

Les acteurs du social et du médico-social aux prises avec la crise du Covid-19

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

- TOME 3 -
RECHERCHE-ACTION

Anne DUSART,
Avril 2022

*Cette épidémie semble m'avoir pris la tête plus qu'elle ne devrait.
Je suis plutôt hypocondriaque,
je demande un soir sur deux à ma femme de me tâter le front, pourtant il ne s'agit pas de ça.
Je n'ai pas peur de tomber malade.
De quoi, alors ?
De tout ce que la contagion risque de changer.
De découvrir que l'échafaudage de la civilisation que je connais est un château de cartes.
J'ai peur de la table rase, mais aussi de son contraire :
que la peur passe en vain, sans laisser de trace derrière elle.*

Paolo Giordano, Contagions,
en accès libre le 24 mars 2020 sur le site du Seuil,
écrit en quelques jours et traduit en urgence, alors que la pandémie affectait durement l'Italie,
des villes du Nord étaient mises en quarantaine puis tout le pays confiné

*Le théâtre, comme la peste, est à l'image de ce carnage, de cette essentielle séparation.
Il dénoue des conflits, il dégage des forces, il déclenche des possibilités,
et si ces possibilités et si ces forces sont noires,
c'est la faute non pas de la peste ou du théâtre, mais de la vie. [...]
De même que la peste, le théâtre est fait pour vider collectivement des abcès.*

Antonin Arthaud, Le théâtre et la peste, in *Le théâtre et son double*, 1938

Mes profonds remerciements à tous ceux et toutes celles qui ont rendu possible ce travail,
résidents, salariés, direction, administrateurs, intervenante, relecteurs et financeurs

Table des matières

Introduction	7
1 Expérimenter en temps de crise	9
1.1 Des études de cas associant toutes les parties prenantes	9
<i>Encart et schéma 1 - Vues d'ensemble de la recherche Crise Covid & ESSMS</i>	11
	12
1.2 L'identification de structures susceptibles de s'engager dans la recherche-action	13
1.2.1 La sollicitation initiale	13
1.2.2 Les conditions requises pour mener l'expérimentation	13
<i>Schéma 2 - Vue d'ensemble des étapes de l'expérimentation</i>	15
1.3 Des témoignages débouchant sur une monographie institutionnelle	16
1.3.1 Des témoignages abondants et diversifiés	16
<i>Les journaux de bord des salariés</i>	16
<i>Le témoignage des personnes accompagnées</i>	21
<i>Les entretiens avec des administrateurs</i>	22
<i>Au total, des témoignages un peu déséquilibrés et très peu interconnectés</i>	23
1.3.2 Une monographie à partir des témoignages croisés	26
<i>Rédiger l'analyse de la traversée de crise</i>	26
<i>Négocier la communication interne du document avec les contributeurs</i>	28
<i>La réception de la monographie par les membres de l'institution</i>	32
1.4 Une démarche de réflexion institutionnelle soutenue par un tiers	38
1.4.1 La construction du dispositif de réflexion collective	38
<i>Les principes initiaux</i>	38
<i>Le dispositif adopté de manière concertée</i>	39
<i>Schéma 3 - Deux cycles de don/contre don, articulés autour d'une co-présence</i>	41
1.4.2 Le déroulement des séances de réflexion collective	41
<i>La séance des résidents</i>	42
<i>La séance des administrateurs</i>	44
<i>La séance des salariés</i>	45
<i>La séance commune à toutes les catégories de membres de l'institution</i>	48
1.5 L'expérimentation vue avec du recul par les acteurs	52
1.5.1 Un recueil d'avis final sur la démarche	52
1.5.2 Le déroulement des entretiens finaux	53
Résumé du processus de recherche-action dans un établissement confronté à la crise sanitaire	55
<i>Schéma 4 – Récapitulatif des principales caractéristiques des 33 participations à l'expérimentation</i>	56

2 Un établissement dans la tourmente : les tensions issues de l'épidémie	57
2.1 La crise dans la crise : contexte des tensions à l'échelle d'une organisation	58
<i>Schéma 5 – Les mots des tensions dans l'établissement en post-confinement</i>	59
2.2 Les tensions en soi - soi mis en tension	60
2.2.1 Un choc initial, particulièrement net chez les salariés	60
2.2.2 La tentation de s'absenter pour des professionnels	65
2.2.3 Être taraudé au long cours par la peur, la fatigue, l'empêchement à vivre pour tous	68
<i>Le pénible pour les résidents</i>	68
<i>Des professionnels malmenés par la crise sanitaire</i>	70
2.3 Les tensions interpersonnelles ou intergroupes	76
2.3.1 Des tensions interpersonnelles modérées entre les résidents	76
2.3.2 Des tensions variables entre résidents et les autres acteurs	77
2.3.3 Des salariés en tension les uns à l'égard des autres	80
2.3.4 De l'agressivité entre équipe éducative et cheffe de service éducatif	84
<i>Une fonction, une situation et une pratique exposantes</i>	85
<i>La lecture psychodynamique de la situation</i>	90
2.3.5 L'écart des conditions, une fracture entre salariés et cadres	92
<i>L'apparition graduelle d'une tension</i>	92
<i>Des lignes de partage entre tensions imbriquées</i>	93
<i>Une lutte des places, une lutte contre la désagrégation du collectif</i>	96
2.3.6 La colère des cadres et silence des pairs contre des salariés absents	97
<i>Le point de vue de la direction</i>	97
<i>La position des salariés concernés</i>	103
<i>L'attitude des pairs</i>	105
<i>Le positionnement du Conseil d'administration</i>	107
2.3.7 Les tensions entre le Conseil d'administration et l'établissement	109
<i>Le surgissement d'un conflit qui surprend les acteurs</i>	109
<i>La critique des acteurs en première ligne</i>	117
<i>L'impossible débat sur le désaccord</i>	118
<i>Le repositionnement du CA par la voix de sa présidente</i>	121
<i>Le prolongement de la crise dans la crise</i>	124
2.4 Les tensions avec l'extérieur	126
2.4.1 La défiance à l'égard du gouvernement et de la "technocratie"	126
2.4.2 Une autorité de contrôle et de tarification peu aidante	129
2.4.3 Quelques tensions avec des partenaires	130
2.4.4 Une ambiance lourde dans la société	131
2.4.5 La faible reconnaissance des politiques et de la société civile	133
Résumé des tensions vécues par les acteurs de l'institution du fait de la crise	135
<i>Schéma 6 – Schéma récapitulatif des tensions exprimées en lien avec la crise du Covid-19</i>	137
3 Les effets du dispositif expérimental déployé	139
3.1 Témoigner au cœur de la crise	140
3.1.1 Soulagement et aide à penser	140
3.1.2 L'accès à une narrativité dans une situation critique	144
3.1.3 Livrer son témoignage en interne	146
<i>Entre fierté, ambivalence et réticence</i>	146
3.2 Découvrir le témoignage des autres et l'analyse du tiers extérieur	149
3.2.1 Disposer d'un document rendant compte de cette traversée de crise inédite	149
<i>Garder mémoire de ce qui s'est passé</i>	149
<i>Pas forcément le support d'un travail transversal</i>	150
<i>Un modeste élément de reconnaissance</i>	150

3.2.2	L'expérience des autres partagée à travers la monographie	151
	<i>Se saisir ou se ressaisir de ce qui s'est passé à travers un miroir tendu</i>	151
	<i>Lutter contre le déni</i>	155
	<i>Confronter les regards - tirer parti des éléments livrés</i>	157
	<i>Des effets divers selon les personnes</i>	158
3.2.3	Le regard de la chercheuse dans et à propos de la monographie	159
3.3	Mener une réflexion collective au sein de l'institution	161
3.3.1	La reprise d'un temps d'échange collectif pour les résidents	162
3.3.2	Renouer avec un espace de partage collectif potentiellement conflictuel pour les salariés	165
	<i>Une participation incertaine puis une implication manifeste</i>	165
	<i>La dynamique de l'échange : l'articulation du singulier et du collectif</i>	167
	<i>Tableau 7 – Analyse partielle du champ lexical de la séance de réflexion des salariés</i>	168
	<i>L'apport de la séance des salariés à ses participants</i>	174
	<i>La difficulté à prendre la mesure de l'expérience des autres</i>	176
3.3.3	Retour sur la séance de réflexion commune avec des interpellations sur la mission	179
	<i>Controverser sur l'accomplissement de la mission au cœur de la crise</i>	180
	<i>Faire retour sur ce qui fonde l'institution : la non répudiation du conflictuel</i>	185
	<i>Quand la circulation de la parole se grippe, reprend, hésite, se relance</i>	190
3.4	L'apport de l'expérimentation vue 15 mois après le choc du premier confinement	198
3.4.1	Les tensions apaisées - les tensions persistantes	199
	<i>L'apaisement des conflits interpersonnels et intergroupes au sein du personnel</i>	200
	<i>Des tensions non résolues, voire enkystées</i>	202
	<i>Le reliquat des tensions générées par la démarche d'expérimentation elle-même</i>	203
3.4.2	L'intérêt et les limites de la démarche menée à Alta	204
	<i>La résilience rendue possible par le dispositif proposé</i>	204
	<i>Les facteurs de résilience propres à Alta</i>	207
3.4.3	La crise du Covid, une occasion de revisiter les fondamentaux institutionnels ?	211
3.4.4	Regards rétroactifs - regards prospectifs	216
	<i>Et si c'était à refaire ? le regard rétroactif des acteurs d'Alta</i>	216
	<i>Le regard prospectif des acteurs : l'utilité plus large de la démarche</i>	217
	Résumé des effets de l'expérimentation et de la situation en sortie de crise	221
	Perspectives	225
	<i>Vers un dispositif reconfiguré d'accompagnement des traversées de crises</i>	225
	<i>Vers un soutien plus sociétal lors de la traversée d'une crise grave ?</i>	227
	Postface de la cheffe de service éducatif	231
	Postface du directeur	235
	ANNEXE 1 : Contributions des acteurs de l'établissement aux différents éléments de l'expérimentation	241
	ANNEXE 2 : Supports utilisés dans la recherche générale et la recherche-action	243
	ANNEXE 3 : Bibliographie	248
	ANNEXE 4 : Monographie sur la crise Covid-19 dans un ESSMS français de mars à août 2020	251

Conventions de présentation des encarts de verbatim :

- Couleur de l'encart selon sa provenance :
marron pour les témoignages initiaux, rose pour les séances collectives, jaune pour les entretiens finaux, gris pour autres sources ou les sources diverses
- Couleur du texte selon les auteurs des verbatim :
bleu pour les résidents, violet pour les administrateurs, vert pour les salariés
- Questions ou remarques de la chercheuse ou de l'intervenante :
 - *noir et italique* s'il s'agit de l'énoncé exact, éventuellement abrégé, ou [noir entre crochets] s'il s'agit d'un énoncé trop long ou noté de façon trop succincte pour être restitué de manière exacte
 - Dans les encarts des séances collectives, c'est l'intervenante qui parle (à une exception près) ; dans les encarts d'entretiens initiaux et finaux, c'est la chercheuse qui parle.

La majorité des questions et relances de la chercheuse lors des entretiens ne figurent pas afin d'alléger le document.

Introduction

Le présent rapport rend compte d'une expérimentation conduite dans et avec un établissement médico-social français confronté à la situation générée par la pandémie de Covid-19 et les mesures décidées pour la contrer. Comme chacun peut le constater, la pandémie suscite un intense désordre dans le monde entier.

Il ne s'agit pas seulement de rendre compte de la manière dont les acteurs de la structure ont vécu cette crise littéralement "extra-ordinaire" mais de leur proposer un dispositif susceptible de produire des effets de "rétablissement" du collectif institutionnel à l'issue d'une crise malmenant les individus, les organisations et la société dans son ensemble.

Ce "rétablissement" n'est pas nécessairement pensé comme un retour à l'état antérieur, mais potentiellement comme la création d'une nouvelle dynamique, à l'instar de l'emploi de ce terme en santé mentale où il ne renvoie ni à la stabilisation de la maladie, ni à sa guérison, mais à l'émergence d'un nouvel équilibre, ou du moins à un déséquilibre fécond et plus satisfaisant pour l'intéressé, et en général pour son entourage par ricochet.

Plongé dans la tourmente d'une situation d'urgence qui a duré, les institutions comme les individus se sont adaptés, souvent douloureusement. Comme toute crise, la crise sanitaire majeure et inédite traversée est susceptible de produire des effets délétères comme des effets structurants pour l'avenir.

Cette crise a requis des adaptations sans commune mesure du fonctionnement des structures sociales et médico-sociales sur toile de fond d'un chamboulement des habitudes de vie pour chacun et même d'une mise en suspens de pans entiers de la vie. La contagion interpelle de surcroît les fondamentaux de l'intervention sociale. La relation d'aide est en effet profondément transformée dès lors que la personne accompagnée est vue par le prisme du danger de contaminer et que l'aidant est lui-même susceptible de transmettre une maladie pouvant être fatale à l'aidé.

Lorsqu'un décès dû à l'épidémie survient chez une personne accueillie ou un salarié, l'émotion est particulièrement intense et l'expérience peut constituer un psychotraumatisme. Un autre volet de nos travaux, montre que même en l'absence de situations si dramatiques, l'ébranlement des repères habituels, la forte incertitude et l'anxiété importante qui circule troublent profondément le cours de choses et génèrent des tensions majeures au sein des organisations accompagnant les publics vulnérables. Des tensions entre équipes et direction, au sein des équipes, entre professionnels, personnes accompagnées et familles. Mais aussi des tensions au cœur même de chacun pouvant être violemment tiraillé entre des logiques contradictoires : peur / mission, sécurité / risque, protection / autonomie, éthique / priorité, vie professionnelle / vie personnelle, ... La tension éthique entre les principes organisationnels et l'accompagnement clinique a été exacerbée.

Le présent travail s'intéresse particulièrement aux séquelles de la crise pour les différents acteurs et au devenir des tensions vécues lors de la crise dans un établissement particulier, avec l'hypothèse que la présente expérimentation puisse contribuer à la résolution de ces tensions.

Comment le collectif de vie pour les personnes accueillies, le collectif de travail pour les salariés et le collectif "de mission" pour les administrateurs ont-ils été ébranlés par la crise en leur sein respectif et dans leurs liens mutuels ? La structure a-t-elle pu s'adapter en urgence tout en ménageant une capacité à tenir dans la durée, pas seulement la durée de la crise mais son propre avenir post-crise, en préservant le collectif de vie et de travail des effets potentiellement délétères de la traversée de l'épreuve ? Si la structure a fonctionné au plus fort de la crise "en mode dégradé" comme disent les administrations, était-ce seulement comme on le dirait d'une couleur plus pale qu'à l'ordinaire, compte tenu d'une voilure réduite avec des activités temporairement suspendues, ou était-ce un "mode dégradé", au sens de foncièrement abimé, détérioré, déchu, dans sa raison d'être, voire dans son avenir ? La structure a-t-elle été durablement impactée ? Et si oui, par quoi et comment ? Au sortir de la crise, ou du moins quand la crise s'est assagie, l'institution a-t-elle cherché à retrouver son état antérieur, à revenir à ses pratiques d'avant crise ou à développer d'autres dimensions issues de l'expérience forgée dans la crise ? A-t-elle cherché à estomper ses cicatrices ou à se confronter aux traces laissées par l'épreuve de la crise ?

Le terme de résilience a été mobilisé à perte de vue à propos de la crise générée par la pandémie. Il est parfois entendu comme capacité à sortir sans trop de dommages d'une épreuve traumatisante ou d'une catastrophe, parfois davantage comme capacité à prendre appui sur ces chocs pour reconstruire une identité à la fois dans la continuité de la précédente tout en lui étant fortement différente. C'est à ces deux acceptions du terme que nous nous intéressons : la résilience pour panser les plaies et ne pas être durablement abimé par les tensions générées par la crise, et la résilience qui transforme l'existant en métabolisant l'expérience de la crise pour produire du neuf.

L'analyse opérée dans ce rapport emprunte à des champs disciplinaires éclectiques¹, principalement l'anthropologie des catastrophes, la sociologie des institutions, la psychanalyse, notamment ce qu'elle peut apporter concernant les fonctionnements groupaux et la psychodynamique du travail. Les éléments conceptuels sur lesquels l'analyse s'appuie seront précisés au fil des pages.

Le rapport s'organise en trois chapitres. Il débute par un exposé précis de la méthodologie de construction de la recherche-action et de son déroulement concret (la partie expérimentation proprement dite), puis une partie centrée sur les différentes tensions vécues du fait de l'épidémie et de la gestion sanitaire de la situation et une dernière partie sur les effets de la démarche institutionnelle mise en place. La conclusion s'attachera à dégager les enseignements de la démarche et à discuter son intérêt et ses limites pour éclairer d'autres situations de crise.

À chaque chapitre du développement, figurent des propos des acteurs concernés, collectés au fil de la recherche-action, qui servent de base à l'analyse. Ces verbatim sont présentés graduellement, depuis les extraits qui éclairent la méthodologie telle que perçue, voire discutée, par les acteurs, aux extraits qui éclairent le décryptage par les intéressés de ce qu'a produit l'expérimentation, en passant par ceux qui mettent en lumière les tensions telles que décrites par les acteurs.

Pour un accès plus rapide au rapport, il peut être lu sans les encarts de verbatim et en s'appuyant sur les schémas récapitulatifs et les résumés de fin de chapitres, en particulier pour le chapitre 1 essentiellement descriptif.

¹ À la fois du fait de l'objet multidimensionnel de ce travail portant sur une crise institutionnelle imbriquée dans une crise à la fois sanitaire et socio-politique, et du fait de la formation de la chercheuse, à la fois psychologue (psychologie clinique et psychopathologie) et sociologue.

Chapitre 1

1 Expérimenter en temps de crise

Le travail qui fait l'objet de ce rapport constitue une recherche-action qui s'inscrit dans le contexte plus large d'une recherche sur les acteurs du social et du médico-social aux prises avec la crise générée par le Covid-19 (décrite en encart 1 et schéma 1 pages suivantes). Ce volet spécifique, qui contient un dispositif d'expérimentation¹, supposait d'en construire les étapes avec les directions et de pouvoir intervenir au sein de la structure auprès des toutes les catégories d'acteurs à l'issue du confinement.

1.1 Des études de cas associant toutes les parties prenantes

Dès le début de la crise sanitaire, la volonté des CREAI et de leur Fédération de documenter la situation de crise et son évolution pour les Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) combinait le projet de réunir des témoignages de professionnels les plus divers possibles (en termes de fonctions, publics, types de structures et aires géographiques) et le souhait de pouvoir réaliser des "études de cas" permettant d'appréhender le déroulement du confinement et du déconfinement pour une même structure et pour les différentes catégories d'acteurs concernés : salariés, personnes accompagnées et/ou proches et administrateurs de l'organisme gestionnaire de la structure. La crise pouvant avoir un retentissement très différent selon les acteurs, il s'agissait d'étudier les processus d'entrée en crise, d'adaptation à la nouvelle situation et de sortie de crise dans une approche multi-acteurs et une forme de vision à 360°.

Au-delà d'un recueil de témoignages sur la crise en train de se vivre, nous souhaitons pouvoir proposer aux structures concernées un dispositif participatif de réflexivité sur la crise traversée constituant une démarche de recherche-action à l'échelle d'établissements ou services abordés dans leur singularité¹. Il s'agit de ce qu'on appelle une recherche interventionnelle, où le chercheur agit par le biais d'un dispositif spécifique donnant accès à des processus en train de se dérouler et des phénomènes inobservables autrement que par l'intervention².

¹ D'une manière générale, une recherche-action désigne une démarche et une méthodologie de recherche scientifique qui vise à mener en parallèle et de manière intriquée l'acquisition de connaissances scientifiques et des actions concrètes et transformatrices sur le terrain.

² Ce courant de la recherche en sciences humaines et sociales s'inscrit dans le prolongement des travaux du psychosociologue Kurt Lewin dans les années 40, puis de la sociologie clinique issue de l'école de Chicago, du courant de "l'intervention communautaire" qui s'est développé aux États-Unis et en Amérique latine dans les années 50 et de la sociologie de l'action qui s'est développée en France dans les années 70. Pour une discussion de recherches interventionnelles contemporaines, on peut par exemple se reporter au dossier *Recherche interventionnelles en sciences humaines et sociales sur le cancer*, Santé publique, vol 27, n°3, 2015.

Ce volet de la recherche s'inscrit dans une logique d'*empowerment*¹ des acteurs, dans un contexte où les normes d'action sont vigoureusement questionnées par la crise. L'*empowerment* est ici entendu comme processus permettant aux acteurs de s'emparer de l'expérience vécue, et d'un miroir tendu que constitue l'expérimentation menée sur cette expérience, pour développer leur pouvoir d'agir sur ce qu'a produit la crise, ce que ce choc a pu engendrer de délétère pour eux, individuellement ou collectivement, mais aussi de ce que l'expérience traversée offre comme potentiel de rebond.

Associer à l'expérimentation toutes les parties prenantes d'une même organisation, dans une approche intensive, apparaît comme indispensable dans un contexte où la question du pouvoir d'agir des acteurs concernés est restreint (en premier lieu par le confinement) et où leur devoir d'agir est accru -pour les professionnels on pourrait parler du "travail prescrit"-, ne serait-ce que par l'injonction à respecter et faire respecter les mesures sanitaires. La parole a donc été proposée à l'ensemble des acteurs du système observé.

Le dispositif d'expérimentation prévu comprend 4 étapes espacées :

1. une collecte initiale de témoignages au fil de la crise en train de se vivre auprès des 3 catégories d'acteurs (sous la forme de journal de bord pour les salariés et sous une forme à convenir pour les personnes accompagnées et les administrateurs),
2. la mise à disposition des acteurs 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 le chercheur et communiquée aux acteurs),
3. l'organisation de temps d'échanges pour les différentes catégories d'acteurs de l'institution sur l'expérience de la crise (sous la forme de séances animées par un intervenant extérieur choisi par la structure, séances dont le chercheur observe le déroulement),
4. un recueil final auprès des différentes catégories d'acteurs de ce qu'ils pensent de l'expérimentation proposée et de ce qu'ils perçoivent de ses effets (sous une forme qui restait à déterminer avec les intéressés).

Le projet initial était de réaliser cette expérimentation dans 3 structures pour que l'analyse des expériences spécifiques de la crise de chaque structure, permette de disposer d'éléments provenant de contextes différents pour comparer les stratégies de sorties de crise et dégager les conditions ou dispositifs de traitement post-crise favorables à une résilience institutionnelle à l'issue de la traversée d'une crise majeure.

Le présent chapitre présente l'ensemble du processus de la recherche-action : le point de départ, le dispositif mis en place, sa construction avec les cadres, sa réception par les différents acteurs et son déroulement par étapes. Le choix est fait de donner une explication assez détaillée du processus afin qu'elle permette au lecteur d'accéder au cadre concret et négocié de ce travail et d'en faciliter la saisie pour des acteurs qui voudraient s'en inspirer dans d'autres accompagnements post-crisis. Sa lecture n'est toutefois pas indispensable pour accéder au cœur des analyses dans les chapitres 2 et 3 (dans ce cas, nous recommandons de prendre connaissance du résumé p. 55-56).

¹ L'*empowerment* (que l'on peut traduire par "développement du pouvoir d'agir") désigne dans la tradition anglo-saxonne un processus d'émancipation et d'autonomisation d'individus ou de groupes, particulièrement d'individus ou de groupes subissant une domination.

Encart et schéma 1 - Vues d'ensemble de la recherche Crise Covid & ESSMS

Les acteurs du social et du médico-social aux prises avec la crise générée par le Covid-19

l'expérience documentée par des journaux de bord et une expérimentation institutionnelle

La mission d'observation des CREAL a été déployée quasiment dès le début du confinement pour documenter le déroulement de cette crise dans les Etablissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) et ce qu'elle génère pour les professionnels et les enfants, adolescents ou adultes vulnérables accompagnés. Il s'agit initialement d'une auto-saisine, possible du fait de la position des CREAL, à la fois acteurs tiers des secteurs social et médico-social et en proximité des acteurs.

Un groupe de travail inter-CREAL constitué fin mars 2020 a contacté directement plus d'une centaine de professionnels occupant diverses fonctions au sein d'ESSMS afin de les solliciter pour tenir un journal de bord de la crise et nous le transmettre régulièrement pour analyse. Un dispositif de suivi des professionnels ayant accepté a été mis en place pour soutenir leur rédaction dans le contexte difficile d'incertitude et d'anxiété générée par l'épidémie et de multiples adaptations requises par la mise en place du confinement puis du déconfinement.

La tenue de journaux de bord tout au long des premiers confinement et déconfinement (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, à la fois inappropriée pour accéder à un objet si complexe qu'une crise multiforme en cours, et vraisemblablement irrecevable pour des professionnels déjà très sollicités pour s'adapter à la crise.

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). Le consentement des rédacteurs a été sollicité selon les règles du RGPD. Ces journaux de bord constituent le matériel principal de cette recherche, complétés par des séries d'entretiens et divers documents institutionnels.

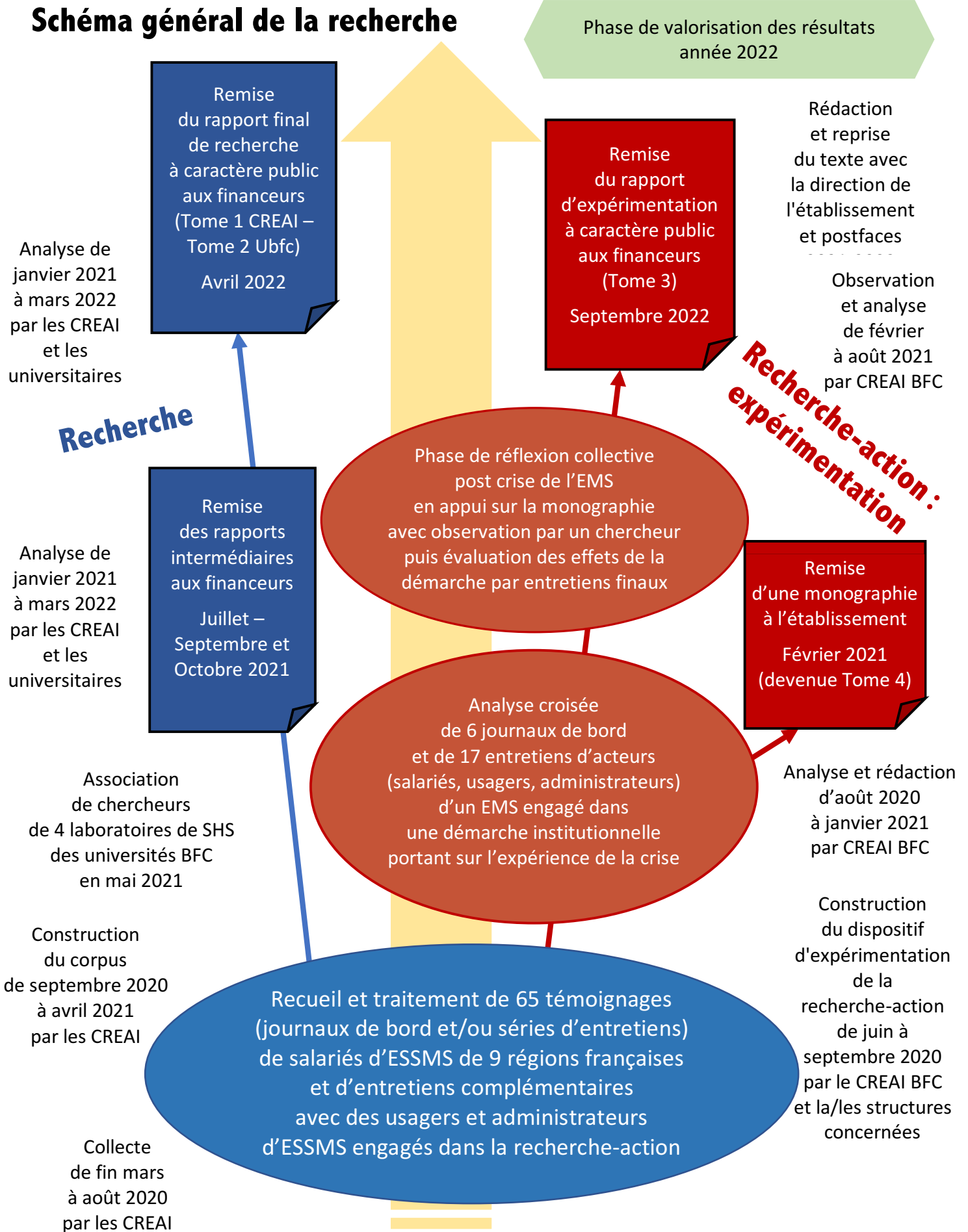
L'analyse des journaux de bord collectés se fait principalement avec l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo. L'étude est multicentrique avec une approche essentiellement inductive. L'ensemble du corpus est analysé dans le cadre d'une triangulation des données permettant de déterminer les éléments récurrents ou les éléments singuliers. Chaque élément du corpus étant contextualisé dans le temps et dans l'espace, cela donne la possibilité d'élaborer des analyses sériées et une analyse globale (selon les moments de confinement et de déconfinement, les régions, les secteurs et les types d'ESSMS). La méthodologie donne une souplesse dans la compréhension du phénomène étudié.

À partir d'avril 2021, le corpus constitué est mis à disposition de chercheurs universitaires qui apportent leurs propres outils méthodologiques et conceptuels pour développer des analyses complémentaires à celles des CREAL. 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.

Le projet est initié et piloté par le CREAL BFC et porté par l'ANCREAI, fédération des CREAL.

Il est soutenu et financé par Le Haut-commissariat de la stratégie de lutte contre la pauvreté Bourgogne – Franche-Comté, l'ARS BFC, l'Agence nationale de la recherche et la Fédération internationale de recherche appliqué au handicap. Le projet sera achevé en avril 2022 et suivi de communication des résultats sous différentes formes.

Schéma général de la recherche



1.2 L'identification de structures susceptibles de s'engager dans la recherche-action

1.2.1 La sollicitation initiale

C'est la sollicitation générale de professionnels (annexe 2.1) qui a permis en mars-avril 2020 de repérer les structures auxquelles pouvait être proposée de participer à une recherche-action puisque la première condition de faisabilité était que plusieurs professionnels, si possible de différentes strates de l'organigramme, aient accepté de tenir un journal de bord pour constituer le corpus de départ. À ce stade, 5 structures étaient susceptibles de participer, plusieurs de leurs professionnels ayant entamé la rédaction de journaux de bord ou se proposant de le faire¹.

Finalement, ne se sont confirmés que 3 structures, relevant toutes du secteur handicap, avec plusieurs rédacteurs de journaux de bord, dont 2 seulement avec un nombre suffisant de rédacteurs et une diversité satisfaisante de leurs profils :

- 6 rédacteurs dans un Foyer d'hébergement pour adultes ayant un handicap d'origine psychique en Bourgogne - Franche-Comté (2 cadres, 2 éducateurs·trices et 2 personnels des services généraux), la rédaction de journaux de bord ayant débuté fin mars 2020.
- et 6 dans un Institut d'éducation sensorielle pour enfants et adolescents ayant une déficience auditive et/ou des troubles sévères des apprentissages et du langage en Bretagne (1 cadre hiérarchique, 1 psychologue, 1 enseignante spécialisée, 2 éducateurs·trices, 1 secrétaire), la rédaction de journaux de bord ayant débuté début avril 2020.

Dans les deux cas, il s'agit de structures bien connues des CREA les ayant sollicités.

L'indisponibilité de la directrice-adjointe de l'IES, accaparée par la gestion de crise, a rendu impossible l'inclusion de cette structure dans le projet. Outre le fait qu'elle devait initialement tenir un journal de bord, cette actrice aurait été, de par sa fonction, l'interlocutrice indispensable pour construire et conduire l'expérimentation dans son établissement.

Pour des raisons en lien avec la crise elle-même, une seule structure s'est donc révélée en mesure de répondre au critère de base pour s'engager dans la recherche-action.

1.2.2 Les conditions requises pour mener l'expérimentation

Les échanges menés avec la direction de cette structure fin avril 2020 (directeur et cheffe de service éducatif) ont vite révélé que les autres conditions requises pour l'expérimentation étaient réunies :

- la possibilité de recueillir les témoignages de personnes accompagnées et de membres du conseil d'administration de l'organisme gestionnaire, débouchant sur une monographie communiquée à tous les membres de la structure,
- et l'acceptation par la direction d'engager son établissement dans une démarche de réflexion institutionnelle², suivie d'un recueil d'avis final des acteurs.

¹ Un Foyer d'hébergement, un Institut d'éducation sensorielle, un Foyer de vie - Foyer d'accueil médicalisé, un Service d'accompagnement à la vie sociale et une Maison d'enfants à caractère social, répartis dans 5 régions différentes.

² L'intervention extérieure étant en principe financée par le budget de la recherche. Nous n'en avons pas la certitude tant que des financements n'étaient pas accordés, et à défaut, le coût de l'intervention aurait été imputé au plan de formation de la structure, ce qui indique l'engagement requis de la part de ses cadres.

Des repères généraux sur la confidentialité des informations amenées lors de l'expérimentation étaient posés par le CREA à ce stade. Ils portaient à la fois sur la confidentialité de la monographie qui en serait issue à l'égard de tiers extérieurs, l'anonymat de la structure concernée dans le rapport final de la recherche-action et sur les précautions à prendre pour que les participants et en particulier les témoins, n'aient pas à regretter d'avoir témoigné. Les modalités précises de cette confidentialité ont été ensuite convenues par étapes lors d'échanges entre la chercheuse et le directeur de l'établissement.

Le Foyer d'hébergement dont il est question sera désigné dans ce rapport sous le nom d'emprunt d'Alta. Il s'agit d'un établissement urbain qui accueille et accompagne 32 adultes, plutôt jeunes, présentant des troubles psychiques graves relativement stabilisés ayant requis des hospitalisations en psychiatrie. Le projet est tourné vers la réinsertion sociale à partir de séjours de quelques années, ou quand cela n'est pas possible de réorientation en Foyer de vie ou Foyer d'accueil médicalisé. Les résidents vivent en studios individuels disposés autour d'une cour et de bâtiments communs, sont accompagnés par une équipe éducative et poursuivent leurs soins avec les services psychiatriques.

Au-delà de remplir les critères prévus par la méthodologie, l'engagement fort de la direction dans cette démarche de recherche-action permettait un véritable partenariat pour un travail de co-construction et d'adaptation des différentes étapes dans le contexte difficile de la crise. L'accord final du directeur pour engager son établissement dans cette démarche s'est formalisé début juin 2020. Le Conseil d'administration en était informé, sans avoir été explicitement consulté par le directeur.

Propos des cadres dans leurs journaux de bord sur leur réception et soutien du projet de recherche-action

La cheffe de service éducatif :

*SMS de L.[une éducatrice], elle est ok pour le journal de bord, chouette !
Un échange avec Anne[la chercheuse], moment de partage sur cette idée
et un intérêt d'emblée pour cette recherche. Puis la crainte du temps ...
De l'impossible investissement à tous les endroits. Tant pis, on essaye. (7 avril)*

*[en réunion] Je parle du journal de bord. Seule L. s'y est mise [de l'équipe éducative].
Elle parle de l'échange téléphonique avec Anne.
De l'idée du recueil des témoignages des résidents. On réfléchit à cette question.
Pas de disponibilité des collègues sur ce point. Ils aimeraient. Mais c'est trop.
Je fais attention que mon enthousiasme ne s'entende pas trop,
que mon investissement ne devienne pas un enjeu. (16 avril)*

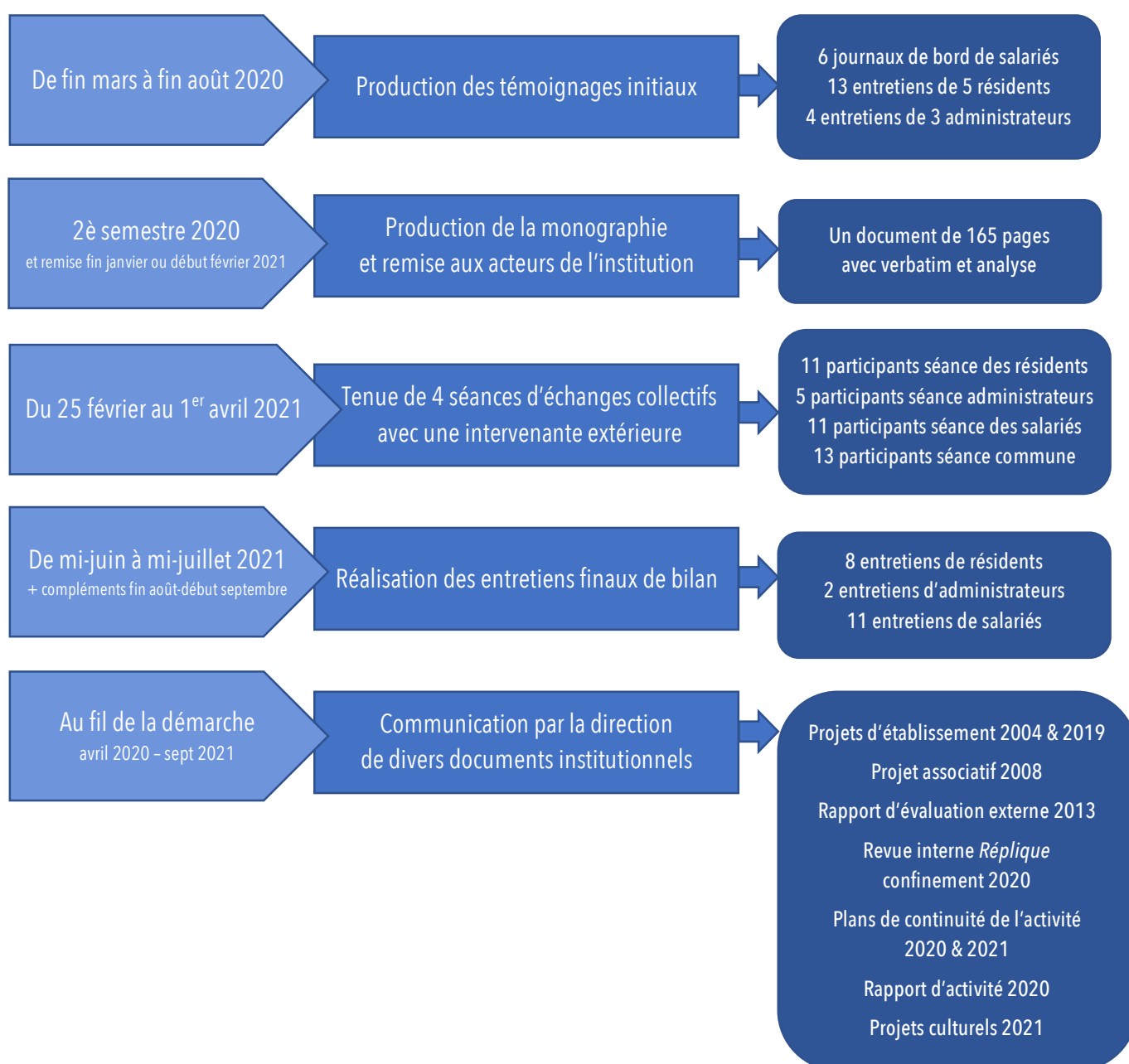
Le directeur :

*Une autre réunion avec Y.[la cheffe de service éducatif] et Anne (du CREA)
pour faire le point sur un projet passionnant dans lequel nous nous sommes engagés.
Le CREA se propose d'analyser le temps de la crise, ce qu'elle produit, pendant et après,
tant au niveau des professionnels que des usagers, en nous sollicitant les uns et les autres.
Ce journal, demandé à tous les participants, en sera l'un des supports. (14 avril)*

*Je mets en place l'entretien de résidents qui ont accepté de rencontrer Anne
en visioconférence, pour témoigner de ce qu'ils vivent dans cette crise.
J.[une résidente] est déjà présente, en avance d'une heure.
Elle piaffe d'impatience de vivre cette expérience.
J'appelle B., un autre résident qui est volontaire, mais lui ne s'est pas réveillé (il est 11h).
Ce sera pour la semaine prochaine. (22 avril)*

L'étude approfondie d'un établissement spécifique pour en identifier la dynamique d'évolution au cœur d'une crise et l'observation d'une démarche de rétablissement du collectif qu'il constitue, requièrent des conditions exceptionnelles de confiance et de co-construction entre chercheur et acteurs de terrain qui ont été ici réunies, construites et réélaborées à plusieurs reprises. Cette confiance mutuelle, qui a fonctionné comme une condition de possibilité d'un tel travail, doit quelque chose aux liens préétablis entre l'institution concernée et le CREA et entre des acteurs de la structure et la chercheuse¹.

Schéma 2 - Vue d'ensemble des étapes de l'expérimentation



¹ Une relation amicale ancienne avec deux des cadres, fondée sur une reconnaissance professionnelle mutuelle.

1.3 Des témoignages débouchant sur une monographie institutionnelle

1.3.1 Des témoignages abondants et diversifiés

Les journaux de bord des salariés

Comme aux autres professionnels sollicités pour témoigner dans le cadre général de la recherche, l'invitation à tenir un journal de bord était délibérément large. Il s'agissait de noter au jour le jour ce qui se passait, ce qu'ils en pensaient et ressentaient, ... Ce journal pouvait prendre une forme libre (la datation du récit étant le seul impératif) mais nous proposons aussi une trame indicative, susceptible de guider ceux que la page blanche n'inspirerait pas (annexe 2.1). Nous avons une préférence pour un écrit saisi en traitement de texte, mais un manuscrit était possible. La personne ne s'engageait pas sur une durée précise et s'arrêtait quand elle le voulait mais nous indiquions notre souhait que le récit couvre la période du confinement et de la sortie de confinement, dont les durées étaient bien évidemment inconnues à l'époque.

Nous demandions un retour régulier de l'avancée du journal de bord, en laissant le rédacteur en déterminer la cadence. La réception des écrits en cours étaient l'occasion pour nous d'encourager les rédacteurs à poursuivre et, si besoin, de demander des précisions sur l'écrit reçu (par courriel ou par téléphone) lorsque des éléments nous échappaient (sens d'un propos, élément de contexte, sigle inconnu, ...). Ces contacts permettaient de répondre à leurs questions, rares sur l'usage que nous ferions de leur journal mais fréquentes sur le périmètre attendu de leur récit. Dans ce cas-là, nous invitons les rédacteurs à relater tout ce qui leur paraissait notable et en lien avec le contexte du Covid-19, en restant délibérément vague. Il nous est toutefois arrivé d'inciter à relater ce qui se passait pour les personnes accompagnées, lorsque ce thème était spontanément peu abordé.

La sollicitation effectuée fin mars a tout de suite été accueillie favorablement par la direction d'Alta, et même avec un enthousiasme particulier de la part du directeur, voyant l'intérêt de témoigner de ce qui était en train de se passer et d'emblée séduit par l'idée du journal de bord. La cheffe de service éducatif était aussi partante et a joué un rôle décisif pour relayer notre sollicitation et encourager les membres de l'équipe à tenir un journal de bord.

Tous deux ont d'ailleurs relaté leur expérience de la crise dans un journal de bord. Celui du directeur est particulièrement régulier (quasi quotidien), développé et couvrant une période de 4 mois. Celui de la cheffe de service est un peu plus bref mais très impliqué et d'une grande densité. Dans les deux cas, il s'agit très nettement d'une "écriture adressée", produite en réponse à une demande d'une personne connue, dont on est sensible aux retours, que ce soit des compliments sur la valeur documentaire de l'écrit comme sur sa valeur évocatrice, réflexive ou même esthétique. Ainsi, dans un courriel du 12 avril qui fait retour de la réception de son journal de bord, le directeur écrit : *"tes compliments me touchent et m'encouragent à poursuivre. Ce journal est un exercice un peu périlleux car c'est facile d'écrire librement et du coup je crains toujours d'être un peu "hors-piste". [...] Je me prends au jeu et j'adore cette écriture. En fait, je peux me permettre de me laisser aller car je sais que tu ne serais pas dans la complaisance s'il fallait me recadrer"*. Ces rédacteurs pouvaient aussi donner une dimension d'obligation morale à la tenue de leur journal de bord, un engagement pris dont on hésite à se dédire. Ainsi dans un moment de fatigue et de découragement la cheffe de service écrit dans son journal : *"je ne vais tout de même pas laisser tomber Anne"*.

Propos des cadres lors des entretiens finaux sur la sollicitation à témoigner et le caractère adressé de l'écriture

*Je ne me suis pas posé la question quand tu m'as demandé,
j'ai tout de suite trouvé que c'était très excitant. C'était vraiment une découverte.
Et tes premiers retours m'ont encouragé, tu trouvais cela intéressant, c'était gratifiant. [...]
Je n'aurais pas écrit pour moi seul, le moteur c'était la demande.
Il n'y avait pas d'autre enjeu que de participer à une expérience,
au départ je ne voyais pas où on allait, je te faisais confiance.
Si ça n'avait pas été une sollicitation du CREA mais d'un organisme lointain ou inconnu ?
Je ne sais pas, sans doute j'aurais été tenté de dire oui par intérêt pour la démarche
mais c'était plus facile sachant que c'était toi. (directeur)*

*Je suis une habituée des journaux intimes donc ça ne me dérangeait pas ce type d'écriture.
Tu ne craignais pas la charge supplémentaire ?
Non, je n'ai pas hésité à cause de la charge.
Qu'est-ce qui t'a amenée à dire oui ?
Je l'ai fait pour toi. Pour toi et parce que c'était important de chercher à comprendre
ce qui se passait, ce qui était en train de se passer. [...]
Un peu par devoir aussi.
C'était une occasion de traiter quelque chose d'intéressant,
de révélateur de comment on allait s'en débrouiller.
Et puis quelqu'un qui compte sur toi... (cheffe de service éducatif)*

Des salariés ont accepté sans hésiter de tenir un journal de bord, d'autres ont accepté à la demande du directeur, notamment des personnels des services généraux qui se sentaient moins légitimes pour le faire. Du côté de l'équipe éducative, une personne aurait aimé témoigner oralement plutôt que *via* l'écriture pour des raisons de disponibilité et d'aisance et quelques-uns auraient été tentés de le faire, mais n'en voyaient pas la possibilité dans le contexte de réorganisation professionnelle et familiale que requérait la mise en place du confinement, auquel pouvait s'ajouter diverses contraintes (horaires de nuit, formation en cours, ...). Une proposition de témoignages enregistrés ou d'entretiens par visio aurait sans doute permis de collecter quelques témoignages supplémentaires mais peut-être pas inscrits dans la durée et la régularité, comme peut l'être un journal de bord.

Au-delà des contextes concrets de chacun, le saisissement que produisait l'entrée dans la crise sanitaire (largement associée à l'entrée dans le confinement) générait manifestement des effets contrastés. Soit les acteurs font part d'une impérieuse nécessité de témoigner : *"c'était important de chercher à comprendre ce qui se passait", "c'était hors du commun. Il fallait raconter"*. Soit, à l'inverse, il s'agissait d'une impossibilité de le faire, d'une indisponibilité psychique tant on était accaparé par un "faire face" coûteux à ce qui advenait : *"Il n'y avait pas beaucoup d'infos qui puissent me toucher, j'avais l'esprit assez fermé vu le contexte", "À cette période [...] j'étais perplexe, c'était déjà tellement bizarre ce qu'on était en train de vivre", "moi j'avais besoin de recul"*. Certains se rattraperont lors de l'entretien final d'un regret de ne pas avoir été en mesure de témoigner à ce moment-là.

Pour les membres de l'équipe ou des services généraux, les encouragements à faire récit de la crise semblent avoir compté mais les signes d'écriture adressée sont moindres car il y avait peu de liens préexistants, voire pas d'interconnaissance avant la sollicitation pour cette recherche. Certains salariés pouvaient initialement se sentir moins légitimes pour témoigner ou moins à l'aise face à l'écrit, mais personne n'exprime le sentiment de n'avoir rien à dire.

Propos de salariés dans leurs journaux de bord sur l'écriture adressée

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

*Ce week-end de trois jours me fait du bien. Je me repose.
Et pourtant la reprise de cet écrit, c'est ce matin à 6h00.
Je ne vais tout de même pas laisser tomber Anne !
Les quinze derniers jours ont été pénibles pour moi. C'est en tout cas ce qu'il en reste,
car bien sûr tout n'est pas aussi uniforme. Le bon pour commencer [...] et le moins bon [...].
(cheffe de service éducatif)*

Propos de salariés sur la sollicitation à témoigner, tenus dans la séance des salariés

*Moi j'aurais aimé pouvoir apporter mon témoignage,
mais à cette époque, je n'avais pas la possibilité de réfléchir, pas de disponibilité,
des nuits difficiles ... une petite fille scolarisée à la maison, plus de travail,... c'était lourd. (AMP)*

*Au début je ne voulais pas écrire. [le directeur] m'a demandé, un peu poussée, mais je n'ai pas de regret.
(secrétaire-assistante)*

Au final, 6 salariés de l'établissement ont tenu un journal de bord de la crise (4 femmes et 2 hommes), aux fonctions très diverses (2 cadres, 2 éducateurs-trices spécialisés-es, 1 assistante de direction et 1 agente d'entretien). La répartition est fidèle au sexe-ratio du personnel mais fait apparaître une surreprésentation des cadres et une sous-représentation des personnels éducatifs, et parmi eux une absence des personnels de nuit (AMP-AES¹), dont les conditions de travail étaient sans doute moins propices. Leur expérience initiale de la crise n'est donc disponible qu'indirectement alors que leur rôle singulier, combinant veille de nuit et activité de jour, aurait mérité une place importante dès les témoignages initiaux.

Notons que l'éducateur et l'éducatrice se trouvaient occuper des places assez atypiques dans l'équipe, pour l'un d'être jeune professionnelle en CCD à temps partiel, pour l'autre d'assurer des tâches organisationnelles de la cheffe de service pour compenser son temps partiel thérapeutique. Par ailleurs, si nous disposions de témoignages de salariés ayant télétravaillé tout ou partie du confinement, en revanche ce n'est pas le cas pour les quelques salariés en arrêt de travail pendant toute la durée du confinement (bien que cela ait été proposé à au moins un d'entre eux).

Les 6 journaux de bord réalisés sont très variables en volume (de 3 à 38 pages) et en durée (couvrant de 53 à 139 jours)². L'un d'entre eux a fait l'objet d'une rédaction rétroactive car son auteur l'a reconstitué, ayant perdu ses notes prises au fil du temps.

Un seul utilise la trame proposée, les autres ont un format libre. Leurs styles d'écriture sont extrêmement divers, allant d'un écrit très à fleur de peau et très proche de l'oral, jeté dans une messagerie et envoyé d'un smartphone, à un texte très structuré peaufiné, auquel est adjoint quelques dessins humoristiques sur le Covid. Les contenus des récits varient aussi fortement dans le dosage d'aspects descriptifs apportant des éléments factuels sur l'évolution de la situation, d'aspects réflexifs du côté du dialogue intérieur retracé ou de la pensée collective, ou bien d'aspects expérientiels autour des sensations, des émotions et de la part de vie personnelle évoquée.

¹ Aide médico-psychologique, devenu Accompagnant éducatif et social dans l'appellation officielle instaurée en 2020, mais nous gardons l'appellation en usage dans l'établissement.

² L'écriture débute de fin mars à mi-avril. Les récits vont de fin février 2020 (la situation antérieure au début de l'écriture est alors relatée) à mi-juillet 2020. Deux récits s'interrompent au moment du déconfinement, les 4 autres décrivent les 3 à 6 premières semaines du déconfinement.

Propos de salariés lors des entretiens finaux sur la sollicitation à témoigner dans un journal de bord

*C'est Y. qui a parlé en réunion de tenir un journal de bord d'équipe.
Quelle bonne idée je me suis dit !*

C'est le moment d'écrire pour se souvenir, de poser ce qu'on vit sur le papier. (éducatrice)

*Je n'avais pas l'intention de participer mais on m'a dit qu'on recherchait des profils différents.
Ce qui m'inquiétait c'était le temps et l'énergie que ça prendrait.
Ce n'est pas par rapport à votre demande, je me serais posée la même question en temps non-Covid.
Mais à partir du moment où je ne suis engagée, je n'y suis tenue
car si on laissait passer trop de jours, il y avait du rattrapage.
J'avais ça en tête. Ça a ajouté un peu de charge à la période, c'était un devoir.
Mais si ça peut rendre service à d'autres, c'est sans regret. (assistante de direction)*

*La cheffe de service avait soumis l'idée
des journaux de bord pour les professionnels et des entretiens pour les résidents.*

Moi l'écrit ce n'est pas le plus simple, le plus fluide.

Et puis est-ce que j'aurais été disponible pour écrire ?

Je n'étais pas disponible psychologiquement pour me concentrer,

j'étais trop envahie par tout, ça aurait été un engagement difficile.

Ça aurait été un témoignage différent. Mais j'avais envie de témoigner.

J'avais l'impression qu'en tant qu'institution qui restait ouverte, c'était hors du commun.

Il fallait raconter, on restait connecté à la réalité, on allait comme dans un autre monde. (éducatrice)

*J'ai connu votre travail par une note du directeur qui proposait de témoigner
et j'ai suivi pendant le déroulement des entretiens avec les résidents.
Je me suis dit au départ que ça allait être difficile avec mes horaires découpés.
Cette note initiale, ça se parlait entre collègues, moi j'en parlais à L. [éducatrice],
je savais qu'elle écrivait et je voyais que ça lui prenait du temps,
elle disait que ce n'était pas facile de transcrire son ressenti
mais que c'était bien d'avoir un support pour parler de ce qui se passait.
La démarche me plaisait mais je n'avais pas trop envie de partager,
il y avait plein de choses ... on vivait quelque chose ... de si nouveau ...
moi j'avais besoin de recul. Sur le coup, je n'avais pas envie d'écrire,
écrire ça prend du temps, ça demande de réfléchir avant. Des fois je réfléchis un peu trop.
Peut-être que j'aurais participé si ça avait été en entretien en direct, c'est plus facile. (AMP)*

On a tous été sollicités pour les journaux de bord mais dès le début ça m'a paru impossible.

Je travaille essentiellement de nuit et le jour pour les réunions, surtout en cette période.

Il n'y avait pas beaucoup d'infos qui puissent me toucher,

j'avais l'esprit assez fermé vu le contexte : on travaillait sans masque,

il fallait aller vers les résidents, on ne connaissait pas grand-chose de la maladie,

j'avais la crainte de ramener la maladie à la maison.

*Mais le sentiment que c'était dommage de ne pas pouvoir participer
était déjà présent à ce moment-là. (AMP)*

*On m'a proposé d'écrire un journal de bord mais j'étais en formation
et j'avais beaucoup d'écrits à rendre, et c'est déjà pas ma tasse de thé d'écrire.*

Ça aurait été plus simple si ça avait été sous forme d'entretiens.

À cette période, j'étais tellement sur mes propres écrits, j'étais un peu coupé de cette réalité.

Et puis j'étais perplexe, c'était déjà tellement bizarre ce qu'on était en train de vivre. (AMP)

*J'ai été sollicitée pour les journaux de bord et j'ai relayé aux membres des services généraux
mais je n'aurais pas trop vu quoi écrire. Pour moi ça n'a pas été une période difficile,*

donc ce n'était pas vraiment nécessaire de poser des choses.

*Et je ne le disais pas trop que ce n'était pas dur pour moi
car le décalage était trop grand avec d'autres personnes.*

*Je me disais : "ne pas s'étaler car fastoche", voilà !
(cadre en télétravail pendant le confinement)*

Les titres que les rédacteurs ont choisi de donner à leur journal de bord donnent une idée de leur point commun (faire face à l'épidémie et au confinement) et de leur diversité d'approches de la situation du fait de leurs conditions concrètes de traversée de la crise :

- **Journal d'une guerre, journal quotidien des événements vécus à l'arrière et sur le front**, pour un directeur qui dispose d'un certain recul et mène un combat sur tous les fronts : contre le virus bien-sûr mais aussi contre les injonctions des administrations, les problèmes managériaux, la complexité à déterminer le bon curseur en matière des mesures à appliquer, les problèmes techniques pour avoir les bons produits virucides, les bonnes connections visio, ... et ses propres soucis de santé qui le confinent partiellement.
- **Journal de bord d'une non-confinée**, pour une cheffe de service éducatif qui travaille en partie sur site alors qu'elle aurait logiquement dû être confinée, qui ne veut pas abandonner l'institution, qu'elle vient de retrouver avant le confinement après un long arrêt maladie, et qu'elle rejoint pour animer des réunions difficiles ou vivre des moments d'isolement dans son bureau ... une autre façon d'être confinée ...
- **Crise de Coronavirus sur le terrain**, pour une femme de ménage pour laquelle le terrain fait crise, tant elle est terrorisée par le risque d'attraper le virus, et qui sera en partie en arrêt de travail et dont un proche est gravement atteint par le Covid.
- **Appartement 5**, pour une secrétaire-assistante de direction en télétravail, confinée malgré elle dans un petit logement, qui souffre d'un manque de contacts avec ses collègues et parfois de contacts démoralisants avec les fournisseurs de produits de lutte contre la contagion
- **Sous le volcan**, pour une jeune éducatrice en CDD plein d'énergie qui décrit volontiers les résidents et le remodelage des pratiques et relate les interrogations et tensions dans l'équipe placée sous la menace virale
- **Carnet de bord COVID**, pour un éducateur expérimenté ayant de surcroît des tâches organisationnelles qui reconstitue après-coup les grandes étapes de la traversée de crise avec des moments de bascule et des compromis trouvés pour tenter d'avancer malgré l'adversité et les tensions.

La tenue de journaux de bord par les acteurs autorise une consignation au fil de l'eau et sous une forme assez libre de leur expérience de la crise. Leur récit dépose et relie leurs observations, émotions, préoccupations, réflexions, actions et décisions dans les différentes phases de la crise. Cette écriture a pu être coûteuse pour les rédacteurs, notamment en termes de fatigue supplémentaire. Mais elle semble à Alta avoir fonctionné sans heurt, sans poids du collectif et sans tentative de contrôle de la direction. Celle-ci s'est positionnée comme relai de la sollicitation de la chercheuse et stimulateur à distance¹.

¹ Contrairement à ce qu'il a pu se passer pour quelques journaux de bord d'autres provenances qui ont pris des allures de "vitrines" très léchées des structures concernées vis-à-vis de lecteurs externes, avec parfois des directions ayant imposé une relecture préalable à l'envoi au chercheur. Sentant un contexte de ce type, des salariés ont choisi d'écrire à l'insu de leurs cadres et collègues en nous le spécifiant par prudence. Il est arrivé que des salariés directement sollicités qui avaient demandé l'aval préalable de leur direction se soient vu interdire de prendre part à la recherche.

Quand elle est libre, cette consignation fournit au chercheur une information “à cru” et “sans filtre” d’une grande richesse, inscrite dans une temporalité de moyen terme. Grâce à cette durée, l’outil des journaux de bord va bien au-delà des témoignages, précieux, mais morcelés, collectés par des médias professionnels lors du premier confinement. Et grâce à leur production en direct, les récits vont aussi bien au-delà des matériaux collectés ex-post par les retours d’expériences, parfois demandés par les gestionnaires ou les administrations, une fois le déconfinement opéré.

Propos d’un salarié lors des entretiens finaux sur sa perception du contexte d’écriture des journaux de bord

*J’ai une collègue qui aurait participé [aux témoignages]
mais qui n’a pas trouvé la disponibilité mentale de le faire.
Pourtant écrire, ça permet de relire sa propre évolution.
Le fait que la parole circule déjà naturellement à Alta,
on peut écrire ce qu’on pense, sans penser à ce que le chef en pensera.
La parole était déjà libre et je n’ai pas l’impression que l’idée du document ait bridé la parole.*

Le témoignage des personnes accompagnées

La possibilité de solliciter les résidents a tout de suite été retenue par la direction, par contre la suggestion d’en faire de même avec les proches a d’emblée été écartée, considérée comme peu pertinente s’agissant d’adultes, et ayant parfois des liens distendus ou difficiles avec leurs familles.

Nous souhaitions accéder au témoignage d’au moins 5 personnes accompagnées, idéalement sous la forme d’un journal de bord, ou autre modalité compatible avec les contraintes du confinement, mais de manière suivie et pas seulement ponctuelle¹. Nous laissons la structure déterminer si elle le proposait à tous ou à des personnes lui paraissant susceptibles d’accepter et de pouvoir témoigner, en demandant toutefois l’inclusion de représentants des usagers du Conseil de la vie sociale (CVS). Pour les modalités, nous suggérons une aide à la mise en place avec les professionnels d’un dispositif approprié de recueil et de soutien des contributeurs : accompagnement éducatif à l’écriture, ritualisation d’un temps d’écriture, mise à disposition d’un espace-temps et du matériel propice à l’écriture, remplacement de l’écrit par une série de témoignages audio ou en visio, ...

La direction d’Alta a choisi de proposer de témoigner à des résidents pour lesquels cela lui semblait pertinent au regard de leur état de santé et pour lesquels on pouvait supposer une disposition à répondre favorablement. L’appartenance au CVS est restée secondaire du fait du caractère institutionnellement un peu marginale de cette instance, et de fait il n’y a eu qu’un ancien élu de CVS². Il n’a pas paru opportun à la direction de recourir à une formule de type journal de bord, du fait d’une faible appétence envers l’écrit et/ou de difficultés de concentration des résidents. De plus, il n’était pas envisageable de mobiliser les éducateurs pour un soutien à l’écriture dans le contexte de réduction du personnel et de contraintes nouvelles, dont la distanciation physique.

C’est donc une formule d’entretiens par visioconférence avec la chercheuse qui a été retenue avec des témoignages d’une même personne à plusieurs moments au fil de la séquence confinement-déconfinement du printemps 2020. Ces entretiens ont bénéficié de conditions relationnelles et techniques très favorables³ et l’option visio s’est révélée bien acceptée et adaptée.

¹ L’établissement accueille une trentaine de résidents au moment du confinement.

² Le fonctionnement de cette instance était suspendu avant le confinement.

³ Les entretiens ont eu lieu dans le bureau du directeur qui accueillait chaque résident, lui installait la visio puis laissait se dérouler l’entretien en ne reprenant possession de son bureau qu’une fois que le résident en ressortait.

Ce sont les cadres qui ont sollicités les résidents en s'appuyant sur une note d'information préparée par la chercheuse (annexe 2.2). Il n'a pas été difficile de trouver 5 volontaires pour 3 entretiens chacun. Certains ont accueilli cette proposition avec enthousiasme, une personne en particulier attendait chaque entretien avec impatience. Au moment de l'entretien final, un an plus tard, trois interviewés diront l'attrait que représentait pour eux le fait de parler à quelqu'un d'extérieur. Dans son journal de bord, le directeur note le 29 avril *"Je vais à Alta pour organiser les entretiens de nos résidents volontaires avec Anne [...]. Elle est heureuse de recueillir leurs précieux témoignages et moi je suis heureux de me dire qu'ils vivent ce moment exceptionnel dans leur pauvre univers de confinés en ESMS : ils sont écoutés par quelqu'un de nouveau et d'extérieur qui s'intéresse à leur vie quotidienne et à ce qu'ils ressentent."* Nous reviendrons plus loin sur l'intérêt qu'ils disent eux-mêmes y avoir trouvé.

Les 5 résidents (4 hommes et 1 femme) sont présents dans l'établissement depuis plusieurs mois ou années. Ils sont assez représentatifs des résidents d'Alta au regard de leurs âges (plutôt jeunes, avec toutefois un quadragénaire) et de la répartition hommes/femmes. Ils ont parlé avec la chercheuse des conséquences de l'épidémie pour eux et à Alta lors d'entretiens d'environ une demi-heure d'avril à juillet 2020. Avec trois d'entre eux, il y a eu trois entretiens espacés. Mais seulement deux entretiens avec deux autres résidents qui allaient mal et ont dû être soignés hors de l'établissement (l'un d'entre eux sera en mesure de participer à la séance collective des résidents début 2021). Il n'a pas été possible de prolonger des entretiens du fait de la période estivale. Certains l'auraient souhaité, d'autres disaient *"avoir tout dit"* ou semblaient vouloir tourner la page.

Ils ont tous volontiers et abondamment parlé, avec des apports très variables selon leur personnalité et leur situation. Certains étaient très critiques sur la condition qui leur était faite au travers de la gestion de crise, d'autres plus résignés. Les thématiques de leurs liens familiaux et amicaux restreints et de leur propre cohabitation au sein de l'établissement confiné ont été bien présentes. La majorité a pu parler de l'incidence de la situation sur leurs troubles et du réaménagement de leur suivi psychiatrique.

Propos de résidents lors des entretiens finaux sur la sollicitation à témoigner

J'étais tout de suite d'accord pour les entretiens

Lancer un témoignage sur ce qui se passait pour le confinement, ça m'a tout de suite intéressé.

Quand le directeur est venu me voir en me disant qu'il y aurait une enquête, j'ai dit oui pourquoi pas, je n'avais pas grand-chose à faire.

Ici, on côtoyait toujours les mêmes personnes, alors une fois qu'on avait fait le tour du sujet ...

Je n'ai pas hésité à dire oui, j'avais envie de parler de ça.

Je n'avais pas grand monde avec qui parler, j'en parlais des fois avec les résidents mais pas beaucoup, parce que ça nous gênait, moi et les autres.

On en parlait avec les éduc.

Avec vous j'étais à l'aise pour en parler, ça comptait que ce soit quelqu'un d'extérieur.

Je ne me souviens pas qu'on m'ait demandé mais si on m'avait proposé j'aurais accepté pour parler.

Les entretiens avec des administrateurs

Les administrateurs de l'association gestionnaire de l'établissement étaient également sollicités pour tenir un journal de bord, mais sur un mode moins intensif : l'objectif était que 3 d'entre eux, dont des membres du bureau, témoignent au fil de la crise, mais avec une écriture moins soutenue que pour les salariés, témoins directs du déroulement de la crise pour l'établissement.

Le directeur a fait part de cette demande à la présidente de l'association et tous deux l'ont relayée auprès des membres du Conseil d'administration (CA). La présidente était d'accord pour participer, mais en préférant le faire sous forme d'entretiens, et deux administrateurs, le secrétaire et un administrateur ancien directeur de l'établissement, ont également accepté de s'entretenir avec la chercheuse.

Il aurait été souhaitable de faire un entretien en début de confinement pour accéder à leur anticipation de la situation qu'allait connaître l'établissement et leur avis à ce moment-là sur ce qu'il convenait de faire en tant qu'organisme gestionnaire dans ce contexte de forte incertitude et dans leur position physiquement à distance. Puis de réaliser un autre entretien lors du déconfinement. Cela n'a pas été possible car, d'une part, priorité a été donnée aux personnes accompagnées, et d'autre part, le Conseil d'administration était en difficulté à cette période du fait d'états de santé très préoccupants de certains membres et d'une longue impossibilité à se réunir en CA, même en visio.

De fait, les entretiens ont essentiellement eu lieu lors du déconfinement (un en avril puis les autres de juin à août 2020). Il y a eu pour chacun 1 ou 2 entretiens de visu ou par téléphone, pour une durée totale oscillant de 1 à 2 h par personne.

Les entretiens ont porté sur la gouvernance habituelle et les modifications créées par la situation de crise et sur les préoccupations et rôles des administrateurs dans ce nouveau contexte. L'ancien directeur a en outre apporté des éléments importants sur l'histoire de la structure.

Propos d'un administrateur lors de l'entretien final sur la sollicitation à témoigner

*J'avais lu le journal de bord de W.[le directeur], j'avais trouvé qu'il était bien écrit.
Je savais avant que W. me donne son journal que le CREAI cherchait des témoignages
et quand il m'a relancé, j'ai dit oui.*

Au total, des témoignages un peu déséquilibrés et très peu interconnectés

Au total, ce sont 14 acteurs de l'institution qui ont témoigné de leur expérience de ces premiers confinement et déconfinement. L'ensemble des écrits et des entretiens transcrits correspond à 121 pages normalisées¹ donnant des témoignages de toutes les catégories d'acteurs mais selon un volume respectif très variable (94 pages provenant des salariés, 18 des résidents et 9 des administrateurs) et très variable au sein des salariés, les cadres livrant des écrits qui font presque 3 fois le volume des écrits des éducateurs et plus de 4 fois celui des personnels des services généraux. Outre les fonctions qu'ils exercent, le poids des écrits des cadres est donc susceptible de biaiser le regard général que l'on peut construire de la traversée de la crise à Alta à partir des matériaux disponibles. Et comme on l'a vu, il manquait le témoignage de certaines catégories d'acteurs (AMP et salariés en arrêt de travail).

Il est à noter que ces 14 témoignages ne se sont pas interconnectés pendant leur phase de production. À une exception près, chacun semble avoir traité son espace de témoignage comme un "jardin secret" à l'égard des autres membres d'Alta. Cet élément présente un intérêt majeur pour la recherche puisque chaque témoin a suivi sa logique propre. Cette étanchéité évite les effets d'influence et d'adoption de normes sous-jacentes qui auraient pu brider, voire tendre à standardiser les récits.

¹ Au format standardisé de 3 000 caractères (espaces compris) par page.

En effet, les salariés n'ont pas donné à lire leur journal de bord aux autres, n'en parlaient guère entre eux, et, en dehors du directeur, personne ne savait précisément qui écrivait. *“C’était chacun dans son coin, de façon silencieuse”* résume l'un d'entre eux. Des salariés savaient qu'untel écrivait mais pas pour un autre, ou croyaient qu'untel écrivait et ce n'était pas le cas. De leur côté, les résidents ne semblaient pas parler des entretiens avec leurs pairs et ne disaient pas aux salariés le contenu de leurs entretiens. Les personnels pouvaient donc juste deviner quels résidents témoignaient en les voyant se rendre à l'endroit où se déroulaient les entretiens.

La seule exception à cette règle implicite¹ fut celle du directeur, décidant, en cours de confinement, de communiquer son journal de bord à la présidente puis à quelques autres administrateurs afin de les aider à se représenter ce qu'il se passait dans l'établissement et de les encourager à témoigner eux-mêmes. *“Je vais lui [la présidente] confier mon journal si ça peut la motiver”* informe-t-il la chercheuse dans un courriel du 17 avril. La lecture de ce journal a d'ailleurs marqué les administrateurs concernés, qui y font tous référence lors des entretiens.

Il a résulté de cette faible interconnexion des témoignages que, pour l'essentiel, c'est au moment de la lecture de la monographie que les acteurs ont découvert les témoignages des autres membres de l'institution, et plus largement le regard porté sur la traversée de la crise. Il s'avère qu'ils en parlaient finalement assez peu entre eux (sauf entre sous-groupes de pairs et de résidents à éducateurs). Entre les salariés, ce sont les conditions de travail, la lourdeur des tâches et l'appauvrissement des échanges lors des réunions qui réduisaient le partage d'expérience au sujet de la crise. La chercheuse n'a elle-même eu connaissance que très graduellement de cette faible interconnexion des témoignages (sauf la communication du journal du bord du directeur à des administrateurs) et du peu de partage ayant eu lieu entre acteurs, et même entre salariés, à propos de l'expérience de la crise. Elle le découvre pour l'essentiel lors des séances collectives. Cet élément tendra à conforter l'intérêt de la démarche expérimentale entreprise.

Les témoignages ont été complétés par la mise à disposition de quelques documents :

- deux messages de la présidente, l'un adressé le jour du confinement aux salariés et résidents de l'établissement et l'autre aux salariés lors du déconfinement
- des productions textuelles ou graphiques publiées dans une revue interne à la structure, réalisée par un éducateur : éditoriaux, témoignages, poèmes, dessins,..., provenant de résidents (ou anciens résidents), professionnels (ou stagiaire), administrateurs ou autre acteur proche de l'établissement (10 numéros de *Réplique*, un recto/verso durant le confinement)
- le *Plan de continuité de l'activité (PCA)* et Le *Document unique d'évaluation et de prévention des risques professionnels (DUERP)*, datant tous deux de fin mars 2020
- d'autres documents seront fournis à l'issue des séances collectives : Projet associatif, Projets d'établissement, Rapport d'évaluation externe, Rapport d'activité 2020, PCA 2021, ...

Au total, l'ensemble des éléments rassemblés ont bien documenté l'expérience de la crise traversée par l'établissement concerné et constituent un matériel inédit s'agissant des témoignages. Pour ce qui concerne les professionnels, cette expérience comporte à la fois des points communs et des singularités par rapport à ce qu'éclairent les autres journaux de bord qui composent le corpus général de la recherche. Cela sera repris ultérieurement.

¹ La chercheuse n'avait donné aucune consigne à ce sujet, les rédacteurs étaient totalement libres de l'usage de leur journal de bord, la seule chose mentionnée étant que la monographie faite à partir de ces témoignages ne devait pas être communiquée hors de l'institution.

Propos de salariés lors des entretiens finaux sur la faible interconnexion des témoignages

*Pendant le confinement, je n'avais pas d'écho, ni des résidents ni des collègues.
Chacun gardait pour soi, on n'en parlait et on s'est peu croisé.
Beaucoup se sont trompé sur qui écrivait ou pas pendant la lecture de la monographie.
Certains collègues ont cherché à savoir si j'avais écrit.*
(éducatrice)

*Pour les résidents, je savais juste qu'ils y allaient mais ils ne nous parlaient pas du contenu.
Certains allaient dans le bureau du directeur, sans me dire pourquoi*
(AMP)

*Tout au début, je ne savais pas que W. tenait un journal de bord
et j'en ai mesuré l'effet assez tardivement.
Mais je savais pour C., Y. et W. et j'avais un doute sur M..
Et j'ai vu venir les résidents au bureau.
Mais je ne savais rien du contenu, chacun faisait comme il voulait.
C'était bien d'avoir la possibilité de le faire et de s'arrêter en cours de route,
j'ai une collègue concernée et c'est bien de ne pas revenir dessus*
(cadre administrative)

*Entre rédacteurs de journaux de bord,
tout le monde savait qui écrivait, sauf moi pour le directeur.
On en discutait un peu au repas du midi mais juste : "je n'ai pas écrit, je suis en retard".*
(éducatrice)

*L'écrit m'aurait convenu. Ça aurait été libérer ma parole.
Mais c'est seulement maintenant, enfin depuis 3 mois,
que j'aurais pu parce que ça se calme vraiment.
J'étais très impliqué dans le Plan de continuité de l'activité
et tiraillé entre la direction et le personnel très inquiet.
Mais j'aurais témoigné plus sur le versant fonction éducative
que dans le rôle de représentant des personnels.
Je savais que d'autres écrivaient,
mais nous ont est de jour, de nuit et on peut rester 3 semaines sans se voir.
Je savais que des professionnels et des résidents témoignaient
mais c'était chacun dans son coin, de façon silencieuse.
Je savais juste pour W. qui l'avait dit en réunion du personnel.
Et puis, j'ai un petit côté "délégué de classe" puis CSE,
j'ai toujours envie d'apporter mon témoignage
et mes collègues AMP, c'est des gens plus silencieux.*
(AMP)

*Je suis arrivée à Alta début septembre. J'avais fait une visite en février avec 3 candidats,
c'était une visite avec les résidents et un échange, et l'entretien début mars.
À ce moment-là, rien n'avait été évoqué à propos du Covid
puis tout a été suspendu à cause du Covid !
À l'origine c'était pour commencer au printemps.
J'ai eu un autre entretien en mai, avec un masque.
À mon arrivée en septembre, j'ai entendu parlé de la démarche que vous faisiez. [...]
J'ai su qu'il y avait des journaux de bord et que des résidents étaient interrogés.
Mais j'ai vraiment compris quand le document est arrivé,
sinon je n'avais pas beaucoup d'échos et je ne me sentais pas particulièrement concernée
puisque je n'étais pas présente au moment du confinement.*
(animatrice)

1.3.2 Une monographie à partir des témoignages croisés

Le dispositif expérimental prévoyait que l'analyse croisée réalisée par la chercheuse à partir des données présentées ci-dessus prendrait la forme d'une monographie, panorama de l'expérience de la crise vécue par les membres de l'institution, qui serait communiquée à tous les acteurs d'Alta, afin de leur permettre d'en prendre connaissance avant les séances de réflexion collective. L'idée étant que ce matériel en partage facilite les échanges et notamment libère la parole sur les points de tensions que la crise a généré pour revisiter collectivement à distance ce qui s'était passé.

Le document n'avait pas vocation à sortir de l'institution ; les destinataires étaient invités à le garder pour eux ; la chercheuse n'était habilitée à le communiquer qu'à quelques relecteurs et à l'intervenant qui conduirait la réflexion collective, eux-mêmes tenus à la confidentialité ; et la monographie ne serait pas communiquée aux organismes financeurs de la recherche, contrairement au présent rapport d'expérimentation¹.

Rédiger l'analyse de la traversée de crise

Le document n'adopte pas une forme académique, la chercheuse écrit en son nom (employant le "nous" à propos du projet général du CREAI, et "je" pour évoquer son propre rôle) et s'adresse directement à ses lecteurs (du moins dans la préface et à la fin du document). L'existence préalable de liens d'amitié avec des acteurs et de sympathie à l'égard de la structure n'est pas occultée, même si l'analyse tend bien évidemment à s'en distancier. D'une manière générale, un parti pris de bienveillance est adopté afin que le propos soit entendable pour des acteurs fragilisés par un "faire face" éprouvant avec la situation de crise.

La mise en échos des témoignages concentre la monographie sur l'expérience singulière, à la fois personnelle et collective, des acteurs d'Alta aux prises avec cette crise, sans visée de montée en généralité ni perspective comparative avec quelque chose qui lui serait extérieur. Par contre, des remises en contexte, quant au déroulement global de la crise sanitaire sont opérées par moments afin de remettre en mémoire aux lecteurs une avancée dans la crise que le choc de l'irruption de la crise et/ou la succession rapide des événements ont pu estomper ou distordre.

Après une brève présentation des matériaux collectés (essentiellement les témoignages et plus accessoirement les documents cités), l'introduction présente le regard anthropologique² qui guide l'essentiel de l'analyse, puis le plan adopté, entrecroisant la temporalité, des focales thématiques et le tissage des témoignages des différentes catégories d'acteurs. L'introduction évoque pour finir l'étonnement de la chercheuse de se trouver, au moment où s'arrêtent les derniers entretiens et journaux de bord (juillet 2020) et que l'épidémie décline³, face à une sorte d'impossible expression/éprouvé de soulagement de la part des témoins alors-même qu'aucun résident n'a été atteint par le Covid et qu'aucun salarié ou administrateur d'Alta n'est mort du Covid, en dépit de facteurs de risques parfois importants parmi eux.

¹ Six mois après sa remise à l'établissement, le directeur a donné son accord pour que la monographie soit communiquée aux financeurs, d'où sa présence en annexe de ce rapport (Tome 4), ce qui ne préjuge en rien d'une publication ultérieure.

² Attentif à décrire l'expérience des acteurs à partir de leurs productions (récits et écrits) et à tenter de déceler les implicites qui les habitent, s'intéressant aux dimensions matérielles (notamment l'engagement des corps dans la lutte contre un virus), symboliques et imaginaires (notamment les perceptions du danger et les remaniements des relations en contexte de contagion) que mobilisent l'irruption d'une épidémie dans un collectif de vie et de travail.

³ Moment d'accalmie estivale, avant la période de recrudescence qui amènera à parler de "2^{ème} vague" de l'épidémie.

L'irruption de l'épidémie dans la vie des acteurs et l'instauration du confinement dans l'établissement fait l'objet du 1^{er} chapitre de la monographie, avec une analyse de la manière dont le "ce qui arrive" est saisi par le langage et les réactions à ce choc, mettant à jour les divergences de représentations des acteurs ou groupes d'acteurs à l'égard de "ce qui arrive".

Sont ensuite traitées les dispositions prises et appliquées pour faire face à la menace de transmission de la maladie en identifiant les logiques de raisonnements sous-jacentes et en repérant la difficulté de construire un consensus sur le niveau de protection adapté (chapitre 2). Les sensations-émotions-réflexions des professionnels plongés dans la tourmente de la crise sanitaire sont décrites et mises en perspective, avec notamment une analyse de la difficulté à penser en situation de crise (chapitre 3). La réorganisation de la structure avec ses éléments concrets et managériaux, puis les ébranlements du collectif, l'interrogation sur la place de chacun et la possibilité d'une institution soignante de continuer à "faire équipe" dans ce contexte constituent respectivement les chapitres 4 et 5. Le chapitre 6 est ensuite consacré à l'expérience de la crise vécue par les résidents, aux effets contrastés de la crise pour eux et à l'accompagnement qui fut le leur pendant cette période, sur le plan éducatif et psychiatrique.

Une dernière partie (chapitre 7) intitulée "*Qu'est-ce qui nous est arrivé et que va-t-on en faire ?*" est délibérément laissée vierge. S'agissant d'un document destiné à servir de support à une démarche de réflexion institutionnelle menée par les acteurs sur leur expérience collective de la crise, nous avons considéré qu'il n'appartenait pas à la chercheuse de terminer cette monographie par une conclusion. La page vide invitait ainsi les protagonistes de ce récit à écrire eux-mêmes - au propre ou au figuré - ce dernier chapitre à partir de leur lecture de ce qui leur était collectivement arrivé et de ce qu'ils comptaient ensemble faire de cette expérience. Cette vacuité laissait symboliquement place au passage d'une situation périlleuse à l'acquisition d'une expérience : *expericulum*, ce qui est acquis en traversant (*ex*) une épreuve, un périple, un péril (*periculum*).

Il s'est avéré chemin faisant que ce qui était initialement nommé "synthèse monographique", prévue sous une forme relativement ramassée (de l'ordre d'une soixantaine de pages), s'est transformé au fil de la rédaction en monographie de 165 pages, et encore incomplète puisque deux chapitres n'ont pas été insérés faute d'être terminés au moment de la communication du document aux acteurs d'Alta¹.

Si les analyses ont été plus développées que prévu au départ, c'est bien du côté des verbatim inclus dans le document que le dérapage volumétrique s'est opéré. L'intérêt de ne pas rogner les contextes d'énonciation, la difficulté à couper dans le propos des acteurs, l'impossibilité à s'en tenir à de brefs extraits insérés au fil du texte qui les réduirait et à des citations désincarnées, ont amené une présentation très large des verbatim des témoins dans une série d'encarts, prenant au moins autant de place que l'analyse. La question était : comment et pourquoi résumer ce que les acteurs disent, alors qu'ils le disent si bien et que leurs énoncés ont tant de puissance ?² Par-delà l'intérêt documentaire des témoignages pour la présente recherche, un intérêt de faire patrimoine pour l'histoire de cette tranche de vie si particulière a également joué.

Nous reviendrons plus loin sur les effets de cette option en termes d'accessibilité du document pour ses destinataires, pour évoquer d'abord les effets en termes d'acceptabilité pour les témoins du large dévoilement de leurs verbatim.

¹ Divers aléas ont retardé la fin de la rédaction et rendu impossible dans le temps imparti l'indispensable relecture de ces parties (chapitres 4 et 5) par les contributeurs. Le chapitre 5 portant sur l'ébranlement du collectif, il aurait pourtant été particulièrement souhaitable qu'il figure dans le document avant le démarrage de la réflexion institutionnelle.

² Ce décalage signale au passage l'implication, parfois même la fascination, de la chercheuse à l'égard de son matériel de recherche : elle s'est trouvée happée par le caractère émouvant, la force et, par endroits, la beauté des récits confiés.

Négocier la communication interne du document avec les contributeurs

Dès l'origine, et donc sans rapport avec le degré de consignation des verbatim, il était convenu qu'avant d'être communiquée aux autres membres d'Alta, la monographie serait soumise à la relecture des personnes ayant contribué à l'alimenter par leurs témoignages.

Si la confidentialité concernant l'identité des témoins est facile à garantir dans le cadre de la recherche générale par les techniques classiques d'anonymisation, il n'en est pas de même pour une monographie d'un établissement destinée à tous ses acteurs. Bien que personne ne soit nommé dans le texte, à l'échelle d'une structure de taille moyenne dans laquelle l'interconnaissance est forte, les auteurs sont forcément assez largement reconnaissables *via* les situations décrites ou les propos rapportés. D'autant que, pour les besoins de l'analyse, les statuts des auteurs sont indiqués (salarié/résident/administrateur), et même régulièrement leurs fonctions respectives (directeur, cheffe de service, présidente, ...).

À défaut d'anonymat véritable dans l'entre soi institutionnel, des précautions étaient prises pour ne pas mettre en difficulté les témoins en exposant leurs propos au-delà de ce qu'ils acceptent de partager avec les autres acteurs institutionnels : un dispositif de double filtre¹ permettait aux contributeurs de contrôler l'emploi de leurs paroles (s'il s'agissait d'entretiens) ou de leurs écrits (s'il s'agissait de journaux de bord). Le principe étant que les contributeurs aient accès à la monographie avant communication aux autres membres de l'institution pour indiquer chacun ce qu'ils souhaiteraient voir retirer ou modifier².

La solution proposée n'était pas idéale, parce que lourde à mettre en œuvre et imparfaite au sein du groupe que constituaient les témoins³. Elle est toutefois apparue comme une modalité acceptable par la direction et satisfaisante du point de vue de la recherche.

Cette étape prit plus d'importance qu'imaginé au départ, à la fois du fait du contenu des témoignages recueillis et du fait de la mention plus large que prévu des verbatim par la chercheuse. En effet, les récits des témoins ne s'en étaient pas tenus à une description des événements liés à la menace épidémique dans l'établissement, ils s'étaient révélés contenir beaucoup de va-et-vient entre expérience en tant que membre de l'institution et expérience personnelle, voire intime. Ce qui fit la densité et la richesse des récits. Et, comme évoqué précédemment, la force même des témoignages incita la chercheuse à les restituer de manière abondante, donc plus identifiables quant à leur auteur que ne l'auraient été de micro-extraits.

¹ Un 1^{er} filtrage opéré par la direction : le directeur et la cheffe de service éducatif recevaient le document pour avis sur ce qui leur paraissait susceptible de mettre en difficulté un ou plusieurs contributeurs (eux-mêmes ou les autres témoins) et faisaient part à la chercheuse de leurs demandes de modifications. Un 2^{ème} filtrage était opéré individuellement par chaque témoin : le document retouché pour ôter ou transformer les points posant problème à la première étape était transmis à chaque contributeur. Chacun faisait part à la chercheuse d'éventuels désaccords pour faire figurer tel ou tel de ses propos. La monographie n'était communiquée aux autres membres de la structure qu'à l'issue de ces deux étapes de consultations et modifications.

² Pour les résidents, la relecture a été assistée par le directeur, une éducatrice ou la chercheuse afin de leur faciliter l'accès aux passages concernés (à l'exception d'un résident hospitalisé quittant l'établissement).

³ La direction avait accès à des parties importantes du témoignage des autres acteurs (dans sa relecture du 1^{er} filtrage), puis les autres témoins avaient accès aux témoignages des autres témoins (dans leur relecture du 2^{ème} filtrage). C'est seulement pour les acteurs institutionnels n'ayant pas témoigné dans cette phase initiale de l'expérimentation qu'était retiré ce que l'ensemble des témoins ne voulaient pas partager.

La plupart des témoins ont d'emblée donné leur accord pour que leurs propos soient maintenus. C'est le cas des administrateurs et des résidents, dont les récits comprenaient pourtant des éléments personnels, notamment en termes de santé somatique ou psychique. En revanche, la moitié des salariés ayant tenu un journal de bord ont demandé des modifications. Il s'agissait soit d'ôter des passages ou expressions dont le relecteur craignait qu'elles puissent être perçues comme désobligeantes pour autrui (y compris, de la part du directeur, pour des propos rapportés qui n'étaient pas les siens), soit de retrancher des informations ou réflexions jugées trop personnelles, soit encore de rectifier la forme du propos, en adoptant par endroits un style plus soutenu.

Propos de résidents lors des entretiens finaux sur le contrôle de leur verbatim avant diffusion interne de la monographie

Le directeur m'avait donné un exemplaire et j'ai relu les parties qui me concernaient et tout m'allait bien.

J'ai eu de l'intérêt à me relire, j'étais d'accord avec moi-même et je me suis dit que j'aurais dû dire encore d'autres choses.

Propos d'une éducatrice lors de l'entretien final sur l'accompagnement des résidents à la relecture de contrôle de leur verbatim

J'avais relu avec certains résidents leurs propos pour qu'ils disent s'ils étaient d'accord mais ce n'était pas simple car ils ne reconnaissaient pas toujours leurs propres propos. Donc on a fait une lecture collective, c'était bien mais moins évident pour les faire valider. Ils ont trouvé ça bien et ils en ont discuté ensuite. Ils étaient fiers d'avoir participé aussi.

Les cadres ont souhaité des suppressions au stade du premier filtrage, moins pour ôter des éléments très personnels dont ils avaient fait état pour eux-mêmes (par exemple sur leurs états de santé ou leur vie familiale) que pour ôter des réflexions qu'ils avaient consignées à propos du fonctionnement de la structure, du Conseil social et économique (CSE) ou de l'attitude de tel ou tel salarié les ayant mis en difficulté pendant la crise. Leur souci était de ne pas blesser les membres de l'institution lecteurs du document, de gommer des aspérités liées aux tensions qui avaient existées et restaient vives, ou bien de se protéger de reproches. L'un d'eux dit au sujet de suppressions : *"Il faut vraiment mesurer le degré de folie qui règne et la nécessaire prudence avec laquelle on avance pour ne pas persécuter les plus en difficulté"*. Les relectures, étalées d'octobre 2020 à janvier 2021, donnaient un recul modéré sur la période la plus dense de la crise et le deuxième reconfinement était en cours¹. Un salarié a demandé de légères modifications au deuxième filtrage.

Certaines mentions ont donc été retirées et d'autres passages ont été modifiés à partir de propositions faites par la chercheuse pour résoudre la difficulté sans suppression complète. Au final, le directeur fait état d'un *"bon compromis"* trouvé et les suppressions ont été moins importantes que ce qu'on aurait pu penser au regard de la nature des propos². Les témoins ont donc accepté de maintenir l'essentiel de leurs propos. Ce qui était retranché de la présentation n'était évidemment pas perdu de vue dans l'analyse elle-même.

¹ La relecture s'est faite pour les cadres en 3 étapes espacées, dans un contexte redevenu difficile en raison de la reprise de l'épidémie (2^{ème} vague arrivant en France mi-septembre), du reconfinement (à partir du 29 octobre) et des problèmes de santé conduisant le directeur à être en arrêt de travail à plusieurs reprises.

² Même si une partie des sujets délicats, portant notamment sur des conflits employeur/salariés, n'y figuraient pas puisqu'abordés dans un chapitre absent car non achevé.

Toutefois ce processus de relecture dans une logique de contrôle s'est avéré difficile, plus compliqué que prévu et pour partie insatisfaisant pour les cadres.

D'abord, la tâche de sélection a été ingrate, longue et frustrante car leur regard pouvait être plus attiré vers la découverte des analyses, avec la tentation parfois de les commenter, que vers le contrôle des verbatim. La cheffe de service a eu du mal à trier ce qu'elle voulait bien laisser et ce qu'elle préférait ôter, tant les matériaux étaient intriqués : *“Qu'est-ce qui m'aurait guidé dans ce tri que tu me demandais ? Si j'enlevais les endroits qui parlaient du travail, j'aurais tout enlevé !”*. Au bout d'un moment, fatiguée, elle a demandé au directeur de le faire pour elle ; et lui, pas assez disponible, n'est pas allé tout à fait jusqu'au bout de ce contrôle.

Au-delà de la tâche, c'est la crainte des conséquences du dévoilement de leurs réflexions auprès d'autres salariés qui pesait, dans un contexte où les tensions étaient encore très vives au sein du personnel de l'institution. Informés dès le début que la monographie citerait des éléments du verbatim, les cadres ont pris peur quand ils ont vu l'ampleur des verbatim que la chercheuse proposait de faire figurer, s'inquiétant des effets de la mise en commun. Ainsi lors de l'entretien final, le directeur dit : *“quand on a compris que c'était beaucoup [de verbatim], il y a eu un moment où c'était violent pour nous deux !”*. La crainte s'est accentuée lorsqu'approchait la phase de réflexion collective qui supposait, pour les besoins de l'expérimentation, que la monographie soit préalablement communiquée à tous. Très impliqués dans leurs écrits, les deux cadres en venaient à hésiter et à souhaiter rester dans *“l'entre soi des témoins”* : ne communiquer la monographie qu'à ceux ayant aussi témoigné, l'effort de dévoilement ne pouvant s'opérer que vers ceux qui s'étaient exposés en en faisant de même.

Dans l'entretien final, le directeur expliquera : *“On se disait : à partir du moment où il y avait nos verbatim, il fallait le garder entre nous, ceux qui s'étaient engagés. Je n'avais pas envie de les livrer à des gens pas impliqués”*. Ils ont un peu avant le lancement des séances fait part de ces réticences à la chercheuse, déjà perceptibles dans certaines attitudes, comme l'emploi répété du verbe *“publier”* ou du mot *“publication”*. Ces formulations revenaient dans la bouche des cadres, là où il n'était pas question de publier (au sens de rendre accessible au public) mais de mettre à disposition des autres parties prenantes de l'institution, une situation susceptible d'avoir davantage de conséquences du fait de la proximité et de l'impossibilité d'un réel anonymat. Ils craignaient une exacerbation des tensions.

La chercheuse envisageait d'ôter les verbatim, de les enlever tous et pas seulement ceux des cadres, pour ne pas déséquilibrer dans le sens inverse la question du dévoilement, de ne laisser que l'analyse et d'en invisibiliser l'étayage. Cela faisait craindre un possible appauvrissement des échanges qui allaient suivre¹.

Mais la formule de ne partager le document qu'entre témoins à laquelle pensaient les cadres l'inquiétait davantage : qu'auraient pu produire des échanges entre parties prenantes d'une traversée de crise difficile quand certains participants auraient eu accès au document et d'autres non, tout en en connaissant l'existence ? Comment aurait fonctionné ce savoir accessible à ceux qui avaient témoigné et refusé aux autres ? D'être réservée à certains, la monographie n'aurait-elle pas pris la place d'un objet obscur et persécutant ?² Il y avait un risque de déséquilibrer les échanges entre un cercle d'initiés qui, en lisant la monographie ont gagné en interconnaissance de

¹ Si le fondement des analyses était estompé, les séances pouvaient dériver vers un débat sur la fidélité de la monographie au réel au détriment d'échanges sur l'expérience de la crise vécu par chacun et collectivement. Cela aurait par ailleurs été coûteux pour la chercheuse au regard de la richesse des verbatim et du travail réalisé.

² Potentiellement problématique, y compris pour les contributeurs qui auraient pu être sollicités pour y donner accès et tentés de les partager avec les uns ou les autres.

l'expérience de la crise vécue par les autres, et un groupe tenu en lisière. Cette dissymétrie informationnelle contrecarrait l'intuition sur laquelle reposait l'expérimentation : que le partage puisse être fécond et produire, par leur reprise collective, un apaisement des tensions.

De fait, les cadres concernés ont joué le jeu jusqu'au bout, sans remettre en cause la participation de l'institution à la recherche-action, sans mettre leur veto à la communication de la monographie et sans même demander des coupes radicales dans les verbatim. Malgré leur peur des conséquences de ce dévoilement, ils ont fait confiance au dispositif proposé¹. La chercheuse se demandait si une telle chose aurait pu se produire dans une autre institution, avec d'autres personnes ou si les liens préalables n'avaient pas existé. Elle s'était déjà fait cette remarque en recevant les journaux de bord : une telle richesse, une telle liberté de ton, une telle sincérité réflexive auraient-elles pu avoir lieu ailleurs qu'à Alta ?

Si le bilan de l'expérimentation effectué avec les cadres concernés est au final nettement positif, ce point reste une question sensible pour la cheffe de service : *“Je n'ai pas écrit pour être lue par les collègues”*. Un éducateur dit aussi son sentiment : *“ça allait ouvrir des brèches, les mots écrits”*.

Propos d'un membre de l'équipe et des cadres lors des entretiens finaux sur le contrôle du verbatim avant diffusion interne de la monographie

J'ai validé sans souci l'écrit quand vous m'avez demandé si j'étais d'accord pour que ça soit mentionné comme ça. Rien ne me heurtait à la relecture. J'avais tout lu dès la validation et j'étais impressionnée par le travail effectué. (éducatrice)

La relecture de la monographie pour voir si ce que tu utilisais nous allait, c'était un peu une relecture de contrôle, c'était par morceaux, donc ce n'était pas une lecture globale, dans la tranquillité. Moi j'avais besoin de lire le document dans son ensemble et sur support papier. Je ne savais pas à quoi m'attendre. J'ai vite compris que ça ne ferait pas 60 pages ! J'ai été impressionné par la qualité de l'analyse et la mise en contexte. Quand j'ai dû me recentrer sur le contrôle des verbatim, c'était le moment le moins agréable, je sentais qu'il y avait un enjeu. En plus Y. qui me dit “regarde pour moi, je suis fatiguée”. Et c'était difficile de négocier avec toi, tu me reproposais autre chose pour ne pas trop ôter. Je comprenais tes insistances mais j'avais un problème de disponibilité. Bon, on a trouvé de bons compromis je trouve. Après, je n'y arrivais plus, je t'ai fait confiance. Mais au début je pensais que ce serait une monographie sans verbatim, juste ton analyse. J'ai pensé qu'il y aurait seulement des extraits. Alors quand on a compris que c'était beaucoup, il y a eu un moment où c'était violent pour nous deux ! On se disait : “à quoi bon diffuser à tous ? il faudrait que ce soit seulement à ceux qui étaient concernés, qui avaient témoigné”. On se disait : “à partir du moment où il y avait nos verbatim, il fallait le garder entre nous, ceux qui s'étaient engagés”. Je n'avais pas envie de les livrer à des gens pas impliqués. (directeur)

Je n'ai pas écrit pour être lue par les collègues. J'ai écrit sans censure, alors que l'écrit de W. est plus “politiquement correct”. Ma démarche était de ne pas me censurer : je n'ai pas à trier, ça tronquerait le travail de recherche. Mais je n'avais pas compris que tu allais utiliser les écrits pour les remettre dans le groupe, je pensais juste à des petits extraits dans la monographie. [...] Mais qu'est-ce qui m'aurait guidé dans ce tri que tu me demandais ? Si j'enlevais les endroits qui parlaient du travail, j'aurais tout enlevé ! [...] Même W. n'avait pas envie de trop en mettre. (cheffe de service)

¹ Même lorsqu'une erreur de pièce jointe dans l'envoi de la monographie aux administrateurs a donné des sueurs froides au directeur car contrevenant malencontreusement au dispositif de confidentialité prévu (incident rapidement rattrapé).

La réception de la monographie par les membres de l'institution

L'accueil fait à la monographie a été plutôt bon dans l'ensemble mais très contrasté selon les personnes, allant de critiques à de l'enthousiasme, en passant par des lectures partielles ou des non accès au document. L'appréciation portée sur cette monographie a également pu varier d'un moment à l'autre de l'expérimentation pour certaines personnes.

C'est chez les résidents que la réception est la plus restreinte. Les résidents interviewés ont apprécié la relecture de leur texte en signifiant une satisfaction que leurs propos figurent dans un document, mais ils ont faiblement eu accès au document lui-même. Et pour les résidents dans leur ensemble, soit ils n'ont pas eu le document en main¹, soit ils n'ont pas ou peu eu la possibilité de le lire en raison de difficultés de concentration. Le format était certainement dissuasif mais même les résumés en couleur à la fin de chaque chapitre ne semblent pas avoir retenu leur attention. Un seul dit qu'il aurait lu une synthèse si elle avait été courte et qu'il serait venu à une présentation orale.

Il a manqué aux résidents un accompagnement, sous une forme ou sous une autre, pour accéder à ce document et à sa teneur. Il est étonnant qu'une institution qui se lance dans une démarche de ce type ne se donne pas les moyens de rendre l'écrit accessible aux personnes accompagnées. Il ne s'agissait pas d'une volonté de réserver ce travail aux professionnels mais davantage d'une impossibilité liée au contexte. Toutefois elle n'a pas été tentée et fut considérée comme secondaire.

Par-delà les obstacles de support, de format et de complexité de la monographie, l'appétence des résidents pour son contenu paraît modérée, alors qu'ils ont manifesté de l'intérêt pour la séance de réflexion collective qui leur était dédiée. Sur les 7 résidents s'exprimant à ce sujet, deux auraient aimé lire la monographie pour connaître les verbatim, l'un étant intéressé par les témoignages des professionnels car il connaissait déjà bien ce qu'en disaient les résidents, l'autre par les témoignages des autres résidents qu'il connaissait moins car il n'en parlait qu'à quelques pairs.

Propos de résidents lors des entretiens finaux sur leur accès à la monographie

Je n'ai pas eu le courage de lire les autres parties [que les miennes].

Je n'arrive plus à lire, à me concentrer sur la lecture, même 10 pages, surtout une lecture un peu studieuse, mais même un livre d'agrément, je n'arrive pas.

Vous auriez apprécié s'il avait eu une restitution orale ?

Je ne sais pas si ça aurait été bien une restitution. (résident qui a témoigné)

J'ai un peu lu certaines parties,

mais je suis quelqu'un qui ne sait pas trop se poser, s'arrêter pour lire.

Mais c'est très intéressant d'avoir un compte-rendu écrit des témoignages. (résident qui a témoigné)

Je n'ai pas eu le document entre les mains. Je ne me souviens pas qu'on me l'ait proposé.

J'ai découvert son existence au moment de la réunion.

Vous avez envisagé de le lire après la réunion ?

J'avais compris qu'on pouvait l'avoir mais je n'ai pas pensé à le demander. (résident qui n'a pas témoigné)

Je ne me souviens pas d'avoir eu le document en main, j'aurais voulu l'avoir,

je savais qu'il était disponible mais je ne l'ai pas demandé, j'aurais pu le lire. (résident qui n'a pas témoigné)

Je n'avais pas compris que le document nous était accessible,

donc je n'ai pas demandé à l'avoir. Mais pour moi c'est trop fatiguant de lire.

Est-ce qu'un écrit synthétique ou une présentation orale aurait été mieux pour vous ?

Peut-être si ça avait été court et je pense que je serais venu si vous aviez présenté les résultats

(résident arrivé en automne)

¹ Compte tenu de l'effectif, il n'avait pas été tiré un document par résident mais 5 exemplaires avaient été mis à leur disposition et devaient circuler parmi eux. Il semble ne pas tous en avoir été informés ou ne pas avoir retenu cette information, ou bien ne pas s'en être souvenu lors des entretiens finaux. Néanmoins, le temps imparti aurait été insuffisant pour en prendre connaissance s'ils avaient été nombreux à souhaiter le lire.

Propos de résidents lors des entretiens finaux sur ce qui les aurait intéressés dans la monographie

*Je suis un peu frustré [de ne pas avoir pu lire la monographie] mais pas tant que ça.
S'il n'y avait pas eu cette difficulté, vous auriez lu quoi ?*

*J'aurais aimé lire l'avis des professionnels mais ça m'aurait demandé un gros effort,
je n'y arrivais pas ... pas de thèmes spéciaux mais l'ensemble de leurs témoignages.*

*Pour les autres résidents, c'est des choses que je connaissais déjà, on faisait que ça d'en parler.
(résident qui a témoigné)*

Si vous aviez eu le document, qu'est-ce qui vous aurait intéressé dedans ?

Plus le témoignage des résidents que le reste.

Moi je n'en parlais qu'avec quelques amis

donc j'aurais eu la curiosité de voir comment les autres résidents l'ont vécu.

Les professionnels ont dû le vivre un peu comme nous,

je pense qu'il doit y avoir plein de points communs.

*[dit qu'il va récupérer la monographie, la lire et on convient d'en échanger après sa lecture
mais il ne me recontactera pas]. (résident qui n'a pas témoigné)*

La réception de la monographie par les administrateurs est très variable, y compris parfois pour la même personne s'exprimant à différents moments. Ainsi, à des propos élogieux peuvent faire suite des remarques acerbes. D'une manière générale, le regard porté sur l'expérimentation dans son ensemble a eu tendance à se dégrader dans le temps pour des raisons analysées plus loin.

Les premières réactions des administrateurs qui avaient témoigné lors des entretiens initiaux étaient bonnes, y compris à l'égard des éléments qui soulignaient la très faible présence des administrateurs lors des moments les plus forts de la crise : *"Le texte traduit bien nos états d'esprit et le degré d'implication du CA sur ce dossier. Je ne vois rien à modifier"*. La tonalité s'est révélée moins positive, parfois ambivalente, pour certains lors de leur séance de réflexion collective, avec un agacement du fait de n'avoir pas disposé d'un exemplaire papier¹ et avec une critique sur la complexité et la longueur de la monographie et le reproche d'un manque de scientificité.

À l'exception de deux administrateurs qui ont pris appui sur le contenu de la monographie lors de la séance collective ou lors des entretiens finaux, peu d'éléments permettent de se rendre compte de sa réception parmi les membres du CA. Des échos ultérieurs montrent des mouvements de balancier entre scepticisme (*"Ca sert à quoi ?"*) et enthousiasme (*"C'est super"*).

Propos d'administrateurs tenus en séance sur la réception de la monographie

*C'est un travail structuré et remarquable, mais j'ai juste lu des passages
car je ne peux pas le lire sur l'écran et je ne peux pas le tirer [...]*

J'ai parcouru sur écran mais je ne veux pas dépenser un centime d'encre pour tirer de ça. (présidente)

J'ai tiré les feuilles, lu, annoté et fini de lire ce matin. (administrateur)

*J'ai parcouru le document, j'ai trouvé la lecture difficile,
j'ai dû lire 2 ou 3 fois des paragraphes très denses, avec des hypothèses, des renvois,
la lecture est lourde, réservée à des spécialistes.*

J'ai l'impression qu'on va terminer avec 400-500 pages !

J'attends une synthèse de 40 pages dans un français courant. (secrétaire)

¹ Les modalités d'adressage de la monographie aux membres d'Alta avaient été convenues avec le directeur : un exemplaire papier pour chaque salarié, 5 exemplaires mis à disposition des résidents et l'envoi du fichier par courriel pour les administrateurs. Cette modalité était prise du fait du nombre d'administrateurs, de l'éloignement de certains rendant peu probable la lecture du document, et de l'hypothèse qu'ils disposaient tous de possibilités d'impression. Ce dernier point a créé des disparités sous-estimées d'accès au document. À la fin de la séance, tous les participants ont demandé à disposer d'un exemplaire papier, ce qui fut fait.

Propos d'administrateurs lors des entretiens finaux sur la réception de la monographie

*J'ai reçu la monographie mais je ne l'ai pas lu. J'ai besoin de reposer ma tête et soigner mes yeux.
Et puis j'ai d'autres préoccupations, j'ai un certain détachement par rapport à bien des choses
et d'autres attachements comme mes petits-enfants.*

Un résumé vous aurait davantage convenu ?

Même sous la forme d'un résumé je n'aurais pas lu car je lis lentement.

Et une restitution ?

*Si une synthèse avait été présentée en visio, ça n'aurait pas été assez confortable,
j'ai des problèmes d'ouïe, c'est vite pénible.*

*Si cela avait été présenté en chair et en os par W., je serais venu, parce que je suis très attaché à W.,
mais pas si c'était présenté par le CREAI, parce c'est plus distant.*

*Il y a eu une interrogation du CA sur la monographie :
c'est bien mais ça prend du temps et ça sert à quoi ?*

*J'ai expliqué ce qu'était le CREAI
et on a ressorti un rapport que tu as écrit sur les GEM [Groupe d'entraide mutuelle],
ils ont mieux compris.*

La réception de la monographie par les salariés est globalement très positive mais son appropriation par les uns et les autres est inégale et assez différente selon que les personnes l'ont découverte début février 2021 (*"Je n'avais pas une idée précise de ce que ça serait votre livre"*), parfois sans avoir compris qu'ils en seraient destinataires (*"On ne savait pas qu'on aurait le document"*), ou plus graduellement parce qu'ayant fait les relectures de contrôle en tant que témoins contributeurs.

Le volume a surpris, nombre de salariés disent avoir été impressionnés par le travail qu'ils n'avaient pas imaginé. Chacun se l'est approprié par un bout ou par un autre : une vue d'ensemble par le sommaire avec une lecture des sous-parties qui l'intéressaient le plus, une plongée sur les verbatim (particulièrement ceux des collègues), ou, à l'inverse et bien plus rarement, une entrée par l'analyse puis la lecture des verbatim (*"Au début j'étais plutôt intéressée par l'analyse mais après je me suis laissée prendre par les témoignages"*).

Propos du directeur sur la monographie, repris de courriels reçus lors de ses premier et dernier envois

*C'est super, j'ai lu d'une traite, je ne m'attendais pas à quelque chose d'aussi fouillé.
Et en plus c'est une belle présentation, agréable à lire.
Quelle chance c'est pour nous d'avoir cet écho !*

*J'ai lu ce document avec avidité (j'ai eu du mal à le lâcher pour la pause repas).
Je suis surpris par l'émotion qui me submerge totalement en relisant
et en me replongeant dans ce contexte !!! (effet post traumatique !!!).
C'est vraiment passionnant. Bravo Anne ! Je suis impressionné !!*

Pour des raisons de délai, de volume du document, ou de refus de le lire sur son temps personnel, la lecture de la monographie a souvent été partielle au moment de la séance¹, parfois suspendue et reprise plus tard y compris par un salarié dont l'entretien final s'est effectué en deux temps car il a souhaité reprendre et terminer la lecture et la chercheuse lui a proposé de réaliser un deuxième échange ensuite, qui fut très fructueux.

¹ Entre la communication du document et la tenue de la séance collective qui les concernait, les salariés disposaient d'un mois pour en prendre connaissance (et de 4 jours seulement pour un dernier chapitre communiqué ensuite).

La question des émotions en lien avec ce document est fréquemment abordée : être ému à sa lecture (y compris pour une salariée n'ayant pas vécu le premier confinement à Alta car embauchée plus tard), être touché par la profondeur de certains témoignages ou gêné par leur caractère intime, être perturbé par une plongée dans quelque chose de pénible que l'on voudrait oublier, être impressionné et/ou admiratif à l'égard du travail de la chercheuse.

Une seule personne exprime ne pas avoir pu rentrer dans le document (cadre administrative). Bien que cela ne soit pas explicitement dit, une personne (membre des services généraux) ne semble pas avoir pu le lire, car l'épisode restait trop douloureux à se remémorer. Les plus enthousiastes à l'égard de la monographie sont le directeur, des AMP, des éducatrices et l'animatrice arrivée plus tard.

La propension à chercher l'auteur des propos cités est assez largement partagée chez les salariés, le plus souvent ils reconnaissent qui s'exprime parmi leurs pairs, bien qu'il y ait quelques erreurs d'attribution ("*Tout le monde était reconnaissable. Après bien sûr, il y a des écarts, on se protège, on fait attention, mais il y avait de la sincérité*"). Cette identification des collègues témoins suscite des sentiments variés et plutôt positifs : de l'amusement, de la tendresse, de l'admiration, mais parfois de la gêne quand le propos est plus intime. Parfois ce sera aussi scruté pour débusquer les écarts de conditions des uns et des autres face à la crise. Nous reprendrons ce point plus loin.

Propos de salariés resserrés sur la réception de la monographie, tenus lors de la séance des salariés (dans l'ordre de leur énonciation)

- *Qu'est-ce que vous vous êtes dit en recevant le document ?*
- *C'était épais ! surpris, admiratif, je l'ai lu avec avidité.
Ce qui m'a le plus plu c'était de découvrir les analyses croisées.
(rédacteur d'un journal de bord)*
- *En première lecture, j'ai d'abord lu les verbatim. J'étais ému, impressionné. [...]*
- *Ça m'a donné des frissons de le relire. Ça me relance dans une période que j'aurais envie d'oublier. [manifestement tendue] (rédactrice d'un journal de bord)*
- *Moi je suis arrivée à Alta en septembre donc je n'ai pas vécu le confinement ici. Ça m'a beaucoup émue. J'ai tout lu.*
- *Je me suis d'abord lancé dans lire les témoignages.
Je ne pouvais pas m'empêcher de rechercher qui écrit.
Certains, j'aurais préféré ne pas les lire. [...]
Il est super ce document et c'est bien cette possibilité d'échange.*
- *Moi je n'ai pas envie d'y retourner, j'ai peiné à relire le document.
C'est tellement lié à l'intime et au personnel,
c'était dur de relire ce qui faisait mal dans mon écrire.
Je n'ai pas déposé ce qui était déposé. (rédactrice d'un journal de bord)*
- *On ne savait pas qu'on aurait le document. [...]
Je ne suis pas allée jusqu'au bout de la lecture, c'était ... trop intime sur les collègues.*
- *Moi j'ai lu les témoignages d'abord et pas toute l'analyse.
Je me suis interdit de lire chez moi et ce n'était pas facile ici [dans l'établissement].*
- *Je l'ai dit, j'étais avide de lire. Les témoignages, c'était la chair, le vivant.
Quelle chance d'avoir eu ce retour-là avec l'analyse ! (rédacteur d'un journal de bord)*
- *Je suis admirative sur l'écrit, bravo.*

Quand elles sont commentées, les analyses sont jugées intéressantes et reflétant bien la situation (*“Ce que j’ai lu correspond bien à ce que j’ai vécu”*). Les propos mettent davantage l’accent sur ce qui a été découvert, ou vu autrement, *via* la monographie, que sur ce qui a été confirmé ou sur ce qui manquerait. Deux points sont toutefois regrettés par certains salariés : l’absence de témoignage des AMP et la faiblesse relative des témoignages d’éducateurs qui constituent la partie la plus importante de l’effectif des salariés. Ces observations rejoignent les regrets de la chercheuse.

Malgré les limites évoquées, le miroir tendu que constituait la mise à disposition de la monographie a fonctionné correctement pour les salariés et les administrateurs dans son rôle de support pour rassembler les éléments épars de cette expérience de la crise, son appui à la remémoration, sa fonction de repère de comparaison de son expérience propre à celle des autres et de décentrement auquel invite le regard d’un tiers avec l’analyse.

L’effet découverte est régulièrement souligné, même s’il varie fortement selon les places des lecteurs : très fort chez les administrateurs, par définition assez distants de l’établissement, a fortiori d’un établissement confiné ; limité pour les salariés à l’égard des résidents avec lesquels les échanges restaient soutenus, voire plus développés qu’en temps ordinaire ; très faible pour les résidents qui, comme on l’a vu, n’ont guère eu accès au document. Parmi des salariés, la variation est particulièrement nette. Certains découvrent très largement l’expérience de leurs collègues *via* la monographie compte tenu d’une organisation du travail isolant davantage les salariés, des mouvements de repli existants face à une réalité éprouvante, et de la faible interconnexion des témoignages produits dans le cadre des journaux de bord, évoquée précédemment. L’un d’entre eux, pourtant présent lors du confinement, va jusqu’à dire dans l’entretien final : *“Je découvre tout en lisant la monographie, du moins ce qui concerne les collègues”*¹. D’autres, plus à l’interface de par leurs fonctions, connaissaient davantage l’expérience que d’autres protagonistes faisaient de la crise, c’est le cas notamment de la cheffe de service éducatif.

Propos d’une salariée ayant témoigné sur la réception de la monographie, lors de l’entretien final

*J’ai découvert après coup, avec le document, ce que les uns et les autres écrivaient.
Après, on se compare : moi je me suis dit que je parlais moins des émotions que les autres.
D’autres ont bien flippé et je l’ai découvert qu’après-coup en lisant,
en tous cas je voyais bien les coups de spray mais je ne pensais pas à autant de peur.
Je m’en suis rendue compte à la comparaison et j’ai un peu regretté d’avoir été plus factuelle,
de raconter surtout ce qui se passait.
J’ai regretté car j’ai apprécié leur style d’écriture, leur profondeur.
J’étais impressionnée par votre travail,
de tout recoller les morceaux, d’avoir mis l’analyse et mis des termes.
Rien que l’intro...
Je n’étais pas au courant qu’il écrivait le directeur,
ça m’a fait sourire car c’est le genre de choses qu’il aime.
Mais je n’y attendais pas vu le travail qu’il avait.
Et la cheffe de service, elle prenait du temps [ton admiratif].
Tout le monde était reconnaissable.
Après bien sûr, il y a des écarts, on se protège, on fait attention, mais il y avait de la sincérité.
Je n’avais pas de gêne à lire, même sur les choses personnelles.
Il y avait souvent une note d’humour, même quand les choses étaient graves.
Cette façon d’écrire drôle, ça allège la dureté de ce dont ils parlent.*

¹ La découverte est particulièrement ample pour la nouvelle arrivante prenant ses fonctions avec très peu de temps d’échange avec ses collègues sur la période du confinement, ainsi que pour les salariés absents et ceux en télétravail durant le confinement, qui pouvaient être très coupés de ce qui se passait dans la structure, malgré la gazette *Réplique*.

Des professionnels évoquent la mise en mots de la crise vécue, la mise en lien des différents témoignages (“*tout recoller les morceaux*”), qui reconstitue “*une réalité difficile à imaginer*” qui visibilise les écarts de regards, aide à saisir rétroactivement ce qui s’est passé avec la crise (“*je me suis dit : ah oui, ça aide à comprendre*”).

Dans les verbatim présentés ici figurent quelques appréciations sur l’utilité de ce document en partage (“*je trouve que c’est sympa que ça existe*”, “*Ça serait chouette si ça peut faire expérience et permettre de construire autrement*”) mais l’essentiel des matériaux à ce sujet seront exposés et développés dans l’analyse de l’impact de la démarche dans son ensemble (chapitre 3).

Propos de salariés n’ayant pas témoigné sur la réception de la monographie, lors des entretiens finaux

*Je n’avais pas une idée précise de ce que ça serait votre livre.
Mais le directeur avait fait un compte-rendu de votre travail
et avait bien présenté et incité à le lire.
J’ai eu un exemplaire de la monographie,
j’avais bien commencé mais je n’ai pas pu la lire jusqu’à la fin.
J’ai lu à peu près la moitié, d’abord les témoignages des collègues, des résidents aussi
et après l’analyse.
Quand j’aurais un peu de temps, je lirai le reste. J’avais envie de le lire avant la réunion.
J’ai vu dans l’introduction, le passage sur les AMP, c’est dommage qu’on ait pas leur avis.
Ce que j’ai lu correspond bien à ce que j’ai vécu.
Ma lecture était centrée sur le propos,
je ne cherchais pas particulièrement à reconnaître qui écrivait.
Mais ça m’est arrivé de dire à des collègues : “ah, c’est bien toi de dire ça !”.*

*Je découvre tout en lisant la monographie, du moins ce qui concerne les collègues.
J’ai appris moins de choses à propos des résidents car on avait eu beaucoup de temps
pour discuter avec eux pendant le confinement, on pouvait prendre 1h ou 1h et demie
pour parler sur la terrasse avec un résident, ce qu’on ne fait jamais d’habitude.*

*Quand j’ai eu le rapport, j’ai mis un sacré temps à l’ouvrir car c’était un gros pavé.
Je l’ai parcouru avec les encarts des gens, j’ai vu la structure du document
et je n’ai pas eu envie d’y retourner.
Désolée de vous dire ça car je me rends compte du travail.
Je n’ai pas eu envie de le ramener chez moi pour le lire,
je n’ai pas envie de faire rentrer des éléments professionnels dans ma vie privée.
Je ne m’imagine pas le lire le soir chez moi
et ça ne peut pas rentrer dans un temps de travail classique.
Je lis super lentement, je ne peux pas lire ce truc-là.
J’ai lu les résumés en rouge à la fin des chapitres.
J’ai préféré les trucs en vert [verbatim des salariés], pas qu’en vert d’ailleurs, tous les propos.
Il n’y avait pas tant de découvertes car beaucoup de choses des éducateurs
étaient parlées dans nos réunions de cadres.
Je ne sais pas si je compléterai ma lecture, en tout cas pas dans les mois à venir,
il me faudrait plus de recul.*

Suite ...

suite ...

*Quand j'ai eu le document, j'ai d'abord pensé que c'était un beau bloc !
J'ai commencé à le lire mais je n'ai pas été jusqu'au bout à cause du volume.
J'ai surtout lu les témoignages des collègues, ceux des résidents
mais je connaissais déjà un peu car j'avais eu beaucoup de temps pour les écouter,
pas ceux des administrateurs.
Je savais que les cadres participaient mais je ne savais pour les administrateurs.
Je sais que F. a beaucoup écrit [inexact].*

*J'ai été très surprise de la masse de travail que ça représente.
Tout le détail, j'étais impressionnée, ça allait loin dans les analyses de plein de choses.
J'ai d'abord parcouru les encarts puis lu les analyses.
Il y avait des témoignages qui m'ont ... la force des témoignages venant d'Y. [...]
Il faudrait que je le relise.*

*Quand j'ai eu le document, je l'ai trouvé volumineux.
Je me suis dit : je ne sais pas si je vais le lire en entier. Et est-ce que les résidents vont le lire ?
J'ai d'abord parcouru le plan et dans un premier temps lu les parties dont j'avais envie,
d'autres plus en diagonale.
J'ai pensé le ramener chez moi parce que je n'avais pas le temps de lire,
mais finalement je l'ai lu à Alta par petits bouts.
On avait déjà beaucoup mélangé le professionnel et le personnel.
Au début j'étais plutôt intéressée par l'analyse
mais après je me suis laissée prendre par les témoignages.
On devinait tout de suite qui parlait.
C'était très intéressant la mise en lien des différents témoignages, les écarts de regards.
Il y a plein de points sur lesquels je me suis dit : "ah oui, ça aide à comprendre",
oui ça met en visibilité.
Le parallélisme sur la guerre et la résistance m'a paru très juste. [...]
Ça serait chouette si ça peut faire expérience et permettre de construire autrement.
J'ai trouvé que le témoignage éducatif était à peine assez présent.
C'est ce que je me suis dit en lisant le document.*

1.4 Une démarche de réflexion institutionnelle soutenue par un tiers

1.4.1 La construction du dispositif de réflexion collective

Les principes initiaux

Le projet initial de l'expérimentation avait pour point d'orgue une phase de réflexion institutionnelle post-crise impliquant toutes les parties prenantes et prenant appui sur la phase antérieure de témoignages individuels rassemblés dans une monographie de la traversée de crise propre à la structure considérée.

La nature de ce travail était déterminée par la direction de la structure selon les besoins qu'elle percevait et ses attentes en matière de sortie de crise et selon les courants de pensée ou les habitudes de travail institutionnel de la structure. Les approches pouvaient donc être diverses : retour d'expérience post-crise, analyse des organisations, analyse institutionnelle, approche psychodynamique, approche ergologique, etc).

Ce travail institutionnel devait néanmoins correspondre aux 4 critères suivants :

- être réalisé avec un tiers extérieur à la structure (psychologue, superviseur, consultant, coach, ...), choisi par la structure qui lui passe commande et rémunéré si possible par le budget de la recherche et/ou si besoin par le plan de formation de la structure¹. L'intervenant devait être informé du dispositif de recherche dans lequel s'insérait cette intervention et en accepter le principe.
- s'appuyer sur la monographie de la structure à partir des témoignages des différents acteurs, préalablement communiquée à tous les membres de la structure et à l'intervenant extérieur.
- être proposé à tous les acteurs concernés, et si possible réunir l'ensemble des contributeurs, sous des modalités à déterminer entre la direction, l'intervenant extérieur et le chercheur.
- comporter 3 à 5 séances de travail auxquelles assiste en observateur le chercheur ou la chercheuse.

Les principes de cette phase ont été présentés à la direction d'Alta en avril 2020 pour déterminer si l'engagement dans l'expérimentation était envisageable, puis le dispositif fut précisé à partir du déconfinement.

Il était prévu que cette réflexion collective ait lieu en début d'automne, à distance du confinement², à l'issue du repos et du recul générés par les congés estivaux et une fois la rentrée faite.

La recherche de l'intervenant a été effectuée par le directeur d'Alta en juin et la construction des séances de réflexion collective s'est opérée en juillet et août 2020.

Le dispositif adopté de manière concertée

Conformément à la référence théorique très présente dans la structure et aux habitudes de travail avec des intervenants psychanalystes, pour des formations et l'analyse de la pratique, le directeur d'Alta a souhaité faire appel à un psychanalyste pour conduire les séances de réflexion collective de l'expérimentation³.

L'intervenante retenue est psychologue clinicienne et psychanalyste en libéral, habituée à conduire des séances d'analyse de la pratique, et par ailleurs formatrice auprès de travailleurs sociaux. Elle connaissait certains membres de l'établissement, sans pour autant y être intervenue. Elle s'est d'emblée montrée très intéressée par le cadre particulier de cette intervention.

Le directeur et l'intervenante ont construit le dispositif en lui donnant un intitulé, en rédigeant un texte de présentation et en arrêtant ses modalités concrètes. La chercheuse n'a participé que pour guider la réflexion au regard des critères de l'expérimentation précités. La coopération pour construire cette étape de l'expérimentation s'est passée dans un climat de confiance.

¹ Cette dernière modalité était prévue dans la mesure où le financement de la recherche n'était pas assuré au moment de son démarrage et pas davantage au moment où se construisait concrètement cette phase de l'expérimentation. Il l'a été en décembre 2020 grâce au financement de l'ANR, peu de temps avant la réalisation des séances collectives.

² Dont on ne savait évidemment pas encore qu'il était le premier d'une série.

³ Un praticien déjà intervenu dans la structure, et dont une intervention avait été annulée du fait du confinement, n'étant pas disponible, c'est à un autre psychanalyste qu'il s'est adressé, en consultant la chercheuse sur ce choix.

Le cycle de séances s'est appelé : *"Solutions locales à une crise globale. Partage autour d'une expérience institutionnelle"*, avec un texte mettant l'accent sur l'écoute, la rencontre, le partage et le dialogue dans une approche qui se voulait positive de la lecture des retentissements de cette crise sur la vie de l'institution, n'évoquant que discrètement à la fin que *"Ce travail pourra également permettre de revenir sur les perplexités, tensions, voire les souffrances qu'a pu produire cette crise"* (annexe 2.3)¹.

Pour permettre au maximum d'acteurs d'Alta de participer et de disposer dans un premier temps d'espace d'expression parmi leurs pairs, puis de croiser les regards, quatre séances étaient annoncées : une pour chaque catégorie d'acteurs puis une finale, commune à toutes les catégories d'acteurs. Les séances étaient prévues pour durer de 2 à 3 heures, un peu plus courtes pour celles des résidents et des administrateurs, un peu plus longues pour la séance des salariées et la séance commune. L'organisation prévoyait un bref préambule introductif de la chercheuse resituant les séances dans le cadre de l'expérimentation puis la conduite des séances par l'intervenante qui dégageait en fin de séance, les thématiques abordées à réintroduire dans la séance commune.

Il est à noter que les cadres avaient tendance à évoquer cette étape sous le nom de *"restitution"*, et des salariés aussi dans leur sillage, bien que la chercheuse l'ait rectifié à plusieurs reprises : les séances de réflexion collective n'étaient pas une restitution des conclusions la monographie par la chercheuse, pas plus qu'une reprise linéaire ou précise de son contenu par l'intervenante. Les séances pouvaient prendre appui sur des éléments de la monographie, s'alimenter de tel ou tel aspect, pour aider à enclencher ou nourrir une réflexion, mais n'en constituaient pas une restitution et l'intervenante comme les participants pouvaient s'en éloigner. La persistance de la désignation par ce terme paraissait manifester l'inquiétude grandissante des cadres, en particulier du directeur, à l'approche des séances collectives.

À l'issue des séances de réflexion, la chercheuse est venue dans l'établissement sur un temps annoncé pour se mettre à disposition des membres de l'institution qui souhaiteraient discuter avec elle de la monographie. Il ne s'agissait pas non plus d'un temps de restitution des conclusions mais simplement de disponibilité pour répondre de ses analyses auprès de ceux qui auraient souhaité cet échange.

Toutefois, il y avait bien de part et d'autre, implicitement, une expérience de l'ordre d'une restitution de quelque chose de prêté ou emprunté - les témoignages des membres d'Alta -, qui était restitué, rendu par la chercheuse, aux témoins et à leurs pairs.

Quelque chose s'opérait dans le registre d'un don et d'un contre-don, inscrit dans un cycle dont la remise de la monographie avait constitué une première étape². La puissance et la gratuité des témoignages livrés dans une période si étrange puis l'ampleur du travail de rédaction de la monographie, avaient opéré la première boucle de ce cycle. Quelque chose de précieux qui

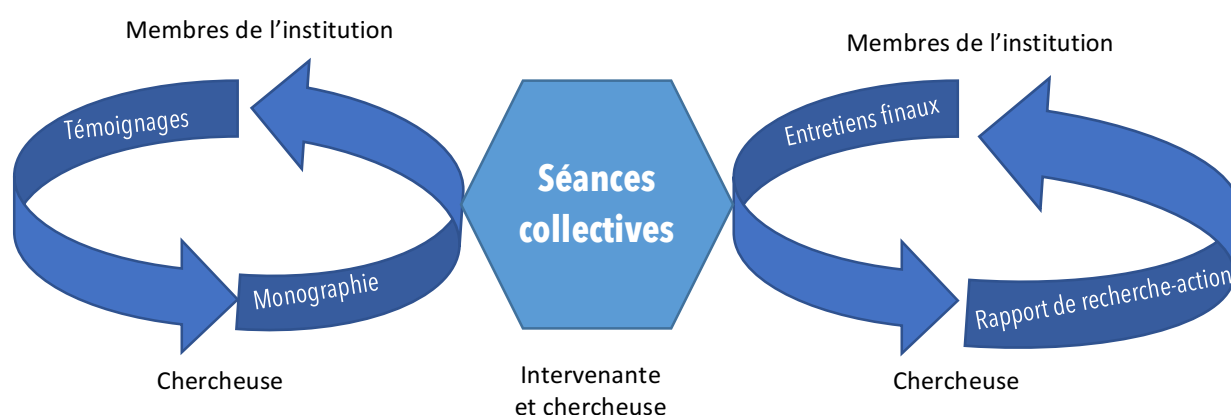
¹ L'opposition local/global choisie pour le titre fait fortement penser au slogan *"Penser global, agir local"*, né dans le champ de l'écologie politique, avant de migrer dans d'autres domaines. Il permet de différencier et relier le niveau de la réflexion (volontiers ambitieuse car systémique) et celui de l'action (plus modeste et plus ancrée mais très articulée à la pensée globale). Les auteurs du titre du cycle de séances de réflexion collective ne s'y réfèrent pas : le global renvoie à la menace que constitue la crise/la pandémie et le local *"aux solutions singulières, locales, qui ont cherché à préserver la continuité des liens dans l'institution"*. C'est moins l'articulation de l'agir et de la réflexion qui est mise en avant que le *"partage"* de l'expérience de la crise (terme employé à 4 reprises dont dans le sous-titre), complété par ceux de *dialogue, rencontre* et *écoute*. Dans sa globalité, le dispositif proposé est nommé *"travail collectif"* ou *"démarche institutionnelle"*. Si le terme *réflexion* n'apparaît que marginalement, le texte énonce un but qui se réfère à la pensée : *"la priorité est de permettre à la pensée de ne pas se paralyser, de rester vivante et de prendre acte des effets de la crise [...]"*.

² La théorie de l'anthropologue Marcel MAUSS du don/contre-don permet d'analyser les échanges collectifs et la régulation des rapports entre groupes en s'appuyant sur le triptyque d'obligations réciproques donner/recevoir/rendre (*Essai sur le don*, 1924).

appartenait à l'histoire des membres d'Alta, qu'ils avaient accepté de confier à la chercheuse, leur revenait comme une offrande sous la forme d'un document. Les entretiens finaux quelques mois plus tard et le présent rapport allaient en constituer la boucle suivante. La chercheuse allait une dernière fois solliciter les membres d'Alta et s'appuyer sur leurs propos pour rendre un écho, cette fois public, de l'expérimentation avec le présent rapport.

Et au milieu des deux boucles de don/contre-don, la séquence des séances de réflexion collective figurait le point d'orgue de la démarche d'expérimentation, le seul moment de rencontre physique des parties prenantes de cette aventure. Il s'agissait d'un espace de partage organisé pour les membres d'Alta, médiatisé par l'intervenante extérieure et en présence de la chercheuse-observatrice¹.

Schéma 3 - Deux cycles de don/contre don, articulés autour d'une co-présence



1.4.2 Le déroulement des séances de réflexion collective

Le travail institutionnel interne avec l'aide d'un tiers, initialement fixé en octobre, a été repoussé une première fois à novembre, puis janvier et finalement a eu lieu du 28 février au 1^{er} avril 2021, soit un an après le début du premier confinement en France.

De nombreux éléments se sont combinés pour imposer ces différents reports² qui finalement se sont avérés bénéfiques. Plusieurs acteurs d'Alta ont en effet signalé lors des séances ou des entretiens finaux que la situation était encore trop tendue en automne 2020 pour réaliser ce type de réflexion dans de bonnes conditions.

Les quatre séances prévues se sont déroulées de manière satisfaisante quant à l'organisation, la participation et le contenu, même si des nuances sont à apporter. Les séances ont offert au total 7h30 d'échanges (en décomptant les préambules et pauses) et 21 pages de verbatim.

Une des contraintes a été l'effectif restreint, du fait des mesures de distanciation en vigueur, limitant la capacité de la salle à 15 personnes, sans possibilité lors de la séance commune de participation par visio pour des administrateurs à distance.

¹ Qu'il était symboliquement important de pouvoir financer autrement que sur le budget de la structure impliquée.

² La reprise de l'épidémie et le reconfinement qui s'en est suivi, des arrêts de travail du directeur, l'indisponibilité de l'intervenante, l'achèvement de la monographie et la fin des relectures de contrôle.

Le style d'animation laissait largement place à l'expression des participants. Le démarrage par l'intervenante évoquait, avec des variantes selon les groupes, le fait que *“Nous sommes ensemble pour un temps d'échange puis il y aura une articulation des différents groupes dans une séance commune”*. La référence à la perspective psychanalytique était clairement explicitée et se traduisait par exemple pour la séance des salariés par des énoncés tels que : *“Envisager, l'expérience collective de la pandémie comme une crise psychique maturative (pourquoi pas comparable à celle de l'adolescence) permettrait de considérer que le fait de vivre une période d'épidémie serait l'occasion d'un remaniement psychique majeur”*, ou pour celle des administrateurs : *“C'est aussi un temps d'articulation des espaces psychiques. On pourrait parler d'un travail de nettoyage post-crise”*. Le lancement initial des séances pouvait démarrer par une invitation à émettre un petit billet d'humeur ou tournait autour d'énoncés du type : *“Qu'est-ce que vous avez envie de dire à propos de la crise qui a commencé l'année dernière à la même époque ?”* ou bien *“Quel est votre ressenti à la lecture de la monographie ?”*. Puis les interventions s'appuyaient sur ce que le groupe amenait avec des reformulations, des invitations à prolonger, des articulations autour de concepts psychanalytiques (par exemple celui d'illusion groupale dans la séance avec les salariés) ou d'auteurs (comme le psychiatre Christophe Dejourné)¹.

La séance des résidents

La séance dédiée aux résidents s'est très bien passée. Les participants ont été nombreux, venant spontanément ou sur encouragement du directeur ou de l'équipe éducative. Un tiers de l'effectif des personnes accueillies dans la structure étaient présentes (11 personnes), avec des profils divers : 4 des 5 résidents qui avaient initialement apporté leur témoignage, 4 résidents présents dans l'établissement à cette période sans avoir témoigné pour la recherche et 3 résidents arrivés après la période concernée et donc ayant connu d'autres contextes d'expérience des premiers confinement et déconfinement.

Tous les participants ont pris la parole à plusieurs reprises à l'exception de deux personnes restées silencieuses (dont une partie un peu avant la fin et l'autre acceptant ensuite un entretien final dans lequel il dira : *“J'ai juste écouté, je n'avais pas envie de parler et pas de choses particulières à dire”* mais qui en a reparlé avec d'autres résidents présents ensuite). Les échanges ont été soutenus, à la fois en réponse aux sollicitations de l'intervenante et dans des interactions entre participants. Des témoignages de nouveaux résidents ayant vécu des confinements plus durs que ce qui s'était passé à Alta ont été particulièrement émouvants.

Les éléments suivants donnent une vue générale de la teneur de la séance dédiée aux résidents, avant de faire retour ultérieurement sur les éléments saillants.

Les principales ponctuations de la séance par l'intervenante étaient les suivantes (abrégées) :

- *Le danger se serait déplacé de l'épidémie au confinement ?*
- *Vous évoquez un vécu en suspension pendant plusieurs mois [...]*
- *Une catastrophe qui se prolonge, on appelle ça des répliques en sismologie, [...]*
- *Ça laisse des traces aujourd'hui entre vous, dans vos familles, vos relations ?*
- *La crise a redistribué un peu les cartes dans les relations [...]*

Les principaux thèmes amenés par les participants étaient les suivants :

- la critique de la gestion de la crise par le gouvernement (avec des contre-propositions)
- la pénibilité pour soi et pour autrui du confinement et de l'épidémie

¹ L'intervenante est relectrice du présent document en cours d'élaboration.

- les liens modifiés avec les familles et amis
- l'intérêt d'une période où il se passe quelque chose d'extraordinaire
- la comparaison entre l'expérience du 1^{er} et du 2^{ème} confinements
- la comparaison entre ce qu'ont vécu les nouveaux venus avant d'arriver à Alta et ce qu'ils connaissent de la manière dont s'est déroulé le confinement-déconfinement à Alta
- la mise en parallèle des inconvénients et avantages de la crise sanitaire
- la perte que représente la moindre perception des expressions des autres (masques) et des contacts physiques
- le caractère dramatique ou non de l'épidémie, la dramatisation de la crise par les médias
- les interrogations sur la reprise d'une vie sociale normale

Propos de résidents lors des entretiens finaux sur ce qu'ils ont pensé des séances de réflexion collective

J'étais tout de suite partant pour les réunions.

Ça me plaisait l'idée d'entendre les témoignages des uns et des autres, c'est instructif, même si je ne suis pas forcément d'accord. Il y avait des résidents avec lesquels j'avais peu échangé, d'autres dont je connaissais mieux l'avis car on avait discuté.

Je suis timide, je n'aime pas prendre la parole en groupe, mais écouter les autres c'était intéressant, j'étais contente en sortant.

Je ne savais pas qu'il y avait eu des entretiens au début, je l'ai appris à la réunion. J'y suis venu mais pas très tenté parce que c'était le matin, ça aurait été mieux pour moi l'après-midi. Mais j'étais content d'être venu. Je n'avais pas entendu parlé non plus du document, mais ça ne m'aurait pas intéressé de le lire, je n'aime pas trop lire. Donc la réunion c'est arrivé un peu comme un cheveu sur la soupe. Mais c'était bien de vous rencontrer et de faire le point. J'ai juste écouté, je n'avais pas envie de parler et pas de choses particulières à dire. J'en ai rediscuté un peu après avec d'autres résidents venus mais peu avec les autres. J'en parlais du Covid en entretien avec les éducateurs mais plutôt côté masque, etc. On avait aussi les "réunions de pallier" 2 fois par mois avec 8 voisins et un éduc ou la cheffe de service car on ne pouvait plus faire les réunions institutionnelles, ce n'était pas possible d'être 30 dans une pièce. Des fois on parle des animaux à Alta, et là c'est chiant, je m'endors un peu mais c'est intéressant de discuter du Covid. [arrivé en automne]

La réunion était intéressante, même si certains bavards monopolisaient un peu la parole. Je n'étais pas disponible pour la 2^{ème} réunion mais ça m'aurait intéressé. J'ai trouvé que c'était un bon titre qui avait été choisi pour le groupe de travail.

Je suis arrivé en octobre et je n'ai pas eu d'écho de cette démarche. J'ai été prévenu avant la première réunion, on m'a demandé si je voulais assister, j'ai dit oui. J'ai essayé d'écouter le mieux possible, mais je n'ai pas bien compris tout ce qui s'est dit, surtout à la 2^{ème} réunion. J'ai appris qu'il y avait un document. Je ne souhaite pas le lire, c'est un peu compliqué pour moi, je suis limité, mes connections marchent mal. J'ai beaucoup galéré dans ma vie, j'étais à la rue, toxico, alcoolique. [...]
Je n'ai pas encore beaucoup de liens avec les autres résidents, un peu mes voisins de palier. Je n'ai pas beaucoup d'échanges sur l'expérience de la crise, j'ai découvert à la réunion. C'était intéressant d'en discuter. Il n'y en a pas un qui a le même point de vue. Après, le Covid, moins on en parlera mieux ça sera. Il ne faut pas s'empoisonner avec ça. En reparler ça réveille des traumatismes, c'est pénible d'un reparler pour certains, les plus fragiles. Moi je ne l'ai pas attrapé, ça va, il faut arrêter avec tout ça, laisser vivre.

Les participants ont dit, sur le moment ou plus tard, leur satisfaction d'avoir participé et l'intérêt qu'il y ont trouvé, notamment en comparant ce temps d'échange, jugé différent et complémentaire, avec les échanges qu'ils ont entre eux et avec les éducateurs.

La séance des administrateurs

Le déroulement de la séance des administrateurs a été moins satisfaisant. Les participants étaient peu nombreux (5 personnes) mais avec une bonne diversité du point de vue de leurs rôles et anciennetés dans l'association : la présidente depuis 5 ans qui va bientôt quitter cette fonction, le secrétaire de l'association également vice-président d'une grosse association du secteur social et médico-social, une administratrice pressentie pour devenir présidente, un administrateur ancien directeur d'Alta, une administratrice récemment entrée au Conseil d'administration.

À la demande des administrateurs, cette séance avait lieu en visio, et non en présentiel comme pour les autres groupes, et elle s'est tenue dans un contexte où les administrateurs se rencontraient encore très peu, ce qui fait dire à une récente administratrice : *“Ce type de rencontre, c'est ce qui me manque depuis mon intégration au CA”*.

La durée des échanges s'est trouvée réduite par le retard de participants, des soucis techniques de certains pour rejoindre la visio et un temps un peu long pris par un participant pour se présenter.

Les principales ponctuations de la séance par l'intervenante sont les suivantes (abrégées) :

- *Qu'est-ce qui vous est arrivé, vous en tant que CA, dans cette crise ?*
- *En lisant Anne, on voit comment les idéaux ont été attaqués*
- *Un effet de la pandémie sur les liens institués ?*
- *Il y aurait une peur exacerbée en écho à celle suscitée par le Covid ?*

Les principaux thèmes amenés par les participants :

- des motivations diverses à venir à cette séance :
intérêt de savoir comment les autres ont vécu le confinement,
savoir où on va avec cette étude, plaisir à se retrouver après des CA en visio
- des points positifs et négatifs de la monographie
- une satisfaction de l'absence d'impacts trop négatifs de la crise sur les résidents
- l'influence de la crise Covid et notamment un lien entre la crise que traverse le CA avec un conflit avec le directeur sur un projet qu'il a engagé sans l'avis du CA
- l'espoir d'un renouveau post-crise pour le CA et pour le pays dans son ensemble
- une critique de la réaction de salariés à la crise avec une discussion contrastée sur le rôle des éducateurs et les carences de leur formation et une réinterrogation sur l'aide qu'aurait pu apporter le CA à l'établissement
- une valorisation de la sincérité des témoignages des salariés

La séance a connu deux séquences occupant la majeure partie du temps : l'une donnant l'impression que se refaisait une réunion de Conseil d'administration à propos d'un important et récent conflit avec le directeur, l'autre à propos de la critique des attitudes des salariés qui a amené des participants à controverser et l'intervenante à prendre la défense des personnels et à proposer de reprendre ce point dans la séance commune. L'intervenante comme la chercheuse ont éprouvé une sensation de malaise lors de cette séance. Ces éléments seront analysés dans le chapitre suivant.

Deux administrateurs ont fait part de leur satisfaction à l'égard de cette séance, mais nous n'avons aucun moyen de savoir ce qu'il en est pour les trois autres participants.

Propos d'un administrateur sur la séance de réflexion des administrateurs, tenu lors de l'entretien final

La réunion, c'était un moment agréable pour moi car on reprenait contact, mais en visio. Mais bon, on n'était pas tous d'accord. Il y a ceux qui viennent de l'industrie et qui attendent des résultats, qui se demandent à quoi sert la démarche du CREAI et à quoi servent les éducateurs ! Moi j'explique qu'on ne mesure pas ce qu'on apporte aux personnes accompagnées, le seul élément c'est quand on retrouve quelqu'un dont on s'est occupé et qu'on te saute au cou pour te dire que ça a été important ! Le premier directeur d'ailleurs, il venait du monde professionnel et au début il ne savait pas à quoi servait les éducateurs, il était très carré, très directif.

La séance des salariés

La séance des salariés s'est très bien déroulée en termes de participation et de qualité des échanges. Il y avait 11 participants, de tous les corps de métier : les 3 cadres, 2 personnes des services généraux et 6 membres de l'équipe éducative (éducateurs-trices, AMP, animatrice) et ayant connu tous types de situations au moment du confinement (travail sur site ou partiellement sur site, télétravail complet, arrêt de travail, arrivée à l'établissement après le confinement pour une salariée). Tous les rédacteurs de journaux de bord étaient présents sauf une éducatrice ayant quitté l'établissement. Un des participants était délégué du personnel au CSE. Si tous se sont exprimés, les prises de paroles ont été inégales, mais globalement très nourries.

Contrairement aux autres séances, celle dédiée aux professionnels avait été posée par la direction comme obligatoire pour les salariés en service ce jour-là. Lors des entretiens finaux, s'est fait jour une réticence de principe à l'encontre d'une démarche décidée par la direction sans concertation avec le personnel. Le caractère tardif de l'information au sein de la structure et le report des séances semblent par ailleurs avoir brouillé la communication¹.

Des participants ont fait part de leur intérêt pour y participer, voire du caractère attendu de cette rencontre, notamment quelqu'un qui souhaitait y apporter des éléments complémentaires à ce qui apparaissait dans la monographie. Mais les entretiens finaux ont montré que certains participants auraient souhaité ne pas y être, soit parce que n'appréciant pas les échanges en groupe, soit parce qu'ayant traversé la période sans trop de difficulté et ne souhaitant pas être exposé à des témoignages potentiellement douloureux, soit encore parce que préférant éviter quelque chose pressenti comme conflictuel. Pour une participante, reparler du confinement fut très difficile.

À l'inverse plusieurs salariés auraient souhaité venir mais n'ont pu le faire en raison de leurs horaires ou de congés. Pour un salarié non venu, il existait un sentiment d'en avoir déjà beaucoup parlé et une envie de "passer à autre chose".

Les principales ponctuations de la séance par l'intervenante (abrégées) :

- *Qu'est-ce qui vous est arrivé avec cette crise ?*
- *L'illusion groupale permet de travailler et de penser que l'on ne pourrait faire qu'un. La crise vient la mettre à mal.*

¹ Certains salariés ont cru que les séances s'adressaient uniquement aux personnes ayant témoigné, d'autres qu'il fallait que ce soit les mêmes personnes qui viennent à la séance des salariés et à celle commune à tous.

- *Vous évoquez des différences inter-groupes qui viendraient révéler des oppositions.*
- *Ce que vous dites est un peu comme si vous étiez les survivants d'une catastrophe. Et puis cette question de la culpabilité qui vient...*
- *Comment vous y êtes-vous pris pour reprendre la main sur le "traumatisme" du confinement ?*
- *Est-ce cette monographie, un peu comme les bravos aux soignants qu'on a entendu, produit une forme de reconnaissance latérale de votre travail ?*
- *Est-ce que vous vous avez perçus que ces remerciements s'adressaient aussi à vous ?*
- *On a aussi écrit et entendu "être en guerre" ?*
- *Vous avez eu l'impression d'être identifiés aux exclus que vous accompagnez ?*
- *On voit qu'il y avait la vulnérabilité physique et les défenses psychiques propres à chacun. Mais collectivement vous avez essayé de ne pas tomber dans le dogmatisme, celui des protocoles ou celui du rejet des règles.*
- *Avec cette épidémie, et le fait que cela dure, on est contraint à penser la mort.*
- *Comment sortir de ce présent permanent, avec le risque qui continue à être présent ?*
- *L'impuissance pouvait exister avant le Covid.*

Les principaux thèmes abordés par les participants :

- la réaction à la monographie, sa forme, son contenu, les émotions et surprises qu'elle crée
- l'état d'esprit au début du confinement, l'effet de sidération, les replis sur soi
- l'écart entre les collègues selon les conditions de travail
- la cohésion collective mise à mal par la crise, les cloisonnements dans la pensée
- la situation de ceux qui restaient chez eux et leur retour difficile
- l'appui sur la psychothérapie institutionnelle et la psychanalyse dans la crise
- la situation des représentants du personnel
- les expériences de grand isolement
- l'agressivité contre les cadres
- les réunions entre cadres, l'émergence d'une "équipe de direction"
- les peurs du Covid ressenties, les écarts de peur et leurs effets
- la pression du nettoyage permanent, la difficulté à penser en situation de crise
- la difficulté à s'associer entre collègues et l'impossibilité d'associer les résidents
- le reproche aux cadres de n'avoir pas été assez présents, la crainte de cadres de ne pas avoir été assez présents
- la dureté ou l'attrait du travail sur site et du télétravail
- la gratitude ressentie/manifestée ou non de la part des collègues et de la société
- la critique des négligences des résidents et l'appui sur les résidents pour tenir
- la culpabilité ou la non culpabilité
- les choses visibilisées par la crise, les prises de consciences amenées par la crise
- le caractère encore très perturbé du fonctionnement de la structure
- la crise qui rend moins abstraites les idées de vie et de mort

La séance a montré une bonne écoute mutuelle et d'intenses moments d'émotion, perçus dans les voix, une montée de larmes ou une sortie d'une prostration mutique, lorsque se sont exprimés des vécus de peur, d'isolement, d'injustice, de mal-être, ...

Cette séance a été appréciée par ceux qui se sont exprimés à ce sujet, sur le moment ou ultérieurement. Il a été question de "parole libérée", de vision enrichie, de prises de conscience. Le

directeur dit vers la fin de la séance : *“Là aujourd’hui, on a quand même entendu et partagé beaucoup de choses”*. Nous reviendrons sur le contenu des échanges en lien avec la conflictualité au chapitre suivant.

Les échos pour ceux qui n’ont pu être présents sont assez variables entre ceux qui disent avoir *“dû aller à la pêche aux informations auprès des collègues”* pour savoir ce qui s’était dit, et ceux qui ont pu en reparler en réunion et sentir *“que ça avait été un lieu d’expression important”*.

Propos de salariés lors des entretiens finaux sur la sollicitation à participer aux séances de réflexion

*À la réunion, j’avais envie d’apporter des choses que je repérais,
le décalage de ce que j’ai vu par rapport à ce qu’en a dit la hiérarchie.
Et puis d’écouter le point de vue de chacun.*

*Les réunions, j’aurais pu ne pas y aller, j’en n’avais pas une forte envie, ce n’est pas trop mon truc.
La discussion duelle ça me va bien mais le format réunion pas trop.
Certains collègues sont un peu traumatisés d’en reparler,
moi je n’ai pas de gêne à en reparler.
C., ça l’a secouée, je n’avais pas mesuré combien elle avait été affectée.
Elle ne reprendra pas contact avec vous, ça réveille trop de choses.
Je ne me souviens pas beaucoup de ce qui s’est discuté mais on a pu reparler des histoires
et ça m’a apporté une vision un peu plus générale
de ce qui s’était vécu avec les ressentis de chacun.*

*Pour les réunions, j’avais bien compris qu’il y en aurait deux pour les salariés
et je serais venu au deux si j’avais pu, enfin au moins à la première.
On en avait parlé en réunion quand ça a été annoncé mais je n’y étais pas,
je ne savais pas s’il y aurait un compte-rendu.
Je n’ai pas eu d’échos des réunions, c’est tombé au moment de jours de repos après des nuits.
J’ai dû aller à la pêche aux informations pour savoir ce qui s’était dit,
c’est qu’on ne se croise pas beaucoup entre AMP, on a juste des réunions les mardis.*

*Les réunions ne tombaient pas forcément dans mes horaires
et, pour une des fois, c’était pendant mon atelier qui avait repris,
alors qu’il n’a redémarré qu’en décembre.
Je ne sais pas si je serais venu, j’avais l’impression qu’on en avait déjà beaucoup parlé,
j’avais vraiment envie qu’on passe à autre chose.
Il ne faut pas oublier mais il faut aller de l’avant.
Et puis dans ce qui se préparait avant les réunions, ça annonçait des conflits.
Je n’ai pas voulu chercher à savoir.*

*J’étais présente aux 2 réunions, je n’y serai pas forcément allée comme ça, honnêtement.
D’abord la première, je pensais que c’était pour les gens qui avaient participé,
je ne l’avais pas inscrit sur mon agenda, j’ai su après que ça concernait tout le monde.
Je me suis peu exprimée car je n’avais pas grand-chose à dire.
Ce n’était pas le lieu de dire que pour moi ça allait bien, alors qu’il y en a eu une qui pleurait.*

Suite ...

suite ...

*J'étais en congés à la première réunion.
Je savais que des collègues demandaient si c'était obligatoire,
certains avaient envie d'y être d'autre pas, s'il fallait parler ou pas.
Il y avait des positions différentes.
Ce n'était pas forcément une réticence à reparler de la crise
mais des questions sur pourquoi choisir cette étude-là plutôt qu'autre chose.
C'était une décision du directeur de s'y engager et c'était présenté comme décidé,
donc il y avait des oppositions de principe.
On avait eu peu de réunions et coupées en deux, on rencontrait peu le directeur.
C'était pris comme une décision autoritaire, donc il y avait une réaction de refus,
du moins une discussion qui s'est prolongée au fil des reports.
Et puis il y avait la question de la jauge, des horaires, du temps de travail.
Au début on croyait que ça devait être les mêmes aux différentes réunions.
On sentait que ce n'était pas obligatoire mais bien qu'on y soit.
Je n'ai pas eu beaucoup d'échos de la première réunion des professionnels,
il n'y a pas eu de restitution en réunion mais on a parlé des points forts de ce qui s'était dit.
On sentait que ça avait été un lieu d'expression important.
Et pour les résidents, je savais qu'ils étaient contents d'être venus
mais j'avais peu de matière sur le contenu.*

Propos d'une salariée récemment arrivée à Alta sur la séance des salariés, tenu lors de l'entretien final

*La réunion était bien appuyée sur le document. Elle m'a permis de m'exprimer [...].
Ma découverte d'Alta passe par ce document et la liberté de parole dans les réunions.
C'est le fonctionnement d'Alta qui permet ça.
J'ai du mal à imaginer comment aurait été reçu ce type de document dans mon ancienne structure.*

Propos de salariés sur la séance de réflexion, tenus lors de la séance des salariés

*Il est super ce document et c'est bien cette possibilité d'échange,
je l'ai attendu ce temps d'échange.
C'est finalement bien qu'il ait lieu maintenant, à distance.*

C'est bien de se dire merci les uns les autres. Anne nous propose une démarche importante.

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

La séance commune à toutes les catégories de membres de l'institution

Cette séance commune a rassemblé 13 participants, dont 9 salariés, 3 résidents et 1 administrateur. Tous sauf un avaient aussi participé à la séance de leur groupe d'appartenance. Parmi les participants, 6 avaient témoigné initialement (4 salariés, 1 résident, 1 administrateur). La composition du groupe était toutefois marquée par un important déséquilibre numérique au détriment des usagers et surtout des administrateurs puisque seule la présidente était présente. Des administrateurs ne pouvaient pas se joindre à l'assemblée en raison de problèmes de santé et n'ont pas pu le faire *via* la visio.

Principaux lancements abrégés de l'intervenante :

- Reprise d'éléments des autres séances et invitation à amener des sujets qui tiennent à cœur
- *Pour se protéger, il faut s'éloigner, c'est un paradoxe. Est-ce que cela transforme les relations ?*
- *Porter un masque, se capter le regard, être regardé, être à distance ... qu'est-ce que ça change dans la relation d'aide ?*
- *Vous avez l'impression que les résidents n'ont pas été assez associés ?*
- *Les idéaux de dignité semblent avoir tenus.
Et c'est la seule institution qui a tenu les journaux de bord,
les a renvoyés au chercheur et où les gens en reparlent entre eux, se disent des choses en face.*
- *Est-ce qu'il resterait de l'hostilité, de l'animosité entre vous ?*
- *Il a été question dans la séance des salariés et dans celle des administrateurs
du sentiment d'être survivants, d'avoir survécu à une catastrophe*
- *On a vu apparaître dans la séance des administrateurs
la question de la recherche de la vérité scientifique face à l'incertitude*
- *Un désaccord, ce n'est pas forcément mortel ou grave.*
- *Il y a une période de transition à venir
avec le renouvellement de la présidence du CA puis le départ en retraite du directeur*
- *Ce projet serait une voie de dégagement en sortie de crise ?
Il fait aussi travailler les trois parties : résidents, professionnels et CA*
- *S'il y a du contentieux, ce n'est pas pathologique.
On voit bien qu'il y a des écarts, des étonnements, des tensions.*
- *Une clinique de l'incertitude qui habite l'institution.
Ce qui est embêtant, c'est quand le pacte est rompu.*
- *Le virus vient nous interpeller sur notre rapport à la finitude. On ne veut pas trop le voir.*
- *Ne pas rester sur du mythe sur ce qui nous fonde.*
- *Peut-être pourrait-on finir en se disant que en partant en guerre, on ne peut pas partir en soin ?*

Principaux thèmes abordés par les participants :

- *la transformation de la relation avec masques et distanciation et la manière de compenser*
- *la reprise de la critique/contestation d'un repli des cadres
le repli sur soi de salariés et d'administrateurs malades ou à risques*
- *la solitude et l'absence de sentiment de faire partie d'un collectif*
- *le travail pour les autres des cadres et l'impression de salariés d'avoir été des exécutants*
- *la parole qui circulait/ne circulait pas*
- *les nouveaux résidents qui disent que c'est mieux à Alta qu'ailleurs*
- *le rôle de lien de la revue Réplique*
- *l'idée que ça aurait été pire s'il y avait eu un malade au début*
- *l'écart des peurs, la tentative de concilier toutes les réactions*
- *la reprise tardive d'un équilibre, les évolutions en cours*
- *parler de la crise au présent ou au passé*
- *la référence à la conflictualité psychique*
- *une proposition de formation à la psychothérapie institutionnelle pour les administrateurs*
- *la critique des réactions des salariés et de la formation des éducateurs
dite dans le groupe des administrateurs, la réaction de la présidente*
- *l'écart des perceptions selon l'endroit où l'on est*

- le sentiment des administrateurs d'être loin de l'établissement
- les questions de pouvoir et des responsabilités respectives de la présidente et du directeur
- le projet théâtral de sortie de crise, le désaccord direction/CA sur le projet de film la protestation de résidents et de salariés si le projet s'arrête
- un désaccord qui ne serait pas un contentieux

La séance commune a été marquée par deux faits saillants. D'une part, les résidents sont restés très effacés, une large part des propos échangés ayant porté sur des aspects institutionnels qui leur échappaient (d'autant que deux d'entre eux étaient arrivés dans l'établissement après le 1^{er} confinement) et que, même sur les sujets où ils auraient pu être plus à l'aise, la parole s'est trouvée assez largement monopolisée par les salariés (par exemple dans l'encart ci-dessous où il est question des effets que produit le port du masque).

Extrait de la séance commune à toutes les catégories d'acteurs de l'institution

R : résident - S : salarié - A : administrateur - Intervenante

- Pour se protéger, il faut s'éloigner, c'est un paradoxe. Est-ce que cela transforme les relations ?
- S : Je suis en train de me demander si on se serait la main avec les résidents avant [ton hésitant]. Ah oui. J'ai le souvenir d'avoir cherché spontanément à serrer la main d'un résident, et c'est lui qui a dit non.
- R : Si on se connaît d'avant, ça ne change pas trop sinon, ça laisse un froid d'être à distance.
- S : C'est comme dans la Commedia dell'arte quand les comédiens enlèvent leurs visages [veut dire masques]. J'ai découvert le visage
- S : Moi je me suis dit : quand on va les enlever, on aura pris un an !
- S : Moi j'ai découvert plein de regards ou de beaux rires. On se focalise sur ce qui reste ! Il y a des sourires avec les yeux dans les entretiens.
- S : Ce n'est pas forcément une nécessité de se saluer en se faisant la bise. Ça me va moi cette obligation, enfin ce n'est pas une obligation mais ce n'est pas indispensable. Dès que ce sera possible, ça reviendra comme avant, les habitudes vont se reprendre.
- S : Ce n'est pas évident. Il faudra aussi pouvoir se redire ce qu'on fait pour se saluer.
- S : Ça me manque terriblement de ne pas pouvoir serrer la main. On pourrait le faire avec un gant !
- S : Ça va nous faire bizarre d'enlever son masque, comme si on se déshabillait. Ce sera le dévoilement de quelque chose qu'on a pris l'habitude de voiler.
- Porter un masque, se capter le regard, être regardé, être à distance ... qu'est-ce que ça change dans la relation d'aide ?
- S : Ça rajoute une barrière. Le jour où on l'enlève, on ne nous reconnaît pas.
- A : On a besoin de se présenter sans masque. On assume mieux sa présence sans masque.
- S : C'est comme s'il y avait une amputation qu'on compense, surtout avec des gens qu'on ne connaît pas encore. C'est frustrant.
- S : On focalise et on remarque plus la voix. Moi je suis sensible à la voix.
- Comment accueillir quelqu'un avec le visage masqué ?
- S : Pour un 1^{er} entretien, on peut ôter un instant le masque au début, pour qu'on se voit pour de vrai, qu'on voit comment on est quand on est normal.
- S : C'est nécessaire pour faire connaissance.
- Donc, les relations ne sont pas forcément empêchées mais on compense ?
- S : Oui, comme quelqu'un d'aveugle, on compense. Mais c'est frustrant.
- S : Certains sont assez tactiles et on leur demande de ne pas le faire. Il y a des gens que plus personne ne touche. Par exemple s'ils n'ont n'a pas de famille.

D'autre part, un incident s'est produit autour d'un point rapporté de la séance des administrateurs qui a mis en difficulté puis en colère la présidente et a créé une gêne pour l'assistance. L'effort de l'intervenante pour amener le sujet et la sortie de son rôle d'observateur de la chercheuse pour tenter d'en faciliter la remémoration à la présidente ont produit un blocage, l'insistance se confrontant à une dénégation et une protestation. Ce blocage sera analysé au chapitre suivant.

Les appréciations sur cette séance sont mitigées pour ces deux raisons. Lors des entretiens finaux, cette séance collective est apparue comme escamotée dans la mémoire des salariés tant l'incident avec la présidente a marqué les esprits au détriment du reste, pourtant important. Il est question d'un "blocage qui a pris beaucoup de place", "un peu une redite et parasitée par la tension avec la présidente", d'une "rencontre manquée avec le CA". La discrétion des résidents est déplorée : "on les a un peu perdus dans la réunion". Un résident confirme cette difficulté : "J'ai essayé d'écouter le mieux possible, mais je n'ai pas bien compris tout ce qui s'est dit, surtout à la 2^{ème} réunion".

Une salariée qui n'a participé qu'à cette séance dit très clairement sa déception : "Moi j'avais un peu le sentiment de restrictif par rapport à ce qu'il y aurait eu à dire, [...], mais peut-être parce que je ne savais pas bien ce qui s'était dit avant. Avec les questions de l'intervenante, on aurait pu débattre plus, on aurait pu aller plus loin".

Il n'y a pas eu d'écho de cette séance du côté des administrateurs. Ceux avec lesquels un entretien final a eu lieu n'y étaient pas présents. L'incident qui a sans doute été relaté par la présidente à d'autres administrateurs explique peut-être leur faible participation aux entretiens finaux. Mais nous verrons que cette séance a contenu bien des échanges importants et a été très riche du point de vue de ce qui intéresse cette expérimentation.

Les personnes qui ont commenté l'animation des séances réalisées par l'intervenante l'ont trouvée satisfaisante, voire très pertinente.

Propos de salariés lors des entretiens finaux sur la séance de réflexion commune

1^{ère} réunion était très très bien, une découverte, une libération de la parole. [...].

La 2^{ème} était un peu une redite et parasitée par la tension avec la présidente. [...]

L'intervenante lui a laissé du temps pour dire ce qui s'est dit et y revient.

Était-ce par volonté de ne rien dire ou par oubli ?

Ça a mis mal à l'aise la présidente, je regrette que le CA n'ait pas été là pour apporter son avis, pour sortir X. de sa difficulté.

C'était une rencontre manquée avec le CA.

Ce n'est pas étonnant que la prise de parole des résidents ait été faible.

Je ne sais pas comment s'est fait le choix de l'intervenante mais c'était un très bon choix, ses questions et ses interventions étaient très pertinentes.

*Je n'ai pas bien en mémoire cette réunion, le souvenir s'est focalisé sur le clash avec X.
Ce qui me revient c'est la satisfaction d'avoir entendu les uns et les autres s'exprimer.*

La dernière réunion c'était un peu difficile sans savoir ce qui s'était dit avant.

J'ai trouvé dommage qu'on n'ait pas mobilisé assez de résidents

et on les a un peu perdus dans la réunion, y compris dans des débats qui ne les concernaient pas.

Ce n'était pas assez accessible pour eux.

C'était peut-être difficile aussi pour la présidente qui était seule, elle a peu pris part au débat car elle ne se souvenait pas.

Il y a eu un blocage qui a pris beaucoup de place.

Moi j'avais un peu le sentiment de restrictif par rapport à ce qu'il y aurait eu à dire, je me suis dit : "Ah tient, on ne dit que ça !",

mais peut-être parce que je ne savais pas bien ce qui s'était dit avant.

Avec les questions de l'intervenante, on aurait pu débattre plus, on aurait pu aller plus loin mais on était nombreux aussi.

Propos de salariés et échanges entre salariés sur l'expérimentation, tenus lors de la séance commune

C'est une chance de pouvoir reparler comme ça.

- La cheffe de service éducatif : *Qu'est-ce qui fait qu'on aborde ça ici ?!*
- Le directeur : *Un décalage entre les représentations de ce que le CA ... et ce qui est prévu.*
- La cheffe de service éducatif [à l'intervenante et la chercheuse] :
*Les 3 groupes que vous avez réuni pour la démarche du CREA
et un projet éducatif est venu dire un écart sur ce qui nous articule !*

Vous [à l'intervenante et la chercheuse] êtes venues lier nos paroles.

- Une éducatrice : *Si Journal de bord a continué, c'est parce que soutenu par W..*
- Le directeur : *Je savais que ce serait difficile dans ce contexte.
Mais c'est une chance le regard extérieur d'Anne. Il faut profiter de cette chance.*

1.5 L'expérimentation vue avec du recul par les acteurs

1.5.1 Un recueil d'avis final sur la démarche

Un quatrième et dernier temps de la recherche-action consistait à recueillir auprès des différentes catégories d'acteurs d'Alta leur avis à propos de la démarche elle-même, son intérêt, ses limites et ses effets perçus. Il s'agissait de s'intéresser aussi bien à l'avis des membres d'Alta très impliqués (les témoins initiaux et les participants aux séances) qu'aux personnes plus extérieures qui en avaient juste eu des échos ou s'étaient trouvées prendre le train en marche en arrivant dans la structure.

Interroger non plus l'expérience de la crise mais la démarche expérimentée visait à questionner le processus de traversée et de sortie de crise. Qu'est-ce qu'a été l'expérience de témoigner (écrire/raconter) ou de ne pas le faire ? Qu'est-ce qu'a apporté le fait d'être lu par les autres quand on était témoin, de lire ce que disent les autres et ce qu'en dit la chercheuse à travers la monographie ? Qu'est-ce que modifie le fait de savoir que ce document existe et est disponible ? Qu'est-ce que produit le partage dans les séances, avec la séquence s'exprimer/écouter /réfléchir ensemble, ou les échos qu'on en a eu lorsqu'on n'y a pas participé ? Qu'est-ce qu'a produit l'expérimentation pour eux et autour d'eux ? Et qu'est-ce qu'ils comptent en faire désormais ?

Une discussion avec la direction d'Alta en avril 2021 a permis d'arrêter les modalités de ce recueil qui restaient ouvertes (table ronde de type focus-groupe ou entretiens individuels). La formule des entretiens individuels a été préférée par les cadres d'Alta pour ne pas surcharger l'organisation déjà complexe des plannings des personnels et avec l'idée que des sollicitations individuelles seraient davantage incitatives et rendraient les acteurs plus libres qu'une formule collective. En revanche, les deux cadres ont souhaité un entretien commun (peut-être pour s'épauler ?), et, pour des raisons organisationnelles, ce furent finalement des entretiens individuels pour tout le monde. Ce choix documentera donc davantage des points de vue individuels qu'une production collective.

À titre complémentaire, d'autres documents institutionnels ont été demandé par la chercheuse à cette étape et lui ont été communiqués : le projet associatif, le projet d'établissement, le rapport d'activité de 2020, et au final les projets artistiques de sortie de crise dont il avait été question dans les séances collectives (un projet théâtral et un projet de court-métrage documentaire).

1.5.2 Le déroulement des entretiens finaux

Sur sollicitation de la chercheuse, relayée par le directeur et la cheffe de service éducatif, des entretiens individuels ont eu lieu de mi-juin à mi-juillet 2021 avec quelques compléments fin août et début septembre. Ces entretiens ont concerné 21 membres d'Alta pour un total de 23 entretiens car des compléments d'entretiens ont été convenus avec deux personnes, notamment pour prolonger l'interview après une reprise de la lecture de la monographie. Ils se sont déroulés sur rendez-vous par téléphone, sauf pour deux cadres (2 entretiens de visu et 1 en visio).

Les entretiens ont concerné 8 résidents, dont un ancien résident habitant à proximité, venant très souvent dans l'établissement et encore impliqué dans des activités, pour des entretiens de 10 à 47 minutes¹. Trois résidents étaient des témoins initiaux ayant eu 3 entretiens lors du printemps 2020 ; tous (sauf l'ex-résident), ont participé à 1 ou 2 séances collectives, et trois sont arrivés dans l'établissement juste après ou quelques mois après le premier confinement. Ils ont donc connu une implication très variable dans la démarche². L'ex-résident, complètement extérieur à la démarche, la découvrait lors de cet entretien final qui fut bref car il n'en avait eu aucun écho.

Ces entretiens n'ont concerné que 2 administrateurs, dont l'un témoin initial et présent à la séance des administrateurs et un entretien avec un non-participant, acteur historique de l'association (entretien téléphonique court du fait de sa fatigue). Il n'a pas été possible de réaliser un entretien avec la présidente, malgré une réponse initiale favorable, du fait d'indisponibilités ensuite³. Il y a eu un refus d'un administrateur impliqué disant avoir dit tout ce qu'il avait à dire et critiquant la démarche sur le plan scientifique⁴, et une non manifestation malgré relance de la toute nouvelle présidente de l'association. Plus largement, le contexte de renouvellement du CA et de changements de fonction de certains membres n'a sans doute pas favorisé cette participation.

Et pour finir, ces entretiens finaux ont concernés 11 salariés. Parmi eux il y avait 4 témoins ayant initialement tenu un journal de bord (dont l'éducatrice en CDD partie travailler ailleurs mais intéressée pour connaître la suite de la démarche), 8 personnes ayant participé aux séances collectives et une personne embauchée après le premier confinement. Il s'agit des 3 cadres, de 3 éducateurs·trices, 3 AMP (alors qu'ils étaient absents, certains à regret, dans la phase des témoignages initiaux), 1 animatrice et 1 assistante. Les entretiens ont duré entre 35 à 127 minutes. Un entretien prévu n'a pas pu se concrétiser et une personne spécifiquement sollicitée en raison de sa situation particulière a refusé, estimant que l'entretien pouvait la mettre en danger à l'égard de son employeur. Au total, les entretiens ont duré 17h20 et produit 38 pages de verbatim.

Les principaux apports de ces entretiens finaux, dans l'ensemble très riches, seront analysés dans les chapitres suivants.

¹ Avec 3 résidents ayant accepté un entretien, il n'a finalement pas été possible de le réaliser (personnes en soin ou absentes lors du rendez-vous et ne répondant pas à une proposition de nouveau rendez-vous).

² Allant de 2h22 de temps pour une personne venue juste à la séance des résidents et avec un entretien final assez court, à 6h30 pour une personne ayant été témoin initial, étant venu à deux séances, plus l'entretien final.

³ Il est possible que ce soit aussi en lien avec l'incident lors de la séance collective évoqué précédemment.

⁴ L'exigence de distance entre l'observateur et les acteurs observés ne lui paraissait pas respectée du fait des relations amicales de la chercheuse avec les cadres d'Alta, sans mentionner de point précis et disant l'avoir découvert récemment alors que l'existence de ces relations préalables étaient mentionnées dans la préface de la monographie.

Résumé du processus de recherche-action dans un établissement confronté à la crise sanitaire

La construction et la réalisation des étapes de la recherche-action ont été tenues de bout en bout malgré la crise prolongée, la complexité du dispositif et la durée de la démarche. Cette démarche originale menée dans un contexte exceptionnel a pu connaître un **bon déroulement, permettant la participation directe de 33 membres de l'institution considérée** - ce qui était inespéré à l'origine -, et produisant **une parole assez libre et sincère à toutes les étapes**.

À chaque séquence du processus, **des difficultés ont été rencontrées et il est resté des défauts - non sans lien avec l'objet de la recherche -, mais pour partie compensés d'une étape à l'autre**, et qui ne constituent pas des défauts rédhibitoires au regard des besoins de la recherche :

- **Les témoignages initiaux de membres de l'institution constituent un matériel inégal selon les catégories d'acteurs mais abondant et riche, véritable kaléidoscope des regards à chaud sur la crise en train de se vivre**. Les regrets restent le caractère rétroactif d'un des journaux de bord et de ne pas avoir eu la disponibilité pour proposer un recueil par entretien à un membre de l'équipe éducative non tenté par l'écriture. Les écarts intra-salariés ont été en partie rééquilibrés par l'implication d'acteurs dans les étapes ultérieures (en particulier pour les AMP, dont l'un membre du CSE, et davantage d'éducatrices). Par contre, il n'y a pas eu de témoins résidents membre du CVS, cette instance étant alors en sommeil dans l'établissement.
- **La monographie établie par la chercheuse et remise aux membres de l'institution a globalement connu une bonne réception et rempli son rôle de miroir tendu de l'expérience inaugurale de la crise**. Le document, approfondi et long, a posé un problème d'accessibilité, en particulier aux résidents, non compensé par une forme alternative, restant peu attractive pour les intéressés. La lecture du document par les autres acteurs a été inégale, parfois opérée en amont et en aval des séances collectives. Le regret principal est l'inachèvement de la monographie au moment de sa communication, faute de temps, un chapitre important pour le rétablissement post crise était manquant. Le dévoilement d'un document comportant beaucoup de verbatim a suscité des réticences chez les cadres impliqués qui ont été surmontées.
- **Les séances de réflexion collective associant toutes les parties prenantes ont été réalisées avec une participation satisfaisante en volume** (le maximum de ce que permettait les contraintes sanitaires) **et en nature** (écoute mutuelle, interactions, intérêt des propos), **avec une pertinence d'animation par l'intervenante** choisie par la structure. La séance des administrateurs a toutefois été réduite en raison de difficultés techniques.
- **Les entretiens finaux de retour sur l'expérimentation ont montré une participation croissante, sauf pour les administrateurs où elle s'est amenuisée**, avec des refus d'entretiens, dans un contexte de changement au sein du Conseil d'administration. Les entretiens des salariés ont souvent été plus approfondis que prévu et parfois renouvelés. Reste le regret de n'avoir pu convaincre d'accepter un entretien un salarié en arrêt pendant le confinement.

À eux tous, les membres de la structure ayant participé directement à tout ou partie de l'expérimentation fournissent **un regard assez complet sur l'expérience de la crise telle qu'elle a été traversée par l'institution et ses membres**. L'ensemble constitue un corpus de verbatim de 180 pages normalisées (3 000 caractères espaces compris).

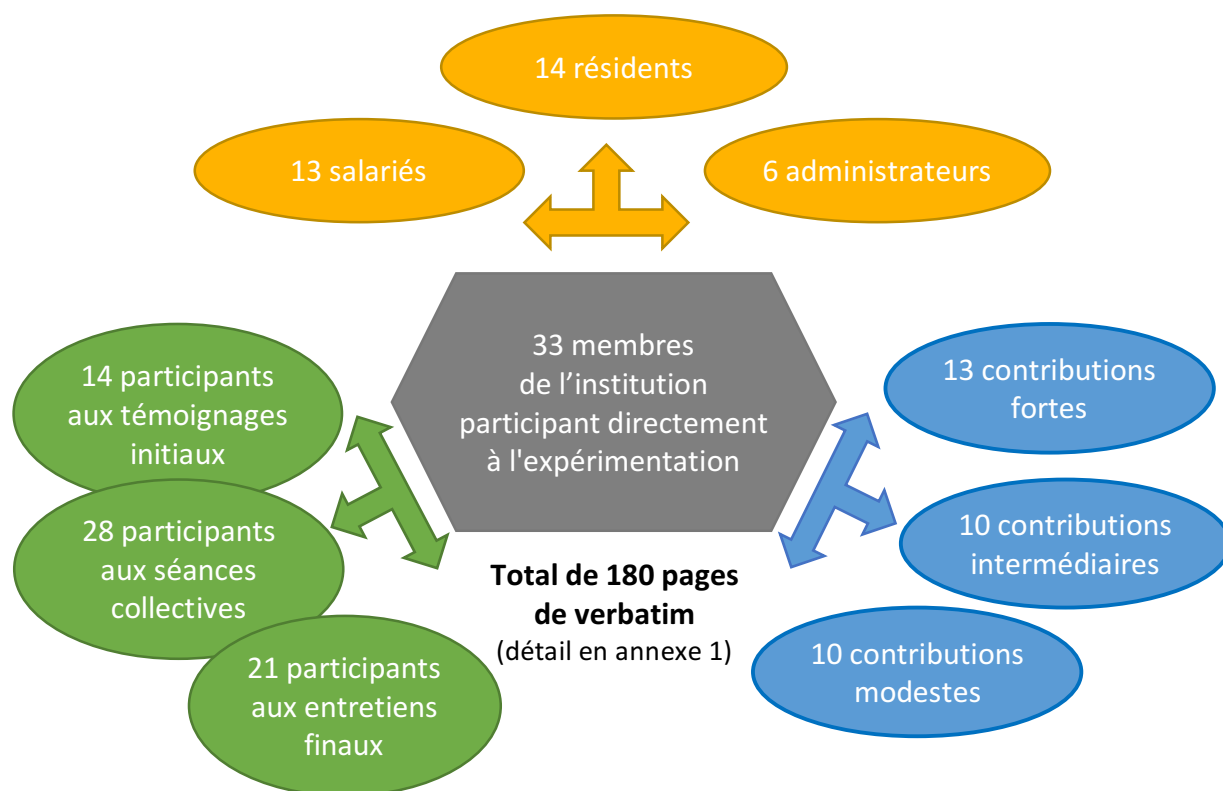
Les angles morts persistants concernent les salariés en arrêt complet pendant le confinement, et sur la fin, un résident témoin ayant quitté l'établissement et l'ancienne et nouvelle présidentes. Par contre, la participation jusqu'au bout d'une salariée ayant tenu un journal de bord puis ayant quitté l'établissement et l'inclusion en cours de démarche d'1 salariée et de 3 résidents y étant entrés après la première vague épidémique ont offert des regards renouvelés et un recul particulier.

L'étalement de l'expérimentation sur 15 mois, supérieur à ce qui était envisagé du fait des aléas de la crise, a finalement été un atout, en rendant possible l'étape de réflexion collective à un stade plus propice (juste un an après l'instauration du confinement), et davantage de recul sur l'expérimentation au stade des entretiens finaux.

L'unicité de l'expérimentation que les chercheurs souhaitaient à l'origine déployer dans 3 structures sociales ou médico-sociales prive d'une mise en résonance des enseignements d'expérimentations menées avec des acteurs différents et dans des contextes différents¹. **Le travail aboutit donc à une étude de cas, faite d'éléments singuliers dans un contexte spécifique.** Elle permettra que d'autres institutions puissent réinterroger leur vécu à partir de ce travail et que les processus de traversée et de sortie de crise soient mieux connus, dans la perspective de mieux faire face à de futures situations exceptionnelles.

L'addition des conditions requises pour réaliser ce travail, pour le chercheur comme pour les acteurs de la structure concernée et tout particulièrement pour leurs cadres, rend difficilement imaginable la duplication de cette expérimentation. Elle restera donc vraisemblablement unique, sans doute possible du fait de l'interconnaissance préalable de ses acteurs qui générerait la confiance requise pour oser proposer, oser accepter et mener à bien ensemble cette entreprise improbable.

Schéma 4 — Récapitulatif des principales caractéristiques des 33 participations à l'expérimentation



¹ L'ampleur sous-estimée du travail requis pour mener à bien une expérimentation montre par ailleurs qu'il aurait été impossible à l'équipe de chercheurs de mener à bien et de front plusieurs expérimentations de ce type dans le cadre budgétaire et temporel imparti.

Chapitre 2

2 Un établissement dans la tourmente : les tensions issues de l'épidémie

Faire face à une situation bouleversée et bouleversante a été, et est encore à divers degrés selon les endroits du monde, le lot commun des humains depuis l'éruption de la pandémie de Coronavirus. Lors du premier confinement en France, la contagiosité et la létalité du Covid-19 sont encore mal connues¹, mais on sait déjà qu'elle frappe très différemment selon les conditions physiques des personnes. Les organisations en sont ébranlées, sommées de se réorganiser, avec des situations particulières pour celles qui ont pour mission d'accueillir et de s'occuper de personnes vulnérables, qu'il s'agisse des hôpitaux, des structures pour personnes âgées dépendantes, pour personnes handicapées, ou autres formes de vulnérabilité.

L'accueil physique dans la structure, voire le fait, pour le médico-social, que la structure constitue le lieu de vie des personnes concernées créent des conditions bien spécifiques de traversée de la crise sanitaire générée par la pandémie : un vivre ensemble, qui s'est avéré durable, dans un monde clos par le confinement, ponctué de prudents va-et-vient de professionnels largement cantonnés à des aller-retours domicile-travail et dont la présence auprès des personnes accompagnées est réduite et partiellement remplacée par un travail à distance, avec souvent un éloignement physique des instances de gouvernance. Les repères habituels des acteurs s'en trouvent disloqués, dans un contexte d'incertitude importante et d'anxiété qui circule, ce qui trouble profondément le cours ordinaire des choses et génère des tensions fortes au sein des établissements accompagnant des publics vulnérables².

Avant d'examiner ce que produit l'expérimentation réalisée à Alta, ce chapitre est consacré aux tensions liées à la crise qui ont surgit durant la période étudiée, en développant particulièrement celles qui peuvent laisser des traces dans le fonctionnement de l'institution et sont susceptibles de l'affecter dans son devenir au sortir de la crise.

Il s'agit d'inventorier les fragilités mises en évidence par la démarche pour situer la nature et l'intensité des tensions et les acteurs concernés, afin d'examiner au chapitre suivant la façon dont ces tensions ont été traitées par les acteurs et d'identifier dans quelle mesure l'expérimentation a contribué ou non à les transformer et les apaiser. Alors même que nous avons vu au chapitre précédent que l'expérimentation elle-même a rajouté de la tension, en particulier pour les cadres. Sous le terme de tensions, nous aborderons ce qui a pu faire violence aux acteurs dans leurs corps, leurs psychismes, leurs interrelations et les relations qu'ils entretiennent avec l'extérieur de la structure, sans nous en tenir aux conflits proprement dits, dont ils peuvent être la résultante, mais aussi la voie de résolution dès lors que les tensions s'élaborent.

¹ À l'heure où l'on écrit, on sait que sa létalité (de l'ordre 3,3 %) est sans commune mesure avec la peste, le choléra, Ebola (50 %), MERS (36 %) ou le SRAS (9,6 %) mais proche de la grippe espagnole sans en avoir sa contagiosité, grippe qui dans le contexte de l'après 1^{ère} guerre mondiale, a tué près de 50 millions des personnes dans le monde, essentiellement des personnes jeunes. Toutefois, le point commun de constituer toutes deux des pandémies a rapproché dans les esprits l'épidémie du Covid-19 et celle de la grippe espagnole. Le décompte de l'université américaine John Hopkins indique que le seuil des 5 millions de morts officiels dans le monde du Covid a été atteint en novembre 2021.

² Pour une analyse plus large, nous renvoyons au rapport de recherche portant sur les 55 ESSMS dont proviennent les 65 journaux de bords collectés dans la recherche générale (Tome 1)

Ce chapitre s'intéresse aux tensions apparues au moment des premiers confinement et déconfinement (pour partie documentées dans la monographie à laquelle on peut se référer pour une analyse approfondie) et à celles nouées ou exprimées plus tard, au détour de l'expérimentation.

Après des éléments de contexte, les retentissements de la crise faisant tension sont présentés en adoptant une échelle concentrique encastrée commençant par un niveau *micro*, celui des tensions en soi, puis un niveau *méso* avec les tensions interpersonnelles ou intergroupes, et un niveau *macro*, celui des tensions vis-à-vis de l'extérieur de l'institution. Des indications sur la temporalité de ces tensions et leurs imbrications seront exposées lorsqu'elles ont pu être repérées.

2.1 La crise dans la crise : contexte des tensions à l'échelle d'une organisation

L'établissement considéré n'était pas "en crise" au moment où survient le confinement¹, ni en crise interne, ni en tension particulière avec son environnement, son financeur (malgré une certaine sous-occupation de la capacité d'accueil), les résidents ou les familles des personnes accompagnées. Des partenaires dont il a besoin pouvaient être en crise (en particulier les structures psychiatriques). En interne, il y avait des déséquilibres, notamment la défaillance depuis plusieurs années de l'animation collective qui constitue un axe majeur du projet d'établissement et à laquelle l'institution s'apprêtait justement à remédier. Un binôme de cadres se complète bien ; le personnel est globalement qualifié, stable et impliqué dans son travail ; les relations entre la direction et le Conseil d'administration sont bonnes, et mêmes qualifiées d'amicales par certains. Tout en s'étant diversifié, ce CA contient des personnalités ayant joué un rôle important dans l'histoire de la structure et qui ont des liens étroits. L'établissement cultive ce qui est devenu une originalité dans ses références théoriques (psychanalyse et psychothérapie institutionnelle) et dispose d'une certaine audience et reconnaissance dans l'environnement professionnel régional. Dans un paysage de regroupement des structures sous l'égide d'organismes gestionnaires importants, l'établissement devient également original par sa gouvernance et son caractère mono-établissement, sans que sa taille modeste semble le menacer.

Au titre d'éléments de contexte importants, citons une longue absence maladie de la cheffe de service éducatif reprenant son poste en mi-temps thérapeutique peu avant le démarrage de la crise sanitaire, la perspective prochaine d'un changement de présidence de l'association, et la perspective d'un départ en retraite du directeur, présent depuis plus de deux décennies.

C'est dans ce contexte, qu'arrive la pandémie et son cortège de déclarations, de mesures, d'images venues de Chine ou d'Italie, de témoignages de soignants débordés, produisant un choc. Quelque chose de grave aux contours indéterminés s'abat sur l'institution, comme sur toute la planète.

L'établissement se trouvera dans une position médiane à l'égard de la crise sanitaire : 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 fait de la contamination au Covid (en particulier certains EHPAD)². Cette situation, bien entendu inconnue au moment du démarrage de la démarche, en fait une structure secouée par l'expérience de la menace épidémique et des mesures prises pour la contrer, mais pas dramatiquement atteinte. Pas même en situation très préoccupante au fil de l'observation puisqu'à aucun moment les personnes accompagnées n'ont été contaminées par le Coronavirus. Par contre, les personnes à risques d'état grave en cas de

¹ Ce qui aurait rendu la conduite de l'expérimentation bien difficile.

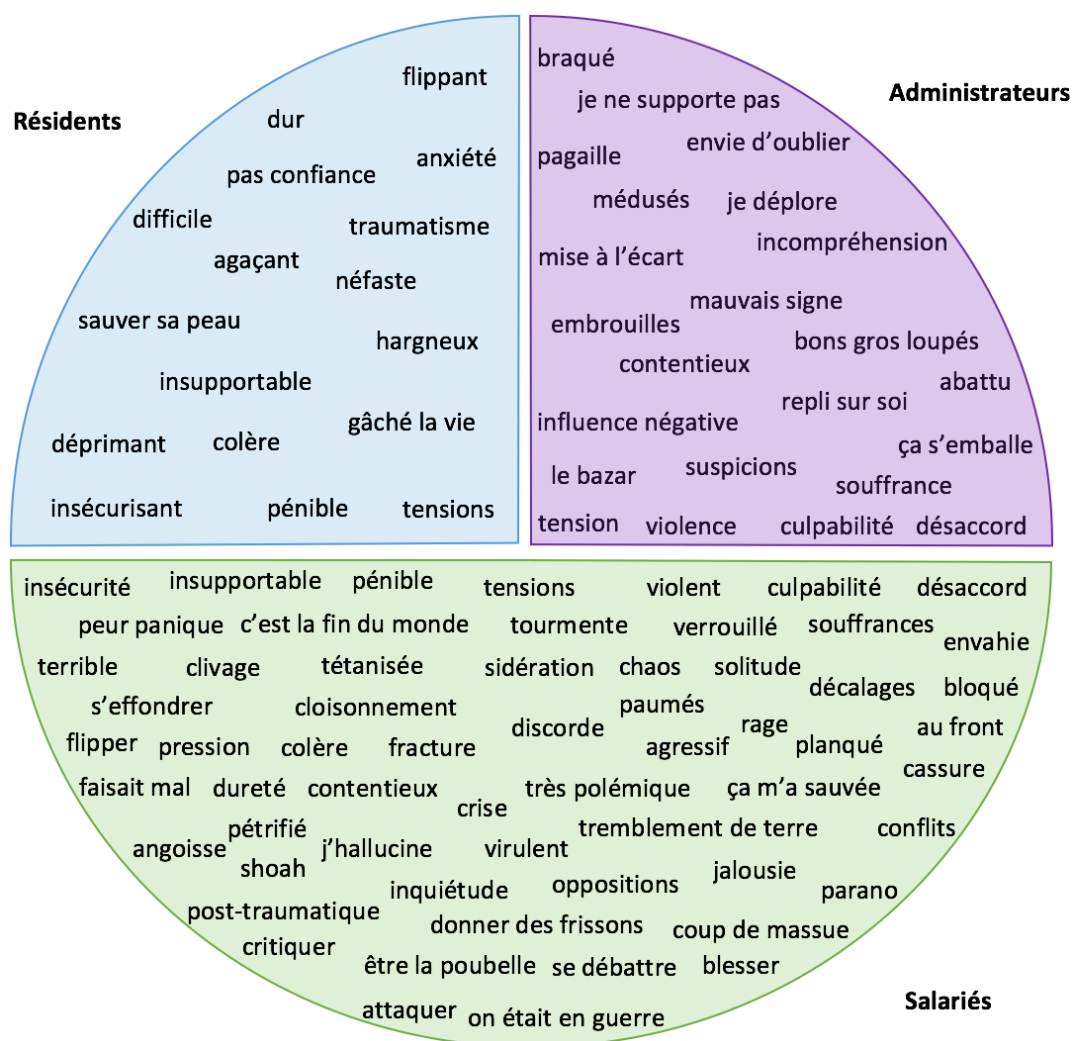
² Ce qui dans les deux cas, aurait rendu son témoignage improbable et sans doute impossible que de nombreux acteurs s'engagent dans l'expérimentation.

contamination étaient nombreuses, que ce soit du côté des résidents dont la majorité avaient des facteurs de risques, éventuellement cumulés, du côté d'administrateurs et de salariés dont certains avaient aussi de sérieux facteurs de risques. De fait, il y aura dès le début du confinement une situation de Covid grave pour la présidente de l'association et un autre administrateur et des salariés affectés (dont l'un par un Covid long), y compris le directeur avant le deuxième confinement.

Cette situation totalement inédite va générer des souffrances et tensions. Quelques énoncés donnent un aperçu de leur intensité : "c'était terrible" dit le directeur ; "il y avait un chaos" ou "J'ai assez longtemps été tétanisée" disent des membres du personnel ; "c'était insupportable" dit un résident ; "J'ai été miné par l'agressivité" dit un administrateur. Le champ sémantique mobilisé en post crise¹ que récapitule le schéma suivant, montre le sentiment de catastrophe (*tremblement de terre, guerre, fin du monde, ...*), les éprouvés subjectifs pénibles (*traumatisme, insécurisant, sauver sa peau, paumés, sidération, solitude, culpabilité, ...*) et donne une première idée des tensions interpersonnelles (*fracture, cloisonnement, discorde, pagaille, rage, colère, suspicions, blesser, ...*).

Schéma 5 – Les mots des tensions dans l'établissement en post-confinement

Mots ou expressions en rapport avec les tensions issues du Covid employés au moins une fois par les acteurs d'Alta lors des séances collectives et des entretiens finaux (non compris ceux relatifs aux tensions dans les témoignages initiaux ou ceux des tensions générées par l'expérimentation)



¹ Du moins à distance du choc initial, puisque la crise n'est pas achevée au moment où les acteurs parlent (entre 12 à 15 mois après la mise en place du premier confinement) et pas davantage au moment où ces lignes sont écrites et où la 5^{ème} vague s'installe en Europe.

2.2 Les tensions en soi - soi mis en tension

Il existe un niveau de tension, sans doute le plus massif mais pas le plus spectaculaire, qui a trait aux tensions vécues par les individus en eux-mêmes, des tensions qui peuvent concerner plusieurs personnes mais qui sont, pour chacun individuellement, des chocs ou des écartèlements internes sources de souffrance, d'intensité variable. Ces tensions intimes ne sont pas toujours partageables ou partagées. Certaines ont pu s'écrire dans les journaux, se dire dans les entretiens ou les séances, voire s'y manifester par-delà les mots, d'autres sont inatteignables pour l'observateur, peut-être pour les intéressés eux-mêmes tant les mécanismes de déni et d'oubli ont pu être puissants.

On peut repérer trois grands types de tensions internes, certaines assez largement vécues, d'autres qui paraissent plus circonscrites dans le temps ou quant aux personnes concernées :

- celles qui ont trait au choc de l'irruption de l'épidémie, qui fait rupture avec la situation antérieure, dans la période où des événements s'enchevêtrent : les annonces officielles (la déclaration de pandémie par l'OMS le 11 mars et les deux allocutions du président de la République des 12 et 16 mars) et l'instauration du confinement national, auxquels s'ajoutent simultanément pour certains acteurs des éléments intimes de la maladie qui frappe, eux-mêmes ou des proches ;
- celles qui ont pris la forme de dilemmes internes sur les options à prendre personnellement dans cette crise et qui semblent avoir émaillé l'ensemble de la période, avec un acuité particulière lors de la mise en place du confinement ;
- celles qui ont trait aux différentes formes de pénibilité dues à l'installation dans la durée de confinements renouvelés et à la transition très progressive vers le déconfinement, dans un contexte de flot d'instructions de la part des autorités de contrôle, de messages médiatiques anxigènes et de controverses politiques vives.

C'est chez les salariés que ces différentes formes de tensions internes sont les plus nettement exprimées. La plupart de ces tensions sont évoquées au passé lors des séances et entretiens finaux même si elles ont laissé des traces et feront retour. Compte tenu des périodes considérées, c'est la monographie qui documente le plus ces tensions, certains passages de l'analyse en sont donc repris.

2.2.1 Un choc initial, particulièrement net chez les salariés

Pour nombre de Français, le "ce-qui-arrive" de la pandémie du Covid a été transmis graduellement par des images et des mots¹ et, c'est moins l'épidémie elle-même se propageant dans le pays, après l'avoir fait ailleurs, qui ont fait choc que sa résultante sous la forme de la mesure politique marquante de ce début de crise en France : le confinement. Les allocutions du chef de l'État et la mise en place par étapes très resserrées du confinement généralisé² semblent avoir "donné corps" et proximité à la menace. C'est ce qui paraît s'être passé à Alta.

¹ La désinfection des rues et un hôpital construit en urgence en Chine, les cercueils empilés sur des parkings en Italie, le rapatriement de compatriotes, les interviews de soignants débordés, le mot guerre employé à 6 reprises par le président de la République dans une adresse aux Français, le décompte des contaminés et des morts à la télévision, ...

² Pour rappel : le 12 mars 2020, demande aux personnes âgées, malades chroniques et handicapées de rester chez elles ; le 13 mars, annonce de l'interdiction des rassemblements de plus de 100 personnes ; le 14 mars, fermeture des lieux publics non-indispensables ; le 16 mars fermeture des établissements d'accueil des enfants et établissement de l'enseignement scolaire et supérieur ; le 17 mars à 12h, confinement de la population et application des mesures de confinement dans les ESSMS ; le 18 mars, fermeture et redéploiement de certains ESSMS (externats et accueils de jour).

Après l'inquiétude montante et diffuse à l'égard de la pandémie qui se répandait, c'est l'annonce puis la mise en place du confinement qui a fait choc, qui a fait tension pour chacun, qui a mis en tension les acteurs. Toutefois, des ébranlements à la fois plus précoces et d'une autre nature ont concerné ceux déjà touchés par la maladie, comme la présidente atteinte d'une forme sérieuse de Covid avant même le confinement ou la femme de ménage ayant dans ses proches une personne très atteinte. Un résident s'est trouvé avoir également contaminé ses parents, avec une expression de la maladie plus importante pour eux.

Propos d'administrateurs dans leurs témoignages initiaux sur des tensions internes lors de l'arrivée de l'épidémie

Quand la crise est arrivée, j'ai tout de suite pensé que c'était grave, j'avais toujours en tête la grippe espagnole et puis la peste au Moyen Âge. Et avant le confinement, mon médecin de famille m'avait dit : "tu ne sors pas, tu te protèges". C'est qu'au-delà de mon âge, j'ai des problèmes de santé sérieux.

Dès le début, en février, j'étais convaincue que je serai atteinte, quand les autres, y compris le directeur, croyaient que ce serait une gripette, j'ai aussitôt essayé d'avoir des masques.

Propos d'une salariée dans son journal sur sa tension interne lors du confinement

Le 1er jour de confinement je me suis demandée comment j'allais faire pour ne pas l'attraper, j'ai tout de suite pensé que j'allais l'attraper et contaminer ma famille sachant que j'avais une personne de ma famille qui l'avait attrapé que j'appelais tous les jours tellement j'étais en souci.

Le "ce qui arrive" est désigné par les acteurs comme un fléau, une guerre, une menace, un danger ou comparé à la grande peste ou la grippe espagnole. Et, hormis pour les personnes directement touchées, les témoignages montrent des effets de sidération et des sensations d'étrangeté, d'irréalité, particulièrement chez les salariés qui débute tôt leur témoignage¹. Ce qui se vit est dit "bizarre", "hors du commun" ou, même après coup, les mots manquent pour le nommer ("il y avait plein de choses ... on vivait quelque chose ... de si nouveau ..."). Deux rédacteurs ont titré leur journal dans le registre du catastrophique : l'un du côté de la catastrophe d'origine humaine avec la guerre ("Journal d'une guerre, journal quovidien des évènements vécus à l'arrière et sur le front") et la thématique martiale y est omniprésente, l'autre du côté de la catastrophe naturelle avec l'irruption volcanique ("Sous le volcan"), signifiant que l'on se vit sous la menace des laves volcaniques, ou peut-être plus largement d'une situation "chaude" qui assaille, de blocs qui nous tombent dessus.

Des mois plus tard, lors des séances collectives et des entretiens finaux, les expressions désignant la situation comme catastrophe restent nombreuses : "Le tremblement de terre a eu lieu", "J'avais l'impression de vivre la Shoah", "au début c'était stupéfiant [...] je m'étais dit : "c'est la fin du monde" !". Aucun acteur d'Alta n'emploie le terme de catastrophe, mais nombre de nos locuteurs la signifient. Les mots de la catastrophe sont ceux dont disposent les acteurs pour dire la situation inouïe et inconcevable dans laquelle ils sont embarqués. Les métaphores employées sont un des rares outils à disposition pour tenter de donner sens à l'expérience stupéfiante en train de se vivre.

¹ Ce qui a trait au choc est moins net chez les résidents et chez les administrateurs, sans doute en raison du décalage temporel de leurs témoignages (fin avril-début juillet pour les résidents et surtout juillet-août pour les administrateurs) alors que les professionnels ont écrit de manière plus contemporaine au choc initial (les démarrages d'écriture s'échelonnent de fin mars à mi-avril). La reconstitution des parties antérieures de leur récit, dont l'entrée en confinement, ont d'ailleurs déjà pu atténuer l'acuité de leur restitution du choc initial au regard de l'expérience vécue sur le moment.

Des moments de basculement sont signalés avant la mise en place du confinement. Ainsi une nouvelle gestuelle/formule de salutation fait sortir du sillon des coutumes habituelles : *“on se salue en secouant les mains en disant “coronavirus coronavirus”. Cela paraît complètement fou mais petit à petit chacun accepte cette nouvelle règle”*. Assis en famille devant son téléviseur où s’annonce la fermeture des écoles, un salarié raconte avoir vécu un moment de basculement, dessinant une frontière invisible mais fortement ressentie, entre un avant et un après. L’inquiétude surgit.

L’incident d’une inattention momentanée à l’égard d’un résident quittant l’établissement et qu’on fait revenir précipitamment est relaté comme l’aveu d’une vigilance prise en défaut : *“j’avoue être plus concentré sur mon travail en cours que sur notre échange [...] C’est à ce moment-là que la crise a vraiment pris corps pour moi”*. La crise entre dans le corps et l’esprit pour enjoindre à la responsabilité et met désormais sur le “qui-vive” : *“tout ce qui pouvait sembler anodin auparavant devient inquiétant”*.

Sous une forme ou sous une autre, des sensations de rupture de temporalité sont décrites dans les journaux de bord comme effet du surgissement de l’évènement, souvent en lien avec un effort pour réaliser et des pertes de repères. Ces ruptures opèrent par comparaisons entre avant et après, soulignant leur opposition, marquant une déstabilisation. L’emploi de la fameuse formule *“d’un avant et d’un après”* ce qui est en train de se passer, traduit ce sentiment d’une suspension entre un avant connu et un après dont on doute de la possibilité-même, la perception d’un radicalement neuf à vivre, d’un irréversible avec l’intuition que le monde, les gens, soi-même, ne seront jamais plus comme avant.

Une catastrophe produit en effet une brèche entre deux séquences, une désarticulation de la linéarité du temps, *une ligne de partage immatérielle* entre un avant et un après, mettant face à un moment qui fait Histoire dans nos histoires¹. L’évènement dispose d’une puissance séparatrice. La temporalité ramassée de l’évènement (quelque chose qui arrive, qui surgit) est en porte-à-faux avec les paroles et gestes qui règlent habituellement la vie sociale. Cette contraction du temps caractérise tout évènement qui induit dans la vie sociale *cette étrange pliure à partir de laquelle plus rien n’est pareil*². Sa violence et son caractère inattendu font de l’évènement le point de bascule à partir duquel le monde et le temps semblent subitement s’ordonner autrement. Ceci génère une intense tension interne. L’évènement peut donner le vertige, voire produire un psychotraumatisme pour ceux qui le subissent. Des rédacteurs reviennent à plusieurs reprises sur ce choc initial, avec l’image de quelque chose qui “tombe dessus” (ci-dessous une bombe, ailleurs un fléau, ...). Une des rédactrices de journal, dira en séance, que lire la monographie un an après l’a confrontée à un éprouvé pénible, lui a *“donné des frissons”*.

Retenir une approche par la “catastrophe” ne revient pas à se placer dans une lecture “catastrophiste” de la séquence étudiée qui dramatiserait ce qui n’a pas été catastrophique à Alta, au moins en termes de victimes du virus, et a aussi contenu du positif. C’est admettre qu’au moment où le choc survient, on fait l’expérience d’une catastrophe potentielle, qui est bien une tragédie en puissance. Des perspectives catastrophées et catastrophisantes opèrent, même s’il sera peut-être permis de dire plus tard que l’institution a seulement “frôlé la catastrophe”. L’ébranlement initial peut faire plonger, de manière individuelle ou collective, dans des logiques de survie.

¹ Les cadrans vides et les horloges arrêtées sont employés pour figurer les catastrophes. Ceux d’Hiroshima ont pris valeur de symbole (les montres de Marie-Ange GUILLERMINOT où ne figurent que deux ombres indiquant perpétuellement 08 :15, l’heure où la ville a été atomisée le 6 août 1945, celles de Keiji NAKAZAWA dans *Gen Hiroshima*, les photos d’Holly LIDEM où une horloge se détraque et ne subsiste plus que son crochet mural). L’arrêt du temps mécanique indique une possibilité que réactivent les évènements majeurs : la fin de l’Histoire, l’arrêt du temps, l’apocalypse.

² Les deux citations du paragraphe sont empruntées à Alban BENSA et Eric FASSIN, *Les sciences sociales face à l’évènement*, 2002.

Extrait d'un journal de bord sur une image que fait resurgir l'expérience du choc

*Il y a des jours dont on ne peut parler que le lendemain.
Il y a des jours qui sont comme le reflux de la marée.
Une image me vient, un souvenir qui m'a marqué :
ma mère qui me raconte qu'elle avait quatre ou cinq ans, avec ses parents,
blottis les uns contre les autres à la cave où ils étaient réfugiés,
comme souvent, chaque fois que les sirènes annonçaient un bombardement.
Mais cette fois-là, avec le silence revenu, quand ils sont remontés, la maison était en ruine.
Détruite par les bombes des alliés qui visaient la gare d'Epinal, trop proche.
Je ne sais pas pourquoi cette image me revient.
Ah oui ! La guerre quand-même... Un avant, puis un après... La perte des repères. (20 avril)*

À propos de la période qui encadre le début du confinement, le directeur résume dans son journal : *“Ce qui me revient de ces deux semaines, c'est un sentiment totalement irréel, au début. Dans ma tête, une expression revient en boucle : “c'est déréalisant”... nous sommes plongés dans la folie”*. Une perte de contact avec un monde connu s'opère, le clivage, la déraison et la déliaison s'invitent. Une éducatrice dit lors de l'entretien final : *“on allait comme dans un autre monde”*.

Le familier des choses se transforme en monde désordonné, expérience du chaos consubstantielle aux catastrophes. C'est la déprise à laquelle convie les annulations successives qui vident les agendas ou, à l'inverse, le flux d'injonctions des autorités (*“le branle-bas de combat gouvernemental”*) et l'esprit envahi par ce qu'il y a à faire dans ce contexte qui font réaliser que *“l'heure est grave”*. Il est question de sensations d'étrangeté, de *“jamais vu”*, d'impression de science-fiction, d'*“univers à la Mad Max”*. Le désarroi dans lequel peut plonger la survenue d'un ce-qui-arrive encore difficile à saisir et à nommer peut se faire très charnel, comme l'exprime la cheffe de service dans son journal à propos du jour où prend effet le confinement : *“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.”* La saisie de ce-qui-arrive n'est pas uniquement d'ordre cognitif, la catastrophe travaille également les corps. La chair est prise dans ce qui arrive de manière non conscientisée. Le processus d'intellection se double littéralement d'un coûteux processus de *“digestion”*.

Il est classiquement décrit dans la littérature spécialisée deux réactions à la survenue d'une catastrophe : la pétrification et la panique¹. Le choc tétanise et produit la sensation de profond désordre, le surgissement de quelque chose d'immonde (qui ne fait pas monde), d'absurde (qui ne fait pas sens). Le rapport habituel au monde est mis en déroute, ce qui peut produire torpeur, hébétude et déni. Lorsque l'évènement est moins ponctuel qu'un tsunami, une irruption volcanique ou un attentat, et s'apparente à un phénomène diffus comme c'est le cas pour une épidémie, la situation apparaît insensée, impossible ; sa réalité tend à être déniée, ou tout au moins minimisée, ramenée à du plus supportable psychologiquement. C'est ce qui s'observe autour de la *“grippette”* et de la difficulté *“à réaliser”*. Elle crée aussi des *“peur-panique”*, sans prise pour pouvoir relativiser.

Il se trouve que la crise sanitaire s'est inaugurée pour Alta par la conjonction de deux évènements très différents, dont l'un fut violent et l'autre déceptif. D'une part, des membres de l'équipe ont été dans l'impossibilité de venir au chevet d'une résidente mourante en soins palliatifs puis de se rendre à ses obsèques du fait de la mise en place des premières mesures sanitaires. Et d'autre part, une

¹ Toute catastrophe produit une situation de crise vitale, vécue de manière chaotique ou catatonique, dans la panique ou la radicale inertie, dans le déchainement de l'agir et du penser ou dans son effondrement mutique et pétrifié écrit l'anthropologue Yoann MOREAU, *Vivre avec les catastrophes*, 2017, p 62.

journée de formation très attendue sur les “*médiations collectives*” que l’institution avait l’intention de raviver après une période de déclin, était ajournée au moment-même où les activités collectives étaient englouties par la menace virale, ce qui était coûteux pour nombre d’acteurs¹. La participation de membres du personnel aux obsèques de la résidente et la participation de l’équipe éducative à la formation prévue se sont brutalement trouvées remplacées par une réunion destinée à organiser la manière de faire face à la nouvelle situation.

Propos d’une salariée dans son journal sur la situation de la résidente mourante dans le contexte de mise en place confinement

*Le collègue qui la suit avait prévu de passer la voir sachant que ce serait un dernier adieu. En raison des inquiétudes sanitaires qui étaient déjà très manifestes, le personnel n’a pas voulu que notre collègue s’approche d’elle. Il est revenu attristé et en colère. Les directives émanant de l’ARS venaient juste d’être mises en application dans cet établissement, une heure avant notre collègue aurait pu entrer. L’idée de la laisser mourir seule a mis notre collègue en colère. [...]
Ses obsèques ont eu lieu sans personne d’Alta. Triste réalité du début du confinement [...]
Tout est allé si vite que je n’ai pas vraiment réalisé ce décès alors qu’en temps normal, une attention très particulière est portée à ces moments. (décès le 12 mars et obsèques le 17 mars 2020)*

La dénomination même de la maladie pandémique vient résonner avec la situation qu’Alta connaît en ce tout début de confinement. Le co-vid : le “ensemble” (co) souhaité sur lequel on devait réfléchir pour l’amplifier et le “ensemble” d’une dernière présence à une résidente mourante puis défunte et le “vide” auquel on est confronté par la suspension des espaces collectifs et la disparation de la résidente sans adieu. Dans un jeu de substitution très rapide, ce qui devait être une journée de formation, puis un temps de participation à des obsèques, se transforme ainsi en moment de clôture (d’*“enfement”*). Cette jonction participe vraisemblablement à la consistance particulière du choc vécu à Alta².

La première réunion du confinement est aux prises avec le mortifère, comme on le voit particulièrement dans le récit qu’en fait la cheffe de service éducatif, qui anticipe la tension du collectif en écho de la tension qu’elle perçoit en elle mais qui n’avait pas pensé que ça serait aussi vif. “*L’heure est grave*” écrit-elle. Les mots, l’ambiance et les attitudes corporelles manifestent d’intenses tensions internes déstabilisant les membres de l’équipe éducative et la cadre : la difficulté à saisir la situation, la réalité qui vient “*attaquer*”, l’incertitude qui constitue une perte de maîtrise, la peur pour soi et pour les résidents, l’envie d’arrêter/l’envie de poursuivre. On y voit aussi les prémisses des tensions interpersonnelles qui arriveront.

¹ À commencer par le très emblématique “Bistrot d’Alta” qui ferme ses portes avec le confinement alors qu’il offre un espace de convivialité très apprécié des résidents et très soutenant à leur égard. La médiation éducative est *ce que l’on met entre l’éducateur et l’usager comme un petit théâtre, un espace où va se transférer, se transporter, ce qui empoisonne la vie d’un sujet. [...]* Cela exige évidemment une posture particulière de l’éducateur, une posture de passeur [...]. C’est en cela que la médiation éducative se distingue d’une simple animation, Joseph ROUZEL, cité dans le projet d’établissement d’Alta, 2019-2024, p 32.

² D’une manière générale, ce choc se montre moins massif dans les témoignages des 55 autres ESSMS étudiés, probablement en lien avec la particulière contemporanéité de l’écriture des journaux de bord à Alta.

Extrait du récit dans le journal de la cheffe de service éducatif de la réunion du jour du confinement

Mardi 17.03.20

La réunion est cet après-midi. Je suis à mon domicile et je ne pense qu'à cela. Je pense que cela va être difficile. Nous devons être en formation toute la journée pour travailler ensemble à un de nos dispositifs institutionnels malmenés ces dernières années. J'attendais cette journée avec impatience, à la place, une réunion pour envisager ensemble une activité réduite, les peurs, l'enfermement. [...]

14h00 la réunion. Une quinzaine de professionnels dans notre grande salle. Deux d'entre eux sont en dehors de la grande table, loin des autres, dans leur dos pour éviter la contagion. Porte et fenêtres ouvertes. 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. Lorsque j'arrive, personne ne parle. L'heure est grave. J'ai prévu d'adresser une pensée à une résidente dont les obsèques ont lieu au même moment, de façon confinée, nous n'avons pas eu le droit d'être là. Puis j'ouvre la réunion avec cette phrase écrite pour moi-même : "Merci d'être là, nous allons maintenant travailler afin de maintenir vivant notre collectif ainsi que le soin porté à chaque personne, ceux qui vivent là et ceux qui travaillent là. Seul ce double mouvement peut nous permettre de soutenir la vie". J'ai prévu de donner la parole, qu'elle circule, que le discours ficelé de la direction ne vienne pas étouffer la complexité des chemins de chacun. Je pouvais imaginer que cela serait tendu mais je n'avais pas pensé que je serai aussi sensible au ton employé par certains. Une première intervention sur le refus d'assurer l'aide au sein du domicile sans masque. Une deuxième sur le fait que des services ont arrêté les visites à domicile, pourquoi pas nous ? Peut-on prendre la température de chacun à chaque prise de service ? Comment interdire le rassemblement des résidents dans la cours ? Comment continuer à prendre soin ? Si l'un d'eux l'attrape, il y aura au moins quinze morts. Quel cadre horaire ? Comment garder nos enfants ? Quels dispositifs collectifs maintenir, comment ? Et nos réunions ? [suite des questionnements et repères déagés et elle conclue] Nous avons organisé l'urgence. Je me sens épuisée.

2.2.2 La tentation de s'absenter pour des professionnels

La menace de la mort est dans toutes les têtes, plus comme un danger qui rôde qu'un risque qu'on pourrait apprécier. Un membre de l'équipe éducative craint dès le début que la moitié des résidents meurent du Covid, un autre qu'ils ne soient pas acceptés à l'hôpital s'ils sont atteints. Cela produit des dilemmes éthiques explicités par certains salariés, comme une éducatrice restituant dans l'entretien final combien elle s'était sentie à ce moment-là tiraillée par *"la crainte que toute notre éthique professionnelle puisse s'effondrer"* dans un abandon des résidents : *"si on arrête tout ce qu'on fait, les résidents vont s'effondrer et mourir"*.

Au-delà du choc émotionnel et intellectuel initial et de l'effort requis pour l'absorber, une tension interne s'exprime, très vite pour certains ou un peu plus tard pour d'autres, sur des versants à fois viscéral et moral : arrêter ou poursuivre l'activité ? rester ou partir ? tenir son rôle professionnel ou se réfugier dans son univers personnel ? accepter ou non de faire des interventions exposantes comme les visites à domicile ? La question "En être ou ne pas en être ?" se pose, comme un reflet transposé de l'interrogation Shakespearienne¹.

¹ Avec Hamlet, l'inertie du héros ne lui est plus imposée par les circonstances extérieures du drame, mais par une nécessité intérieure : la tragédie de l'homme est en lui-même.

Avant de susciter des tensions collectives, ces tensions internes prennent la forme de détresses morales : *“Je pleure chaudement. Je n’ai plus envie d’être là. Je suis trop fatiguée”* écrit une salariée, *“Pour moi ce n’était pas possible [d’arrêter]. [...] Pourtant j’étais tétanisée”* raconte une autre.

On se dit tenté d’arrêter, on manifeste la pénibilité d’être là, on doute de ce qu’il convient de faire, on s’interroge sur son envie d’arrêter et ce qui la motive et sur ce qui fait repousser cette tentation. On se dit aux prises avec *“une sorte de mélange pulsion de vie, pulsion de mort”*, à défaut de pouvoir être confiné, on s’aménage des formes de replis plus circonscrits : *“j’aurais préféré être confiné. D’ailleurs j’ai très vite arrêté de suivre l’actualité car c’était trop dur”*.

Les cadres aussi font état de dilemmes moraux, de résistance à la tentation de faire défection, même en travaillant pour partie chez eux. Le directeur convoque Jean Oury, un des pionniers de la psychothérapie institutionnelle, avec un *“qu’est-ce que je fous là ?”* interrogeant le sens d’une présence, le désir du sujet d’être ou non quelque part. Pour lui, il y a impossibilité de défaillir : *“Je me demande si je ne me prends pas pour le capitaine d’un vaisseau (genre Titanic) qui restera sur le pont avec l’orchestre qui jouera jusqu’au dernier survivant”*. Bien que vulnérable et ayant très peur du virus, il a du mal à accepter de se confiner, il aimerait se croire invulnérable (*“Et bien sûr, je suis invincible”*) et se sent tenu de rester fidèle au poste : *“C’est mon devoir... Je dois être auprès de ceux qui n’ont pas le choix... Je n’ai pas le droit de me mettre à l’abri.”* Pour la cheffe de service, un impératif de nécessité (il n’y aurait pas eu *“de sens à l’absence”*), ainsi que de la solidarité lui font continuer à travailler malgré de l’incertitude médicale, déborder de son mi-temps thérapeutique et différer un traitement important. Des positions pouvant paraître quasi sacrificielles.

Des salariés cessent durablement de travailler, dans des contextes médicaux ambigus, associé, au moins pour l’un d’entre eux, à un choix de se replier. Cette situation les mettra en difficulté avec leur employeur et les intéressés ne font pas l’économie de la culpabilité, l’un d’entre eux parle d’une *“crise profonde et douloureuse”*. Il existe aussi, plus tard et pour d’autres, des phases intermédiaires de retrait, au moment où la situation devient subjectivement intenable.

La situation est inverse pour d’autres salariés : quelqu’un d’empêché de venir travailler dans l’établissement du fait d’un sur-risque personnel voudrait revenir, propose son aide par téléphone durant le confinement et insiste pour qu’on fasse appel à lui malgré son arrêt de travail officiel ; une salariée souffre de sa situation de télétravailleuse tout au long du confinement, se réjouit de revenir dans l’établissement et dit plus tard avoir été *“sauvée”* par le fait qu’on ne l’ait pas contrainte à retourner en télétravail durant le 2^{ème} confinement. Lors de la séance des salariés, une participante récemment arrivée dit avec une grande émotion dans la voix : *“Moi pendant le confinement, je me sentais inutile. Normalement je devais faire un atelier d’écriture avec des migrants mais ce n’était pas possible. Je m’en foutais de la prise de risque. J’applaudissais aux 1^{ers} de cordée mais je me sentais impuissante. On était en pleine guerre et je devais rester chez nous. J’étais une planquée”¹*.

Le *“Consentir à être là”*, dont parle la cheffe de service, ne va pas de soi. Il existe une crise dans la crise. Chacun aborde la situation avec ses mécanismes de défense, conscients ou non, et ses repères moraux. Des salariés diront avoir tenu par devoir, nécessité ou solidarité, ou par sentiment d’être utiles aux résidents avec des besoins de contacts concrets pour soutenir cette disposition. *“Dans une telle difficulté, il fallait que je tende la main aux résidents les plus en difficulté”* dit par exemple un éducateur. Et il est beaucoup question du seul point de rencontre qui a existé dehors pendant le confinement : *“Cette place, c’était le seul endroit d’Alta où il y avait du monde, jour et nuit. Et moi quand je me disais : ça fait 2 h que je n’ai parlé à personne, je prenais un café et j’y allais”*.

¹ Curieusement l’expression *“1^{ers} de cordée”* (ceux qui réussissent vantés un an plus tôt par le chef de l’État), référence indirecte au roman *Premier de cordée* de Roger FRISON-ROCHE, où un alpiniste tente de surpasser sa peur du vertige, vient se substituer à celle de *“1^{ers} de corvée”* (ceux les plus exposés à la contamination), invention lexicale très politique.

Propos d'un éducateur ayant cessé de travailler au moment du confinement, lors de la séance de réflexion collective 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.
[...] Les autres étaient mis en danger dans leur travail et moi je m'étais replié.
C'était une crise profonde et douloureuse.*

Propos de salariés à divers moments sur les tensions internes vécues

*J'avais l'impression de vivre un truc terriblement compliqué, ça me tirait.
J'avais la crainte que toute notre éthique professionnelle puisse s'effondrer.
On était entre une éthique professionnelle et une réalité qui vient attaquer. [...]
Des collègues voulaient tout arrêter,
certains parlaient de démissionner ou de se mettre en arrêt maladie.
Pour moi ce n'était pas possible.
On se disait : si on arrête tout ce qu'on fait, les résidents vont s'effondrer et mourir.
Il y avait un grave danger.
Pourtant j'étais tétanisée. Moi aussi j'étais tentée, j'avais mon fils qui souffrait de la situation.
(entretien final)*

*Moi aussi, je devrais me faire arrêter. Mon médecin me l'a redit...
Qu'est-ce que je fous là ? (Jean OURY). Je ne sais plus très bien... parfois je doute...
Pas longtemps car la tempête nous oblige à être sur le pont. (journal de bord - 17 mars)*

*Moi j'ai eu une méningite il y a quelques années, j'ai failli y passer.
Depuis j'ai toujours très peur des virus.
Alors dès le début de l'épidémie, l'idée qu'un virus puisse venir me tuer dans la fleur de l'âge ...
C'est sûr, j'aurais préféré être confiné.
D'ailleurs j'ai très vite arrêté de suivre l'actualité car c'était trop dur.
(séance des salariés)*

*J'avais quand même tout le temps cette question : pourquoi je continuais [à travailler] ?
C'était impossible d'arrêter ! Une sorte de mélange pulsion de vie, pulsion de mort.
J'avais retrouvé une bonne santé, j'avais repris, je n'avais pas le Covid.
Je n'allais pas m'arrêter pour la peur, pas pour la peur mais peut-être la fatigue.
(entretien final)*

Sous de toutes autres modalités, et peut-être des tiraillements de moindre intensité, la question de la place qu'on occupe dans une telle situation a pu se poser aux résidents et aux administrateurs.

Les résidents ont eu à choisir où ils voulaient se confiner, opter entre rester à Alta ou en partir, et ce pour une durée indéterminée. Pour certains ce fut un choix contraint par le manque d'alternative ("Ma mère 24h/24, ce n'est pas possible, j'ai passé l'âge [...] si j'avais eu une copine ..."). Un salarié indique que cela a pu confronter à des éprouvés pénibles "ceux que la famille n'a pas voulu accueillir en confinement, ceux qui sont coupés de liens parentaux serrés".

Pour les administrateurs, la question de ce qu'ils auraient pu faire pour aider l'établissement dans la tourmente s'est posée à eux, avec le constat fataliste d'une assez grande impuissance. Etant très atteinte par le Covid au moment de l'instauration du confinement, la présidente explique lors de la séance commune : "Mon premier souci, c'était moi. Mais j'avais envoyé une lettre à tous pour dire qu'au fond de mon lit je pensais à vous". Dans son message manuscrit à l'intention des salariés et des résidents, elle écrit : "Je tiens à exprimer toute ma présence attentive à vos côtés dans cette période difficile et inédite qui interpelle chacun d'entre nous". Elle invite les salariés à être "de bons résistants pour vaincre ce fléau" et fait appel à leur "esprit d'équipe", leur "engagement sans faille" et leur capacité à "raison garder". Mais l'effacement des administrateurs domine et on sera

de fait loin d'une présence attentive. *"On est surtout là pour écouter notre directeur, il a expliqué comment il allait s'organiser. On était plus là pour recevoir l'information"* est-il dit à propos de la séance de Conseil d'administration réduit qui a lieu en visio au milieu de la période de confinement. Et *"Nous on est un peu à côté du sujet en tant qu'administrateur", "On est quand même en retrait..."*. Les administrateurs ne reviendront dans le jeu institutionnel qu'avec l'attribution d'une prime au personnel pendant le déconfinement. Il semble que cet effacement n'ira pas sans culpabilité, resurgissant comme on le verra en sortie de crise.

2.2.3 Être tarauté au long cours par la peur, la fatigue, l'empêchement à vivre pour tous

Le confinement dans la durée, avec ses deux renouvellements et son total de 54 jours, puis le déconfinement extrêmement progressif¹ ont amené sur le devant de la scène d'autres types de tensions internes pour les résidents et les salariés.

Le pénible pour les résidents

Pour les résidents, il s'agit surtout de souffrance à l'égard de la rupture des vies familiales et sociales ainsi que de souffrance d'être isolé, "bloqué", sans exutoire à l'angoisse, aussi d'inquiétude, souvent plus diffuse que la seule peur le virus.

À propos du confinement, il peut être question de "cauchemar", de période "insupportable", de quelque chose qui a "gavé", "soûlé". Bien qu'il ait été relatif, l'enfermement chez soi est décrit par certains comme très pénible², du fait de l'ennui, de l'incertitude de sa durée, de la frustration de projets suspendus, du sentiment d'être "cloîtré, sans porte de sortie". Un résident parle de nécessité de "sauver sa peau", au sens psychique du terme : *"C'était moi-même que j'avais à secourir dans cette crise"*. Un autre dit : *"Ici beaucoup de gens se replient sur eux-mêmes. Les problèmes ressortent"* et plusieurs témoignent d'une recrudescence de leurs troubles : *"j'ai des grosses phobies, je ne vais pas bien quand je m'isole. [...] J'ai beaucoup d'insomnies et plus d'angoisses si je reste seul"*. Il est possible que l'accroissement des insomnies leur ait fait craindre la survenue d'une rechute, tant elle en est un des signes avant-coureurs classique³. Un seul se plaint de fatigue, alors que leur mention de la fatigue des éducateurs est fréquente.

Pour nombre d'entre eux, la privation des relations avec les proches et l'inquiétude à leur sujet pèsent : *"J'ai l'impression de ne plus vivre [sans eux]", "La perspective de revoir mes proches est importante pour moi"*. On sait des proches malades ; on voudrait revoir avant qu'elle meure une grand-mère qui a un cancer ; on aurait voulu se rendre à un enterrement ; on n'a pas ses proches autour de soi pour son anniversaire ; on loupe la fête des mères ou l'anniversaire de sa sœur ; il est difficile d'entrer en contact téléphonique avec ses proches car la voix d'une mère malade est trop faible pendant quelques semaines ou bien à cause d'un réseau peu performant durant toute la crise. Le manque éprouvé est palpable dans les récits et le soulagement s'exprime avec le déconfinement : *"Ils sont venus me chercher. C'était important, ça m'a fait du bien", "Là, le plus important pour moi, c'est de retrouver ma vie privée avec mes proches, ça me rend heureux"*.

¹ Du fait d'une grande prudence puis de la seconde vague, à l'automne 2020, nombre d'activités n'ont repris qu'en 2021.

² Il leur était possible de sortir faire des courses ou marcher dans le quartier. Des résidents allaient au-delà de ce qui était autorisé à l'époque (1 heure une fois par jour à moins d'un kilomètre de son domicile, avec un élargissement dérogatoire pour les personnes handicapées à partir du 20 avril).

³ À noter que le confinement n'a pas été une période pénible pour tous les résidents : certains (qui n'ont pas témoigné) sont décrits comme *"très à l'aise dans cette nouvelle ambiance", "apaisés et plutôt rassurés par le calme du dehors"*. Leur convenaient bien *"le repli et la bulle que constituait alors la résidence", "dans lequel la vie s'est organisée de manière autarcique"*. Le confinement les exonérait de s'exposer hors les murs protecteurs de l'institution pour des activités et des rendez-vous coûteux pour eux : *"ils se réfugient dans l'isolement de la psychose, isolés du monde, sans être trop sollicités"*.

L'inquiétude pour eux-mêmes vis-à-vis du virus est discrète dans les témoignages, elle est parfois oscillante (*"Je n'ai jamais attrapé le virus. Ça ne m'arrivera pas, j'ai juste des petites gripes. [...] je suis diabétique, ça m'inquiète, je pourrais le choper"*) et parfois se dit un sentiment d'invulnérabilité (*"J'ai un taux de globules blancs très supérieur [...] J'ai tellement de molécules dans mon corps que ça me protège"*). Mais des comportements témoignent d'inquiétudes liées à ce que la situation et l'ambiance de confinement ou de pré-confinement ont d'étrange : il peut s'agir d'allers et retours répétées, de quêtes de réassurance auprès des éducateurs, d'une demande de prise de température quotidienne, d'un besoin de parler au téléphone ou de se retrouver la nuit.

Propos de résidents dans leurs témoignages initiaux sur des tensions internes vécues lors du confinement

*Le confinement ça a été un cauchemar. Être constamment enfermé chez moi, c'était insupportable. J'avais l'impression d'être dans le film "Un jour sans fin". [...]
Quelques fois, je ne me porte pas bien parce que je suis trop chez moi.
Se coucher le soir en se disant "Qu'est-ce que je vais faire demain ?", c'est dur.*

*Moi 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.*

*Depuis la réduction des effectifs, plus de la moitié des résidents boivent comme des trous.
Il y en avait déjà qui buvaient mais là c'est l'explosion.
Ils boivent des bières sur le banc de la cour et ils fument plus plus.*

*Il y a des résidents qui ont un peu mal tourné, qui ont fait des conneries,
ça a un peu dérapé, amener des gars chez lui, aller pour se suicider...*

*Ça va moyen. Je fais des crises nocturnes, plus qu'avant, je suis fatigué,
je ne dors que quelques heures par nuit.
Rien n'y fait il faut que j'aille voir ma psy. J'ai rendez-vous le 17 juin.
J'ai eu des coups de fil on est resté en contact pendant le confinement mais ce n'est pas pareil.
J'ai besoin d'aide sur les médicaments et sur ce qui se passe. [...]
J'ai pas mal grossi pendant le confinement,
mais dans le même temps elle m'avait augmenté mon traitement ma psychiatre.
Et moi, je ne perds pas du poids facilement, ce qui est pris est pris !*

*Je peux encore ressentir de l'ennui mais plus d'angoisse [comme pendant le confinement].
On n'est plus cloîtré, sans porte de sortie, il n'y avait pas moyen de sortir de l'ennui.
Mais avant, ça m'a soulé d'être chez moi. Comment j'ai pu supporter ce confinement ?!
Ne plus savoir quand on peut revoir ses proches, ça m'a gavé.*

Des résidents ont été en grande détresse et deux ont présenté des troubles psychopathologiques graves avec des comportements suicidaires pendant le confinement. Pour l'un, l'équipe effectue un lien direct entre la situation et la survenue des troubles, pour l'autre la situation aurait alimenté un délire de persécution sans avoir déclenché la décompensation.

Propos d'un éducateur dans son journal sur une tentative de suicide lors du confinement

*Elle a dû faire face à ses angoisses sans aucun exutoire.
Habituellement, elle sort, va en ville, rencontre des amis (même si ces relations sont compliquées),
ça l'apaise et elle parvient à se détendre un peu.
Le repli, l'absence de perspectives immédiates concernant l'actualité,
son projet personnel (en suspend alors que des échéances importantes se profilaient pour elle)
l'ont plongée dans une angoisse qui n'a eu de cesse de monter malgré notre présence
et qui l'a amenée à décompenser au cœur même de la résidence.
Quelques jours avant le déconfinement, la décompensation s'est aggravée
[mais] le passage à l'acte a eu lieu en dehors des murs, plus loin de nous.
Une hospitalisation a été nécessaire.*

Propos d'un résident lors de la séance de réflexion collective des résidents sur les tensions internes vécues pendant le confinement

Je ne supporte pas l'idée de tout ce qu'on nous interdit et ne pas savoir quand ça va finir : le confinement, le déconfinement, le couvre-feu, encore un confinement, il y a un côté flippant. Un peu un jeu pervers. Le confinement c'était infantilisant Et ils se contredisaient en permanence, c'était incohérent. Je sais bien qu'il fallait prendre des mesures mais je déteste être soumis à quelqu'un qui décide pour moi et que je ne connais pas. Ça m'a gâché une partie de ma vie de renoncer à tout ce que j'aime. C'était moi-même que j'avais à secourir dans cette crise. C'était sauver ma vie, mon psychisme. Je me sentais en insécurité chez moi. La dépression c'est quelque chose de grave, les étudiants qui se suicident, c'est grave. La réaction au confinement peut être néfaste. Moi me lever le matin pour tourner en rond dans mon appartement, un moment je deviens, peut-être pas dépressif, mais hargneux avec tout le monde. J'étais tout le temps en colère parce que sortir de chez moi, c'est mon oxygène.

Des professionnels malmenés par la crise sanitaire

Pour les professionnels, cette crise au long cours a produit des atteintes corporelles et des atteintes psychiques, dont le cumul peut générer des tensions et des pénibilités de grande ampleur.

Les corps ont été menacés, voire atteints, par le virus, à diverses périodes et y compris chez des salariés à risque. L'inquiétude touche à soi, à l'intérieur de soi : *"C'est étrange, le Corona nous rend poreux, la peau ne fait plus barrière"* écrit une salariée. Les corps ont aussi été malmenés sur la durée par divers facteurs liés à la situation : des lavages de mains répétés (*"mes mains deviennent rouges, sèches et douloureuses"*), les désinfectants à utiliser (*"ce vinaigre à 14° me déchire les bronches"*), des douleurs dues aux longues séances de télétravail, les médicaments dont on a besoin mais qu'on ne peut plus prendre car contre-indiqués pour des raisons immunitaires ou bien les soins manquants dont on aurait eu besoin mais qui ne sont pas disponibles ou qu'on n'est soi-même pas assez disponible pour effectuer.

Les corps ont été amoindris par la fatigue physique et psychique qui s'installe à force de répétitions des précautions prises. Ils sont comme entravés par les gestes barrières et les équipements de protection dans leur latitude de mouvement, leur gestuelle et jusqu'à leurs mimiques communicationnelles, ce qui n'est pas rien pour les métiers de la relation. Tenir dans la durée constitue une épreuve et détourne de son rôle éducatif : *"Faire la chasse au virus de façon permanente est usant"*.

La fatigue renvoie tantôt à une dimension mécanique liée à l'énergie déployée pour réaliser le surcroît de tâches requises, tantôt à la pénibilité de la situation en termes de stress. Mais l'emploi du terme s'associe souvent à l'inquiétude ou désigne des idées de pression, de lassitude, de démoralisation, de perte de sens du rôle ou de la mission. Ce dernier point correspond à la déploration de la perte du collectif (*"On ne peut tout de même pas supprimer tout ce qui est collectif ! Les résidents, en ont tellement besoin. Notre projet institutionnel comporte deux jambes : l'individuel et le collectif. C'est une question d'équilibre !"*), aux limitations de l'accompagnement individuel des résidents, au cantonnement à l'application des mesures prophylactiques (*"on se transforme en justicier du confinement"*) et à l'impression de voir disparaître le "vivant". Cette préoccupation est saillante chez la cheffe de service éducatif qui pointe la contradiction entre l'obsession du rester en vie et *"l'être vivant"* : *"Une phrase me revient sans cesse : ne pas mourir ce n'est pas être vivant... Etre vivant ? Est-ce possible quand toute l'organisation d'une journée est passée à tenter de tuer les microbes chiffon à la main... ?"*

La mention plus forte d'épuisement, moitié moins fréquente que celle de fatigue, est régulière chez certains témoins, en particulier le directeur, s'inquiétant de l'épuisement de ceux qui l'entourent ou constatant son propre épuisement.

Présente sous des formes différentes tout au long de la période, la fatigue est mentionnée dès le choc du confinement. Puis elle semble avoir culminé mi-avril autour du deuxième renouvellement du confinement, dans un moment situé après l'effort d'adaptation à la nouvelle situation qui bouleverse les habitudes et la perspective du déconfinement, à la fois attendu et redouté¹. Puis de nouveau lors de la phase de déconfinement du début d'été où les arrêts maladie ont été nombreux, comme dans une forme de contrecoup après avoir cherché à tenir bon.

Les récits égrènent des manifestations de la fatigue : grande lassitude, sentiment d'usure, impression de *"journées sans fin"*, fonctionnement ralenti ou perturbé, manque de force pour agir ou penser, impossibilité de *"rejoindre son journal de bord"*, envie de pleurer de fatigue, gorge qui se serre en pensant au travail, tristesse. L'ampleur de cette fatigue peut amener à parler de sensation d'être *"attaqué"*.

Les causes de la fatigue se cumulent souvent, comme le cocktail peur/fatigue/solitude chez un personnel d'entretien. Elles peuvent être difficiles à identifier précisément, car difficiles à désintriquer, notamment lorsque facteurs personnels et facteurs professionnels se combinent (charges familiales, maladie, insomnies, cauchemars et congés peu réparateurs). Parmi les éléments évoqués par les contributeurs, l'angoisse des autres qui retentit sur soi, paraît constituer un puissant vecteur de la fatigue ressentie. C'est le cas de l'anxiété de résidents très demandeurs de réassurance ou aux angoisses difficiles à dissiper par téléphone. C'est le cas de l'ambiance *"plombée"* de réunions, le fait d'être perpétuellement sur le qui-vive (*"gare au regard qui tue"*). Ce poids du regard des autres et l'effort consécutif pour s'y ajuster est pointé par un salarié comme *"ce qui m'a le plus coûté en termes de fatigue"*. Les relations interindividuelles en sont évidemment impactées.

La mention de la fatigue s'estompe lors des séances et des entretiens finaux et celle d'épuisement disparaît ; en revanche, il est largement fait retour sur la peur, deux fois plus présente que lors des témoignages initiaux qui avaient davantage mis sur le devant de la scène l'inquiétude et l'angoisse². Les éprouvés de peur et d'angoisse sont en effet présents dans tous les témoignages, à des degrés divers, pour parler de ses ressentis et de ceux d'autrui. Cette omniprésence n'empêche pas des différences considérables quant à la place qu'ils y occupent.

Il arrive que le mot "peur" soit manié de manière si générale ou furtive qu'on hésite à comprendre ce qui fait peur à un moment donné du récit. Cette "peur sans objet" pourrait se rapprocher de l'angoisse, mais elle semble dire que parfois, la peur est si massive, si générale, si évidente qu'il suffit de dire "j'ai peur" (ou de parler de "ma/la peur" ou de "nos/leurs peurs") pour la signifier sans avoir à y adjoindre de complément d'objet. À certains endroits, cette omission semble permettre d'éviter de préciser que la peur est davantage celle d'être contaminé par autrui (en l'occurrence les résidents) que de les contaminer, réalité moins facilement dicible. Quand la peur est là, elle ne semble pas forcément "raisonnable", au sens de pouvoir être réduite par le raisonnement, tant elle est viscérale. Il y a ceux *"qui venaient avec la peur panique au ventre"*, ceux qui décrivent longtemps après qu'ils *"flippaient"*, qu'ils étaient *"tétanisés"*.

¹ Pourtant, la réorganisation du travail pour éviter que les personnels soient nombreux en même temps sur le site lors du confinement a permis de dédensifier les semaines de l'équipe éducative : sur 5 jours hebdomadaires, 3 étaient travaillés sur site, 1 en télétravail et 1 en repos rémunéré.

² L'analyse lexicale des propos collectés fait apparaître les occurrences suivantes des principaux mots et de leurs dérivés : pour les témoignages initiaux :

- inquiétude : 49 - angoisse : 45 - fatigue : 35 - peur : 30 - épuisement : 17

- pour les séances et entretiens finaux : inquiétude : 17 - angoisse : 11 - fatigue : 8 - peur : 59 - épuisement : 0

La peur n'a pas le même visage pour tous : peur de venir travailler, de transmettre le virus, qu'autrui nous le transmette, pour la santé de nos proches, d'avoir à s'occuper de résidents atteints, que des résidents meurent, d'être pris à défaut d'application des mesures sanitaires, de manquer de matériel de protection, des produits de désinfection, que sa responsabilité soit engagée, de ses propres émotions, de ses propres réactions, de ne pas être à la hauteur, de craquer, de la peur des autres, d'être contaminé par le stress généré par les médias, de la vie qui n'est plus comme avant, peur aussi de la suite de l'épidémie ou du monde d'après. Le cumul des peurs crée une ambiance lourde : *"Tout est tellement chargé de peur que je n'arrive plus à écouter tranquillement mes collègues"* écrit la cheffe de service.

Les professionnels font un usage très large de la notion d'angoisse et utilisent également des termes psychiatriques associés, curieusement davantage à propos d'eux qu'en parlant des résidents¹. Le terme d'angoisse et celui de *"paranoïa"* peuvent être employés comme un superlatif de peur. Il est aussi question de *"terreur"* (*terrorem* : ce qui fait trembler). Le terme *"phobique"* semble bien être utilisé dans son sens de symptôme psychopathologique. Pourtant il s'agit peut-être moins d'une pathologie que d'une réaction normale à une situation elle-même anormale.

L'angoisse est focalisée sur le danger de contamination, l'étrangeté du nouveau monde dans lequel on se trouve, les repères *"floutés ou perdus"*, la déraison, sur le morbide de la situation. Elle peut être dite à travers des cauchemars macabres (*"Je dors de moins en moins bien. Des cauchemars peuplés de poison et hantés par la mort"*), la situation qui *"nous coûte psychiquement"*, les relations *"devenues un danger mortel"*, les *"mains supposées pouvoir donner la mort"*, les questions de vie et de mort *"ravivées"*, les comportements phobiques, la folie des uns et des autres.

La folie peut être perçue comme omniprésente, allant bien au-delà de ceux qu'on qualifie habituellement de *"fous"* : *"nous devons lutter contre la folie, la nôtre, celle de tout le personnel... pour faire face tous ensemble à celle des résidents"* écrit le directeur. Confrontant à un réel constitué de repères affolés et affolants, les catastrophes peuvent rendre fou, elles ont beaucoup à voir avec l'insensé. Tout se passe comme si l'intranquillité d'une catastrophe, une épidémie s'infiltrant jusque dans les cellules, s'agrégeait à l'intranquillité consubstantielle des maladies psychiques : intranquillité de ceux qui vivent aux prises avec des angoisses majeures, et intranquillité de ceux qui les côtoient et les aident, atteints en ricochet par cette angoisse. Le handicap invisible se double de l'invisible circulation virale, comme si une contagiosité de la folie se mêlait à celle du virus.

L'auto-identification de l'angoisse en soi et le questionnement sur l'angoisse des autres (présente / absente, similaire ou non à la nôtre) occupent une place non négligeable dans les récits des salariés. Le tiraillement interne entre positions contradictoires n'est pas rare, comme l'exprime ici le directeur : *"j'alterne moi-même entre ces deux extrêmes [le déni et la phobie]. Je côtoie intimement ces deux faces de la même folie"*.

Des tiraillements apparaissent 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 bien sûr l'inter-surveillance sur laquelle nous reviendrons à propos des tensions interpersonnelles.

¹ Dans les témoignages initiaux, les professionnels recourent au terme d'angoisse (et ses dérivés) 7 fois en parlant des résidents (contre 34 fois pour parler de la leur ou de l'angoisse générale produite par la situation), 1 fois *anxiété* (pour eux-mêmes), 4 fois de *stress* (pour eux-mêmes), 2 fois de *phobie* (pour eux-mêmes) et 1 fois de *paranoïa* (pour eux-mêmes). Pour leur part, les résidents font 4 usages du mot *angoisse* (ou dérivés), 3 de *stress* (dont 1 fois pour les éducateurs), 2 d'*insomnie*, 1 de *phobie* et un 1 de *trouble* (pour parler d'autres résidents). Les formules imagées et/ou euphémisées ont en revanche un certain succès : *je vais péter un câble, j'ai pété les plombs, je me suis énervé, ...*

Qu'on soit résident, professionnel ou administrateur, on parle en général plus des angoisses des autres que de la sienne et on euphémise volontiers l'angoisse ("*je suis pris d'une espèce d'angoisse*", "*c'est comme une angoisse de ...*"). Parfois la minimisation, la dénégation, affleurent. Sa propre angoisse est parfois perçue dans la désorganisation des comportements routiniers, ponctués d'oublis et de vérifications répétées. Ou l'angoisse d'autrui décelée dans son attitude bravache (un fonctionnement sur le mode du "même pas peur") qui passe ensuite à davantage de précautions. Il arrive que l'absence d'angoisse intrigue : "*L'angoisse peut se cacher. Où est passée la mienne ?*".

Des peurs sont partagées, mais l'épidémie semble renvoyer chacun à ses propres peurs. Et la peur peut être évoquée en creux : ne pas avoir peur, du moins du virus. Quand d'autres peurs, plus profondes, plus intimes, occupent le terrain, le virus ne fait pas forcément le poids ("*Ma peur n'est pas là. Elle est ailleurs, ce virus ne m'inquiète pas vraiment*").

La pensée n'est pas toujours fluide, elle peut buter sur la fatigue bien sûr, parfois aussi sur des difficultés personnelles. Le "prendre sur soi" pour poursuivre le travail de la pensée est perceptible. Il y a parfois des traces d'une sorte de culpabilité à penser, à se consacrer à un temps de pensée, à pouvoir encore penser individuellement. Cela peut concerner la tenue du journal de bord, qui peut faire figure, aux yeux mêmes de son rédacteur, de luxe déplacé.

Des formes de repli sur soi, par exemple des abstentions de prise de parole inhabituelles dans les réunions, et des formes d'activisme autour de chasse zélée au virus, font également penser à des stratégies individuelles de lutte contre la peur, décrites par la psychodynamique du travail. Cette approche a montré que la peur peut générer des stratégies de défense individuelle se traduisant par une auto-injonction à ne pas penser et à se conduire en exécutant discipliné. Ce mécanisme de répression pulsionnelle est très coûteux pour contrer cette forme de souffrance au travail, car s'il calme l'angoisse, le "blocage fantasmatique"¹ épuise les forces et peut amener un *burn-out*.

Propos d'une éducatrice lors des entretiens finaux sur des tensions internes

C'était impressionnant de voir la peur qui envahissait sur des choses similaires ou différentes. Ceux qui avaient peur pour leurs proches, pour les résidents, peur pour sa vie. Ce n'était pas du même ordre. On ne savait plus quoi faire si le collègue ... J'ai assez longtemps été tétanisée sur ce qu'il fallait faire ou pas. On a été beaucoup à être un peu paumés.

Propos du directeur dans son journal sur son épuisement lors du déconfinement

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

À l'instar de la pandémie qui met du chaos dans la planète, l'épidémie met du désordre dans les frontières qui bornent habituellement l'univers du travail et celui de la vie personnelle². Pour les professionnels d'Alta, la crise brouille les frontières socialement définies par le salariat entre les

¹ Christophe DEJOURS, Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, vol 1., 1980.

² À l'image très concrète du "tout mélangé" que vivent les victimes d'inondations qui envahissent les maisons : l'eau dans le salon et non dans la baignoire, les objets emportés par l'eau, la boue dedans et plus dehors, le niveau de l'eau dans la maison marquant la frontière entre l'ordre et le désordre, ... particulièrement bien décrit par Julien LANGUMIER dans *Survivre à l'inondation. Pour une ethnologie de la catastrophe*, ENS, 2008.

espaces-temps de travail distincts des espaces-temps de vie personnelle. Le travail déborde sur le temps personnel et familial quand la crise génère un surtravail et le télétravail (partiel ou complet, officiel ou officieux) vient coloniser l'espace personnel et familial. Participe également à ce mouvement de dislocation, un travail lui-même décliné en multiples situations hybrides, la nouvelle organisation créant de nombreuses situations d'alternance de travail un temps chez soi et un temps dans l'établissement (télétravail partiel, alternance d'arrêts maladie en partie travaillés puis reprise en présentiel, réunions de direction depuis le domicile).

Des espaces professionnels sont désertés pendant que des domiciles se sont trouvés envahis de dossiers, câblages, ordinateurs ou autres accessoires studieux. Ces changements peuvent avoir un coût : ce qui se vide peut donner l'impression d'une petite mort (partir, douter de pouvoir revenir, craindre d'être remplacé, ne plus reconnaître comme familier son bureau déshabité) ; ce qui se remplit demande de repenser son espace propre et le non empiètement sur l'espace des proches.

L'envahissement de la sphère personnelle par le travail professionnel semble important pour les cadres qui témoignent, empiétant sur leurs soirées, week-ends et périodes de congés ou d'arrêts maladie. Cette masse de travail paraît atteindre des proportions déraisonnables au regard de leurs états de santé respectifs.

Toutefois, il n'y a pas forcément de plainte à l'égard de formes de surtravail : un éducateur semble apprécier le gain de disponibilité qu'il a pu consacrer aux résidents en étant *"peu regardant sur les heures passées au travail"* grâce au rythme ralenti du confinement, une éducatrice manifeste une forme de surinvestissement par un zèle particulier en matière de désinfection. Au-delà des nécessités, le besoin d'en faire beaucoup semble faire office d'antidote à l'angoisse. L'héroïsme du "tenir bon", d'un faire face à l'adversité quoi qu'il en coûte, est parfois au rendez-vous, avec des états d'exaltation (*"avec le manque de sommeil et la tension, je me dis que je dois être un peu exalté"*). Le *"faire un peu martyr"* pourrait dédouaner d'une culpabilité d'être encore en vie alors que d'autres ont été emportés par le Covid ou conjurer la crainte de l'être à son tour.

Toute prise de risque professionnelle peut venir percuter la vie personnelle, familiale, amicale. L'espace de repli et théoriquement de sécurité du domicile semble sous le régime de la précarité, de l'instable, de l'incertain, comme sous la menace d'un transfert de risque de l'établissement au domicile. L'inverse n'apparaît jamais. Pourtant le risque s'est plus souvent actualisé dans ce sens puisque les salariés qui auront eu le Covid pendant la période étudiée auront été contaminés dans leur vie privée et non dans l'établissement.

Propos d'un éducateur dans son journal sur les risques que la vie professionnelle fait courir à la vie personnelle

Je reste quand même marqué par le fait que tout ceci dépasse le seul domaine professionnel. Le virus était présent partout et c'est là où, dans nos craintes, nos peurs, le personnel et le professionnel se sont rencontrés de manière parfois tellement brutale qu'il pouvait être très compliqué de faire la part des choses et d'être suffisamment rassuré pour pouvoir venir travailler sereinement et rentrer chez soi tranquille.

Comme le virus peut, en temps d'épidémie, pénétrer les corps et les cellules, le travail en temps de crise sanitaire peut envahir la vie personnelle, atteindre l'intime car suscitant une mobilisation complète. C'est ce que dit la cheffe de service : *"Avec le confinement, mon mi-temps thérapeutique n'est plus possible, avec Corona jour et nuit dans la tête ! Quand on y est, on y va, l'intime est là"*.

Les contextes personnels qui viennent impacter l'expérience professionnelle de la crise sont aussi en rapport avec l'espace-temps propre à chacun, notamment les dispositions dans lesquels il se trouve quand survient l'épidémie. Seuls les cadres en font état dans leurs journaux. Tous deux sont déjà souffrants quand la crise surgit, sortant d'une période de grande fatigue physique et psychique et sont "à risques" à l'égard de l'épidémie. Ils sont des survivants mais pas de la même histoire : lui fragilisé par des deuils récents, elle rescapée d'une maladie grave et de traitements violents.

Tout en s'engageant chacun dans la lutte pour tenir face à la situation, ils réagissent très différemment à l'épidémie. Pour lui, la peur de mourir est très présente, il déploie un imaginaire de combat (la guerre) et de fin d'un monde (de ruines d'un bombardement, de menace de naufrage). Pour elle qui a frôlé la mort, d'autres peurs relativisent le danger. Comme si l'épidémie accentuait chez l'endeuillé la peur de mourir et les épreuves subies chez la malade en rémission allégeaient le fardeau du danger. Elle a peur d'autre chose, pas du virus. Elle se dit insécurisée, moins solide qu'avant l'épreuve de la maladie et conclue "*et d'une certaine façon c'est tant mieux*". Ainsi, la vie personnelle paraît fonctionner comme réservoir d'expériences pour étalonner sa peur.

La rupture introduite par une catastrophe met à mal les capacités d'interaction d'un individu avec ce qui l'environne. *Elle met en faille son monde, non pas l'ensemble des manières de faire monde écrit Yoann Moreau. Car tout désordre est relatif à la manière de "faire monde", manière d'organiser, classer, donner sens à ce qui nous environne. À chacun son monde, selon son caractère, son éducation, sa culture, son histoire. Chaque individu n'est pas catastrophé par les mêmes choses, chacun ayant ses zones de vulnérabilité et de robustesse propres : ce qui fait catastrophe pour certains peut être profitable pour d'autres, ce qui affaibli untel renforcera tel autre*¹.

La pandémie met chacun à l'épreuve, elle constitue une crise, qui révèle à la fois soi face au danger, soi face aux limites des forces physiques et psychiques, soi face aux autres, soi face à nos propres priorités de vie, et même de survie.

Terminons ce tour d'horizon des tensions internes repérées chez les acteurs par un dernier élément concernant l'expérience de la temporalité qui semble avoir existé aussi bien chez des salariés que chez des résidents. Outre la rupture de temporalité déjà évoquée, c'est aussi la perception de la durée qui semble modifiée chez les acteurs d'Alta. Résidents comme salariés semblent avoir fait, avec les chamboulements générés par l'épidémie, l'expérience du temps long. Le temps s'étire, les journées interminables s'enchaînent. La métaphore du tunnel sans fin surgira d'ailleurs dans des échanges ultérieurs.

Dans les témoignages initiaux, les dates chavirent ou les périodes s'étirent. Ainsi par exemple, un résident dit que "*Les gars sont restés assez proches pendant près de 3 ans*" en parlant d'entraide entre pairs pendant la crise, là où s'agit de 3 mois, et un salarié parle d'un début du confinement en 2019. Et le fil des événements sera également oublié ou inversé lors des séances collectives. Cela fait penser aux confusions temporelles souvent relevées chez les soldats, et même chez les civils, ayant vécu des guerres². Les catastrophes suscitent un trouble dans le temps et perturbent le sentiment de la durée, de l'écoulement du temps et heurtent sa théorique linéarité. Le sentiment qualitatif de la durée (*Kairos*), ici vécu sur son versant négatif de quelque chose de pénible qui n'en finit pas, semble l'emporter sur le temps physique rationnellement mesuré (*Chronos*)³.

¹ Yoann. MOREAU, op p 17.

² Les expériences du temps relevées ici font écho avec ce que décrivent les spécialistes des catastrophes, et singulièrement les historiens des guerres (Stéphane AUDOIN-ROUZEAU et Christophe PROCHASSON, *Sortir de la grande guerre. Le monde et l'après 1918*, 2008 et Nicolas BEAUPRE, *Ecrits de guerre, 1914-1918*, 2020).

³ 3 types de temps étaient distingués par les Grecs de l'Antiquité : *Chronos*, le temps physique, quantitatif et linéaire que nous mesurons chronologiquement, *Kairos*, le temps métaphysique, immatériel qui ne se mesure pas mais se ressent (dont le sentiment du temps favorable pour une action, une décision) et *Aiôn*, le temps cyclique immuable, de la

2.3 Les tensions interpersonnelles ou intergroupes

Il est ici question des tensions collectives qu'a générées la crise sanitaire qui peuvent prendre 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 (résident, administrateur, salariés/cadres) 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 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, notamment avec des tensions fortes entre administrateurs et directeur. Les premières sont donc documentées dans la monographie¹, alors que les autres apparaissent de manière plus ample lors des séances collectives et des entretiens finaux. À noter qu'à aucun moment ne sont mentionnées de tensions entre les familles des personnes accueillies et l'institution. Si elles sont en contact avec leur proche, elles semblent peu se manifester auprès des personnels de l'établissement.

2.3.1 Des tensions interpersonnelles modérées entre les résidents

Au regard des situations concrètes de vie et des états de santé psychique, on peut s'étonner de tensions interpersonnelles présentes mais décrites comme plutôt modérées entre les résidents alors qu'elles semblent plus vives et plus durables entre professionnels.

Les résidents ont vécu reclus sur eux-mêmes durant le confinement, ne sortant que dans le périmètre restreint entourant l'établissement (même s'ils sortaient souvent davantage que ce que les mesures sanitaires autorisaient), limités aux contacts téléphoniques ou sur les réseaux sociaux avec leurs familles et amis, privés de leurs activités habituelles et cantonnés à un habitat de type studio. Si comme on l'a vu, ils ont souffert d'un manque de leurs proches, c'est aussi un trop plein de relations entre eux qui leur a pesé.

Cette situation de cohabitation contrainte a créé des tensions entre eux, régulières mais non intenses ou explosives. Il est question d'agacement, d'énervement, de ragots, de *"ton qui monte un peu"*, de frictions, d'avoir *"un peu pété les plombs"* mais sans caractère de gravité alors que l'augmentation des violences au sein des groupes tenus de cohabiter en situation de crise constitue une observation classique dans tous les pays, qu'il s'agisse de guerres, de catastrophes naturelles ou d'épidémies graves². À Alta, même des moments d'alcoolisation collective ne semblent pas avoir

respiration, du sommeil, des saisons, des générations, des phases géologiques, de l'éternité. À force de connaître des vagues successives de Covid, des alternances confinement/déconfinement ou des vaccinations répétées périodiquement, c'est peut-être le cyclique (*Aiôn*) qui avec la pandémie finira par structurer notre rapport au temps.

¹ Partiellement, compte tenu de la partie manquante.

² On les observe, sous formes de violences intrafamiliales ou de violences envers les plus faibles des communautés (notamment des personnes handicapées ou âgées) après l'ouragan Katarina survenu en 2009 aux États-Unis, du week-end qui a suivi le tremblement de terre de Nouvelle Zélande en 2010, après la catastrophe de Fukushima en 2011, dans la province d'Hubei en Chine, particulièrement touchée par l'épidémie de Covid en février 2020, puis en France.

dégénérés en violences. S'ils ont pu subir des conséquences de troubles de résidents très perturbés, nulle intolérance n'est relevée, ce sont même des résidents qui se sont protégés entre eux, en alertant l'équipe sur un des leurs allant très mal ou sur l'épisode d'alcoolisation collective. Des formes de rapprochement ou de solidarité entre résidents sont nettement exprimées. L'un d'entre eux dit par exemple : *“Je pense qu'on a tous changé ici, pour la plupart ça a amélioré. Des verrous qui se sont débloqués. Ils [les résidents dont moi-même] sont devenus plus proches sur leurs valeurs, sur leurs connaissances, ils ont trouvé des points communs”*.

Propos de résidents dans leurs témoignages initiaux sur des tensions interpersonnelles entre pairs pendant le confinement

*Une fois j'ai un peu pété les plombs avec une voisine.
On avait tendance à s'énerver, envie d'aller ailleurs pour se calmer mais je me sentais bloqué en fait.
Quand je suis énervé, en colère, je me calme en sortant.*

*Pendant le confinement, j'étais soit chez moi, soit dans la cour.
Mais ça frittait avec les autres résidents.*

*Au bout d'un moment il y a une tension qui se crée entre résidents.
Des petits groupes qui discutent, des agacements sur des divergences d'opinions
sur la vie à Alta ou à l'extérieur.
Par exemple une personne qui s'en va parce qu'elle est vexée.
Des fois le ton monte un peu.*

*Il y a beaucoup d'histoires à Alta, des ragots. Il y en a toujours eu mais là c'est bien plus.
C'est l'effet papillon. Alta c'est un cercle social.*

*J'ai mon ex ici. Elle sort avec quelqu'un d'autre, je les vois. C'est pénible pour moi.
Je fais même des pas pour ne pas les voir mais ça me fait chier.
C'est difficile avec le confinement, je les voyais tout le temps.*

2.3.2 Des tensions variables entre résidents et les autres acteurs

Pour ce qui concerne la dimension intergroupe, les résidents ont montré assez peu d'antagonisme à l'égard des salariés et aucun directement dirigé envers des cadres. Ils se plaignent éventuellement de la pression exercée sur eux par les éducateurs pour le respect des normes sanitaires : *“parfois ils sont trop insistants avec les gestes barrières, ils étaient angoissants pendant le confinement”* et se disent soulagés quand avec le déconfinement *“les éducateurs sont moins sur notre dos”*. Leurs propos évoquent le sérieux avec lequel sont traitées les mesures sanitaires (les éducateurs *“jouent le jeu”*, *“assurent”*) mais plusieurs en disent l'excès à leurs yeux : des éducateurs *“obnubilés par les gestes barrière”*, qui *“rabâchent”* et *“dramatisent”*.

Des résidents critiquent la manière de travailler des éducateurs, notamment en signalant une certaine fermeture sur eux ou des incohérences dans leur façon de fonctionner collectivement : *“ils vivent dans leur monde”, “ils sont souvent perdus”, “ils ont beaucoup de mal à s'accorder. C'est dissonant leur façon de travailler”*¹. Mais des propos compatissants sur leurs contraintes (des résidents disent la pénibilité pour les professionnels de devoir faire des *“rappels à l'ordre”*) et des appréciations positives de leur présence l'emportent nettement sur les reproches.

¹ Utilisant là des énoncés qu'on pourrait imaginer plutôt dans la bouche de professionnels à l'égard de personnes présentant un handicap d'origine psychique.

Propos d'un résident dans son témoignage initial sur les éducateurs

*C'est un soulagement pour une partie de nous le déconfinement.
Mais les éducateurs à l'inverse,
il y a une dégradation dans leur façon de travailler, comme s'ils se fermaient.
Ils vivent dans leur monde.
La fatigue, le stress, les méthodes de travail ne sont pas comme avant.
Ils ont beaucoup de mal à transmettre les informations.
Il y a du laxisme, ils sont souvent perdus et le sont encore.*

Il n'y a pas eu de consultation des résidents sur les modalités de réorganisation de l'établissement qui concernaient leur vie quotidienne durant le confinement et seulement une participation ciblée sur la remise en route du Bistrot d'Alta lors du déconfinement. Le CSE des personnels, comme interlocuteur qui compte, est resté sans équivalent pour les usagers¹. Les résidents décrivent des décisions venant de la direction ou de l'ARS mais ne s'en plaignent pas.

Néanmoins, si le caractère très graduel du déconfinement rassure les professionnels, il déplaît en revanche à une partie des résidents qui réproouvent sa trop grande lenteur, les mettant à l'écart d'une vie sociale ordinaire² : *“Des résidents contestent notre fonctionnement restreint alors que le pays est déconfiné. Je sais bien que c'est lourd à supporter sur le long terme. Les résidents ne se rendent pas compte de ce que cela nous coûte psychologiquement”*. Même ceux qui s'en accommodent peuvent parler de surprotection : *“Ici on est un peu bridés, surprotégés par les règlements parce qu'on est dans une institution et que l'ARS a des protocoles un peu plus stricts dans les institutions”*. Ils ne l'attribuent pas à la volonté de leur établissement mais à des consignes qu'imposeraient l'administration, comme s'ils croyaient la direction sans marge de manœuvre ou comme s'ils ne voulaient pas critiquer la structure qui les accueille. Il y a des critiques mais la colère n'est pas dirigée contre l'établissement, éventuellement contre le gouvernement et la contestation se fait politique³.

Si les résidents font globalement état de tensions très modérées, et apparemment sans agressivité, à l'égard des professionnels, l'inverse est plus contrasté. En effet, du côté des salariés à l'égard des résidents, des tensions vives existent et la critique peut se faire acerbe, même si elle n'est sans doute pas exprimée sur ce mode aux intéressés. Les résidents sont vus comme pas assez prudents, pas assez respectueux des gestes barrières et autres consignes sanitaires. Il est question de *“ceux qui se retrouvent la nuit”* ou qui *“invitent chez eux”*, de ceux qui continuent à serrer les mains, de ceux qui ne parviennent pas à respecter les règles même quand on les répète, de ceux qui se croient protégés, de ceux *“qui font n'importe quoi”*. Il est fait état tantôt de déni de la situation, de mal-information ou bien de négligence. Pour un administrateur, il est question de ceux qui pourraient avoir des comportements nocifs, qui ne se sentiraient pas responsables vis-à-vis des autres.

Certains salariés manifestent une inquiétude intense du fait des comportements des résidents. Le risque de contamination paraît être vécu comme très élevé par certains, voir illimité et omniprésent. La hantise peut venir attaquer l'image même qu'on se fait de l'institution. Il est question d'un salarié

¹ Les réunions institutionnelles mensuelles avec les salariés et résidents ont été suspendues lors du confinement et l'instance consultative prévue par la loi (le CVS) qui donne son avis et émet des propositions sur toute question concernant la vie de l'établissement ne fonctionnait plus avant le confinement, sans que des formes alternatives de consultation aient été envisagées pour contourner l'impossible tenue de réunions collectives.

² Du moins d'une vie comme les autres, puisque la population restait soumise à des restrictions importantes mais bien moins radicales que celles du confinement en établissement.

³ La tonalité très positive à l'égard de la structure est très nette lors de la séance collective dédiée aux résidents, sans doute renforcée par l'évocation de conditions de vie très pénibles dans d'autres structures dont font état des résidents récemment entrés à Alta.

très anxieux qui *“en était malade de ce qu’il voyait à Alta, qui a pris des photos des résidents dans la cour”*, qui, *“se sentait très seul et voyait des comportements dissonants avec les valeurs affichées”* pendant le confinement.

Les salariés mis en difficulté par le comportement de résidents disent leur peur et leur colère : 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”*. Sur ce point sensible, il y a une attente de réciprocité qui n’est pas satisfaite et fait tension intergroupe, tension forte mais larvée semble-t-il puisqu’elle se dit entre professionnels (et dans les journaux de bord) et paraît s’en tenir à une reprise pédagogique des intéressés ou un évitement de leur présence. On peut toutefois imaginer qu’ils perçoivent cette colère à leur rencontre.

Propos d’une salariée dans son journal sur les tensions avec les résidents

[...] la peur que j’avais était envers les résidents qu’ils m’approchent trop prêt je leur disais de tenir leur distance plus je leur disais de s’éloigner plus ils s’approchaient. [...]

Autre fait qui m’a alertée au début mais on n’était pas encore en confinement c’est le bistrot d’Alta (lieu où les résidents se retrouvent pour boire un café ou jus de fruits, etc et où j’ai plaisir à aller pendant ma pause déjeuner boire mon café. Ce lieu a été ouvert longtemps.

J’avais mis du gel hydroalcoolique sur le comptoir et j’ai été choquée par le refus des résidents qui ne voulaient pas se désinfecter les mains, qui se serraient les mains et continuaient à se faire la bise. Ils me disaient : “c’est des conneries tout ça”.

J’ai signalé à ma direction que c’était du grand n’importe quoi et que ce lieu devait être fermé au plus vite, d’autant plus que les éducateurs y vont de moins en moins en l’absence d’animateur. Le bistrot a été fermé le lendemain ouffffff.

Aujourd’hui, j’ai beaucoup de craintes quand je vois les résidents sortir faire leurs courses. Alta se trouve juste en face d’une grande surface et penser qu’ils ne doivent sûrement pas suivre les gestes barrières et se laver les mains en rentrant chez eux. Je sais que c’est difficile pour eux mais bon... les vois aller les uns chez les autres, ça me met en colère.

Moins 15 jours avant le Déconfinement : très fatiguée et démoralisée en voyant un ancien résident venir à Alta, ça lui était interdit de venir au début mais il continue quand même à venir.

Et ce vendredi 24 avril 2019 [sic] voilà qu’il se met à serrer les mains aux résidents.

Je suis intervenue en lui disant “non monsieur R vous ne pouvez pas serrer les mains”.

Il m’a répondu : “je fume ça risque rien, ils l’ont dit à la TV”.

Ça m’a mise en colère je suis allée voir les 2 éducateurs qui travaillaient ce jour et ils m’ont répondu “t’as beau leur dire et redire ça ne sert à rien, pense à toi, à te tenir à distance”. Dégoûtée.

Une mesure de protection spectaculaire s’appliquant aux résidents, celle d’éducateurs revêtus d’une protection vestimentaire complète (masque, visière, charlotte, gants, blouse, surchaussures, ...) pour se rendre au domicile de certains d’entre eux a toutefois suscité des réactions. C’est l’expression *“tenue d’apiculteur”* qui est alors employée par les habitants d’Alta, là où dans d’autres établissements ou services, on rencontre des expressions moins défensives (*“habillé comme des cosmonautes”* ou *“avoir l’air d’extra-terrestres”*). Un résident en parle de manière amusée, les autres n’en font pas état, aucun résident concerné n’a livré de témoignage dans le cadre de la recherche. Mais des professionnels disent que des résidents en ont été blessés : certains ont fait part du caractère insupportable pour eux de cette *“tenue d’apiculteur”*. Une tenue de combat contre de potentielles agressions pour qui s’approche d’un essaim d’abeilles, de guêpes ou de

frelons : *“On les croit dangereux, c’est eux le danger”*. Le sur-risque de gravité du Covid pour les résidents paraît se transformer en sur-risque de contaminer les salariés : les résidents seraient davantage vecteurs de contamination que plus vulnérables une fois contaminés.

Cependant, en dehors peut-être de cette dernière situation et des évitements qui ont pu avoir lieu, notamment autour du point sensible des visites à domicile, la relation d’accompagnement ne paraît pas avoir été abîmée par la crise.

2.3.3 Des salariés en tension les uns à l’égard des autres

Pour les professionnels, les mouvements de repli sur soi ou sur un sous-groupe semblent au moins aussi présents que les tensions interpersonnelles. Il est fait état de solitude, d’isolement, aussi de manque de générosité ou de gratitude. Mais les mesures de lutte contre la propagation du virus ont déclenché de vives tensions entre salariés, à la fois entre pairs et entre cadres et subordonnés. Des tensions, souvent plus larvées mais non moins vives ont existé entre *“les exposés”* et *“les protégés”*, *“les présents”* et *“les absents”*, dans des dimensions intergroupes manifestes.

Toutes les étapes de la recherche-action font apparaître ces tensions au sein des salariés, soit de manière allusive, par exemple en évoquant des *“ambiances lourdes”* (sans doute par discrétion sur un sujet sensible), soit en racontant un incident, soit en faisant état d’évitements ou d’antagonismes ouverts, parfois de haute intensité.

Dans les témoignages initiaux, il est question de *“tensions qui commencent à se faire sentir avec la fatigue”*, de loupés organisationnels (*“Rien de grave dans ce cafouillage mais ça me donne l’impression que la communication est plus compliquée au sein de l’équipe éducative”*), mais aussi d’hostilité plus radicale : *“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”*.

Lors de la séance collective des salariés, il est question d’une crise qui *“exacerberait les petites folies individuelles et collectives”*, d’une difficulté à être ensemble (*“C’était déjà difficile de nous associer nous-mêmes”*), de mouvement de repli dans le sous-groupe des pairs (*“C’est comme si chaque groupe se resserrait entre soi”*).

Dans les entretiens finaux enfin, il est question d’une crise qui *“venait isoler et exacerber les difficultés”*, de distance, d’incompréhension, d’individualisme et de discorde : *“On était très distancés”, “On était des individus très décousus”, “ il y a eu des moments où je me suis sentie incomprise”, “ça a été très polémique autour de moi”*. Dans l’un de ces entretiens, il est constaté une situation n’étant pas celle qui régnait habituellement à Alta : *“Les gens s’accordent en général et là, plutôt de la discorde”*.

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 réduit et le surcroît de travail, la fatigue accumulée, l’incertitude sur la disponibilité des moyens de protection, l’absence de temps ou d’énergie pour penser, 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 de la situation de certains résidents, l’absence d’horizon temporel de sortie de crise, les discordances de la parole politique durant la crise, le climat anxigène dans la société dans son ensemble. Des mouvements de solidarité ont aussi existé, mais de manière modérée et plutôt cantonnés à l’entre soi des sous-groupes (entre cadres, entre représentants du personnel, ...), laissant de côté des personnels plus isolés de par leurs fonctions (agent d’entretien, cheffe de service, ...).

Il apparaît que les tensions les plus vives, s'apparentant à de véritables déchirures, s'opéraient dans l'écart des peurs et dans des divergences sur les mesures de protection à prendre. Les forces de déliaison auxquelles expose la contagiosité sont spectaculaires.

Les tensions internes liées aux peurs se répercutent en tensions interpersonnelles liées aux niveaux très inégaux de peur. Même s'il peut être dit qu'"on avait tous très peur les uns des autres", la prise de conscience des écarts de peur entre acteurs trouble les relations interindividuelles : "Les plus inquiets faisaient exister le danger", "Le danger rode. Certains le voient plus que d'autres". Jusqu'à éprouver que certains n'ont pas assez peur pour qu'on se sente rassuré ("Certains redisent leur solitude, y compris face à moi. Je ne suis pas assez inquiète"). Jusqu'à produire des malentendus, voire jeter l'anathème : "On m'a demandée si je n'étais pas complotiste. Mais pas du tout, j'avais peur moi aussi. [...] Ils [les collègues] ont cru que je ne croyais pas au virus". Qu'on soit celui qui a très peur ou celui qui a moins peur, le décalage des peurs nourrit des tensions : "Au fond, je suis fatiguée de toutes ces peurs, elles révèlent celles que je n'arrive pas à ressentir".

Propos de la cheffe de service dans son journal sur les tensions interpersonnelles générées par les écarts de peur

*J'ai K. au téléphone, la collègue fâchée d'être venue travailler sur l'horaire qu'elle devait faire. Je lui reparle de la réunion de mardi.
Ma colère est un peu tombée mais je ne souhaite pas laisser les choses sans mots. Je lui parle de sa position en réunion. De sa mise en cause de la confiance.
Elle botte en touche en riant. Banalise.
J'y reviens et lui rappelle ses paroles.
Elle reste calme et finit peut-être à confier l'essentiel :
W. est plus rassurant que toi, il peut dire sa peur. Pas toi.
C'est vrai. Ma peur n'est pas là. Elle est ailleurs, ce virus ne m'inquiète pas vraiment.
Mes douleurs sous l'aisselle oui, dans mes jambes oui, sous mes pieds oui.
Le repli sur soi oui. La terreur de ceux qui doivent prendre soin des autres oui.
La violence des groupes oui. De ma difficulté à rester calme oui. De ne pas y arriver.
J'ai peur du vide. Des araignées. Des chimiothérapies et de la chambre implantable sur mon torse.
J'ai peur que l'homme que j'aime meure ou souffre. Ou moi.
Mais pas du virus.*

La réaction d'effroi ou de retrait de certains salariés choque des collègues : "Des collègues voulaient tout arrêter, certains parlaient de démissionner ou de se mettre en arrêt maladie" est-il énoncé en entretien final. Pendant que "D'autres sont tristes. Ils aimeraient continuer". La tension éthique entre les principes organisationnels et l'accompagnement clinique a été exacerbée. Cette tension paraît rétroactivement heurter toute l'assemblée quand elle est rappelée par un éducateur dans la séance commune à tous les membres d'Alta : "c'est quand même nous qui voulions tout arrêter, même les VAD [visites à domicile] chez les résidents !", un "nous" de courtoisie qui en fait signifie une part de l'équipe, tant l'intéressé semblait enclin à agir davantage, et comporte une charge accusatrice à l'encontre des collègues qui voulaient se protéger, au risque de sacrifier la mission.

Une scission s'opère entre les rigoureux et les plus souples sur les règles : "Des collègues ne font pas assez attention, c'est dangereux. Certains n'ont rien changé, des collègues maintiennent les visites à domicile et les entretiens comme avant" est-il rapporté sur le moment ; "il y avait des tensions entre collègues, entre ceux très précautionneux et ceux moins inquiets" est-il dit lors de la séance des salariés.

Les écarts d'attitudes dans ce domaine deviennent vite des écarts de conduite que l'on reproche vigoureusement ou que l'on se voit reprocher. L'inter-surveillance et des interpellations rugueuses conduisent à se mettre "en mode crise" en mesurant tout d'un coup l'insécurité qu'on produit pour un collègue plus inquiet que soi. La critique ravageuse du "faire n'importe quoi" surgit à de nombreuses reprises, dans l'interpersonnel comme dans l'intergroupe d'ailleurs, à propos des résidents comme on l'a vu, à propos d'un collègue pris à défaut, à propos des propositions ou de décisions des cadres. C'est toujours l'application des mesures sanitaires qui est en cause.

La radicalité et la démesure de la critique disent à la fois la profondeur de la peur qui l'inspire et la tension qui imprègne les relations dès lors que l'autre nous met possiblement en péril. L'autre, durant l'épidémie, est un danger, une menace et deviendrait facilement un ennemi. Son écart de conduite est vu sans indulgence, vite considéré comme une violence qu'on lui renvoie sans ménagement. Ce que fait ou ne fait pas chacun devient l'affaire de tous. Le moindre manquement jette l'opprobre ("le regard qui tue").

La scission entre les "rigoureux" et les "souples", se double d'une scission entre "ceux qui voulaient faire les choses et ceux qui ne voulaient pas" qui sera longue à déboucher sur des compromis, lesquels restent objets de tension pour l'organisation d'un repas de Noël, fin 2020. Cette dernière scission peut se traduire par des sentiments de défiance ou de disqualification : "J'ai perçu qu'on pouvait remettre en cause ma capacité professionnelle, mon implication professionnelle".

Propos d'un éducateur dans son journal sur les tensions interpersonnelles entre collègues générées par les écarts de peur

Un soir, peu de temps après le début du confinement, une résidente ne va pas bien, elle est angoissée. Je lui propose que nous nous rencontrions dans le bureau d'entretien et je m'y rends masqué. À mon retour, mon collègue avec lequel je suis de soirée me dit sèchement que je fais n'importe quoi et que je ne devrais pas me rendre en entretien car je risque de refiler des cochonneries à tout le monde. Je suis resté impassible prenant note de ce qui venait de m'être adressé mais ce fut pour moi le moment où ma pratique professionnelle s'est positionnée en mode "crise". La nuit fut difficile. Faire face à l'angoisse d'un collègue m'a permis de mesurer l'insécurité que cette crise pouvait générer chez les uns et les autres. Je devenais une menace pour mes collègues. Cette prise de conscience a été douloureuse. (texte resserré)

Propos contrastés d'AMP lors des entretiens finaux sur les tensions interpersonnelles entre collègues générées par les écarts de peur

Même longtemps après [le confinement], il y a eu beaucoup d'oppositions, par exemple pour faire le repas de Noël. Ma collègue et moi on a dû insister pour pouvoir réaliser ce repas, pourtant c'était nous qui étions concernés par cette activité, pas ceux qui seraient absents. On a fini par trouver un terrain d'entente. Il y avait beaucoup de tensions dans les réunions mais on a fini par trouver des protocoles.

Moi je n'avais pas spécialement peur mais quand je voyais les tensions, ça me mettait en bienveillance pour ne pas en rajouter. J'ai vu beaucoup de bienveillance entre ceux qui avaient peu peur et ceux qui étaient en panique.

Les membres de l'équipe éducative et la cheffe de service parlent de réunions lourdes, "plombées" pénibles ou vides, de "vie de groupe en peine". Tout se passe comme s'il s'agissait d'éviter des sujets ne faisant pas consensus. Rendant tout trop sensible, la peur de l'autre ou de la peur de la peur de l'autre a pu figer la parole, et donc la possibilité d'élaborer et de partager une pensée, dans une équipe où, en temps ordinaire, la parole circule et l'interpellation mutuelle est possible. La menace de la catastrophe fige la pensée au-delà de la sidération du choc initial, produisant une difficulté à imaginer la suite (notamment à propos du déconfinement), voire une "paralysie", jusqu'à être "tétanisé psychologiquement". Dans la séance collective des salariés, un membre de l'équipe éducative s'exclame : "Mais je me dis : comment-voulez-vous que je pense ?! On fait attention à tout, on astique en permanence ... c'est vrai, face à l'insistance d'Y. [la cheffe de service] pour les VAD, je n'ai pas participé à donner des solutions". Pourtant, dans son journal la cheffe de service tempère : "Il n'y a pas les bons nettoyeurs et les inconscients. Les inconscients et les nettoyeurs se révèlent les uns aux autres. Ils peuvent même parfois s'appuyer les uns sur les autres pour ne pas être trop fous."

Propos de la cheffe de service éducatif dans son journal sur la difficulté à déconfiner

*Et le déconfinement ? Ça ne sera pas si facile que cela. Comme une convalescence finalement.
J'invite N. à parler de son projet de gym dans la cour, des débats à ce sujet.
"Je peux ou pas finalement ?"
L. pense qu'il ne faut pas remplir avec des médiations, c'est une situation exceptionnelle, sans médiation.
Qu'y a-t-il derrière cette remarque objectivement excessive ?
Je fais un peu d'humour : ça va aller, un cours de gym par semaine devrait permettre d'éviter cet écueil du remplissage ? Oui tu peux.
J'entends la voix de ceux qui sont trop pris par l'angoisse pour être du côté du groupe et parfois de la vie.
Le repli sur soi invite-t-il au recentrage sur l'exclusif accompagnement individuel.
Depuis mon retour, ce qui m'a le plus marquée c'est ce retour à l'individuel.
Les médiations ont disparu. Le projet du Bistrot en berne y est sûrement pour quelque chose.
Mon absence peut-être. L'usure de certains aussi ?
D'ailleurs moi aussi je vis mon travail comme une succession de rencontres individuelles avec mes collègues.
Cette vie de groupe en peine. Ces réunions d'équipe si lourdes.*

Des éléments de récits témoignent d'une dislocation du "faire équipe" et du sentiment d'appartenir à un collectif, de logiques de repli ("C'est dommage de ne pas avoir trouvé la manière de faire une chaîne. Il y avait de l'individualisme") et de situations d'isolement, avec des ressentis de solitude, d'abandon et de non reconnaissance. Le témoignage le plus marqué à ce sujet se formule ainsi : "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". La situation de crise, dans ses multiples composantes, fait violence et les relations interpersonnelles et intergroupes en souffrent.

Propos de la cheffe de service lors de la séance de réflexion des salariés

*Je me rends compte qu'il n'apparaît pas beaucoup de gratitude les uns envers les autres.
On ne se dit pas ce que les autres nous ont apportés, moi aussi, ce n'est pas dans mes écrits.
C'est comme si chaque groupe se resserrait entre soi.
La psychothérapie institutionnelle, c'est que la parole circule.
C'était difficile, on n'arrivait pas à conflictualiser. Ça donne des clivages, des pré-carrés.*

Propos de l'agente d'entretien dans son journal sur les relations interpersonnelles générant de la solitude et de l'humiliation

Les 2 premières semaines du confinement ont été très difficiles angoissantes et très stressantes et je pensais que je n'allais pas tenir le coup mais je devais faire face, malgré le manque de sommeil, mes nuits étaient très courtes, inquiète de savoir comment allait se dérouler ma journée avec ce Coronavirus. Le moral était au plus bas, j'étais seule sur mon poste, mon collègue avec qui je m'entends très très bien est en arrêt depuis le début du confinement donc en plus du stress, de la fatigue s'ajoute la solitude avec un gros S. J'ai une bonne relation avec chacun de la résidence (résidents, collègues). Ma chef S. et la secrétaire E. qui sont en télétravail. Et les éducateurs mais beaucoup ne sont plus là, soit en maladie, télétravail, vacances, et ce n'est quand même pas la même relation. L'entraide que j'ai avec mon collègue (mon binôme) me manque énormément. Ma chef m'a donné une journée dans la semaine une coupure pour décompresser vu que je ne peux pas faire moins d'heures, que je dois être sur place, c'est les éducateurs (certains) qui désinfectent à ma place. Je suis très soutenue par les 2 délégués du personnel et une autre enseignante, ça me fait un bien fou. J'éprouve un sentiment complet de solitude et même d'abandon dans ma fonction, de rabaissement aussi, c'est peut-être la fatigue qui me fait dire ça aussi. Une anecdote : [récit d'une interaction difficile à propos du ménage], j'ai été choquée, je me suis sentie vraiment prise pour une boniche, même si on m'a dit à l'embauche que je faisais partie complètement de la vie à Alta. Bizarre et pas facile après cela même si je comprends que chacun ait beaucoup de soucis dans cette mauvaise période.

Des tensions ont été méconnues ou sous-estimées, malgré leur vivacité. C'est le cas de ce qui concerne la femme de ménage, dont l'ampleur de la peur, de l'isolement et de la déprime ne semble repérée ni par les collègues qui témoignent, ni par sa cheffe de service, et qui exprime son sentiment de ne plus faire "partie complètement de la vie à Alta". Le directeur avait pris conscience lors du confinement de la pénibilité de son travail à travers l'épuisement de sa remplaçante, mais lui comme d'autres disent découvrir avec la séance des salariés l'immensité de sa peur.

De même que la crise fait apparaître à chacun sa propre fragilité et surgir les fragilités des uns ou des autres, la capacité à "être ensemble" est fragilisée. Dans une organisation, une crise mettant en jeu des processus de contamination semble mettre à l'œuvre des forces centripètes : les salariés tendent à être "satellisés" à l'égard de l'institution à laquelle ils appartiennent (y compris sans en être physiquement distants par le télétravail), tout en étant coupés du monde extérieur par l'énergie consacrée au travail ne laissant guère de marge d'investissement ailleurs. Ils sont comme mis en orbite, isolément, dans une circulation contrainte et équidistante du collectif de travail et de la vie sociale générale¹. Une sorte de *no-man's land*, territoire intermédiaire de cantonnement, entre un monde social auquel on a peu accès (sinon par des échos médiatiques stressants) et un monde intra-institutionnel saturé de tensions.

2.3.4 De l'agressivité entre équipe éducative et cheffe de service éducatif

La cheffe de service éducatif a sans doute une vision directe et précise des tensions concernant l'équipe éducative, à la fois de par sa fonction, sa sensibilité et parce qu'elle a pu en être la cible.

¹ À l'inverse des confinés que les forces centrifuges du confinement reconcentrent sur l'unité personnelle/familiale du chez soi, tout en offrant généralement une latitude d'investissement dans des ailleurs virtuels (lecture, médias, réseaux), donc plus à même de connaître des allers-retours entre les niveaux micro et macro de l'expérience de la crise.

Elle s'est sentie très isolée et très agressée dans cette crise : *“Je suis épuisée, tendue, agressée par certaines phrases prononcées”* écrit-elle en sortant d'une réunion de début du confinement ; *“J'ai très très vite été complètement coupée de l'équipe, pour plein de raisons, et mes tentatives n'avaient pas toujours de succès”* dit-elle lors de l'entretien final, 14 mois plus tard.

Une fonction, une situation et une pratique exposantes

Sa fonction de cadre intermédiaire l'expose à des tensions objectives. Par exemple sur les plannings des éducateurs (*“Les collègues se plaignent de changement d'horaires qui à leurs yeux ne sont pas justifiés. Tension”*) sur lesquels elle intervient du fait de leur complexité en période de crise (*“D'habitude, les équipes ont une forte délégation concernant les horaires. Je suis dans l'obligation de prendre la main. Ça leur échappe”*)¹. Elle doit discuter et contrôler le télétravail des éducateurs. Elle doit se positionner dans un contexte incertain du fait de la nouveauté de certains dispositifs (les arrêts dérogatoires) et mener des discussions délicates avec des salariés qui se sont mis en retrait et qu'elle sollicite pour télétravailler ou avec lesquels elle discute des modalités de leur retour.

Au-delà des tâches, complexes et ingrates, elle se sait exposée car sa situation personnelle est fragilisante : *“Je suis de retour. Attendue. Et différente de ce qui était tant attendu, forcément. Oui, je suis insécurisée. Cette insécurité n'est pas qu'extérieure à moi. Je suis moins solide”* écrit-elle. La crise vient chambouler sa récente reprise d'activité (*“Je n'avais pas eu le temps de reprendre une place de courroie que j'avais avant d'être malade”*). On lui renvoie qu'elle est moins rassurante que le directeur (*“J'avais toujours le sentiment qu'il y avait un écart entre les 2 cadres”*) et qu'elle n'a pas assez peur (*“J'ai pu imaginer qu'on ne prenait pas ça [la crise] au sérieux au début”* dit une participante en séance des salariés en la visant manifestement). Elle parle de *“retrouvailles ratées”* et souffre du décalage entre ses espoirs et les contraintes de la situation : *“Je pensais qu'on allait co-construire et je voyais que c'était impossible. Une équipe au front : tu veux qu'on y aille ensemble, mais toi tu n'y es pas au front, t'es qu'à mi-temps !!!”* s'exclame-t-elle en entretien final. Elle se détend dans des espaces dépourvus d'enjeux : *“Ce soir je vais jouer au rummikub, à cet endroit la stratégie est ludique et sans risque, sauf celui de gagner”*.

Propos de la cheffe de service éducatif dans son journal sur le dialogue difficile avec les membres de l'éducative

*Un résident toujours sans visite à domicile alors que j'étais alertée sur sa situation sanitaire depuis plusieurs semaines avant le confinement.
J'ai l'impression d'exercer une violence rien qu'en demandant comment cela se passe chez lui.
Osent-ils entrer chez lui ? Suis-je insensée de le leur demander ?
Je vois des regards qui s'échangent. Je doute.
Tout est tellement chargé de peur que je n'arrive plus à écouter tranquillement mes collègues.
Elles se protègent, disent qu'il refuse. Cela doit être vrai.*

Dans un contexte où *“l'angoisse collective est forte”* et son rôle difficile (*“Accueillir, organiser, trancher, sécuriser, réfléchir, parler, encaisser, dire non, résister”* écrit-elle), l'acuité de ses questions dérange, qu'elles portent sur les priorités, la mission ou la situation des résidents : *“Si je m'intéressais, j'étais intrusive”*. Quand elle insiste pour que les visites à domicile se fassent pour les résidents les plus en difficulté, elle met le doigt sur la situation la plus éprouvante pour les éducateurs (qualifiée par l'un d'eux de *“danger absolu en termes de possible contamination”*). Quand elle invite à ce que les précautions ne l'emportent pas sur la vie, elle est au cœur de ce qui tiraille le collectif.

¹ Habituellement les membres de l'équipe éducative les établissent entre eux, elle en vérifie a posteriori l'équité et la conformité au droit du travail.

Elle souligne la nécessité de *“travailler afin de maintenir vivant notre collectif”*, de *“soutenir la vie”* ; elle pointe que l’obsession de rester en vie peut s’avérer contraire au rester vivant.

Elle écrit *“J’entends la voix de ceux qui sont trop pris par l’angoisse pour être du côté du groupe et parfois de la vie”* et se sent *“prête à soutenir toute initiative tant seule la survie et l’hygiène sont à l’œuvre depuis un mois”*. À la séance des salariés, elle dit : *“Il y avait une recherche de sécurité à tout prix. Moi j’ai bataillé avec ça. Certes il fallait être vivant mais pas seulement !”*. Il semble qu’elle ait eu *“à batailler”* sur tous les fronts à ce sujet, le directeur et la cadre administrative étant plus inquiets d’éventuelles mises en cause de responsabilité¹, les représentants du personnel étant porteurs, éventuellement malgré eux, d’une posture assez sécuritaire (*“J’étais très impliqué dans le Plan de continuité de l’activité et tiraillé entre la direction et le personnel très inquiet”* dit l’un d’eux).

La cheffe de service éducatif n’est pas, habituellement comme en temps de crise, portée sur la protocolisation des pratiques, faisant davantage confiance à la réflexion des praticiens *in situ* qu’à l’application de protocoles préétablis. Interpellée par un membre de l’équipe sur la conduite à tenir si un résident est malade, elle rappelle ce que dit le document établi pour la continuité du service en cas de Covid, en ajoutant : *“Pas d’autre protocole que le souci au moment donné de s’adapter aux circonstances de la situation avec les moyens prévus et imprévus”*². Sa fonction fait d’elle la régulatrice des petits arrangements avec les mesures posées qui émaillaient la vie quotidienne, que ce soit pour interpeller l’équipe sur leur caractère inacceptable (comme l’exemple examiné dans la monographie d’un trajet en voiture avec des salariés protégés et des résidents exposés) ou pour les valider comme des exceptions légitimes (comme les *“petites transgressions”* mentionnées ci-dessous). Sa fonction et sa position font d’elle l’arbitre de l’application concrète des mesures fixées en tranchant des micro-dilemmes et le *“gardien de la paix”* pour trouver le point d’équilibre entre danger et prise de risque raisonnée. Elle doit apprécier en permanence l’acceptabilité de mesures par des salariés aux niveaux d’inquiétude très éloignés.

Propos d’un AMP dans l’entretien final sur les petits arrangements avec les règles posées

Et puis il y a eu des petites transgressions.

À des personnes qui n’étaient pas bien la nuit et pour qui le téléphone ne suffisait pas, on disait :

“Allez, venez, on va discuter 5 minutes”, même si on ne devait pas, ce n’était plus possible de les recevoir le soir comme d’habitude à la bibliothèque.

Ces petites transgressions étaient notées dans le cahier de transmission et discutées ensuite.

La parole circule, en général on rappelle la règle à respecter,

des fois on se fait reprendre, par exemple qu’il faut vraiment 2 personnes au repas et pas en accepter 4, même exceptionnellement.

Dans ce contexte de forte demande d’institué, de cadre, de procédures et en même temps de forte contestation, apparemment plus agie que discutée, les réunions d’équipe éducative qu’elle anime la confrontent régulièrement à de l’hostilité et de l’inertie. Elles s’ouvrent sur un silence (*“Chaque “qu’en pensez-vous” est resté sans suite. Juste un silence”*), paraissent décousues, amènent des considérations décalées avec la situation et de l’agressivité. Elle dit plus tard : *“La confiance avait disparu avec le Covid, alors que d’habitude on ne travaille pas comme ça. Avec le Covid, il y avait plein de zones secrètes : santé, peur, vie personnelle. [...] Le mouvement de repli était massif”*.

¹ Au sens pénal, au titre de mise en danger de la vie d’autrui en cas d’insuffisant respect des règles sanitaires.

² Ce qu’on peut rapprocher d’un élément du projet d’établissement : *“L’instant de l’éthique, selon Jacques DERRIDA c’est au moment du “je ne sais pas quelle est la bonne règle” que la question éthique se pose. Ce moment où je ne sais pas quoi faire, où je n’ai pas de normes disponibles, où je ne dois pas avoir de normes disponibles, mais où il faut agir, assumer mes responsabilités, prendre parti. Mais l’exigence éthique se situe aussi et surtout dans le quotidien et la routine qui peuvent abraser cette forme de jugement dans les situations ordinaires”*, p 19, oc.

Elle repère cette “*posture de défi*” et ces pannes de la pensée de l’équipe en les analysant sous deux angles : d’une part la transposition sur elle de la défiance qu’elle ressent elle-même à l’encontre des gouvernants (“*J’ai parfois l’impression qu’ils me prennent pour Macron*”), et d’autre part comme un contrecoup des efforts faits par les membres de l’équipe auprès des résidents. La réunion fonctionnerait comme une soupape, un temps de vacuité sans disponibilité de la pensée, laissant place à l’expression de décharges négatives réfrénées dans l’action. Le directeur en fait écho en termes de “*temps mort*”, d’une sorte de “*jachère psychique, nécessaire pour se remettre de la folie quotidienne où tous les repères sont perdus*”. Elle parle de “*difficulté à conflictualiser*” de “*temps de la déconstruction*”, fait de “*dépôts*” et de déchets dont elle se trouverait en position ingrate de réceptacle (“*Il faut bien qu’il y ait une poubelle. C’était répétitivement ça*”). Une position difficile à accepter et si décevante pour elle “*qui voulais[t] tant reconstruire*” en retrouvant son poste.

Propos de la cheffe de service dans son journal sur l’agressivité qu’elle reçoit en réunion d’équipe éducative

14 avril : Je suis profondément triste et en colère, mal après cette réunion poussive. Je leur raconte [aux collègues cadres]. Je n’y arrive pas. De mon bureau, je les entends rire [les éducateurs], se donner de toute leur âme auprès des résidents. Je continue de trouver leur présence engagée et organisée. Ils sont bien là. Mais moi, je ne les vois que deux fois par semaine pour ce temps de réunion et dans ce lieu, même ce qui me semble vivant est écrasé. Chaque “qu’en pensez-vous” est resté sans suite. Juste un silence. Celui de ma question. J’ai trouvé cette réunion horrible. Je me demande si je dois y survivre, accepter de traiter ces dépôts, pour que chacun trouve la capacité de repartir, comme la mère avec son tout petit. Ou si je dois arrêter ces réunions. Me protéger. Les envoyer paître. Être ailleurs.

2 mai : J’écoute au dehors [les informations et polémiques sur le déconfinement] et j’essaie d’écouter au-dedans ce qui pour certains de mes 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 parfois l’impression qu’ils me prennent pour Macron. Pas de confiance. Accueillir, organiser, trancher, sécuriser, réfléchir, parler, encaisser, dire non, résister. Mon désir d’être là est fortement attaqué. [...] Je me réveille en ruminant des échanges avec des collègues et je décide à nouveau de reprendre. [...] Les quinze derniers jours ont été pénibles pour moi. C’est en tout cas ce qu’il en reste, car bien sûr tout n’est pas aussi uniforme.

Son style de management, très sollicitant à l’égard des membres de l’équipe éducative, a pu dérouter au cœur de la crise. Ainsi une éducatrice dit en entretien final à propos de la réunion inaugurale du confinement : “*Elle attendait de la solidarité, de l’aide et du soutien, et nous on attendait des réponses. Elle a proposé un tour de table, alors que moi je n’en voulais pas, j’avais besoin de réponses et pas qu’on me consulte*”. Là-même où la cheffe de service écrit de son côté : “*J’ai prévu de donner la parole, qu’elle circule, que le discours ficelé de la direction ne vienne pas étouffer la complexité des chemins de chacun*”. Il existe un fossé entre ces dispositions contraires.

À propos de cette réunion du 17 mars 2020, la cheffe de service éducatif relate ceci dans son journal : “*J’ouvre la réunion avec cette phrase écrite pour moi-même : Merci d’être là, nous allons maintenant travailler afin de maintenir vivant notre collectif ainsi que le soin porté à chaque personne, ceux qui vivent là et ceux qui travaillent là. Seul ce double mouvement peut nous permettre de soutenir la vie*”. Cette phrase, belle et dense, commentée sous plusieurs angles dans la

monographie¹, n'est mentionnée que par une seule personne durant toute la démarche d'expérimentation. Il s'agit de l'éducatrice précitée qui l'a "découverte" dans la monographie et se remémore seulement en toute fin d'entretien terminal l'avoir entendue ce jour-là. Interpellée par le fait que si peu de membres de l'équipe éducative y fassent allusion, la cheffe de service pensera rétroactivement qu'elle avait dû prononcer cette phrase de manière assez discrète (et non de manière appuyée comme nous l'imaginions) : "Je l'ai dite sans l'offrir, une parole donnée et retenue, face à une assemblée si ébranlée que peut-être cela m'a déroutée, inquiétée, fait douter". De part et d'autre, cela dit sans doute quelque chose de la difficulté interindividuelle et groupale à s'entendre en temps de crise, pas seulement s'entendre au sens d'un certain accord des volontés, mais simplement s'entendre au sens sensoriel, mnésique et psychique, quand la tension circule, que tout paraît explosif, et replie chacun sur soi.

Propos d'une éducatrice sur le mangement de la cheffe de service éducatif en début de crise tenus lors de l'entretien final

Le premier jour du confinement, on se retrouvait tous comme si on était en réunion normale.

Je ne comprenais pas pourquoi Y. avait maintenu cette réunion.

Vous vous souvenez d'une phrase qu'elle a prononcé en démarrant cette réunion et qui est reprise dans la monographie ?

Cette phrase qu'elle avait écrite pour nous et qu'elle a dit, je ne pouvais pas le savoir, je ne m'en souviens pas. Je l'ai découverte en la lisant.

Elle attendait de la solidarité, de l'aide et du soutien, et nous on attendait des réponses.

Elle a proposé un tour de table, alors que moi je n'en voulais pas, j'avais besoin de réponses et pas qu'on me consulte.

Dans ce genre de crise, qu'on soit chef ou salarié, on est tous sur le même bateau et on n'a pas forcément les réponses.

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.

Je pense que tout le monde attendait quelque chose d'elle.

C'était froid cette réunion. C'était étrange.

Et cette première phrase qu'elle prononce ... [elle l'a sous les yeux et la relit tout haut], oui ça me revient de l'avoir entendue cette phrase.

Peut-être que ce n'était pas audible à ce moment-là.

On attendait des solutions pratiques, de l'organisation, nos horaires de travail, et qu'est-ce qu'on fait avec les résidents ?

Propos du directeur dans son journal sur l'agressivité que reçoit la cheffe de service éducatif

Jeudi soir, lors de notre "visio-cadres",

Y. nous dira que la réunion avec la moitié de l'autre équipe présente sur site l'ambiance fut meilleure.

Avec un peu de recul, elle mesure combien ce temps de réunion est pour eux une sorte de temps mort, de jachère psychique, nécessaire pour se remettre de la folie quotidienne où tous les repères sont perdus.

Ils donnent tout aux résidents,

après d'eux ils restent vivants et inventifs pour maintenir le lien social et la Vie.

Quand ils s'arrêtent, le temps d'une réunion,

ils semblent également s'arrêter de penser et se laisser aller à être agressifs, déprimés...angoissés.

C'est le talent d'Y. de ressentir ces choses-là et de leur permettre cette respiration en relative sécurité.

La charge agressive, la déprime, c'est elle qui l'amortit en la prenant de plein fouet.

Heureusement, il y a nos réunions quotidiennes de cadres.

Chaque jour, nous savons ce que nous nous devons les uns, les autres.

¹ Présentée dans son contexte à la fin de la partie 2.2.1.

Au croisement de sa fonction institutionnelle, de son contexte personnel et de son exigence éthique au regard des fondamentaux de la mission, la cheffe de service est triplement exposée aux tensions agressives (*“la rage qui grondait”*). Elle écrit : *“Ils 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”*, ne voulant pas *“lâcher”* ce qui lui paraît essentiel. Le directeur perçoit son désarroi : *“Elle est terrassée par la déprime des éducateurs, qui s’exprime, de plus en plus profonde, de jour en jour et de réunion en réunion ...”*. Elle écrit son *“désespoir face à l’épreuve de l’individualisme”* et dit avoir vécu *“un très grand isolement”* malgré le soutien de ses pairs et l’appui de l’éducateur qui compense son temps-partiel : *“dans les réunions, je n’ai jamais entendu un peu de compassion, non rien. Que quelqu’un, une fois, qui est venu me demander : “comment tu vis ça toi ?”*. La crise transforme douloureusement son rapport à son équipe. Elle dit : *“J’ai mal vécu de ne pas pouvoir les rejoindre et de ne pas être rejointe”* et écrit : *“Comme il se peut qu’on ne se sente pas appartenir à sa famille, je ne me sens pas de cette équipe éducative en cette période de crise”*.

Propos de la cheffe de service éducatif dans son journal sur le soutien des cadres

*La journée a été dure. 21h00, j’envoie un message à mes deux collègues[cadres].
Je dis ma fatigue, physique et psychique, mes regrets face à la forme que prend ma peine :
la colère trop souvent.
La difficulté de cette reprise et mon désespoir face à l’épreuve de l’individualisme.
Je leur dis qu’ils comptent, que leur présence m’est chère, non sans quelques larmes.
Ça je ne leur dis pas. Ils doivent l’entendre et disent les leurs en me lisant.
C’est bon, on s’est rejoint.*

Propos de la cheffe de service dans son journal sur les ambiguïtés de sa place entre direction et CSE

*Réunion de cadres : W. est ravi de sa réunion CSE. Ils ont vraiment bien travaillé.
Il a expliqué toutes nos positions qui ont été très bien acceptées.
Il a fait le mea culpa pour les jours fériés [une décision dont il avait omis de les informer].
Cette réunion permet vraiment d’apaiser les choses.
Je suis trop loin de lui. Je dis que je n’y crois pas. Que c’est trop facile dans son bureau.
Que l’agressivité s’adresse ailleurs. Que je trouve tout cela bien bizarre.
Je continue d’interroger les modalités de travail avec ce CSE.
Les décisions de direction devront elles maintenant passer chaque fois par le filtre du CSE
pour être appliquée dans la sérénité ?
Dois-je informer le CSE chaque fois que je demande une dérogation horaire à un collègue ?
Le CSE et mon directeur ? J’ai délégation de mon directeur pourtant.
Comment vais-je travailler ? Quelle est ma légitimité ?
Je raconte mes échanges avec K.[une éducatrice contestant ses conditions de travail], W. rit.
Il trouve que je m’en suis bien sortie.
Oui, mais moi ça me fait mal. Je râle. On se quitte.*

Si les cadres se sont beaucoup soutenus entre eux, cela n’a pas toujours été suffisant, notamment dans des situations de conflit du travail délicates à gérer : *“Je souhaitais que W. m’assiste dans cette situation [...] Il reculait, reculait. Et je l’acculais, l’acculais... Pouvait-il parler pour moi, une façon de dire que ma proposition était le fruit d’une position d’équipe ? Il me demande comment peut-on m’aider : cela m’aiderait de ne pas être en première ligne seule !”*. D’autant, que la cheffe de service

éducatif questionne sa place entre le directeur et le CSE, apprend certaines décisions par le CSE, et fait face à une équipe qui, historiquement, aime croire qu'elle décide juste avec le directeur.

Comme cela apparaissait à propos de la femme de ménage qui souffrait de l'absence de son collègue (en arrêt dérogatoire pendant tout le confinement), qui cherchait des appuis auprès d'éducateurs et en trouvait du côté des représentants du personnels, la situation de la cheffe de service montre la fragilisation des salariés que leurs fonctions isolent, le puissant besoin dans une crise d'identifier sur qui compter, sur prendre appui et la détresse qui peut surgir quand cet appui vient à manquer.

La lecture psychodynamique de la situation

L'approche psychodynamique du travail a analysé ce qui se passe quand le travail implique de faire face à des situations à risque pour sa santé et son intégrité (des risques de contamination, d'accidents, d'agression, d'humiliation, des contraintes anti-déontologiques, ...) qui introduisent la peur dans le rapport au travail¹. Au-delà des stratégies individuelles pour y faire face, déjà évoquées, la peur génère des formes de coopération que l'on qualifie de *stratégies collectives défensives* et qui peuvent venir parasiter la mise en œuvre de l'intelligence collective.

Ces stratégies peuvent prendre des formes, particulièrement dans les collectifs masculins, de conduites insolites, s'apparentant à des jeux "infantiles" et souvent dangereux, de défi du danger. Ces conduites ont été dénommées "viriles" car elles reposaient sur le déni du danger, de la peur, de la vulnérabilité. Dans les collectifs féminins, elles prennent plutôt la forme d'un *encercllement du réel par la parole*² où la vulnérabilité et la souffrance ne sont pas nécessairement niées, mais plutôt élaborées défensivement à travers des techniques narratives centrées sur des histoires concrètes et maniant, dans l'entre-soi des professionnels, l'autodérision, voire la dérision à l'encontre des usagers. Souvent perçues de l'extérieur comme inconvenantes, ces conduites dédramatisent et amortissent dans le collectif la souffrance ressentie, tout en colonisant des espaces formels et informels de travail (par exemple la pause infirmière).

Dans le collectif de travail que constitue Alta, aucune de ces stratégies de lutte contre la peur ne paraît s'être déployée. Le déni du danger semble être resté individuel, voire temporaire ou intermittent. Quant à l'autodérision partagée, elle n'est pas identifiable avec ce dont nous disposons, et si elle a eu lieu, elle s'est vraisemblablement cantonnée à des échanges inter-individuels sporadiques, voire à quelques traits d'humour dans les journaux de bord. Plusieurs facteurs pourraient rendre compte de ce fait. D'une part, les espaces collectifs étaient tellement réduits par les dispositions prises contre la propagation du virus, que ce soit sous l'aspect formel des réunions ou informel des échanges entre salariés sans présence de cadres, que la deuxième stratégie n'avait peut-être guère d'occasion de se développer. D'autre part, le fait que le personnel d'Alta présente une parité hommes/femmes plus équilibrée que dans bien des ESSMS, et s'inscrive globalement dans une sociabilité genrée du côté du féminin de par sa mission soignante³, a pu rendre difficile le déploiement d'une de ces stratégies, qui tendent à se heurter par des jeux de disqualifications mutuelles⁴.

¹ Elles ont été étudiées par le psychiatre Christophe DEJOURS chez des ouvriers en bâtiment, dans des centrales nucléaires, etc. *Travail et usure mentale*, 1980.

² L'expression est de la psychologue Pascale MOLINIER qui a étudié les stratégies défensives dans les activités socialement orientées vers le souci d'autrui (collectifs infirmiers, employés domestiques, assistantes maternelles etc.), notamment dans *Les enjeux psychiques du travail* (2006) et *Le travail du care* (2013).

³ Le domaine du *care*, le prendre soin des personnes vulnérables au titre de la maladie, du grand âge ou du handicap, dont les hommes sont massivement dispensés, est socialement très connoté du côté du féminin, même lorsqu'il inclut des hommes, avec les sociabilités qui y correspondent (manière d'être, de parler, de se représenter la mission, le rôle,...).

⁴ Les hommes ayant tendance à disqualifier les stratégies "féminines", et les femmes à fuir celles des hommes, comme le montrent par exemple les travaux, déjà cités, de Pascale MOLINIER.

En revanche, on peut se demander si ce que décrit la cheffe de service à propos de l'agressivité dont elle a été l'objet, y compris sous la forme de l'isolement, n'a pas frôlé la dernière, et la plus dangereuse, des stratégies collectives de défense contre la peur que décrit l'approche psychodynamique du travail : celle qui consiste à conjurer la peur par un bouc-émissaire et qui produit des attaques aux personnes dans un mouvement haineux.

Dans certaines situations, les défenses collectives se radicalisent. Christophe Dejours parle d'*idéologie défensive de métier* qui émerge dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail d'une part, où le renoncement des agents à toute action d'amélioration se traduit par l'apparition d'une pratique dominante de dénonciation et par l'effort désespéré de maintenir la cohésion des agents entre eux par référence à l'ennemi commun¹. Ces situations peuvent apparaître quand la menace grandit, en lien avec des restrictions budgétaires drastiques, de profondes modifications des méthodes de gestion et de gouvernement d'entreprise, ou si un vent de panique fait craindre des mises en danger de la vie ou de l'intégrité des travailleurs. Or ces deux derniers points existent en temps d'épidémie grave, avec les importantes réorganisations générées par le confinement et le risque léthal que fait courir la contamination virale. Pour l'heure, cette question est à notre connaissance peu documentée, faute de recul sur ce que fait vivre une épidémie aux collectifs de travail. Sans doute le caractère de parenthèse temporaire prêté à l'épidémie atténue-t-il le problème.

On sait que la peur dans le travail catalyse la formation de types de collectifs qui ne sont pas du tout les mêmes que les collectifs fondés sur la référence à une œuvre commune. Quand, sous l'empire de la peur, les stratégies défensives individuelles et/ou collectives sont mises en impasse, on voit apparaître des pratiques déloyales, de la défiance, de l'hostilité et de la déstructuration des solidarités et des liens de coopération existants. Concrètement, disparaît toute discussion sur le travail (dénier du réel), apparaît l'effacement des espaces de convivialité et de vivre ensemble et un fonctionnement clanique, et les conflits de personne sont sur le devant de la scène². Si la défense est érigée en fin en soi, le risque de dérive est important en termes de violence collective (exclusion, persécution, lynchage, ...) et ouvre la voie aux formes extrêmes de souffrance au travail, notamment sous la forme de suicides au travail.

Dans le cas de la cheffe de service d'Alta, il semble qu'elle a moins fait l'objet d'attaques personnelles que d'attaques de ce qu'elle représente, notamment dans les deux dimensions précédemment abordées : ce qu'elle incarne d'exigence éthique au-delà de sa fonction de cadre, et la fonction séparatrice qu'elle occupe entre l'équipe éducative et le directeur.

À ce titre, elle aurait davantage été le réceptacle que la cible de l'agressivité dirigée vers elle, et l'agressivité émanant des personnels à son encontre était manifestement davantage une addition d'agressivités individuelles (et non systématique) convergeant sur elle, du fait de sa place, qu'une coalition construite d'agressivité. C'est ce qu'elle semble ressentir quand elle dit avoir occupé le rôle de la "poubelle" et c'est que donnent à penser les entretiens finaux qui, lorsqu'ils se trouvent à parler d'elle, le font avec davantage de tendresse que d'hostilité. S'il y a bien eu effacements des liens collectifs, ce n'est pas au profit d'un fonctionnement clanique mais de replis sur soi ou sur des sous-groupes, comme on va le voir, avec vraisemblablement un rôle pondérateur important joué par les "modérés" en matière de peur.

¹ Christophe DEJOURS, *Souffrance en France*, 2000, p. 61.

² Anne FLOTTES, *Conflits de personnes, guerre des clans : deux enquêtes dans les services*, 2004.

Propos de la cheffe de service éducatif lors de l'entretien final sur les tensions avec l'équipe éducative

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. Je n'avais pas eu le temps de reprendre une place de courroie que j'avais avant d'être malade. Et un mi-temps, c'est intenable pour les cadres. [...]

Le mouvement de repli était massif. Il fallait prendre suffisamment soin des collègues, veiller à ce qu'il n'y ait pas d'injustice entre eux et continuer la tâche. Sur quoi on ne lâche rien, sinon c'est le repli, comme les SAVS qui ont fonctionné 2 mois en télétravail. Ce sont des chouettes professionnels pris individuellement. J'ai mal vécu de ne pas pouvoir les rejoindre et de ne pas être rejointe. Je pense qu'ils ne se rendaient pas compte de mon travail.

[Je lui fais part de mon étonnement que son adresse initiale à l'équipe le 1^{er} jour du confinement n'ait pas l'air d'avoir été entendue des participants qui ont témoigné]

Elle a été prise comme un OVNI, alors qu'ils étaient 20 ! Tu écris [dans la monographie] que je l'ai sans doute dit de façon un peu solennelle mais je n'en suis pas sûre, je l'ai peut-être dit un peu discrètement. Je pense que tout le monde était pris par lui-même. Il y avait une telle tension qui circulait.

2.3.5 L'écart des conditions, une fracture entre salariés et cadres

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 parmi les salariés comme celle du travail éreintant de la femme de ménage perçu par le directeur à l'occasion de son remplacement temporaire (découvrant *"ce que doit endurer notre collègue titulaire de ce poste mal payé"*) ou l'inconfort et l'isolement de la secrétaire-assistante en télétravail, disposant en guise de bureau d'une petite table casée entre son lit et la porte dans sa chambre et écrivant : *"je passe une journée difficile. Aucun contact avec mes collègues, j'ai l'impression d'être totalement coupée du monde. La météo est sinistre ce qui ajoute à ce sentiment de total isolement"*.

L'apparition graduelle d'une tension

L'inégalité de conditions a pris une dimension ouvertement tendue entre cadres et équipe éducative, une *"fracture"* diront certains. Cet aspect des tensions est peu présent dans les témoignages initiaux, sans doute en raison du profil des témoins¹, mais s'exprime fortement lors des séances collectives puis lors des entretiens finaux. Il s'agit d'une tension qui a pu être révélée et alimentée par l'expérimentation conduite. Nous abordons ici ce que cette particularité montre de la tension, en reportant la discussion sur le caractère aggravant ou dénouant de la démarche à l'égard de la tension au chapitre suivant.

Il semble en effet que ces tensions étaient vécues lors du confinement mais que l'équipe en a pris conscience à partir de la monographie qui pourtant n'en fait pas état, contrairement à ce qui l'en est des tensions avec la cheffe de service. Un représentant du personnel dit avoir eu *"la sensation*

¹ Notamment l'absence de délégués du personnel et les particularités des deux éducateurs, l'un coopérant étroitement avec la direction du fait du remplacement partiel de la cheffe de service qu'il effectue (sans prérogatives hiérarchiques) et l'autre, récente, en CDD et désireuse d'intégrer durablement l'établissement.

qu'il y avait eu une fracture dans l'équipe au bout de 2 mois" et "la sensation jusqu'à ce moment-là de liens bien réels, qu'on ne faisait qu'un". La lecture de la monographie lui "confirme que cette fracture n'était pas dans ma tête". Un éducateur dit aussi son sentiment qu'à l'époque "il y avait eu beaucoup de va-et-vient" et "sans cesse un partage mutuel" et dit avoir ressenti en lisant le document "une sorte de cloisonnement, le témoignage des cadres très au quotidien et l'équipe à part". Il semble s'opérer la désagrégation d'une totalité perçue comme relativement unifiée avec une exacerbation des écarts.

Exactement un an après le début du confinement, il est pointé dans la séance collective des salariés ce qu'aurait produit la crise : un "à part" des cadres, "une fracture entre les gens de l'équipe et la direction", constitué d'une scission entre ceux qui font et ceux qui pensent ("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"), ceux qui ont le pouvoir de relayer des instructions sans avoir à les appliquer au jour le jour ("Ceux qui disent depuis un bureau ce qu'il faut faire, même si eux le disent depuis les consignes de l'État"). Il y aurait même l'irruption d'une nouvelle entité : "l'équipe de direction" qui, bien que préexistante, prendrait corps au moment de la crise.

Dans ce qui est dit à ce stade, ce qui fait tension sont les écarts quant à la possibilité de se rencontrer et de penser, des écarts visibilisés par la monographie, non comme des tensions, puisqu'à l'époque ça ne paraît pas faire tension, mais comme un état de fait dans les récits : des salariés découvrent l'existence des réunions quotidiennes des cadres et le confrontent à ce qu'ils connaissent du plus grand l'isolement des salariés, et l'on voit ceux qui peuvent réfléchir (et même écrire un journal de bord élaboré de 38 pages) et ceux qui n'étaient pas en mesure de le faire et peuvent en ressentir une vive privation ("j'ai l'impression qu'on me l'a volé ce temps [de réflexion, d'échanges]").

Des lignes de partage entre tensions imbriquées

Dans cette séance, le directeur ne commente ni ne conteste cette "fracture" mais la situe ailleurs, sur le terrain de la présence/absence dans l'établissement en recourant à la métaphore militaire de ceux "au front" et ceux "à l'arrière", pour dire que malgré son retrait physique relatif, il se préoccupait des salariés : "Moi j'avais de la culpabilité d'être à l'arrière. Mais j'étais une éponge en souci pour tout le monde, ceux au front comme on dit", qu'il était quand même là même s'il avait "toujours peur [de ne pas être] assez là". Une préoccupation des cadres très présente à l'époque¹.

En disant "On partageait tous le même souci mais ce n'est pas pareil d'y être avec son corps ou pas", la cheffe de service parachève le déplacement d'un clivage entre les présents/absents vers un clivage entre des "exposés" et des "protégés" à l'égard des risques de contamination dans les conditions concrètes d'exercice du métier. Quand dans la séance suivante, le directeur réaborde ce thème sensible ("Je voudrais revenir sur une chose qui s'est dite à la séance des salariés, à propos de l'expression "équipe de direction" : ce n'était pas un groupe de repli mais un groupe de travail"), une éducatrice lance : "Oui mais s'il y avait un résident qui était malade, ce serait nous qui nous en serions occupés. Ce n'est pas la même place". Le vécu d'exposition inégale au danger est très clairement exprimé, sans qu'il ne soit explicitement qualifié d'injuste ou d'illégitime².

¹ Au milieu du confinement, le directeur écrit dans son journal : "Le crépuscule de ce jour sera celui d'une prise de conscience : un décalage entre le confort de ma place dans cette crise et ce que vivent l'équipe (leurs cadres "de proximité" y compris) et les résidents sur le terrain" et décrit ses privilèges : confort de sa vie familiale, luxe du temps pour penser, préservation des dangers de contagion ou de violence ("les généraux à l'arrière"). La cheffe de service se questionne aussi : "Faut-il que moi aussi je vienne moins sur le lieu de mon travail ? moins que pas beaucoup ?" au début du confinement, puis : "Avons-nous, nous les cadres été suffisamment présents ? Quelle forme doit prendre cette présence ?".

² Sans doute difficile à penser compte tenu des problèmes de santé des cadres, que l'équipe n'ignore pas.

Extrait de la séance de réflexion collective des salariés, propos resserrés sur l'écart entre les cadres et l'équipe

- Educateur 1 :

J'ai éprouvé [en lisant la monographie] quelque chose d'une sorte de cloisonnement, le témoignage des cadres très au quotidien et l'équipe à part.

Moi il me semblait qu'il y avait eu beaucoup de va-et-vient.

J'avais retenu qu'il y avait sans cesse un partage mutuel.

Il y avait des découvertes, des choses pour lesquelles je me suis dit : "Ah oui quand même !".

- AMP représentant du personnel :

Ça [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.

Le document confirme que cette fracture n'était pas dans ma tête.

J'avais la sensation jusqu'à ce moment-là de liens bien réels, qu'on ne faisait qu'un. [...]

En lisant, j'ai trouvé que 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.

- Directeur :

De ma place, j'ai toujours peur que je ne sois pas assez là.

Je suis toujours là mais en période de crise, tout le monde est au taquet.

On aurait dû être sur la touche Y. [cheffe de service éducatif] et moi [pour raison de santé], mais ce n'était pas envisageable.

Je me disais tout le temps : si je meurs, c'est la catastrophe à Alta,

je ne peux pas m'absenter, sinon ils sont dans la merde. Ça fout une pression terrible.

- AMP représentant du personnel :

Ce qui m'a marqué avec le document, c'est qu'il y a une signature qui apparaît :

l'équipe de direction et ça c'est nouveau. Ceux qui disent depuis un bureau ce qu'il faut faire, même si eux le disent depuis les consignes de l'État.

- Directeur :

Moi j'avais de la culpabilité d'être à l'arrière.

Mais j'étais une éponge en souci pour tout le monde, ceux au front comme on dit,

ceux qui étaient seuls, Y. qui travaillait trop et qui me rapportait la souffrance de l'équipe.

- Cheffe de service éducatif :

On partageait tous le même souci mais ce n'est pas pareil d'y être avec son corps ou pas.

- Directeur :

D'ailleurs ça a fait voir des choses au fur et à mesure : le mal au dos de E. [secrétaire-assistante], A. qui a remplacé C. et qui était complètement exténuée du ménage.

L'écart des conditions entre les acteurs "exposés" et acteurs "protégés" se transforme en clivage entre cadres et subordonnés, alors même que ces lignes de partage ne se superposent pas complètement, et estompent l'opposition présents/absents, qui comporte des ambiguïtés sur ses contours : "l'être-là" et son contraire renvoient à des réalités mouvantes selon qu'on désigne une présence physique dans l'établissement¹, une activité en télétravail ou une suspension complète de l'activité professionnelle quel qu'en soit le motif. Plus l'échange se développe, plus on s'éloigne d'oppositions binaires, dans un mouvement susceptible de permettre des visions plus nuancées mais éventuellement brouillées.

La complexité de tensions enchevêtrées et mal dissociées s'exprime dans un propos du directeur lors des entretiens finaux : *"avec la réunion, j'ai réalisé qu'ils ont pensé qu'on était 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. [...] En fait, ils l'ont toujours pensé, ils voyaient bien qu'on n'était pas là. [...] Ils avaient peur d'être auprès de ceux à qui on pouvait transmettre".* Il en est de même chez un membre de l'équipe éducative disant en entretien final : *"Des collègues disent : Nos cadres n'étaient pas là, mais ce n'est pas parce qu'on ne les voit pas qu'ils ne travaillent pas. Il y a eu toute une polémique sur la différence de conditions entre les cadres et les personnels".*

Or il ne semble pas que le reproche ait été que les cadres n'aient pas travaillé, tant il paraît difficile d'en douter, mais bien qu'ils aient peu été "à nos côtés" d'une manière ou d'une autre : présents sur site, exposés comme les autres salariés ou simplement incarnés dans une dimension plus symbolique. Au-delà de la virtualisation que produit le télétravail, ils semblent n'avoir pas été suffisamment vécus comme étant "à nos côtés", avec un directeur peu en contact direct avec l'équipe, même en temps ordinaire², une cadre éducative qui n'aurait pas assez peur pour rassurer et dont l'envie d'être là vacille sous le coup d'agressions répétées et une cadre administrative appréciant le pur télétravail.

Lors de l'entretien final, un représentant du personnel revient sur le *"décalage du vécu entre les AMP et les autres, et encore plus quand on monte dans la hiérarchie"*. Il situe *"la plus grosse tension"* dans l'écart entre une direction qui disait décider et des acteurs de terrain qui décideraient de fait, en trouvant des solutions pratiques : *"Les cadres [...] parlent de prises de décisions mais ils venaient plutôt annoncer des décisions"*. Son insistance sur la nouveauté que constituerait l'équipe de direction (*"Cette équipe de direction naît véritablement du 1^{er} confinement !"*) laisse penser qu'apparaît une autre organisation que celle imaginée : on "découvre" que les décisions se prennent entre cadres et non au sein de l'équipe éducative. Pense-t-on pouvoir se passer de la différence des places, et notamment d'une *place d'exception*, qui crée l'autorité ?³ Et ce, dans une équipe où une tendance à l'auto-engendrement s'est déjà manifestée dans le passé⁴.

¹ La présence physique des cadres dans l'établissement pendant la période étudiée était en effet faible : le directeur était sur site en permanence au début du confinement, puis il s'est partagé un mois entre site et télétravail (dont une semaine en raison d'une forte allergie), il est revenu préparer le déconfinement puis lors du déconfinement (avec 2 semaines de congés fin mai et début juillet). Dans le cadre de son mi-temps thérapeutique, la cheffe de service éducatif travaillait 4 demi-journées par semaine, transformées avec le confinement en 3 demi-journées sur site pour les réunions dédoublées et du télétravail, elle a repris son travail sur site comme auparavant avec le déconfinement avec 3 semaines de congés en juin. La cheffe de service administratif était en télétravail pendant toute la durée du confinement.

² On peut par exemple s'étonner que le jour où débute le confinement, le directeur ne soit venu qu'en fin de réunion d'équipe. La division des tâches entre cadres semble s'être maintenue même en situation exceptionnelle et donc produire peu d'occasions au directeur d'être en contact avec l'équipe éducative (sauf les représentants du personnel) et sans mention de modalités alternatives pour se manifester auprès d'eux, hors de courriels et d'un article dans la revue interne.

³ Contredisant l'appui sur les travaux de Pierre LEGENDRE auxquels se réfère le projet d'établissement. Sur la *position d'exception*, voir Jean-Pierre LEBRUN, *Clinique de l'institution, Ce que peut la psychanalyse pour la vie collective*, 2008.

⁴ Notamment dans un moment historique où l'équipe a connu un mouvement social alors que l'établissement, dont l'existence était menacée par le départ de sa composante sanitaire, a été arimé au médico-social par le Conseil départemental, son autorité unique de contrôle et de financement depuis lors. L'équipe de l'époque a eu le sentiment d'avoir été la cause de cette reconnaissance salvatrice, alors que d'autres lectures de cet épisode sont possibles.

Une lutte des places, une lutte contre la désagrégation du collectif

Les tensions entre cadres et salariés subordonnés semblent difficiles à analyser uniquement en termes de rapport de pouvoir. En effet, la crise semble avoir produit à Alta à la fois une certaine verticalisation du pouvoir et dans le même temps une certaine horizontalisation. D'un côté, des cadres se concertant plus étroitement et régulièrement pour faire face aux difficultés qui émergent, reprenant en main des choses qui étaient assez largement autogérées par les acteurs de terrain (comme les plannings des personnels éducatifs), accédant plus directement aux évolutions réglementaires rapides que charrient la crise et qui échappent nécessairement aux acteurs de terrain, ce qui accroît la dissymétrie informationnelle. D'un autre côté, un Conseil économique et social qui monte en puissance, s'implique activement dans la gestion de la crise, est saisi à plusieurs reprises par les salariés sur des questions afférentes aux conséquences de l'épidémie.

Propos d'un représentant du personnel lors de l'entretien final sur les tensions entre salariés et cadres

[...] je repérais [un] décalage de ce que j'ai vu par rapport à ce qu'en a dit la hiérarchie.

[...] Il y a eu une prise de conscience de la fracture marquée existant entre les cadres et l'équipe éducative.

Et au sein de l'équipe, il y avait un vrai clivage entre ceux qui ont peur et ceux qui n'ont pas peur. J'étais très impliqué dans le Plan de continuité de l'activité et tiraillé entre la direction et le personnel très inquiet. [...]

Les professionnels ont l'impression de trouver des solutions et l'équipe de direction donne l'impression que c'est eux qui ont pris les décisions, qui ont été les moteurs.

Alors que sur le terrain, c'était nous les acteurs des conditions de travail, on réagissait sur le moment aux problèmes, on trouvait des solutions.

C'est le lieu de la plus grosse tension à mon avis.

Les cadres avec leurs vidéos entre eux, ils étaient isolés à trois.

Ils parlent de prises de décisions mais ils venaient plutôt annoncer des décisions.

"On venait tous les jours" écrivent les cadres, ce n'est pas ce constat qu'on fait.

Ils venaient rarement.

Et la cheffe de service qui se plaint de rester anonyme à la réunion où il y a eu un remerciement du directeur aux DP [délégués du personnel].

Elle ne se rend pas compte de la masse de travail fait avec les DP, tout le travail fait par les DP n'est pas perçu !

Sans doute que le télétravail occulte le réel du travail, il est sous-estimé.

Cette équipe de direction naît véritablement du 1^{er} confinement !

Le Covid est venu nous isoler les uns des autres, il vient casser cette sensation d'unité, enfin le Covid ou les mesures contre le Covid.

Mais ça a aussi des bons côtés puisque ça remet chacun à sa place.

Globalement, les propos donnent à voir davantage une *lutte des places* qu'une lutte des classes¹ : 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 (sans doute même d'héroïsation), semble l'emporter sur l'instauration d'un rapport de force avec des enjeux de pouvoir. Et ce dans une période où les places ont été brouillées par un dedans-dehors de l'institution ne suffisant plus, avec le travail à distance, à dire la part prise à l'activité commune, et des tâches brouillées par rapport aux places instituées par l'organigramme (avec notamment des éducateurs passant beaucoup de temps à nettoyer/désinfecter et un directeur très mobilisé dans un rôle de technicien informatique).

¹ Nous empruntons cette opposition au géographe et sociologue Michel LUSSAULT qui a particulièrement travaillé sur la "spatialité des individus", *De la lutte des classes à la lutte des places*, 2009.

Ces tensions montrent aussi une lutte contre des forces de désagrégation de ce qui est perçu comme une totalité unifiée par un projet (certains évoquent *“l’esprit Alta”*, d’autres utilisent un leitmotiv qui semble faire identité : *“ici on est un lieu où la parole circule”*). Une *illusion groupale* qui cimente habituellement l’unité du groupe¹, invitée à se renforcer face à l’adversité (selon la métaphore du *“tous dans le même bateau”*), est au contraire mise à mal ; le *“ensemble”* vacille, désidéalisant l’équipe qui a fait face à la crise. C’est ce qu’exprime le représentant du personnel, celui qui est justement en charge de représenter ce collectif de travail : *“Dans l’imaginaire, on est tous dans la même crise, tous dans le même bateau, mais en lisant [la monographie], j’ai pris conscience des écarts”* et il poursuit : *“Le Covid est venu nous isoler les uns des autres, il vient casser cette sensation d’unité”*. Une expérience nécessairement décevante mais qui *“a aussi des bons côtés puisque ça remet chacun à sa place”*.

2.3.6 La colère des cadres et silence des pairs contre des salariés absents

Plusieurs salariés d’Alta ont été en arrêt de travail dérogatoire durant le premier confinement, dont deux d’entre eux en position délicate quant à la légitimité de leur retrait. Nous ne nous intéressons pas au fondement de ces situations ou à l’analyse juridique du conflit du travail - tout en apportant les précisions nécessaires à la compréhension des situations -, mais aux fortes tensions que ces situations ont produites entre les cadres et les intéressés ainsi qu’aux réactions des autres salariés et des administrateurs. Les salariés concernés n’ont pas tenu de journal de bord, ils étaient présents lors de la séance de réflexion des salariés et s’y sont exprimés sur leur situation particulière² et l’un d’entre eux a accepté un entretien final. Leurs collègues ayant très peu abordé la question des salariés absents, nous disposons essentiellement des propos des cadres à ce sujet, ce qui bien sûr limite l’approche des tensions suscitées.

À notre connaissance, ce sont les éléments suivants qui font question aux yeux des cadres. L’un des salariés, en arrêt de travail le 16 mars, dit (et écrit publiquement³) avoir contracté le Covid, mais il ne le déclare ni à la CPAM, ni à son employeur. L’autre salarié est en arrêt à la fin de la 2^{ème} semaine de confinement, la CPAM refuse son arrêt de travail, il reprend une semaine puis obtient un accord de la CPAM. Au titre d’un sur-risque, ils disposent tous deux d’un arrêt de travail dit préventif. Ils souhaitent revenir dans l’établissement au moment où de nouvelles modalités d’indemnisation auraient réduit leurs ressources⁴. Leurs absences durent trois mois.

Le point de vue de la direction

Les problèmes qu’ont soulevés ces arrêts dérogatoires ont constitué un souci prenant et demandé une énergie importante aux cadres. À tel point que le directeur y consacre 11 % du volume de son journal de bord et une semaine quasi complète s’y trouve dédiée. Il en fait un titre : *“Semaine 16 : du 13 au 19 avril, celle des arrêts dérogatoires”*, comme il y a eu, la semaine *“de la mobilisation générale”*, celle de l’incertitude, celle *“du déconfinement en acte”*, etc. *“Jusqu’au bout, la question des “arrêts dérogatoires” constituera un problème”* écrit-il fin mai.

¹ Le *Moi idéal commun* d’un groupe, une étape nécessaire mais aliénante, fondatrice du narcissisme groupal, Didier ANZIEU, *Le groupe et l’inconscient. L’imaginaire groupal*, 1975.

² Rappelons que la séance des salariés était obligatoire pour les personnels en service ce jour-là, ce que le directeur argumente ainsi : *“ils étaient convoqués, c’était sur un temps de travail (j’avais accordé une exception pour quelques-uns), ce qui était leur choix, c’était de parler, parce qu’ils auraient pu ne pas parler, ça on ne peut pas obliger les gens”*.

³ Dans la revue interne qui fait lien entre salariés, résidents et anciens résidents, administrateurs et quelques partenaires.

⁴ Parmi les modalités d’arrêt de travail dérogatoire créées à l’époque, l’arrêt dit *“préventif”* correspond aux situations de vulnérabilité du salarié lorsque son état de santé (ou d’une personne habitant avec lui) lui fait risquer une forme sévère de Covid (à partir d’une liste évolutive de pathologies établie par l’Assurance maladie). À compter du 1^{er} mai 2020, les modalités d’indemnisation de ces arrêts de travail changent : les salariés concernés basculent dans un dispositif d’activité partielle à la place d’un arrêt indemnisé par l’assurance maladie.

Ces situations, à des degrés divers pour l'une et l'autre, ont mis en difficulté les cadres sur plusieurs plans. Au plan pratique, elles ont causé des incertitudes et nécessité de coûteux remaniements de plannings (*"Un collègue en arrêt préventif pour toute la semaine suivante. Je planche sur les horaires. 23 mars : La cpam a refusé son arrêt, il revient. Je dois recommencer tous les horaires"*), des remaniements parmi d'autres tout au long de la période mais mal vécus dans ces circonstances (*"Faire et défaire, c'est toujours travailler, mais j'aime aussi faire bien d'autres choses que de jouer au téttris avec ces petits codes horaires !"*).

Elles ont requis des recherches juridico-administratives complexes dans un contexte changeant, avec des périodes d'incertitude sur les bases juridiques valides, et de doutes sur l'interprétation des textes : *"Beaucoup de temps passé en consultation de nos juristes, du Médecin du travail, et du service employeur de la CPAM pour tirer au clair la procédure d'arrêt de travail dérogatoire qui induit tellement de problèmes non résolus"*. Au fil du conflit, de nouveaux éléments juridiques viennent changer la donne : le statut de soignant s'appliquerait aux éducateurs¹, puis l'indemnisation est réduite. Le directeur écrit le 17 avril : *"S. a eu finalement le conseiller professionnel de la CPAM au téléphone : tout ce que j'avais élaboré avec ce que je savais et les conseils de nos juristes et du Médecin du travail, était vrai jusqu'à midi et se trouve caduc à 17h ! Heureusement, cela va dans le bon sens : l'employeur pourra adapter les arrêts dérogatoires en fonction des temps de télétravail et des congés des salariés concernés. J'en avais rêvé... Ne jamais désespérer"*.

Cela requiert aussi du temps pour de délicates négociations quant à un possible télétravail des deux éducateurs (diversement accepté et appliqué) ainsi que sur la question des congés (qu'il leur est demandé de poser pendant leur arrêt maladie pour éviter de désorganiser la reprise lors du déconfinement), ou sur les modalités de leur retour.

Plus largement, ces situations auront posé des questions de logique (qu'est-ce que cet objet inédit que constitue 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).

Propos de la cheffe de service dans son journal sur les discussions autour du télétravail de salariés en arrêt dérogatoire

*27 mars : H. m'envoie un message pour me prévenir [de son arrêt maladie obtenu].
Me dit que ça l'ennuie. Qu'il va terminer un rapport et m'envoyer des fiches récapitulatives
du travail qu'il effectue avec chaque résident.
Je lui réponds de prendre soin de lui et lui demande s'il a des infos sur le télétravail
dans ce genre d'arrêt maladie. Je lui parle du carnet de bord CREA.
D'abord parce qu'il semble volontaire pour travailler, qu'il écrit bien,
ensuite parce qu'il n'est pas en incapacité de travailler. Il va avoir du temps.
Il ne répond plus. Sa réponse sera tardive et tranchante, outrée, mordante.
Comment puis-je oser entrer sur ce domaine alors qu'il a un arrêt CPAM ?
Il fera le travail qu'il veut ! Il informe ses collègues dans la foulée.
Et oui, il y a le droit, la peur, l'insolence, l'indécence et moi, qui ne lâche rien.
Ça n'est pas forcément plus juste. Je refais les horaires.
Je lis le SMS du collègue en colère. Je n'aime pas le ton de sa réponse.*

Suite ...

¹ Des mesures particulières s'appliquent aux soignants à risque, évaluées au cas par cas avec la médecine du travail, pour assurer la continuité du service : *"Sont considérés comme soignants les professionnels de santé ainsi que les salariés des établissements de santé et des établissements médico-sociaux qui sont au contact direct des personnes accueillies ou hébergées pour leur apporter des soins ou une aide à l'accomplissement des actes de la vie quotidienne"*.

suite ...

1^{er} avril : Le collègue en arrêt maladie préventif [depuis le mars], parti avec un retard important concernant un rapport de renouvellement CDA [droits liés au handicap], s'était engagé à poursuivre son travail d'écriture.

Il m'avait aussi proposé de continuer en rdv téléphonique certains entretiens avec des résidents dont il est référent. Je ne retiens pas cette option, les entretiens éducatifs doivent s'articuler avec le co-référent et un travail d'équipe. L'arrêt élude la partie commune. J'accepte l'écriture du rapport.

Puis il m'avait contacté m'informant que, son internet étant en panne, il ne pourrait pas accomplir cette tâche. Il souhaitait la confier à sa co-référente. De mon côté, je préfère chercher une solution où il récupérera le fichier sans internet et ne souhaite pas alourdir la tâche de sa collègue soumise au stress de la réorganisation sur site. J'insiste donc un peu.

Il nous informe ensuite qu'il a certainement le covid. Une forme supportable.

Le rapport n'arrive pas. Puis il arrive. Je lis, je modifie, j'explique et je reprends...

Ce professionnel, qui peut avoir un style fluide, m'envoie un rapport confus et difficile à lire.

Il ne devait pas vouloir l'écrire... ou était-il en peine avec cet accompagnement bien difficile.

Ou les deux, souvent dans ces cas-là j'ouvre la question au collègue [l'autre référent].

Là je ne me l'autorise pas.

Il reprend son rapport et refuse de modifier certaines parties, internet remarque.

J'écris la partie qui ne me convient pas et lui envoie pour signature. Il accepte.

Pour l'une des situations, ce conflit a mis le directeur sur la défensive du fait d'attaques du salarié sur les mesures sanitaires mises en œuvre dans l'établissement : la médecine du travail aurait dit que *"nous faisons n'importe quoi !"*, le salarié annonce faire un courrier pour mettre en garde la direction et dégager sa responsabilité. Il ne le fait pas mais la question de la responsabilité juridique devient prégnante (*"Encore une fois, se couvrir"* écrit le directeur). Cette pression a pu conduire à une extrême prudence quant au contexte de retour des salariés vulnérables, contribuant à la mise entre parenthèses des objectifs éducatifs et à la lenteur du déconfinement : *"Le retour de nos collègues vulnérables nous encourage à maintenir un haut niveau de protection avec le maintien de toutes les dispositions prises contre le risque de contamination"*. Le maintien de procédures sanitaires importantes joue un rôle de protection du directeur en tant qu'employeur (par délégation) face à une possible mise en cause interne et externe : *"Le contraste devient saisissant entre la rue qui se relâche avec la vie qui reprend, et le lieu de l'exercice professionnel, dernier bastion où le virus semble s'être replié, à l'affût des salariés, prêt à faire condamner le directeur au moindre faux pas"* écrit le directeur lors du déconfinement. La cheffe de service fait également état du *"bon droit des consignes sécuritaires générales. Le coupable [étant] celui qui [en] sort"*.

L'interaction devient violente avec l'un d'entre eux, avec une réaction perçue comme insolente et indécente par la cheffe de service (*"Sa réponse sera tardive et tranchante, outrée, mordante. Comment puis-je oser entrer sur ce domaine alors qu'il a un arrêt CPAM"*), à un moment où elle le sollicite précisément pour tenir un journal de bord pour la présente recherche. La colère est présente de part et d'autre.

La colère est également vive chez le directeur et la situation fait planer une suspicion d'abus : *"15 % de salaire en moins, cela peut dissuader de se protéger et motiver une reprise anticipée"*, *"s'il était en danger hier [...] pourquoi ne le serait-il plus demain ?"*, les absences sont fréquentes, ...

Pourtant, les cadres cherchent le ton juste pour ne pas exacerber la situation, ils veulent “comprendre, admettre, ne pas se fâcher”, ils cherchent à “épurer toute agressivité” d’un courrier sur les modifications des droits, adressé aux deux salariés. Ils disent ne pas vouloir se placer dans la “dénonciation”, ne pas vouloir rajouter de la culpabilité pour les intéressés (“Ils auront déjà à faire avec leur conscience et les effets de l’annonce. Ça me paraît suffisamment pénible”). Ils cherchent une ligne de conduite entre “pas de rétorsion, pas d’aménagement excessif non plus”.

Propos du directeur dans son journal sur la tension avec des salariés en arrêt dérogatoire

1^{er} avril : L’éducateur qui cherchait assidument comment il pourrait rentrer dans les critères des ayant-droit à un “arrêt de travail dérogatoire”, a finalement appelé notre médecin du travail.

Elle lui aurait dit au passage que “nous faisons n’importe quoi !”.

Il pense qu’il est en devoir de nous faire un écrit (à nous les cadres de l’établissement), pour nous mettre en garde, pour se couvrir dans SA responsabilité. [...]

[On] s’inquiète au fond car [on] craint que la machine administrative s’emballe du côté aussi de la médecine du travail.

Et s’ils nous interdisaient toutes rencontres, même espacées de deux mètres ? [...].

Nous revisitons toutes nos procédures, cherchant à être le plus critique possible.

Non, décidément, nous n’avons pas l’impression de faire “n’importe quoi” !

L’éducateur ne nous écrira pas finalement ... Il aura eu une bouffée d’angoisse.

9 avril : Réunion de cadres à 18h30.

Il sera question de ces éducateurs qui sont en arrêt dérogatoire alors qu’ils pourraient faire du télétravail sans mettre leur santé en danger.

Ces arrêts devraient reporter les congés annuels qu’ils auraient dû prendre pendant le confinement, ce qui désorganisera le service à la reprise.

Question de droit du travail dans un contexte réglementaire flou, de situation hors norme, d’éthique ...

Et tout de même, comprendre, admettre, ne pas se fâcher.

Tous ne réagissent pas de la même façon :

l’un a demandé de lui donner du travail, sans réserve.

L’autre, souligne qu’il a déjà donné, de sa propre initiative mais que maintenant il faut voir avec le droit du travail.

On reconnaît chacun.

Ce n’est pas toujours la face la plus agréable de l’humain. Mais c’est humain aussi.

Par-delà les aspects juridiques du conflit, il existe une vive interpellation émotionnelle et un questionnement éthique, particulièrement exprimés par la cheffe de service éducatif. Elle prend acte de l’angoisse qui habitent ceux qui se mettent en retrait, que ce soit d’une manière radicale ou par un simple repli ou par une fixation sur des mesures sanitaires qui prennent toute la place, mais elle dit toute l’importance d’être présent : “je peux prendre soin d’eux [les éducateurs qui ont peur] et aménager un cadre qui permette de les prendre en compte et de favoriser la poursuite de la mission. Encore faut-il consentir. Consentir à être là”.

La situation ravive la question du “pourquoi rester, nous les deux cadres qui sommes à risque ?” et produit chez elle une grande détresse et une déclaration de solidarité à ses pairs où il est question de ne pas “abandonner” les autres cadres et en même temps le besoin de s’arrimer à ceux sur lesquels elle peut compter : “Pourquoi suis-je là ? Pourquoi H. est-il chez lui ? À m’envoyer des messages qui me disent son bon droit ? Pour ne pas vous laisser tous seuls, W. et S. [...] Mon désir d’être là est tellement attaqué qu’il s’accroche aux deux humains avec qui je fais équipe”.

Propos de la cheffe de service dans son journal sur la tension avec des salariés en arrêt dérogatoire

16 avril

S. 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.

D'autre part, ils ont attesté qu'il n'y avait pas de télétravail.

Ils ont fait prolonger leur arrêt sur leurs congés. [...]

Comment en informer les deux collègues ? Prévenir la CPAM ? Leur téléphoner, leur écrire ? Les prévenir ? Prévenir le CSE ? Qui en premier ?

17 avril

W. a préparé une lettre pour nos deux collègues. Elle est très claire, étayée, bien construite.

On y travaille ensemble pour qu'elle s'ajuste à la situation de chacun des deux collègues dont nous savons que leurs positions sont différentes.

Je propose aussi d'épurer toute agressivité, que cette lettre soit une ouverture et pas une dénonciation. [...]

Le mail part. L'un des deux appelle dans la foulée et cherche un terrain d'entente.

Pas de souci pour les congés et pour le télétravail.

L'autre reste silencieux.

Nuit de lundi à mardi 21 avril.

Je ne dors pas, autant écrire. Je rêve que je leur parle.

Je leur dis que je ne peux pas partager leur angoisse, c'est mon histoire. C'est ainsi.

Ils sont angoissés et 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.

Encore faut-il consentir. Consentir à être là.

Il n'y a pas les bons nettoyeurs et les inconscients.

Les inconscients et les nettoyeurs se révèlent les uns aux autres.

Ils peuvent même parfois s'appuyer les uns sur les autres pour ne pas être trop fous.

Sauf si le nettoyeur pense qu'il est dans son droit.

Dans le bon droit des consignes sécuritaires générales. Le coupable est celui qui sort.

Pourquoi suis-je là ? Pourquoi H. est-il chez lui ?

À m'envoyer des messages qui me disent son bon droit ?

"Pour ne pas vous laisser tous seuls, W. et S.". C'est-ce que je leur ai dit.

Mon désir d'être là est tellement attaqué

qu'il s'accroche aux deux humains avec qui je fais équipe.

Oui c'est cela qui s'imposait dans mon sommeil.

Comme il se peut qu'on ne se sente pas appartenir à sa famille,

je ne me sens pas de cette équipe éducative, en cette période de crise. Ça me rend triste.

21 avril : Nous parlons de ce qui nous pousse à être là.

S. dit que notre santé nous aurait permis d'être en arrêt. Pourquoi sont-ils en arrêt eux ?

Ces deux collègues sont souvent arrêtés. [...]

Doit-on compléter le chômage partiel à venir s'ils prolongent après le déconfinement ?

Ils ne prévoient pas de rentrer avant les congés d'été.

[...] La morale pointée, on en sourit.

Je suis tranquille avec leur arrêt.

C'est la toute-puissance du message de H. qui reste bloquée pour moi.

Nous sommes en droit de lui demander du télétravail. Je ne le souhaite pas.

W. reedit notre ligne, pas de rétorsion, pas d'aménagement excessif non plus.

On a assez à faire comme cela.

Pour sortir d'une approche morale de la situation et "sortir de la confusion" que produit les émotions de colère et rancœur pouvant envenimer le conflit, les cadres décident de recourir à l'analyse de la pratique pour être aidés "à faire un pas de côté". C'est autour de cette difficulté que sont mises en place les séances d'analyse de la pratique des cadres. Les deux séances rapprochées d'analyse de la pratique qu'ils ont pendant ce confinement sont largement consacrées au trouble produit par ces situations. Le directeur dit le caractère décisif de la première séance pour l'apaisement des tensions ("je pouvais désormais les entendre sans être parasité par mes ressentiments"), avec un effet de césure entre un avant et un après. Comme le droit du travail semble s'effacer derrière l'éthique institutionnelle, l'approche morale est secondarisée au profit d'une lecture psychopathologique, autour de l'angoisse en jeu et des mécanismes de défense qu'elle enclenche. L'approche devient moins dichotomique, en se méfiant d'une distribution des rôles entre bons et mauvais. Pourtant, l'apaisement semble rester relatif et de courte durée.

Propos du directeur dans son journal sur la tension avec les salariés partis

Mardi 21 avril :

À notre réunion de cadres, nous avons pu nous dire notre tristesse et notre colère de constater si peu de générosité chez certains. Chez certains seulement. Au début on disait "l'équipe". Non c'est juste quelques-uns qui gâchent l'ambiance. [...] Mais l'impératif de raison, c'est de refuser toute tentation de moraliser et entendre combien ils sont angoissés, que c'est leur mode de défense, etc. Ô rage ô désespoir ! Psychologisation ?

Dilemme cornélien : ici, continuer d'être à l'écoute, d'accueillir, bienveillant... et là, se lâcher, s'autoriser à être en colère [...].

Y. précise : "tu sais bien que toi comme moi, nous aurions dû être arrêtés dès le début : nos problèmes de santé font que nous sommes sur la liste des personnes vulnérables qui devraient être en arrêt dérogatoire [Y dit qu'en fait cette phrase a été dite par S.]. Et tu sais pourquoi je suis là ?

Moi c'est parce qu'il est hors de question de vous abandonner, toi et S."

Oui, c'est cela qui nous tient. Le souci de l'autre, la solidarité, le bien commun...

Et si ce n'était pas si simple ? Il faut peut-être se méfier de nous-mêmes, des idées qui simplifient, qui divisent, qui excluent, qui classent les bons et les mauvais dans des catégories prédéfinies. [...]

Pour conclure notre réunion de cadres, 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 tous les trois que nous ne pouvons pas en rester là avec ces rancœurs, au risque d'être maltraitants.

Samedi 25 avril : Entretiens téléphoniques avec nos collègues en arrêt dérogatoire.

Aujourd'hui, je peux entendre tout à la fois leur volonté de servir et leur angoisse.

Leur dire qu'ils auront l'occasion de participer dès qu'ils le pourront et que nous serons particulièrement attentifs à leur sécurité.

Rien de nouveau ! Mais ce fut dit autrement, puisque je pouvais désormais les entendre sans être parasité par mes ressentiments.

À celui qui semblait perdu avec cette réglementation que ne se stabilise pas, je redis notre position : quand le droit n'est pas fiable, ne prévoit pas tout, alors, nous avons, pour valeurs sûres, l'éthique et le sens que nous donne notre projet depuis toujours.

L'esprit avant la lettre... J'appelle Y. pour partager avec elle le bonheur de ces relations apaisées.

Lundi 27 avril : 17h30 : notre réunion de cadres.

J'ose à peine en parler. Y. est désespérée ; elle a eu au téléphone notre salarié en arrêt dérogatoire tardif qui décide maintenant de reprendre le travail le 4 mai.

Cela va bouleverser le planning qu'elle a élaboré avec tant de difficultés.

Et puis s'il était en danger hier, pourquoi ne le serait-il plus demain ? Quid de ma responsabilité ? Il faut que je programme une visite préalable de reprise avec la médecine du travail.

Encore une fois, se couvrir... Longue réunion avec mes cadres... 19h30 : game is over.

Propos de la cheffe de service dans son journal sur la tension avec un salarié en arrêt dérogatoire

*W dit son désespoir concernant l'attitude de H.
Nous avons passé beaucoup de temps à préparer notre premier échange téléphonique avec lui.
H. veut revenir à Alta travailler.
Il veut savoir quelles conditions de sécurité lui seront données au vu de sa santé.
Il veut qu'on lui remette ses congés et que son horaire soit inchangé.
Il veut revenir dès le 4 mai.
Il ne veut rien entendre de sa position dans les échanges de sms, il a fait respecter la loi.
Il refuse la bonne position éthique de son directeur tandis que la sienne serait mauvaise...
Il n'a que faire du télétravail, il souffre d'avoir abandonné ses collègues.
C'est tout.
Il doit batailler entre une urgence vitale et sa survie économique.*

La position des salariés concernés

L'expérience des intéressés ne nous est d'abord accessible que de manière parcellaire, pour partie indirecte, parfois même incertaine car difficile à décrypter dans les "mi-dire" des intéressés lors de la séance des salariés. Elle s'éclairera ensuite pour celui qui accepte un entretien final et quelques mots viendront donner sens au refus de l'autre salarié.

Propos de deux salariés absents lors du confinement, tenus à la séance des salariés

*Il y a une analyse juste d'Anne Dusart sur le repli sur soi avant de s'occuper des autres.
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.
Si j'avais été au boulot, comment j'aurais fait si je ramenaient cela à la maison ?
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'aurais aimé participer mais ici on ne fait pas de télétravail dans cette institution.
Quand je suis revenu, il y avait encore
ceux qui disaient "il faut ouvrir" et ceux qui disaient "il faut attendre".
J'avais la crainte d'être pointé du doigt en revenant.
Je pensais beaucoup à psychothérapie institutionnelle,
je pensais à Tosquelles qui protégeait des gens.
[...]
L'analyse [de la monographie] m'a permis de sortir du conflictuel.
J'étais parti comme ça, avec le Covid, du jour au lendemain.
Les autres étaient mis en danger dans leur travail et moi je m'étais replié.
C'était une crise profonde et douloureuse.*

[Figé et silencieux depuis le début de la séance, l'intervenante le sollicite]
*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.*

Lors de la séance, l'un des salariés concernés s'exprime volontiers, y compris sur sa situation personnelle. Mais il dit des choses contradictoires : être parti en ayant le Covid et avoir fait le choix personnel de se protéger avec une forte inquiétude de ramener le virus chez lui, peut-être pour rendre compte d'un arrêt de 3 mois. Il dit qu'il aurait souhaité faire du télétravail mais que ce n'était pas autorisé, alors que nous entendons par ailleurs qu'il a été sollicité en ce sens et qu'il a partiellement télétravaillé¹. Il se présente comme sans remord (*"Je n'avais pas de culpabilité de ne pas y être avec mes collègues, alors qu'ils se débattaient..."*) mais à un autre moment on entend l'inverse : *"J'ai eu affaire avec moi-même", "Les autres étaient mis en danger dans leur travail et moi je m'étais replié. C'était une crise profonde et douloureuse"*.

Certains énoncés semblent venir justifier, excuser ou bien banaliser la situation qui a été la sienne pendant le confinement : *"Il y a une analyse juste d'Anne Dusart sur le repli sur soi avant de s'occuper des autres. Moi j'avais besoin de prendre soin de moi, j'ai fait le choix personnel de me protéger", "J'aurais aimé participer mais ici on ne fait pas de télétravail dans cette institution", "Quand je suis revenu, il y avait encore ceux qui disaient "il faut ouvrir" et ceux qui disaient "il faut attendre"."*

S'il appréhendait son retour dans l'établissement, il semble lui avoir aussi procuré un soulagement. Sa cadre note peu de temps avant le déconfinement, que : *"Les bilans/projets prévus ont eu lieu et G. [le collègue concerné] m'a remerciée pour l'avoir sorti de son arrêt dérogatoire. Il s'est senti utile"*.

Il prolonge l'évocation de sa *"crainte d'être pointé du doigt en revenant"* par une référence ambiguë à la psychothérapie institutionnelle en disant *"Je pensais beaucoup [...] à Tosquelles qui protégeait les gens"*. Dans ce contexte, cette mention semble faire fonction de bouclier moral et peut résonner comme un appel à la mansuétude de ses collègues². Dans l'entretien final il dira : *"Qu'est-ce qu'on fait en temps de crise quand on n'a pas été là ? Il faut se légitimer. Ça a été la double peine : être malade ne rassure pas et en plus être dans une situation d'avoir à se justifier"*.

Propos d'un salarié absent tenus lors de l'entretien final

*Ça a été très rapide ma sortie de travail.
J'étais dans un climat personnel angoissant,
je me suis beaucoup débattu pour régler ma situation personnelle.
J'ai beaucoup décroché,
je suis juste resté en contact par le biais de Réplique et un collègue qui me tenait un peu informé.
À un moment, j'ai entendu parlé d'un travail que faisait le CREA
mais j'étais peu disponible pour m'y intéresser.
De toute façon, je n'aurais pas pu être assez tranquille dans ce que je vivais pour donner témoignage.*

L'autre salarié concerné est mal à l'aise pendant la séance. Il est immobile, tête baissée, et fait une seule et brève intervention sur sollicitation de l'intervenante, qui lui demande juste s'il souhaite prendre la parole. Il la prend et dit qu'il a été dans une impossibilité de faire autrement, en lien avec une sidération et une grande insécurité, sans que l'on sache s'il parle de l'arrêt lui-même ou de sa situation à son retour. Il dit avoir *"mis pas mal de temps à retrouver une place ici"* et redouter que ce conflit (et/ou le fait d'en reparler ?) *"entame mes prochains jours au travail"*.

¹ Effectuer, comme il proposait le suivi téléphonique des résidents dont il est référent, n'a pas été accepté, mais il a mis à jour un dossier et est intervenu in visio dans des réunions examinant la situation de résidents dont il s'occupe.

² Psychiatre et psychanalyste catalan, réfugié en France en 1939, après la défaite des Républicains qui combattaient Franco dans le cadre de la guerre civile espagnole, François TOSQUELLES organise les soins dans un hôpital de fortune au camp de concentration de Septfonds dans le Tarn-et-Garonne puis à l'hôpital psychiatrique de Saint Alban en Lozère. Ses activités et sa réflexion transforment les soins psychiatriques et donnent naissance à la psychothérapie institutionnelle, tout en offrant des lieux de résistance et de refuge pour des clandestins, dont de nombreux intellectuels et artistes.

Il avait demandé à revenir début mai en disant *“souff[rir] d’avoir abandonné ses collègues”* écrit la cadre. Il n’a pas saisi la proposition de médiation avec les cadres proposée par les représentants du personnel. Sollicité individuellement par la chercheuse pour un entretien final, un an après son retour, il décline en craignant qu’apporter son témoignage lui nuise dans une relation restée difficile avec ses supérieurs. Pour l’un comme pour l’autre, mais dans des proportions bien différentes, la tension a perduré.

Ces longs arrêts ont lieu dans un contexte où d’autres salariés étaient également arrêtés et où des embauches étaient difficilement envisageables pour des raisons budgétaires¹ ou organisationnelles, et en raison du caractère délicat de remplacement s’agissant des postes éducatifs. Les cadres écrivent l’un et l’autre à ce sujet : *“Il faut tenir sans remplacer”, “Faut-il embaucher quelqu’un pour ce deuxième arrêt maladie alors que le temps de travail des éducateurs est diminué ? Non, éthiquement pas possible. Comptablement non plus”* et *“dans ce contexte très tendu pour les résidents, ce n’est vraiment pas le moment de devoir embaucher des néophytes. Ça tient parce que leurs éducateurs référents savent exactement où, quand et comment intervenir auprès des résidents qu’ils connaissent bien”*.

Les salariés étaient vraisemblablement inégalement informés à propos de ces situations. Pour les éducateurs en activité qui en aurait eu connaissance, la charge de travail étant moins répartie du fait des deux absences, des sentiments de rancœur auraient pu exister et, compte tenu de ce qui a été repéré comme des tentations répandues de se replier sur soi, des éprouvés de jalousie étaient possibles. Le retour des absents a été délicat et des agacements sont discrètement évoqués.

L'attitude des pairs

Lors de la séance des salariés, leurs collègues présents accueillent dans un grand silence les interventions des “absents” du confinement, personne ne fait préciser les contradictions. Et si leurs collègues amènent le terme de “planqués” dans des entretiens ou des séances, ils ne font jamais référence, ni même allusion, à eux². En revanche, quelques réactions indiquent une certaine réprobation à l’égard de l’attitude de la direction, telle que celle que rapporte la cheffe de service pendant le confinement : *“J’informe [l’équipe] que le collègue en arrêt préventif est tout à fait partant pour participer à des bilans en télétravail. Certains tressaillent. Elle a osé demander cela à quelqu’un en arrêt. Oui, il y a un tel retard pour certains résidents que j’en suis heureuse”*. Deux logiques s’affrontent sans s’énoncer.

Mi-avril, la position de la direction sur les arrêts dérogatoires est questionnée par les représentants du personnel. Ils abordent en réunion de CSE le courriel précité adressé aux deux salariés et la demande de la direction de poser leurs congés pendant l’arrêt maladie. Le traitement individuel des situations délicates paraissait impossible sur le moment : *“Il n’y avait pas de confiance. Le dialogue était vite rompu pendant le confinement, c’est compliqué par mails”* dit le représentant du personnel lors de l’entretien final. Les représentants du personnel proposent, à leur retour, une médiation aux personnels en difficulté à cause de leur absence. Certains s’en saisissent mais quelques personnes concernées ne peuvent en reparler, dont le salarié dont il est question.

Si la situation reste très problématique à certains égards, elle n’a pris tournure de conflit que vis-à-vis des cadres et pas à l’égard des collègues. Aucune animosité, mise en cause ou même simplement interpellation des “retirés” ne paraît s’être faite : *“Je ne pense pas qu’ils aient été vécus par les autres*

¹ Les arrêts maladie non remplacés et le report du recrutement de l’animateur devaient compenser la perte de recettes dû à la suspension des admissions alors que plusieurs résidents venaient de quitter l’établissement avant le confinement.

² Précisons que pour ne pas les mettre en éventuel conflit de loyauté entre pairs, la chercheuse n’abordera ce sujet qu’avec les cadres et, très brièvement, avec un représentant du personnel.

comme des ... déserteurs, en tous cas, ça ne pouvait pas se dire dit le directeur. Leurs collègues seraient enclins à les *“excuser en se convainquant qu’ils sont fragiles et très à risque”*, *“En général ils sont assez protecteurs les uns envers les autres”* pense le directeur, bien qu’évidemment cela puisse se produire sans que les cadres le sachent. Il n’y a pas de désignation comme bouc-émissaire dans la recherche d’un exutoire aux tensions vives subies du fait de la crise. La solidarité entre pairs l’aurait emportée sur d’éventuels ressentiments. Une façon peut-être de ne pas malmenier l’idée que l’on se fait du groupe.

Cette mansuétude pour les absents dont les absences pourraient être discutables (ce dont tous n’ont pas eu connaissance mais le directeur pense que *“personne n’est dupe”*) contraste avec la sévérité pour les présents qui auraient été moins attentifs à l’application des mesures sanitaires, auxquels on reproche vertement de *“faire n’importe quoi”*. Nous avons suggéré précédemment que l’écart des conditions entre acteurs *“exposés”* et acteurs *“protégés”* se transformait en tension entre cadres et subordonnés sans que ces lignes de partage se superposent véritablement. On peut se demander maintenant si cette opposition cadres/subordonnés n’écrase pas la ligne de partage entre présents et absents (au sens de ceux qui ont fait défection en arrêtant de travailler et non d’absences pour maladie ou contrainte familiale ou bien d’absences sur site pour ceux en télétravail). Cette opposition entre *“présents au front”* et *“absents planqués”* est passée sous silence, peut-être agissante mais ni exprimée, ni conflictualisée.

Les différents phénomènes conflictuels observés au sein du personnel, et celui d’alliance objective des salariés avec leurs pairs qui se retireraient, relèvent peut-être du phénomène de *l’illusion groupale* qui pourrait être ravivée en situation de crise. Trois mécanismes accompagnent ce processus psychique groupal tel que décrit dans la littérature¹ : un membre du groupe devient la victime émissaire du groupe, il fixe ainsi sur lui l’agressivité collective latente (ici la cheffe de service sur laquelle se concentrent les motions hostiles), une idéologie égalitariste affirme la similitude des membres entre eux, en niant les différences de sexe, de génération, de statut (ici le retrait de salariés, sans susciter leur agressivité, tandis que leurs pairs endurent la situation) et un roman groupal des origines apparaît qui soutient l’utopie d’une parthénogénèse selon laquelle le *“nous”* du groupe se pense comme ne devant sa conception et sa naissance qu’à lui-même et personne d’autre, le groupe s’auto-engendrant dans une création continue, par un acte renouvelé de commencement absolu. On peut émettre l’hypothèse que la tendance à l’auto-engendrement déjà abordée, et évoquée par un témoin dans la monographie, aurait trouvé là matière à se renforcer.

Propos du directeur lors de l’entretien final sur les rapports entre salariés

Je ne pense pas qu’ils aient été vécus par les autres comme des ... déserteurs, en tous cas, ça ne pouvait pas se dire.

À tous moments, ils peuvent se dire : “je pourrais être à sa place et je ne voudrais pas être jugé”.

Il y a quelque chose comme ça, je pense.

C’est difficile de savoir, je suis mal placé pour savoir comment ils interagissent entre eux sur des questions comme ça.

Il y a une espèce de réaction de protection qui est assez systématique quand l’un d’eux est en difficulté. C’est plutôt chouette d’ailleurs.

[...]

On n’avait pas la crainte que quelque chose explose autour de ça dans les réunions.

Bon, ce n’est pas parce qu’on protège que ça n’agit pas, on peut toujours craindre que ça agisse par d’autres voies, mais là non on n’a rien perçu.

¹ Didier ANZIEU, oc.

Le positionnement du Conseil d'administration

Pour finir, le rôle du Conseil d'administration peut être interrogé à ce sujet, sous l'angle de la connaissance et reconnaissance de la part prise par les personnels dans l'effort pour faire face aux conséquences de l'épidémie dans l'établissement.

Mi-juin 2020, un mois après le déconfinement officiel, le CA décide d'une prime de 500 € pour tous les personnels d'Alta : *“pour marquer une reconnaissance pour avoir tenu le coup, tenu le cap”* dit la présidente¹. Ainsi, la secrétaire écrit dans son journal : *“Le 18 juin annonce de la part du Directeur que les membres du CA ont accepté de verser une prime de 500 € à chaque membre du personnel sans distinction de présence ou non durant la période de confinement. Cette prime est indépendante de celle qui sera (ou pas) accordée par l'État. Celle-là pourrait être importante mais dépend de la situation de travail, alors ceux qui étaient comme moi en télétravail, on ne sait pas”*².

Le message de la présidente qui annonce la prime et remercie le personnel, et qui fait le pendant de son message initial d'encouragement, est truffé, dans ses quelques lignes, de références à l'idée de totalité : *“En mars dernier, je vous écrivais combien cette période à venir nécessitait de notre part “toute notre vigilance au quotidien comme de véritables combattants pour vaincre ce fléau [...] Combattants, vous l'avez été avec un engagement sans faille [...]. Nous savons aujourd'hui quel a été l'engagement de tous dans cette [...]. Le CA [...] vous exprime sa reconnaissance et a décidé d'octroyer à chacun une prime [...]. Personnellement, je dis à tous mon admiration car vous avez su en équipe *“tenir le coup”*”. Cette insistance peut étonner, d'autant que le message ne dit pas un mot des résultats des efforts, tels que l'absence de contaminations dans l'établissement, qui constitue pourtant le succès majeur du travail accompli par les personnels sur site.*

Pourtant, les membres du CA savent la situation plus complexe et donc que cet unanimité appuyé est une fiction : *“Je connais une personne qui s'est fait exempter”, “quelques-uns se sont mis en retrait, mais on peut pas leur en vouloir, ce n'est pas toute l'équipe qui s'est effondrée”* disent des administrateurs. Dans une logique de compensation indistincte, aussi voulue par le directeur, ils soulignent l'idée que tous doivent bénéficier de la prime à égalité : *“on ne veut pas faire de distinction”, “Ce n'est pas facile de dire : il y en a qui ont tiré au cul”, “On a pensé que donner pareil à tout le monde c'était mieux, même ceux qui ont été à la maison”, “L'idée c'est qu'il y aura 1 000 € pour tout le monde au final”*. Pour le directeur, l'idée était de verser la prime indistinctement, car tous avaient connus une situation difficile. Une sorte de dédommagement du coûteux de la crise, quelle que soit la situation des salariés.

¹ À une époque où une *“prime Macron”* était décidée pour les soignants hospitaliers et du médico-social personnes âgées (dans le cadre du Ségur de la santé en juillet 2020) mais ne s'étendait pas au médico-social handicap, celle-ci sera obtenue ensuite pour la part de ce secteur financé par l'assurance maladie ou par l'État mais pas pour celui relevant des Conseils départementaux, dont fait partie Alta. *Traitement différentiel des professionnels durant la crise du Covid-19 : Ségur de la santé & prime exceptionnelle Covid*, Marielle BOSSU, Anne DUSART, Pauline PAYRASTRE, CREAIF BFC, janv 2021.

² En fait, cette prime ne sera pas indépendante mais à déduire de la celle espérée du côté des pouvoirs publics (*“Si l'État verse une prime, on récupérera les 500 €. Mais on était prêt à verser sans rien recevoir”*), ce que ne savent pas nécessairement les salariés.

Propos d'administrateurs dans leur témoignage initial sur la prime au personnel

Au CA du 17 juin, on a accordé une prime de 500 € à chaque salarié sur les fonds propres de l'association. J'ai fait un courrier individuel à chacun en même temps que la prime pour marquer une reconnaissance pour avoir tenu le coup, tenu le cap. Si l'État verse une prime, on récupérera les 500 €. Mais on était prêt à verser sans rien recevoir. On a discuté le montant. Pour le "à tous", on ne veut pas faire de distinction. Tout le monde a été confronté à une difficulté, que ce soit sur le terrain ou en télétravail. J'en connais une qui s'est fait exempter, mais pour la cohésion du groupe... Bon si ça a ait été plus élevé, ça aurait pu créer des tensions. Le directeur a aussi fait une demande de prime pour les cadres.

On a pris qu'une seule décision [depuis le début du confinement], concernant une prime. Le directeur demandait 1 000 € et de donner plus pour les cadres. Ça ce n'est pas encore fait mais ça va revenir sur le tapis. On a dit oui pour une prime de 500 € en espérant aussi 500 € du département. L'idée c'est qu'il y aura 1 000 € pour tout le monde au final. Moi je ne suis pas trop d'accord pour les cadres parce que la crainte si on donne le double pour les cadres, aux yeux des salariés c'est quand même très discutable. Même si c'est sûr, ils ont beaucoup travaillé et ça a été difficile. On a pensé que donner pareil à tout le monde c'était mieux, même ceux qui ont été à la maison. Bien sûr c'est discutable, mais on se retourne moins facilement contre un collègue et plus facilement contre les cadres. Ce n'est pas facile de dire "il y en a qui ont tiré au cul". Si on avait donné 1 000 à certains et 0 à d'autres, par solidarité certains auraient pu dire qu'ils voulaient partager leurs 1 000 € ! Mais peut-être que ça ressortira. Quand on touche à l'argent, c'est toujours sensible...

On reconnaît que "ça aurait pu créer des tensions" mais on a pensé "que pour la cohésion du groupe" c'était mieux d'uniformiser. Le résultat aurait pu être inverse : créer une injustice si la prime complémentaire posait des critères excluant par exemple les salariés en télétravail, créer chez les salariés effectivement engagés des sentiments de dépit devant cet unanimité de façade qui dévalorisait les remerciements adressés, et peut-être créer de la culpabilité supplémentaire pour ceux qui, s'étant retirés de manière discutable, recevaient indûment cette prime et ces remerciements insistants. On semble être devant un impensé, au moins un indicible.

De fait, lorsque 3 mois plus tard, le Conseil départemental vote une prime pour les travailleurs sociaux de son ressort, elle est destinée à ceux qui étaient en place pendant les 2 mois de confinement, en incluant ceux en arrêt de travail mais pas les salariés en télétravail. Le directeur négociera avec le Conseil départemental ces critères de répartition en inversant cette règle qui, appliquée aux personnels d'Alta, aurait constitué une injustice¹.

Une prime complémentaire aux cadres est considérée comme discutable par un administrateur "même si c'est sûr, ils ont beaucoup travaillé et ça a été difficile". Il est pensé que si une telle prime était perçue comme injuste par les salariés, une injustice à l'endroit des cadres ferait courir plus de risques qu'une injustice entre salariés : "Bien sûr c'est discutable, mais on se retourne moins facilement contre un collègue et plus facilement contre les cadres".

¹ Ce qui fut accepté dès lors que le montant restait équivalent. Les critères d'attribution de la prime départementale n'étaient peut-être pas sans rapport avec le fait que nombre d'agents du CD avaient télétravaillé durant le confinement.

La cheffe de service vit l'injustice dans l'autre sens, compte tenu du surtravail généré par la crise et de l'aménagement des emplois du temps des membres de l'équipe éducative qui leur laissait un jour de repos hebdomadaire durant le confinement : *"J'aurais la prime pour les cadres mais j'aurais préféré être payée à ¾ temps"* en ajoutant : *"les éducateurs se sont beaucoup plaints de leurs conditions de travail alors qu'il y a eu plein d'heures payées non travaillées"*. Il y a là un point qui peut avoir laissé de l'amertume car le CA répondra négativement et beaucoup plus tard à cette demande de prime complémentaire pour les cadres.

Plus largement, les cadres semblent se sentir insuffisamment reconnus ou injustement critiqués. Ainsi, en se référant aux reproches que les salariés avaient fait aux cadres distants en raison de leur télétravail, le directeur dit dans l'entretien final : *"j'avais trouvé qu'il y avait un certain manque de générosité de la part des éducateurs : le temps de travail compté à la minute près ! Nous on n'a pas compté notre temps. Le décalage spatial est évoqué [par eux à propos de ceux qui travaillaient en partie chez eux] mais pas le décalage temporel [le volume de travail des cadres]. Pour le personnel, tout ce qu'on a fait était normal : c'est votre boulot et vous êtes payés pour ça !"*. Sans doute ce sentiment existe aussi à l'encontre du CA qui ne reconnaît pas leur surtravail.

2.3.7 Les tensions entre le Conseil d'administration et l'établissement

Le surgissement d'un conflit qui surprend les acteurs

Alors que les rapports entre le Conseil d'administration et le directeur sont initialement décrits comme excellents, et que les propos des administrateurs sont louangeurs à l'égard de l'équipe d'Alta et de l'encadrement intermédiaire, le climat se dégrade nettement entre ces deux entités institutionnelles et une crise surgit dans la sortie de crise, qui semble surprendre les acteurs eux-mêmes, prend de l'ampleur et ne paraît pas avoir trouvé son dénouement des mois plus tard.

Dans les témoignages initiaux des trois administrateurs, il est beaucoup question de la confiance à l'égard du directeur (*"W. on lui fait une confiance forte, qui est justifiée"*, *"On est tout à fait sur la même longueur d'ondes"*). Il est là depuis longtemps, il était chef de service avant de devenir directeur. Les liens sont amicaux, tous s'appellent par leurs prénoms, se tutoient, et on sent une sorte de tendresse à son égard. La confiance repose sur sa personnalité, la qualité de sa réflexion, sa bonne gestion et sa capacité à développer et entretenir la confiance du financeur et des partenaires. Il ne lui est pas fait grief de choix discutables qu'il a pu faire. La confiance porte aussi sur la complémentarité du tandem de direction que constitue depuis une quinzaine d'années le directeur et la cheffe de service éducatif (*"Moi W. et Y., je les appelle "les FF" : les forts et les fragiles [...] ils font un super binôme. L'un égratigne l'autre mais ils se complètent"* dit la présidente et plus largement sur l'équipe : *"[...] c'est la qualité de l'équipe d'Alta. On a confiance en eux. À l'E. [autre organisme gestionnaire] aussi c'est des structures fortes, mais à Alta c'est d'un niveau supérieur, la cohérence du projet et du management, l'équipe d'encadrement stable, un noyau solide, une force qu'on ressent"* dit un administrateur également vice-président d'une grosse association du secteur.

Les administrateurs sont très sensibles à la reconnaissance de l'institution : *"Alta a bonne presse"*, *"on est les meilleurs. Alta est comme labellisé"*, *"La psychothérapie institutionnelle, eux en ont fait un atout, je n'ai pas d'avis personnel sur ces méthodes, ce n'est pas mon domaine, mais tel qu'ils fonctionnent, c'est franchement crédible. Et je vois bien les échos, je vois bien comment est considéré Alta, par exemple au Conseil Départemental, c'est reconnu pour la qualité du travail"*.

Vu de l'extérieur, il y a presque quelque chose de fusionnel entre l'organisme gestionnaire et l'établissement (unique) qu'il administre. Leur désignation tend à se confondre : les désignations officielles de l'association et de l'établissement sont peut différenciées, elles ont en commun

“Alta” et, dans le langage courant, “Alta” peut être employé pour désigner l’un, l’autre et tantôt les deux, le contexte d’emploi permet juste de deviner de quelle entité on parle (“Alta c’est un tout, l’établissement et l’association” dit la présidente)¹. Il s’agit d’une petite association qui cherche à se renouveler, composée d’une douzaine de membres, tous administrateurs, dont des psychiatres, juristes, un ingénieur, et des figures historiques d’Alta (l’ancien président, l’ancien directeur).

L’articulation entre l’organisme gestionnaire et l’établissement est présenté par la présidente comme un dialogue constructif, peu pyramidal et dont la dimension formelle est secondaire au regard de la dimension interpersonnelle : *“On a un document qui précise comment on travaille, mais ça lui [le directeur] laisse toute latitude. Il vient souvent discuter avec moi chez moi quand il a des soucis. Mais c’est de l’ordre du conseil ce que je lui dis plus que des directives. [...] Il sait qu’on est en support jamais en contrôle, en contre-rôle oui mais pas en évaluation”*. Le directeur semble être le pivot fonctionnel du CA (*“il est toujours invité au CA, sinon ça servirait à rien”*), l’association étant posée comme ce qui vient “l’interpeller” : *“W. a tenu à avoir un entretien d’évaluation tous les ans ou tous les 2 ans, c’est une occasion d’être interpellé par l’association. On a des interpellations mutuelles très intéressantes”*. Les liens des administrateurs avec l’équipe et les cadres intermédiaires ne sont pas développés mais des administrateurs ont participé à des groupes de travail pour construire le projet d’établissement et il existe une certaine interconnaissance.

Durant le confinement, le CA est pour partie immobilisé, par la maladie de certains membres (avec plusieurs atteintes sérieuses de Covid-19) et la mise en retrait de certains âgés ou indisponibles² : *“En principe on a des CA tous les mois en alternance avec un bureau mais ça a été suspendu pendant tout le confinement. Il y a eu la reprise le 17 juin par visio”*. Les administrateurs se sont trouvés dans une forme d’impuissance : tenus à distance physiquement, hésitant à contacter le directeur qu’ils savent débordé, peu familiarisés avec les outils de travail à distance et méconnaissant les aspects techniques et réglementaires, particulièrement complexes et instables pendant la crise. Le plus jeune et le plus impliqué dans des CA d’organismes gestionnaires d’ESSMS aurait souhaité apporter son aide mais dit : *“On est quand même en retrait... c’est assez procédural tout ça, on n’intervient pas là-dessus. On n’est pas très compétents là-dessus en fait”*. Le CA n’intervient donc pas dans la gestion de crise, il ne demande pas à connaître le PCA, le DUERP et ne mène de questionnement institutionnel, managérial ou éthique sur les sujets mettant en tension les acteurs de l’établissement qu’à propos de la prime au personnel.

Le directeur fait le constat de cette difficulté : *“Cette crise révèle la distance à laquelle se trouvent les administrateurs de notre réalité. Ils en conviennent.”* Il ne s’en étonne pas et ne le déplore pas : *“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 ?”* Il ne sollicite pas les conseils des administrateurs mais les encourage à faire une réunion de CA quand la présidente est rétablie. Il ne croit pas en la possibilité des administrateurs d’apporter quelque chose de significatif (*“Pour que le système fonctionne il faudrait des bénévoles très impliqués et experts dans tous les domaines complexes de la gestion d’un établissement médico-social”*). Il ne semble pourtant pas qu’il s’agisse d’une simple formalité à ses yeux : il paraît à la recherche d’un soutien dans cette traversée très

¹ Ce flou est hérité d’une vie associative ayant connu plusieurs recompositions, dont une période avec une désignation officielle identique de l’association et de l’établissement. L’institution dans son ensemble est née en 1975 d’un écrivain révolté qu’à 17 ans son fils psychotique soit avec de vieux déments de l’hôpital psychiatrique et elle est issue d’un courant chrétien et de la psychiatrie sociale, avant de s’ancre dans une dimension éducative, de se professionnaliser et de relever du secteur médico-social. L’évolution a été complexe, notamment du fait d’un rattachement initial combiné entre hôpital psychiatrique et portage associatif et dans ses financeurs et statuts administratifs successifs. L’établissement lui-même date de 1995 et relève d’un financement exclusif du Conseil départemental depuis une vingtaine d’années.

² C’est le directeur et sa femme qui prennent des nouvelles ou viennent aider la présidente malade.

solitaire de la crise, ne serait-ce qu'un soutien amical, le CA étant volontiers un lieu chaleureux. Car s'il est soutenu par ses pairs en interne, l'extérieur se montre plus inégal, voire absent ou menaçant comme on le verra bientôt.

Propos du secrétaire de l'association sur le confinement, dans son témoignage initial

*On a eu une réunion, c'est là où on a eu des informations.
C'était un CA réduit, ceux qui ont pu se connecter !
Le directeur avait proposé que ça ait lieu en visio, on a découvert ce genre de technique, ça a marché.
On n'était pas nombreux le directeur était là, il est toujours invité au CA, sinon ça servirait à rien.
Il n'y a pas eu de compte rendu. Ah oui, c'est étonnant effectivement !
Je n'ai pas fait de compte rendu, pourtant je fais tous les écrits très diligemment d'habitude.
Peut-être parce que ce n'était pas dans une salle cette fois !
Mais c'était aussi du descriptif, sur comment ça se passait à Alta,
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 allait s'organiser,
il nous informait de comment ça allait se passer. On était plus là pour recevoir l'information.
Bon, puis au fur et à mesure du temps, on a constaté
qu'il n'y avait pas de cas grave mais la situation était tendue pour les professionnels.
S'il y avait eu une situation bloquée,
quelqu'un qu'on n'arrivait pas à faire hospitaliser par exemple, on serait intervenu.
S'il y avait eu quelque chose d'extraordinaire mais on se demande ce qu'on aurait fait.
On est intervenu sur des décisions concernant des primes pour le personnel.
Nous on est un peu à côté du sujet en tant qu'administrateur.
On n'a pas un rôle... non plus... dans des mises en place ... peut-être ...
mais pas dans le fonctionnement lui-même...
S'ils avaient fait appel à nous, c'est qu'ils auraient eu un problème sérieux.
On lui fait confiance au directeur.
Si ça avait été une crise très grave, et bien ça dépend si c'était que à Alta ou dans tout
l'environnement mais là ça aurait été le drame partout.
Et si c'était que Alta, des actions oui mais lesquelles, c'est difficile à dire ?*

Si les administrateurs sont peu actifs, ils ont en revanche assez largement connaissance de l'évolution de la situation de l'établissement confiné par le biais du journal de bord du directeur, qu'il leur a communiqué et qu'ils ont trouvé très instructif. L'un d'entre eux dit : *"la lecture du journal de W. m'a informé, j'ai aimé ce récit au jour le jour. Ça m'a montré qu'il n'y avait pas de problème majeur", "j'ai apprécié le texte, c'était intéressant. Et quand j'ai su que c'était à la demande du CREAI, je me suis dit : le CREAI il va adorer ça. Bah oui c'est très riche d'informations !"*. Et une autre explique : *"W m'a donné à lire son journal de bord, je l'ai trouvé très émouvant. On mesure encore plus la charge de la direction dans ces circonstances difficiles. Il a donné aussi à lire à P. [ancien président]. On va y travailler au cas où ça se renouvelle"*.

Propos de l'ancien président sur l'expérience de la crise à travers le journal de bord du directeur, lors de l'entretien final

J'ai été très étonné que W. prenne le temps d'écrire un journal alors qu'il était au four et au moulin, j'ai été très ému en le lisant. Je sentais l'énorme tension qui était en lui, je retrouvais son tempérament de tout mener de front et de ne rien laisser de côté. Je pensais qu'il frôlait ... il a déjà fait un burn out, et là il prenait des risques. En prenant des nouvelles de temps en temps, je savais un peu comment ça se passait mais en le lisant c'était une découverte de ce qu'il faisait. Ce n'est pas quelqu'un qui faisait 35 h, plutôt le double !

C'est le soulagement qui s'exprime dans les témoignages des administrateurs recueillis à l'été 2020 ou lors des entretiens finaux, tant l'inquiétude était présente, à la fois pour la santé des résidents ("Au début on était inquiet pour cette population, il s'avère qu'elle a très bien résisté. On imaginait un scénario plus inquiétant"), pour la pression pour les salariés ("Bon quand j'ai vu que personne n'avait le Covid et que ça s'était bien passé, il n'y a pas eu de panique, tout s'est bien passé") et une inquiétude en termes de surcharge pour la direction ("Je sentais l'énorme tension qui était en lui [...] il prenait des risques). De la reconnaissance à l'égard du directeur s'exprime, comme ici par l'ancien directeur : "J'ai beaucoup de reconnaissance pour W. 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".

La séance de réflexion des administrateurs, qui se déroule 10 mois après la fin du confinement, montre un tout autre paysage que cette harmonie préexistante entre CA et établissement et cette sorte d'optimisme de "sortie de crise", fait de soulagement et de gratitude, qui dominait lors des témoignages initiaux. En un échange relativement court, car amputé par des difficultés techniques de visioconférence, vont apparaître des tensions dans trois directions : une critique forte envers le directeur et des critiques secondaires envers les éducateurs et la chercheuse.

Après quelques considérations sur leur accès inégal à la monographie, la séance démarre sur la mention d'une "mini-crise" en train de se vivre au CA, qui s'avère être une crise assez sérieuse entre le CA et le directeur, produisant par contrecoup des tensions internes au CA. Le conflit principal porte sur un projet culturel important, un film réalisé avec tous les acteurs d'Alta qui requiert 17 000 €. La pertinence du projet est reconnue : "OK pour sortir l'établissement d'une situation morose", "W. parle d'un élan de vie, de vitalité retrouvée". Ce n'est pas tant son coût qui fait problème que le processus de décision. Il est question de "l'acte que le directeur a posé sans consulter le CA", qui met le CA devant le fait accompli et le prive de ses prérogatives décisionnelles. La séance est assez chaotique du point de vue de l'enchaînement des prises de parole et d'une faible articulation des propos avec les invités de l'intervenante. L'échange entrecroise les préoccupations variées des participants à propos d'une réunion de CA à venir, la première en présentielle depuis le début de la crise sanitaire, où il sera question de ce projet, et fait arriver tardivement et modestement des considérations, elles-mêmes critiques, sur les acteurs de l'établissement.

Une tension est perceptible avec des administrateurs qui cherchent à rassurer et pacifier : "La discussion sur le prix du film, ça va bien se passer. Ce qui s'est passé s'explique très bien", "C'est normal qu'on ait des bons gros loupés en situation de crise", "W. a réagi comme il pouvait, mais c'est comme ça dans une crise". Et d'autre côté, la présidente qui renchérit sur la difficulté en accumulant des critiques envers le directeur : "le CA qui aura lieu le 22 juin [...] nous pose de gros problèmes.

Nous avons su par hasard un projet de film. 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. [...] il y a des tas de questions élémentaires qui n'ont pas été posées ! [...] Ça s'emballe, il y a un excès de vitesse là. [...] on n'a pas les conditions et il y a déjà des choses mises en place !". Le ton et le propos contrastent fortement avec ce qu'il était dit antérieurement des rapports entre le CA et la direction et les modalités de prise de décision existant jusque-là. Comme si, en sortie de crise, le pouvoir devenait un enjeu crucial et que le CA devait montrer qu'il l'exerce.

Manifestement jusqu'alors, ce CA "faisait confiance" et validait ensuite : *"Le directeur, il dirige, ce n'est pas à nous de lui dire ce qu'il doit faire. C'est aussi à cause de sa personnalité, de la confiance qu'on peut lui faire. Bien sûr le directeur oriente son vaisseau dans le sens de ce que le CA demande"* disait la présidente quelques mois plus tôt. Là, le CA, et surtout sa présidente, veulent reprendre la main et cela s'accompagne d'une crispation sur la responsabilité juridique (*"je rencontre l'avocat pour la gestion du droit à l'image. Je veux me blinder de ce côté-là"*) et d'une défiance à l'égard de la capacité des professionnels à apprécier ce qu'il est possible de faire avec les résidents sans les mettre en danger (*"un enregistrement de témoignages sur le suicide"* inquiète en faisant parler de risque de décompensation). Des préoccupations portées à un niveau inhabituel.

Le leitmotiv de *"ne pas être chambre d'enregistrement"*, déjà énoncé par la présidente lors de l'entretien initial, un peu comme une pétition de principe, revient ici avec plus de vigueur, comme dans une démonstration de force mise en acte, et revient encore quinze jours plus tard à la séance commune. Lorsqu'une administratrice dit *"C'est normal qu'on réagisse car on n'est pas une chambre d'enregistrement"*, les participants opinent. Cet énoncé masque quelque chose d'admis auparavant (laisser une grande latitude au directeur sur les choix éducatifs, y compris ambitieux) qui devient désormais insupportable. Un déni radical pour ce qui concerne le passé (c'est nous qui décidons, la CA n'a jamais été une chambre d'enregistrement) et une euphémisation de la situation présente (*"le CA qui effectivement ne remplit pas tout à fait son rôle en ce moment"*). Un administrateur dit plus tard : *"C'était un désaccord plus affectif que professionnel. Z. [future présidente] posait des questions juridiques sur la responsabilité et la présidente a demandé l'avis d'un avocat qui lui a fait un document de 14 pages. Ses trucs d'avocat ont vraiment mis W. en souffrance. Il était abattu et disait : c'est la première fois que vous discutez sur un truc pédagogique !"*

Extrait légèrement resserré de la séance de réflexion collective des administrateurs avec plusieurs tensions en jeu

- Une citation de 2 anthropologues mise au début de la monographie m'a interrogé sur la mini-crise que vit le CA en ce moment. Ça parlait de l'épidémie qui peut renforcer, transformer ou défaire le lien social. Il y a eu l'acte qu'a posé W. sans consulter le CA, mais j'ai peur car on s'est emballés, on n'a pas fait suffisamment attention à ce qu'on traversait. C'est quelque chose qu'il va falloir regarder de plus près, il va falloir faire attention, la crise est encore là et elle fout le bazar.
- Pendant le confinement, le CA a été mis à l'écart, certaines décisions étaient prises sans consultation du CA car on ne se retrouvait qu'à travers des visios, et en visio il n'y a pas le même travail créatif. Il ne faut pas que chacun se replie sur soi.
- Il y aurait une reprise de la "vivance" ?
- Présidente : Avant le Covid, j'ai connu des CA bien vivants avec un travail créatif, et là je connais des CA avec 2 personnes, et pas présents mais en visio. On souffre de l'absence de nos psychiatres qui ne viennent plus, les nouveaux administrateurs ne se manifestent plus ou presque, les CA sont remplacés par des réunions plus informelles à 2 ou 3. Je ne suis pas favorable à ce qu'on fasse entrer la personne pressentie dans ce contexte. On a besoin de recréer ce qu'on a connu. Quand les réunions informelles dépassent les réunions formelles, c'est mauvais signe dans une organisation.
- Dans cette période, la sagesse veut qu'on réduise la voilure, que tout se passe au mieux à Alta et qu'on ne se lance pas dans de nouveaux projets.
- Présidente : Je suis chez moi, avec mes objets, mes affaires, je ne suis pas pleinement avec vous, je ne suis pas dans le bain. Tout ce qui découle du Covid fait qu'on ne se rencontre plus, on ne se fait plus la bise ... etc, parce que le lien social on ne l'a plus.
- En lisant Anne, on voit comment les idéaux ont été attaqués.
- Cette crise a une influence négative sur nous mais nous permet de nous adapter, par exemple participer à cette réunion alors qu'aujourd'hui mon fils est malade. Je viens de Turquie et j'ai connu la guerre civile et le coup d'État. Cette pandémie va réveiller la flamme de la résilience en France, alors que tout était calme. J'ai bon espoir qu'il y ait un renouveau dans la France en général et dans le CA qui effectivement ne remplit pas tout à fait son rôle en ce moment.
- Présidente : M. faisait allusion au CA qui aura lieu le 22 juin et qui nous pose de gros problèmes. Nous avons su par hasard un projet de film à Alta. 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. W. parle d'un élan de vie, de vitalité retrouvée. Mais il y a des tas de questions élémentaires qui n'ont pas été posées ! Et ce n'est pas que nous sommes vexés de ne pas avoir été prévenus, nous ne sommes pas des briseurs d'ailes. Mais on n'a pas les conditions et il y a déjà des choses mises en place !
- Ce serait un effet de la pandémie sur les liens institués ?
- Quand j'ai vu passé le mail, je me suis dit que j'avais loupé quelque chose. C'est normal qu'on réagisse car on n'est pas une chambre d'enregistrement [tous opinent]. C'est normal qu'on ait des bons gros loupés en situation de crise. Il est question d'un enregistrement de témoignages sur le suicide. Les résidents sont plus en danger que nous. W. a réagi comme il pouvait, mais c'est comme ça dans une crise.

Suite ...

suite ...

- *Moi je suis ingénieur, J'ai parcouru le document, j'ai trouvé la lecture difficile, j'ai dû lire 2 ou 3 fois des paragraphes très denses, avec des hypothèses, des renvois, la lecture est lourde, réservée à des spécialistes.
J'en ai quand même tiré des choses très intéressantes :
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 !
Il faut apprendre ce qu'est la science, la recherche de la vérité.
L'Irtes devrait mieux former les éducateurs sur le plan scientifique.
Et puis prendre la température considéré comme intrusif, comparé à une pointeuse, c'est n'importe quoi !
Pendant le confinement, je me demandais ce qu'on aurait pu apporter avec tout ce qui leur arrivait de l'extérieur. Finalement, j'aurais pu apporter des choses.
Et puis les résidents qui allaient mieux, c'était très intéressant.
Ce n'était pas une analyse très scientifique mais bon, pas de morbidité, c'est intéressant.
J'ai l'impression qu'on va terminer avec 400-500 pages !
J'attends une synthèse de 40 pages dans un français courant.*
- *La formation d'éduc, c'est l'inverse d'une formation d'ingénieur : plus floue mais on travaille sur les relations.
Ton pragmatisme est compréhensible mais un peu inquiétant pour les éduc.
Comment peut-on attendre des résultats avec des personnes psychotiques ?*
- *Je dis juste qu'un complément scientifique sur l'hygiène serait nécessaire.
Je soutiens Alta, ça donne de bons résultats.
Sur les psychotiques, la science est à l'arrêt depuis des dizaines d'années.*
- *Ça révèle un besoin de formation complémentaire pour les éduc pour intervenir quand les bénéficiaires sont malades. Cette discussion montre la diversité de notre CA.*
- *Présidente : Alfred Sauvy disait que la démocratie, ce n'est pas être toujours d'accord mais avoir des règles pour régler les désaccords.*
- *La discussion sur le prix du film, ça va bien se passer. Ce qui s'est passé s'explique très bien.*
- *Présidente : Moi je rencontre l'avocat pour la gestion du droit à l'image.
Je veux me blinder de ce côté-là. Le contexte du Covid y est pour quelque chose.*
- *Il y aurait une peur exacerbée en écho à celle suscitée par le Covid ?*
- *Présidente : On a été bousculé dans un temps de la sérénité décisionnelle.
Ça s'emballe, il y a un excès de vitesse là.*
- *W. nous a informé, il devait signer l'engagement des 17 000 € 2 jours après.
Moi j'ai dit stop, il faut discuter.
Mais OK pour sortir l'établissement d'une situation morose.*
- *Il se produit un télescopage :
la réalité psychique a autant de consistance que la vérité scientifique.
C'est courageux d'écrire cela, on ne leur ferait pas honneur en réduisant ça à un défaut de formation. Ils étaient mis en demeure d'agir.
La séance avec eux montre un recul, une maturité et une belle recherche de vérité.
Je vous propose de reprendre ce point dans la séance commune.*
- *Chacun a réagi en se sentant en confiance avec la personne qui intervenait et a fait preuve de sincérité. C'est la part humaine.
Avouer qu'on n'a pas envie d'aller chez les pensionnaires, c'est bien.*
- *Je respecte les peurs des uns et des autres,
ce n'est pas insultant de dire qu'il y a des carences de formation.*

Le fonctionnement antérieur semble devenu impossible depuis la crise sanitaire. Plusieurs facteurs peuvent avoir concourus à cette situation. Est-ce en lien pour certains administrateurs avec une mise en insécurité personnelle du fait de la maladie ou une frustration de fait de leur retrait contraint ? Est-ce la perte de quelque chose de précieux qui se vit relationnellement entre eux qui se transforme en besoin de reconstituer du "ensemble" dans une opposition fédératrice ? Est-ce la monographie qui, mettant en lumière, sur le registre du constat, "l'absence" des administrateurs, pendant le confinement leur enjoindrait à récupérer leur rôle ? Est-ce le contexte de changement de présidence (un départ choisi, annoncé depuis longtemps, qui va désormais se concrétiser) qui pousserait la présidente sortante à démontrer qu'elle transmet une instance consistante, qui a du poids sur le destin de l'établissement géré ? Le moment de survenu de la tension, non en sortie de confinement, mais après la monographie puis l'enclenchement de la transition à la tête de l'association, plaident en faveur des deux dernières hypothèses. L'hypothèse d'une reprise de pouvoir parce que la crise aurait donné le sentiment d'en avoir été dépossédé, ne semble en revanche guère pertinente compte tenu de la situation antérieure, sauf peut-être du point de vue de l'imaginaire, si la conviction d'être réellement l'organe décisionnel était partagée au sein du CA.

Les dimensions affectives de l'intra-CA sont toutefois importantes pour certains administrateurs, particulièrement les anciens : *"Là j'ai hâte de quitter [la présidence], je l'ai dit à W., j'ai 78 ans. Mais on a un fil à la patte, c'est l'affectif, on est heureux de se retrouver. L'affectif et l'intellectuel"* dit la présidente. L'administrateur ancien directeur explique : *"On est beaucoup dans l'affect, on est des amis, c'est un plaisir de se voir, on connaît tous nos familles. On a passé des vacances ensemble [...]. L'inconvénient c'est qu'on ne peut pas toujours se dire ouvertement les choses, il faut éviter le clash"*. Le tiraillement de la présidente qui annonce depuis longtemps son départ et souhaiterait garder une place au CA, n'est un mystère pour personne (*"il y avait l'ambivalence de la présidente : j'arrête/je continue"* dit plus tard un administrateur).

Le fait d'avoir fonctionné *"qu'en visio"* pendant toute une période est mis en avant par les participants pour expliquer la tension actuelle : *"Tout ce qui découle du Covid fait qu'on ne se rencontre plus [...] le lien social on ne l'a plus", "certaines décisions étaient prises sans consultation du CA car on ne se retrouvait qu'à travers des visios, et en visio, il n'y a pas le même travail créatif"*. Plus largement, les tensions sont pointées comme issues de la crise : *"la crise est encore là et elle fout le bazar", "Cette crise a une influence négative sur nous"*. Un administrateur se réfère à une citation d'anthropologues figurant en exergue de la monographie portant sur *"l'épidémie qui peut renforcer, transformer ou défaire le lien social"*. La visio serait un empêchement à dialoguer, la crise un ferment de déliaison. Lors de l'entretien final, un administrateur revient sur cette dimension, laissant entendre qu'une réunion en présentiel aurait peut-être évité la crise : *"La crise n'est pas étrangère au post-Covid : si on avait pu être plus présents ... alors que là il y avait une distance physique et temporelle. Ça nous a espacé alors qu'on a des relations d'amitié, la plupart du temps on s'embrasse, même entre hommes, et là ça manquait de chaleur entre nous avec la visio"*.

À l'intérieur de la crise entre le CA et le directeur, il existe une crise au sein du CA (la "mini-crise"), entre l'administrateur qui a encouragé ses pairs à refuser ce projet (*"W. nous a informé, il devait signer l'engagement des 17 000 € deux jours après. Moi j'ai dit stop, il faut discuter"*) et qui s'en désole maintenant et cherche à tempérer (*"j'ai peur car on s'est emballés, on n'a pas fait suffisamment attention à ce qu'on traversait. C'est quelque chose qu'il va falloir regarder de plus près, il va falloir faire attention"*), tout en maintenant : *"Dans cette période, la sagesse veut qu'on réduise la voilure, que tout se passe au mieux à Alta et qu'on ne se lance pas dans de nouveaux projets"*. Cette envie qu'il ne se passe rien, ou l'idée que ça serait risqué qu'il se passe quelque chose, contraste singulièrement avec un autre de ses propos concernant le film : *"Le projet de remobiliser sur quelque chose de commun, c'est d'un intérêt majeur"*.

La critique des acteurs en première ligne

Et en parallèle de la crise ouverte avec la direction au sujet du projet de film et de son prolongement en *“mini-crise”* interne au CA, deux autres éléments d’agressivité apparaissent dans cette séance, amenés par l’administrateur resté silencieux jusque-là, qui commence en précisant qu’il est ingénieur puis tient un propos assez véhément à l’encontre des salariés d’Alta et particulièrement des éducateurs, et un autre, plus feutré, à l’encontre de la chercheuse (présente comme observatrice).

La charge contre les éducateurs est assez disqualifiante, et s’appuie sur des informations apportées par la monographie. Sont critiqués leur couardise (*“les éducateurs craignent d’aller chez les résidents. Mais bon sang, dans les hôpitaux, personne ne se pose la question, on y va !!!”*) et leur inculture scientifique (*“Et quand je vois qu’on préfère le vinaigre aux huiles essentielles ! Il faut apprendre ce qu’est la science, la recherche de la vérité”*). L’équipe et la cheffe de service sont renvoyés au *“n’importe quoi”* qui les a tant taraudé en interne (*“Et puis prendre la température considéré comme intrusif, comparé à une pointeuse, c’est n’importe quoi !”*). Pour finir, il est implicitement signifié qu’ils travaillent sur de mauvaises bases (*“Sur les psychotiques, la science est à l’arrêt depuis des dizaines d’années”*), même s’ils s’en débrouillent bien (*“Je soutiens Alta, ça donne de bons résultats”*).

Un administrateur lui fait remarquer que son propos est *“un peu inquiétant pour les éduc”* puis qu’*“Avouer qu’on n’a pas envie d’aller chez les pensionnaires, c’est bien”*. L’administrateur ingénieur tempère (*“ce n’est pas insultant de dire qu’il y a des carences de formation”*) mais l’ambivalence à l’égard d’Alta et le surplomb à l’égard des praticiens restent impressionnants au regard de ce que la crise leur a fait vivre. L’intervenante pointe que réalité psychique et réalité scientifique sont confondues, prend la défense des salariés pour tenter de faire entendre autre chose : *“C’est courageux d’écrire cela, on ne leur ferait pas honneur en réduisant ça à un défaut de formation. Ils étaient mis en demeure d’agir”*). Puis elle propose que ce point soit repris dans la séance commune à l’ensemble des acteurs. Au passage, la chercheuse est égratignée par le biais d’une critique de la monographie jugée illisible et sujette à caution (trop longue, trop complexe, pas assez scientifique) dont l’administrateur concède avoir *“quand même tiré des choses très intéressantes”*, en citant essentiellement ce sur quoi il s’appuie pour critiquer les personnels.

Cette séance avec les administrateurs donne l’impression de refaire une réunion CA là où ils l’avaient interrompue (au sujet du film), d’être très peu centrée sur ce qu’ont vécu les acteurs (résidents et professionnels) et sur ce que des administrateurs auraient pu faire à l’époque ou tirer comme enseignements pour la suite (ou bien sur un registre très critique des acteurs comme on l’a vu). La séquence laisse l’intervenante en charge de l’animer et la chercheuse en position d’observatrice mal à l’aise par ses différentes charges agressives et l’absence d’empathie à l’égard des premiers concernés, à aucun moment évoqués comme des rescapés d’une crise ou des artisans de la préservation du collectif de vie et de travail à l’égard de la menace virale.

On passe d’une confiance unanime à la direction à une défiance, et d’une estime envers l’équipe à des reproches sévères, énoncés par un administrateur mais n’en faisant réagir qu’un autre. 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 pour défendre le projet culturel qui *“redonne vie”* au collectif en sortie de crise, un texte destiné aux administrateurs qui tiendront quelques jours plus tard leur première réunion de CA en présentiel depuis le début du confinement (chapitre 3, p 209).

L'impossible débat sur le désaccord

Le conflit se prolonge et se précise dans la séance commune du 1^{er} avril, quinze jours après la séance dédiée aux seuls administrateurs. Ce qui s'y passe tend à confirmer la question de la culpabilité comme déterminante dans ce conflit mais fait aussi apparaître la question de la définition même de l'association et de son positionnement à l'égard de l'établissement.

Un incident se produit lorsque qu'en deuxième partie de réunion et comme elle en avait convenu avec le groupe des administrateurs, l'intervenante suggère d'échanger sur la manière de clarifier l'incertitude en situation de crise. Elle fait part du débat sur la place de la vérité scientifique apparu dans la séance des administrateurs, à propos du choix d'un produit contre le virus, amenant à dire qu'il fallait mieux former les éducateurs sur le plan scientifique. La présidente dit ne pas s'en souvenir et, lorsque l'intervenante précise son propos, elle se bloque : *“Mais non, il ne s'est jamais rien dit de négatif sur les éducateurs dans un CA ! Et qui est-ce qui aurait dit ça ? Je ne vois pas ?”*. Sortant (malencontreusement ?) de son rôle, la chercheuse insiste en pensant aider la présidente à se remémorer l'échange qui avait eu lieu, mais celle-ci s'exclame l'air désespérée : *“Je déplore profondément qu'on évoque ça et je le rapporterai au CA. C'est clivant. Je ne supporte pas”*. La gêne est palpable, d'autant qu'étant seule représentante du CA dans l'assistance, aucun administrateur ne peut intervenir. L'échange ne peut reprendre à ce sujet, malgré la temporisation de l'intervenante sur le fait qu'un désaccord n'est pas forcément grave et celle de la cheffe de service qui lui dit, sans doute en pensant aux agressions qu'elle a connues en interne : *“Ce que tu vis toute seule avec des propos rapportés, c'est ce qu'on a vécu dans cette situation de crise. Il faut que ça se discute plutôt que de s'arrêter à savoir si la parole est vraie et qui l'a dite”*.

S'opère une occultation de la possibilité d'un regard différent, de représentations divergentes, comme si des représentations négatives mettaient en danger l'institution. On ne peut pas reparler de ce qui serait potentiellement conflictuel. Pourtant, après avoir répondu sous un angle technique au sujet du choix d'un virucide, le directeur se ravise et en vient aux écarts de représentations en disant : *“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”*. Ce qui ne permet pas non plus la reprise de ce travail autour du *“se comprendre”*, puisque la présidente clos cette séquence de la séance en disant : *“Bientôt il y aura un autre président, il faut qu'il ait des repères”*, sous-entendu des repères dépourvus s'aspérité ou de contradictoire, et réaffirmant qu'elle n'a plus de souvenir des propos tenus en séance des administrateurs que l'intervenante cherchait à réinjecter dans le débat.

De retour pour la première fois auprès de salariés et de résidents, la présidente ne saisit pas l'occasion pour s'enquérir de comment ils vont¹, ne rebondit pas sur leurs évocations de la dureté de l'expérience qu'ils ont connue (évocations moins fréquentes que lors de leur propre séance) ou ne s'appuie pas sur un élément de la monographie pour dire qu'elle en sait la pénibilité. Elle parle du présent et de l'avenir (par exemple d'une décision qu'elle a prise de proposer aux administrateurs une formation sur la psychothérapie institutionnelle) mais sans coup d'œil rétroactif au passé proche. Il s'opère donc 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 revenir².

¹ Contrairement au psychanalyste qui fait l'analyse de la pratique dont il est dit par un éducateur lors de la séance de salariés : *“Quand il est revenu, avant de parler des situations, il a tout de suite demandé “Comment allez-vous ?”, c'est pourtant pas son truc l'analyse institutionnelle”*.

² Son message de remerciement et d'annonce de la prime donnait aussi cette impression par un jeu de répétitions où trois extraits de son premier message (celui du début du confinement) étaient repris à l'identique et entre guillemets, par auto-citation, comme s'il ne s'était rien passé dans les 3 mois qui séparaient les deux messages, que ce soit pour

Le directeur propose lors de l'entretien final l'analyse suivante de l'incident relaté : la présidente *"était dans le déni de ce qui était restitué : elle n'a pas supporté qu'on laisse entendre qu'elle aurait toléré qu'on dise du mal des éducateurs"*. Lui dit avoir ressenti de la culpabilité de certains membres du CA de ne pas avoir été présents dans la crise : *"Alors que moi cette absence ne me choquait pas du tout, il y avait des coups de fils et puis des gens qui étaient malades mais eux se sont sentis coupables et j'en ai pris conscience"*. Il voit ceci dans l'attitude de blocage de la présidente : *"alors qu'elle reprenait une place au nom des administrateurs, finalement c'était le seul endroit où ils reprenaient vraiment la parole à propos de la crise, elle a dû sentir un risque de caricature dans ce qui était restitué par l'intervenante, elle a dû se dire : "Non seulement on n'y était pas mais voilà qu'on ce qu'on nous fait dire : qu'on aurait critiqué les éducateurs à propos du vinaigre !" Dans l'après-coup, j'ai compris que c'était insupportable pour eux cette culpabilité"*. Les administrateurs voudraient réoccuper une place qu'ils ont désertée et leur retrait de la confiance résulterait de leur culpabilité.

Un autre participant fait également plus tard une lecture de la tension en termes de culpabilité : *"Ce qu'elle [la présidente] nous signifiait c'était : ce que j'ai à traiter c'est ma culpabilité, de vous je m'en tappe, de vous, du collectif, des cadres, il ne restait qu'un bout de tendresse pour ses collègues administrateurs qu'elle défendait"*.

La réception de la monographie par les administrateurs tend à confirmer cette explication : *"à un moment certains ont dit "À quoi ça sert ?". Il y a eu un mouvement haineux parce que tu venais révéler leur absence. Mais X. et Z. récemment on dit : "c'est super"*. Des nuances importantes entre administrateurs sont indiquées par le directeur : *"M. avait été le plus à même de reconnaître : "on n'a pas été là, je sais que ça a été difficile", c'est le seul qui a assumé sa culpabilité"*.

En dépliant les différentes facettes de la pénibilité de la crise pour les acteurs de terrain, et dans une moindre mesure pour les résidents puisqu'elle était moins documentée, tout en montrant l'effacement de l'association et la solitude du directeur, la monographie aurait mis à plat un écart insupportable pour les administrateurs. La souffrance des acteurs de terrain et des résidents était précisément ce dont ils n'avaient pas pu parler lors de la séance qui leur était dédiée, et qui s'était retourné en agressivité contre le directeur (qui avait accepté cette recherche-action), contre les éducateurs (qui n'auraient pas su faire face avec des réflexes rationnels) et contre la chercheuse (celle qui rend visible cet écart)¹.

qualifier la crise ou la manière dont elle avait été affrontée par les personnels (par exemple, il était redit la nécessité de *"toute notre vigilance au quotidien, comme de véritables combattants pour vaincre ce fléau"*).

¹ Le décalage avec les témoignages des acteurs de terrain a sans doute produit de l'"insupportable", qui a amené la chercheuse à sortir de sa réserve, accentuant ce faisant "l'incident" décrit.

**Extrait de la séance commune à toutes les catégories d'acteurs de l'institution
avec un échange sur un point traité en séance des administrateurs**

présidente - directeur - cheffe de service - éducateur·trice - intervenante - chercheuse

- *Il y a plusieurs points que je vous propose pour cette dernière partie :
Est-ce qu'il resterait de l'hostilité, de l'animosité entre vous ?
Le sentiment d'être survivants, d'avoir survécu à une catastrophe
dont il a été question dans la séance des salariés et dans celle des administrateurs ?
Et un point sur le mécanisme de recherche de la vérité face à l'incertitude
qu'on a vu apparaître dans la séance des administrateurs ?*
- *Au CA c'était plutôt le souci de l'organisation globale.*
- *[à la présidente] Il a été question à la séance des administrateurs
de comment on procède pour clarifier l'incertitude.
Il y a eu un débat sur la place de la vérité scientifique,
par exemple sur une question de choix d'un produit contre le virus
amenant à dire qu'il fallait mieux former les éducateurs sur le plan scientifique.*
- *Je ne me souviens pas de ça, non.*
- *La recherche du produit contre le virus, ça a été compliqué,
on a eu un produit bactérien, puis pas contre le bon virus, un qui mettait 20' à être efficace.
Puis on avait une concoction de vinaigre ménager et d'huiles essentielles.
La médecine du travail qui nous dit : l'eau de Javel : j'hallucine !!!
C'était impossible de trouver la vérité !*
- *Le vinaigre, c'était antérieur au virucide.*
- *Oui mais vinaigre et huiles essentielles, c'était peut-être efficace mais pour les bronches ...
[c'était dur] !*
- *Je me permets de quitter un instant mon rôle d'observatrice pour préciser : à un moment
de la séance un désaccord important s'est exprimé sur la compétence des éducateurs.
Quelqu'un plaidait pour des repères d'hygiène trouvés insuffisants,
quelqu'un d'autre disait plutôt que les éducateurs sont du côté du travail sur les relations.
On n'était pas dans la même logique et il a été pris acte de la diversité du CA.*
- *Mais non, il ne s'est jamais rien dit de négatif sur les éducateurs dans un CA ! [ton très vif]
Et qui est-ce qui aurait dit ça ? Je ne vois pas ?*
- *En même temps, je comprends tout à fait cette réflexion venant de l'extérieur.
Nous-même après, on s'est dit : mais pourquoi on a fait plein de choses qu'on ne savait pas ?*
- *J'avais envoyé un article sur le danger de désinfecter tout,
ça crée un déséquilibre et des mycoses si on met trop de gel.*
- *[à la présidente] Ce n'était pas un CA. Dans le contexte de la séance,
on s'était accordé à la fin de la séance sur les points qu'on allait ramener dans la séance
collective d'aujourd'hui. Il y avait bien cette question-là. Pas la question de qui le dit,
juste le désaccord sur les repères qui comptent en situation d'incertitude.*
- *Je déplore profondément qu'on évoque ça et je le rapporterai au CA. C'est clivant.
Je ne supporte pas. [l'air désemparée]*
- *Un désaccord, ce n'est pas forcément mortel ou grave.*
- *Personne ne se représente vraiment ce que vit un professionnel.
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.
Quand nous on a fait des expériences de stages croisés, on a découvert qu'on était loin
de se rendre compte la réalité de l'autre, on avait beaucoup de représentations inexactes.*
- *[à la présidente] Ce que tu vis toute seule X. avec des propos rapportés,
c'est ce qu'on a vécu dans cette situation de crise.
Il faut que ça se discute plutôt que de s'arrêter à savoir si la parole est vraie et qui l'a dite.*
- *Bientôt il y aura un autre président, il faut qu'il ait des repères.
Huiles essentielles ou pas, je n'en ai pas de souvenirs.*

Le repositionnement du CA par la voix de sa présidente

À un moment de la séance commune, il est question d'une participation de membres du CA à des réunions de travail interne, notamment sur le projet d'établissement, dont la présidente déplore la rareté pour poursuivre sur le rôle de l'association : *“Avant on était beaucoup associés aux projets [...] mais depuis longtemps on n'est plus invités, on est sans nouvelles. [...] ça nous permettait de savoir le projet en général. J'entendais tout à l'heure D. dire : “le directeur est le responsable”. Ben non, c'est la présidente. Moi je ne le savais pas, je viens de l'apprendre par notre juriste. Maintenant que je le sais, on aura à en tenir compte.”* Cette déclaration est surprenante à plusieurs titres : cette découverte soudaine en fin de mandat de la responsabilité de personne morale d'un président d'association, la contestation de la responsabilité du directeur dans un domaine qui est de son ressort (l'éducateur avait parlé de sa responsabilité en matière de mesures organisationnelles internes), et l'extension du périmètre de responsabilité du président semble englober le projet d'établissement, sans référence à un projet associatif qui serait le propre de l'association¹. Ceci est d'autant plus surprenant que la présidente est une actrice avertie de la complexité des mouvements groupaux et institutionnels².

La séance commune a aussi ramené le thème du projet culturel (le film et un projet théâtral) sur le devant de la scène et fait resurgir de la conflictualité et une tension sur la question du pouvoir. Alors que la cheffe de service s'inquiète, avec le reconfinement qui vient d'être annoncé par le gouvernement, du devenir du travail théâtral entamé et du film en projet, la présidente dit *“Nous on est d'accord sur la formation [avec le réalisateur] mais pas forcément sur le film [...] On n'est ni pour ni contre le film, on demande d'abord des vignettes à mi-chemin pour voir. C'est un film qui coûte très cher. Ça dépasse de loin la somme que peut engager un directeur. Donc ça appartient au CA [...] Si ça suscite le même engouement que le théâtre comme vous le dites, ça se fera, sauf si ...”*. Des participants s'interrogent, voire s'indignent : *“Je pensais que ça se ferait ! Donc ce n'est pas sûr !? Ça veut dire qu'on nous demande de nous engager sans savoir si ça se fera ou pas !”* dit par exemple une AMP. À l'idée d'une suspension du projet culturel qui concernerait le projet théâtral, une résidente s'insurge vigoureusement : *“Le théâtre, 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 !!!”*.

Le projet culturel est vivement défendu par les acteurs internes qui en disent l'importance (*“Ça produit quelque chose d'assez unique. C'est l'esprit d'Alta”*), il est dit qu'il est prévu qu'un membre du CA y soit associé. L'intervenante pointe qu'il serait une voie de dégagement en sortie de crise, et remarque qu'il fait travailler les trois parties prenantes : résidents, salariés et administrateurs.

La cheffe de service demande : *“Qu'est-ce qui fait qu'on aborde ça ici ?!”*. Le directeur tente une réponse : *“Un décalage entre les représentations de ce que le CA ... et ce qui est prévu”*. La présidente reprend : *“Il faut mieux que chacun soit à sa place, sinon, on est déplacé. Le CA si on ne veut pas qu'il soit une chambre d'enregistrement, ce qu'il n'a jamais été, il doit décider”*. Elle reparle de la prudence requise aux yeux du CA sur les aspects psychiatriques et financiers du projet de film. L'AMP revient à la charge : *“J'avais pensé que cette discussion avait eu lieu bien plus tôt, au moins l'accord sur l'investissement. Si le CA dit non au milieu des choses, c'est raide !”* La cheffe de service précise : *“On a toujours dit que c'était soumis à l'avis du CA, il devait la donner à telle date, mais il a reporté sa décision”* et l'AMP de conclure la séquence de manière sibylline sur ce qui ferait retour

¹ Le projet associatif existant ne donne pas des orientations de cadrage au projet d'établissement. Il est ancien (2008) et succinct, retrace essentiellement l'historique et termine par des pistes à explorer. Il conclut en signifiant *“la volonté des administrateurs de s'impliquer davantage dans le fonctionnement de ses structures”*.

² *“J'étais psychosociologue, formée à l'Arip, puis membre. J'étais directrice-adjointe à RR, un peu “poil à gratter”, je travaillais avec les directeurs pour les interpeller sur le fonctionnement de leurs établissements sociaux. Le postulat était que si les cadres allaient bien, par ricochet les équipes et les usagers allaient bien”,* explique-t-elle lors de l'entretien initial.

d'un déjà-là problématique avec la crise : *“La fracture de ce qui existait avant revient avec la crise”*. Une tendance à minimiser le différend entre le CA et l'établissement/le directeur apparaît lorsque l'intervenante parle à ce sujet de *“contentieux”* : *“S'il y a du contentieux, ce n'est pas pathologique. On voit bien qu'il y a des écarts, des tensions”*. Le directeur conteste : *“Le terme de contentieux n'est pas adapté. On n'est pas dans un règlement de compte”* et la présidente confirme vivement. Personne n'avait évoqué de règlement de compte mais parler de ce litige inquiète les protagonistes.

Il y a au total dans la séance commune quatre mentions par la présidente de la volonté du CA de réaffirmer sa prépondérance sur les dirigeants salariés, à trois moments et à propos de trois sujets différents, dont une première mention antérieure à l'incident cité (*“c'est interdit par la loi de laisser le directeur diriger tout seul”* dit-elle assez vite à propos de la difficulté à renouveler le CA pour excuser la faible représentation du CA à la séance). Il y a donc bien quelque chose qui s'est modifié dans la perception des responsabilités entre le CA et la direction de l'établissement au cours de cette crise, qui vient s'affirmer avec insistance, avec pour la présidente une sorte de zèle du nouveau converti, qui à la fois découvre le pouvoir du CA et revendique plus de pouvoir qu'il n'en a, tout en maintenant la dénégation concernant le CA : ne pas être, et n'avoir jamais été, une instance purement formelle (*“une chambre d'enregistrement”*).

Il y a dans les deux séances concernant les administrateurs, cinq mentions de la loi (ou référence à ce que disent un avocat ou un juriste) qui oblige ou empêche quelque chose concernant la gestion associative ou la réalisation du film. Ce raidissement juridique étonne dans un contexte où l'effacement du CA pendant la crise, sous doute inévitable compte tenu du contexte, a conduit à ce que ce soit le directeur qui assume seul toutes les responsabilités de mise en œuvre des *“doctrines et consignes”* officielles de politique sanitaire. Et, bien que ces questions soient toujours d'actualité, ce n'est pas sur ce terrain que le CA veut intervenir, mais sur le projet de film.

Au moment où le directeur a découvert que le CA n'était pas disposé à valider le projet qu'il présente, et dont l'organisation était déjà assez avancée, 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 parle d'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 X., 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 du dernier entretien, 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 gérais 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.

Entre temps, une nouvelle présidente venait d'être élue : *“Au départ, elle était dans le même reproche que X. mais [...] à un moment donné elle s'est dissociée de sa position. Elle avait plus de recul. Pendant un temps, elle était assez silencieuse puis elle m'a envoyé des signaux, que ça allait s'apaiser”*. Un administrateur fait un récit sensiblement différent : *“C'est surtout une question de pouvoir, X. et Z. [nouvelle présidente] voulaient le [directeur] recadrer sur le pouvoir. Il y avait une volonté de repositionnement par rapport aux règles : revoir les statuts de l'association, la délégation unique et la délégation entre président et directeur, plus la refonte du règlement intérieur de l'association. C'est une bonne chose de s'y replonger mais pas forcément avec le conseil d'un avocat qui mène les réunions avec un doc de 14 pages, on est une association, pas une entreprise !”*.

Extrait de la séance commune à toutes les catégories d'acteurs de l'institution avec un échange sur un double projet culturel

présidente - directeur - cheffe de service - 4 membres équipe éducative - résidente - intervenante

- *Il y a une période de transition à venir, à la fois le renouvellement bientôt de la présidence du CA et la perspective plus loin de départ en retraite du directeur. Est-ce que cela agit ?*
- *Avant on était beaucoup associés aux projets, je me souviens par exemple sur l'alimentation, mais depuis longtemps on n'est plus invités, on est sans nouvelles.
On venait régulièrement de 9h30 à 11h travailler avec les éducateurs.*
- *Ça c'était au moment du travail sur le projet d'établissement. C'est tous les 5 ans.*
- *En tous cas, ça nous permettait de savoir le projet en général.
J'entendais tout à l'heure V.[éducateur] dire : "le directeur est le responsable".
Ben non, c'est la présidente ! Moi je ne le savais pas, je viens de l'apprendre par notre juriste.
Maintenant que je le sais, on aura à en tenir compte.*
- *Moi en apprenant le reconfinement, mes préoccupations c'est : le cadre institutionnel va-t-il tenir ?
comment va-t-on continuer l'accueil des familles (essentiel/non essentiel ?),
qu'est-ce qu'on va faire avec la troupe de théâtre ou quelque chose de fort se passe ?
On vient de caler une journée son avec le réalisateur, on vient de fixer une date,
ça commence le 28 avril. Est-ce que cela va avoir lieu ?
Voilà, je témoigne des préoccupations qui sont partageables ici.*
- *Nous on est d'accord sur la formation mais pas forcément sur le film.*
- *Ce serait une voie de dégagement en sortie de crise ?*
- *Le théâtre, 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 !!!*
- *Il y a le projet théâtre et le projet film. Pour le film, il est prévu deux journées d'initiation son et image.
C'est un peu comme ceux qui ont écrit leur journal de bord,
il y a ceux qui vont participer pour amener aux autres.*
- *Dans la réflexion qu'il y avait : on pourra continuer à faire même s'il y avait reconfinement.*
- *Ça produit quelque chose d'assez unique. C'est l'esprit d'Alta.*
- *Ce projet fait aussi travailler les trois parties : résidents, professionnels et CA.*
- *On a la décision du CA depuis la semaine dernière.*
- *On n'est ni pour ni contre le film, on demande d'abord des vignettes à mi-chemin pour voir.
C'est un film qui coûte très cher. Ça dépasse de loin la somme que peut engager un directeur.
Donc ça appartient au CA.*
- *Je pensais que ça se ferait ! Donc ce n'est pas sûr !?
Ça veut dire qu'on nous demande de nous engager sans savoir si ça se fera ou pas !*
- *Je pose la même question !*
- *Si ça suscite le même engouement que le théâtre comme vous le dites [regardant la résidente],
ça se fera, sauf si ...*
- *Le bilan à mi-temps montre l'intérêt du CA pour suivre et un membre du CA peut faire partie du projet.*
- *Qu'est-ce qui fait qu'on aborde ça ici ?!*
- *Un décalage entre les représentations de ce que le CA ... et ce qui est prévu.*
- *[à l'intervenante et la chercheuse] Les 3 groupes que vous avez réuni pour la démarche du CREA
et un projet éducatif est venu dire un écart sur ce qui nous articule !*
- *S'il y a du contentieux, ce n'est pas pathologique. On voit bien qu'il y a des écarts, des tensions.*
- *Il faut mieux que chacun soit à sa place, sinon, on est déplacé.
Le CA si on ne veut pas qu'il soit une chambre d'enregistrement, ce qu'il n'a jamais été,
il doit décider.*
- *Le terme de contentieux n'est pas adapté. On n'est pas dans un règlement de compte.*
- *Non pas un contentieux !*

Suite ...

... suite

- *Il y a nécessité de pouvoir se retrouver assez concrètement sur comment on travaille. On a un problème avec des représentations qui ont des écarts.*
- *Il faut la prudence du psychiatre, comme pour le projet "12 jours" de Depardon, et puis l'aspect financier.*
- *J'avais pensé que cette discussion avait eu lieu bien plus tôt, au moins l'accord sur l'investissement. Si le CA dit non au milieu des choses, c'est raide !*
- *On a toujours dit que c'était soumis à l'avis du CA, il devait la donner à telle date, mais il a reporté sa décision.*
- *Il y a un pacte d'incertitude, une clinique de l'incertitude qui habite l'institution. Ce qui est embêtant, c'est quand le pacte est rompu. "Partir en guerre" vient fracturer nos mécanismes institutionnels. On va attaquer les personnes, c'est la rupture du pacte. Il faut supporter et verser au débat la controverse, être dans le débat argumenté.*
- *La fracture de ce qui existait avant revient avec la crise.*
- *On attend le projet de l'équipe et un cahier des charges.*
- *L'intervenant n'est pas un prestataire, il vient nous accompagner à construire.*
- *À propos d'incertitude, pourquoi on ne parle pas de la déliaison, du clivage ? C'est ça notre quotidien ! Il y a eu un temps où on était plus proche, on travaillait ensemble avec le CA. Là c'est W. qui fait l'interface. Je ne vois qu'un CA par an. Vous [à l'intervenante et la chercheuse] êtes venues lier nos paroles. Mais comme les résidents doivent s'emmerder là, à ne pas comprendre nos problèmes institutionnels, même s'ils sont concernés.*

Le prolongement de la crise dans la crise

La "mini-crise" au sein du CA évoquée au début du printemps à la séance des administrateurs s'est amplifiée au fil des mois. Le conflit ouvert et inattendu pour les acteurs a créé de vives tensions internes. Un administrateur parle de "pagaille", de situation délicate, de position difficile, de "gêne", d'agressivité qui "mine". Tout ce qui se passe autour du film a tendance à être interprété contre les acteurs de l'établissement, les attaques personnelles semblent l'emporter sur l'examen rationnel de la situation. Il y avait "Des tensions qui ne s'avouent pas mais c'est dans la tête des gens, [...] des suspicions, des ressentis qui débordaient sur de l'incompréhension". Perturbé par ce qu'a suscité son initiative et pris dans un conflit de loyauté entre la présidente et le directeur, l'administrateur qui a enclenché l'hostilité des administrateurs à l'égard du projet de film ne se le pardonne pas.

Le contexte de la crise sanitaire est considéré comme agissant dans la crise du CA par cet administrateur : "La tension me semble liée à la situation Covid, on n'est pas comme ça d'habitude. C'est très lié à l'ambiance Covid, d'habitude on est plus francs entre nous". Mais la reprise en main d'un pouvoir par le CA pourrait bien avoir trait, au-delà du changement à la tête de l'association, à un changement à venir à la tête de l'établissement. En effet le départ en retraite du directeur se profile avec le sentiment marqué par plusieurs acteurs qu'il est périlleux, notamment parce que le tandem actuel entre directeur et cheffe de service éducatif paraît irremplaçable et qu'on a du mal à imaginer une recombinaison qui garderait ce qui fait la réussite d'Alta. Lors de l'entretien initial, l'ancienne présidente dit : "On sait combien l'entropie nous guette. On se pose la question de l'après. En travaillant comme psychosociologue pour des entreprises, j'ai vu le déclin à l'heure du départ en retraite de personnalités. J'ai beaucoup travaillé avec JJ¹ [...] et W. a beaucoup travaillé la notion

¹ Un sociologue qui a particulièrement travaillé sur la crise du sens dans la modernité.

d'institution soignante, j'apprécie sa posture. Ça pose la question du maintien de l'orientation une fois W. parti en retraite". La question d'une continuité du projet institutionnel ou d'une bifurcation se pose sans doute au sein du CA, d'un CA renouvelé, et ne va sans doute pas sans heurts.

Propos d'un administrateur lors de l'entretien final sur le conflit entre le CA et le directeur

*Il y a un réinvestissement dans l'association avec le changement de présidence
mais c'est un CA tout neuf, plus que 3 anciens sur 12 membres.*

Mais il y a eu une réflexion sur le prix du projet de film et le fait qu'on n'ait pas été informé.

Le directeur ne nous a pas averti, il n'a pas eu le temps ou n'a pas pensé que ce serait utile.

*On a trouvé qu'il exagérait de nous mettre devant le fait accompli : les premières interviews
de début de réalisation du film étaient pour le lendemain et le surlendemain.*

Après la réunion, J'ai dit mon désaccord à W.[le directeur]

et j'ai fait une note pour notre présidente et à W. en disant :

quand même 17 000 €, on n'accepte pas, en tout cas pas maintenant.

Ça a mis la pagaille et mis W. dans une situation un peu délicate.

Les gens ont réagi là-dessus,

X.[la présidente] en premier alors qu'elle n'avait pas réagi comme ça initialement.

Ça m'a mis dans une position un peu difficile car je ne voulais pas faire de peine à l'un ou à l'autre.

C'était un désaccord plus affectif que professionnel.

Z.[future présidente] posait des questions juridiques sur la responsabilité

et la présidente a demandé l'avis d'un avocat qui lui a fait un document de 14 pages.

Ses trucs d'avocat ont vraiment mis W. en souffrance.

Il était abattu et disait : "c'est la première fois que vous discutez sur un truc pédagogique !"

Le retentissement de la note m'a surpris, elle a été suivie par la majorité.

Ça m'a beaucoup gêné, son impact m'a culpabilisé, mais on a trouvé un accord

à la fin d'une réunion : y aller pour une étape 20 000 € et voir si ça fonctionne bien.

Mais j'ai été miné par agressivité à l'encontre de W., X. ne lui parlait plus !

La tension me semble liée à la situation Covid, on n'est pas comme ça d'habitude.

Des tensions qui ne s'avouent pas mais c'est dans la tête des gens.

Il y avait des suspicions, des ressentis qui débordaient sur de l'incompréhension.

L'animatrice tout juste embauchée semblait déjà de mèche avec la Compagnie,

très vite elle nous met en lien, c'était pas clair, des embrouilles.

W. s'est vite braqué.

C'est très lié à l'ambiance Covid, d'habitude on est plus francs entre nous.

C'était une tension sous-jacente mêlant les affects.

Et puis il y avait l'ambivalence de la présidente : j'arrête/je continue.

La crise n'est pas étrangère au post-Covid :

si on avait pu être plus présents ... alors que là il y avait une distance physique et temporelle.

Ça nous a espacé alors qu'on a des relations d'amitié, la plupart du temps on s'embrasse,

même entre hommes, et là ça manquait de chaleur entre nous avec la visio.

*Moi je suis inquiet pour la santé de W. avec tous les projets qu'il mène et qui arrivent
(les travaux, la future résidence, le projet avec la mairie, plus le film)*

mais c'est surtout une question de pouvoir, X. et Z. voulaient le recadrer sur le pouvoir.

Il y avait une volonté de repositionnement par rapport aux règles :

*revoir les statuts de l'association, la délégation unique et la délégation entre président et directeur,
plus la refonte du règlement intérieur de l'association.*

C'est une bonne chose de s'y replonger mais pas forcément avec le conseil d'un avocat

qui mène les réunions avec un doc de 14 pages, on est une association, pas une entreprise !

Et puis le projet de remobiliser sur quelque chose de commun, c'est d'un intérêt majeur.

2.4 Les tensions avec l'extérieur

Les tensions à l'égard du monde environnant l'institution étudiée n'ont pas connu la même intensité que les tensions internes, mais sans doute ne sont-elles 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, tels que le directeur, qu'elles sont les plus présentes et les plus développées ; chez les autres acteurs, elles sont souvent évoquées en passant, ce qui ne dit rien de leur prégnance car peut-être ont-elles été considérées comme périphériques, voire "hors sujet" par rapport aux attentes supposées de la chercheuse. C'est pourtant bien un choc externe qui est venu percuter la structure et produire les tensions précédemment décrites.

Ces tensions avec l'extérieur sont parfois précises, concernant une administration ou un partenaire particuliers, et parfois globales et diffuses, notamment dans ce qui a trait aux dirigeants dans leur ensemble ou à l'ambiance anxieuse qui a régné avec l'arrivée et l'installation de l'épidémie, y compris dans sa dimension mondiale de pandémie. Elles apparaissent surtout dans les témoignages initiaux et font retour dans la séance collective des salariés, lorsque l'intervenante demande aux participants s'ils se sont "*sentis concernés par les applaudissements aux soignants ?*".

2.4.1 La défiance à l'égard du gouvernement et de la "technocratie"

L'aspect le plus visible a trait à une hostilité envers le gouvernement, et plus particulièrement le chef de l'État, désigné le plus souvent non par sa fonction mais par son patronyme "*Macron*", voire par des tournures impersonnelles : "*il*", "*on*", "*ils*" pour désigner plus largement les gouvernants. C'est la défiance à l'égard des autorités qui est très tôt et durablement perceptible : "*On nous ment*" le 17 mars ; "*J'écoute au dehors [...]. Ce même défi que je sens en moi concernant nos gouvernants. J'ai parfois l'impression qu'ils [les éducateurs] me prennent pour Macron. Pas de confiance*" le 2 mai, ou bien encore, au tout début : "*Il a parlé de guerre ! Non, c'est indécent. On a un ennemi invisible, mais nous ne vivons pas une situation de guerre. Il faut faire attention à ce qu'on dit. 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*".

Le discours du chef de l'État fait événement, particulièrement chez les résidents, nombre d'entre eux semblent l'avoir écouté (voire plusieurs de ses allocutions), l'un pour la première fois. Sa référence à la guerre est diversement appréciée¹ : normale car "*on se bat contre la maladie*" ou discutable car "*Il y allait un peu fort, ce n'est pas une guerre ! on se bat contre qui au juste ?!*". Les propos des résidents sont souvent au diapason des controverses de l'espace médiatique, public et politique (le maintien des élections municipales du 15 mars, le manque d'information de la part des gouvernants, leurs contradictions) ou de l'espace institutionnel, notamment du directeur. Les critiques peuvent se faire vives ("*on nous a menti avant le confinement*") avec des ressentiments manifestes pour des résidents très remontés contre les dirigeants et marqués par la restriction de la liberté de circuler : "*Macron et Philippe, j'ai envie de traverser l'écran pour leur mettre des claques*", "*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 !*".

¹ Le soir du 16 mars, dans sa 2^{ème} adresse télévisée aux Français depuis le début de la crise, le président de la République utilise l'expression "*nous sommes en guerre*" à plusieurs reprises (6 fois le mot guerre), tout en enjoignant la population à rester chez elle, sauf nécessités restreintes, à compter du lendemain midi, sans jamais prononcer le mot confinement.

Propos d'un résident dans son témoignage initial sur des tensions à l'égard du gouvernement

*J'ai l'impression d'être seul à être en colère contre les contraintes.
On nous faisait la morale ... le fait de rabâcher ... je n'aime pas les injonctions.
J'ai trouvé insupportable qu'on dise de rester chez vous.
C'était pénible dès le début et surtout de ne pas avoir de date de déconfinement.
Si on nous avait dit à quelle date... On ne sait pas ce que le président va décider...
On essaie de résoudre un problème en en créant un autre. Il y a un manque de lien social. [...]
Je trouve que c'est plus contraignant de sortir avec une attestation que de mettre un masque.
Le masque, c'est juste comme un vêtement.
C'est le principe d'être surveillé, contrôlé, c'était insupportable. On subit un flicage.
Moi je suis un peu quelqu'un sans limite. J'ai [xx] ans mais je me sens un peu ado dans la tête. [...]
On nous a menti avant le confinement, sans nous avertir assez.
J'ai fait un trajet en train et en métro juste avant le confinement, c'était plein de risques, on ne nous disait pas.
Macron et Philippe, j'ai envie de traverser l'écran pour leur mettre des claques.
Je me suis beaucoup informé, plus que d'habitude.*

Comme déjà évoqué, la métaphore guerrière est particulièrement présente chez le directeur, dans un emprunt ironique au président de la République, tantôt assumée, tantôt récusée, puis reprise comme malgré soi, évoquant ce qui est perçu : une situation de guerre. Le vocabulaire militaire pullule dans son journal, dans le titre et les sous-titres et au fil du récit : la semaine qui précède le confinement est *“celle des bruits de bottes et de la pré-déclaration de guerre”* ; la lettre de la présidente, *“un appel à la mobilisation”* ; la réunion des cadres, *“un conseil de guerre (généraux à l'arrière)”* ; le *“Personal-Computer devenu Poste de Commandement en période de guerre”* ; la *“troupe est au front”* et l'administration *“à l'arrière”* ; et deux souvenirs relatés dont la crise fait écho sont des scènes de guerre. La thématique de la résistance est omniprésente, volontiers écrite avec une majuscule, et la référence à la Libération est convoquée, sans majuscule mais dans le sens historique donné à ce mot (*“Ils [les politiques] vont devoir nous écouter. À la libération...”*).

Au-delà d'une guerre contre le virus, le directeur se trouve sinon en guerre, en tout cas en tension, avec des acteurs extérieurs chargés de la gestion de crise, désignés comme étant la *“technocratie”*. Dès le début de la crise, il manifeste une méfiance à l'égard de l'ARS dont les alertes sont ordinairement exagérées (*“Difficile de prendre cette instance au sérieux qui nous annonce systématiquement le moindre orage d'été, comme un cataclysme”*), pointe les contradictions gouvernementales sur l'utilité des masques dont il pressent le caractère mensonger ([une administration] *“qui demande de porter des masques FFP2 pour une “grippe” (H1N1), puis les interdit avec ce virus mortel (soi-disant)”*), et vitupère contre l'inadaptation d'un modèle de Plan de continuité de l'activité (PCA) conçu pour le sanitaire qui lui fait perdre un temps précieux ([un] *modèle que je trouve mal construit, mal rédigé (ou alors pour un hôpital de 2000 agents”*).

Il se décrit comme non aidé dans sa fonction, voire entravé par les autorités administratives : *“avec ce genre de production technocratique, j'ai l'impression d'être idiot, de ne pas comprendre, de ne pas parler la même langue”* et sans contacts directs *“j'écris au directeur de l'ARS pour lui signaler cette inquiétude. Je n'aurai jamais de réponse”*. À plusieurs reprises, ce qui vient de l'administration est posé comme ce qui empêche la possibilité même de penser, soit par son volume envahissant, soit par sa nature : *“Il faut arriver à s'affranchir de la technocratie pour retrouver le pouvoir de penser dans tous les domaines qu'elle investit frénétiquement, urbi et orbi”*. Ou bien encore : il faut *“s'efforcer de continuer de penser notre condition humaine dans le contexte d'une crise sanitaire qui provoque une inflammation technocratique”*.

Les établissements et services se sont en effet retrouvés face à un flot d'instructions qui pouvait donner aux cadres l'impression asphyxiante de voir leurs ordinateurs, et par contre-coup de se voir eux-mêmes, envahis par le fil ininterrompu de documents à ingurgiter. Entre les textes législatifs (lois, ordonnances, décrets, arrêtés, touchant aussi bien le Code de la santé que le Code du travail), les communiqués des deux ministères, les instructions des Préfectures, ARS et Départements, il y avait en effet de quoi donner le tournis¹ : *“ça y est, les experts ont déjà pondu des pages de recommandations rien que pour la prévention des risques professionnels liés au télétravail”*. À Alta, *“tous les jours des données nouvelles, il faut s'adapter, surveiller les décisions gouvernementales, décrypter le jargon technocratique”* écrit le directeur. Il est question d'une véritable nausée : *“d'une technocratie [...] qui vomit chaque jour une avalanche de [consignes] auxquelles il est attendu de se conformer servilement”*. La *“littérature normative”* qui accompagnait les instructions officielles (repères et recommandations émis par les instances officielles de notre secteur, telles que la HAS) ont également fait l'objet d'un certain rejet.

Sont critiquées par le directeur le surréalisme, la toute-puissance, l'injonction à se conformer et la propension des autorités à se couvrir : il faut *“imaginer le pire tout en se disant que les autorités se couvrent comme d'habitude... Mais tout de même... on ne sait jamais. “Ils” sont experts. Aujourd'hui je suis responsable – demain je serai coupable”*. Il y a un malaise, voire une révolte : *“la technocratie s'emballe, elle exulte, menace, enjoint, contrôle, dénombre, pond des protocoles surréalistes, se contredit... 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”*². On sent une colère de la part du directeur, mis dans une situation de grande solitude au cours de la crise sanitaire. Avec humour et amertume, il conclut la troisième semaine de confinement de la manière suivante : *“Bilan de la semaine : Au niveau global, les humains sont encore plus humains, les cons se révèlent encore plus cons... Cette période est formidable. Ce petit virus vient dire la vérité. Toute la vérité”*. L'obligation vaccinale des soignants, annoncée en juillet 2021, relancera une colère : *“une bombe [...] sinon on n'est pas payés à partir du 15 septembre ! Alors que les transports en commun, non !”*.

Plus largement, comme tous les cadres du médico-social à cette période, le directeur est aux prises avec une législation complexe, parfois contradictoire et mouvante (*“qui évolue tous les jours à coup d'ordonnances”*). Et ce dans un contexte où la crainte d'une action judiciaire est forte : *“J'ajoute à leur ordre du jour [de la réunion de CSE] un point auquel je tiens : la mise à jour du PCA et du DUERP : il y a eu beaucoup d'évolutions et d'adaptations depuis le début de la crise. Le CSE doit prendre acte et valider ce travail. Question de responsabilité - ouvrir le parapluie, je le confesse. Je sais que la technocratie ne se gênera pas pour chercher des coupables en cas de problème”*.

Propos du directeur dans son journal sur la complexité législative

Beaucoup de temps passé en consultation de nos juristes, du Médecin du travail, et du service employeur de la CPAM pour tirer au clair la procédure d'arrêt de travail dérogatoire qui induit tellement de problèmes non résolus. Notre cadre juridique et réglementaire (Droit du travail, Convention collective, Code de l'action sociale et de la famille, de la Santé etc.) est tellement complexe, échafaudé depuis des décennies, que chaque ordonnance chaque procédure d'exception destinée à solutionner un problème, en fait apparaître mille autres au croisement de plusieurs Ministères (Santé, Travail, Intérieur...) qui ne se coordonnent pas !

¹ D'autant que certains de ces documents comportaient des contradictions pouvant constituer des injonctions paradoxales pour ceux qui avaient un statut de consignes et non de conseils et leur actualisation périodique mettaient au défi de s'y retrouver. Leur volume pouvait mettre en difficulté les dirigeants, inquiets de passer à côté d'une information importante dans tout ce flot. *De l'information à la désinformation : la communication auprès des ESSMS et des personnes vulnérables pendant la crise du Covid-19*, Marielle BOSSU, Isabelle GERARDIN, Pauline PAYRASTRE, CREAI BFC, janv 2021

² La structures ne disposera de masques en quantité nécessaire qu'à partir de mi-Avril.

2.4.2 Une autorité de contrôle et de tarification peu aidante

En tant que Foyer d'hébergement, Alta relève du Conseil départemental, qui ne s'est pas avéré très aidant pour les ESSMS.

Dans le département concerné, cette instance a apporté un soutien financier (un maintien du budget malgré un léger sous-effectif pendant la crise) mais en suspendant certains versements quand les dossiers de résidents n'étaient pas réactualisés du fait de la fermeture de la Maison départementale des personnes handicapées, ce qui n'avait pas de conséquences directes pour les résidents, mais en avait pour le budget de l'établissement.

Propos de l'assistante dans son journal sur une difficulté avec l'autorité de contrôle

Nous avons appris que la MDPH prolongeait automatiquement de 6 mois les notifications des personnes dont les fins de droit se trouvaient entre le 12 mars et le 31 juillet. Après contact avec le service d'aide sociale du Conseil départemental nous apprenons qu'ils n'appliqueront pas ces règles. Nous avons plusieurs résidents dont les droits s'arrêtent dans ce laps de temps. Le service d'aide sociale, effectue les versements quand le dossier de demande ou de renouvellement est complet. Dans ce dossier il faut la notification MDPH réactualisée. Ce qui risque d'entraîner une suspension des règlements en attendant la mise à jour des dossiers.

Propos du directeur dans son journal sur les tensions avec l'autorité de contrôle

Au milieu de la semaine, la chef de service m'informera qu'en mon absence le Service des établissements du Conseil départemental a appelé, pour demander instamment de leur envoyer notre "Plan de reprise d'activité" dans les meilleurs délais. Je suis surpris par cette injonction perçue comme très péremptoire, dans un contexte où le CD, totalement confiné depuis le début de cette crise, s'est peu soucié de nous. Cette injonction soudaine me fait penser au rugissement du fauve en cage rappelant sa position de dominant. Elle a rappelé le CD et a eu un échange plutôt cordial avec la responsable du service qui a dû être rassurée par sa parfaite maîtrise du sujet (elle avait travaillé la version finale du PCA/PRA la veille). Je transmettrai le document au CD par mail depuis ma retraite à la campagne (magie d'internet) sans avoir eu le temps d'y apposer la signature du CSE (confinement oblige). (20 mai)

Le Conseil départemental ("qui s'est peu soucié de nous" écrit le directeur) paraît peu présent, sauf pour exercer son rôle de contrôle en vérifiant que tout est en ordre, du moins sur le papier, avec une exigence, apparemment un peu revêche, qu'on lui communique en urgence le PCA. Et rien ne donne l'impression que le CD ait proposé son soutien ou organisé des formes d'appui aux établissements (par exemple proposé une réunion en visio pour aider les directeurs d'établissements d'hébergement pour adultes à penser leur PCA ou DUERP ou à réfléchir ensemble sur les adaptations des consignes aux cas particuliers). Par ailleurs, la récupération des masques auprès des services du CD n'a pas toujours été aisée.

Propos du directeur dans son journal sur les tensions avec l'autorité de contrôle

7 avril : [...] Je prends connaissance de plusieurs appels, messages et SMS arrivés pendant la réunion. Je dois notamment rappeler le Service des établissements du CD21. Que me veulent-ils ? Ce sera pour m'informer que je peux récupérer une livraison de masques demain matin à 9h30. Je demande à mon interlocutrice si je dois prévoir une semi-remorque (humour...). Nous aurons deux boîtes de 50 masques. C'est notre première dotation via l'ARS. Au compte-gouttes, mais c'est mieux que rien... [...] Si nous devons porter des masques régulièrement au minimum, il en faudrait une quinzaine par 24h. Soit 420 pour un mois.

17 mai matin, rituel de la perception des masques au CD.
Mais cette fois, on ne les récupère pas au centre-ville mais dans les services techniques de la ZAC. C'est un immense territoire où le CD entretient les véhicules du service de la voirie. Nous sommes quatre de différents établissements (un autre directeur, un ouvrier d'entretien et un éducateur) à chercher le point de retrait dans cette immensité où personne ne semble nous attendre ni savoir de quoi nous parlons. Nous serons finalement assez vertement éconduits : "C'est demain", "on vous l'avait bien dit". Ah bon ?? "Vous reviendrez demain, ce n'est pas grave." Ben voyons !!

2.4.3 Quelques tensions avec des partenaires

En période de confinement les relations n'ont pas été denses avec les partenaires, y compris avec les services de psychiatrie qui n'assuraient plus que les urgences et un suivi téléphonique des résidents. Le seul incident relaté est une tension avec la direction de l'EHPAD et a trait au traitement de la situation de la résidente mourant d'un cancer juste avant l'entrée en confinement. La secrétaire-assistante de direction écrit : "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 de sécurité sans tenir compte des situations particulières". Le directeur cherche à convaincre et se fait vertement critiquer par son interlocuteur. L'incident reflète la période qui met tout le monde "à cran", avec des questions éthiques à vif.

Propos du directeur dans son journal sur les tensions avec un partenaire

12 mars : L'après-midi : repos. Mais voilà qu'Y. m'envoie une pluie de SMS : Fabienne (résidente) a quitté Alta pour les Soins palliatifs il y a plusieurs semaines. Chaque jour ses éducateurs lui ont rendu visite. Puis elle a été admise en EHPAD où elle est aujourd'hui sur le point de mourir. Ils ne nous ont même pas prévenus, on l'a appris incidemment et ils nous interdisent de lui rendre visite à cause de l'épidémie. Ils disent qu'ils ont obtenu une dérogation de l'ARS pour que ses parents et son ami lui rendent visite et qu'elle n'a pas besoin de nous. Nous on sait que ses parents sont coincés au Maroc, et que son ami, malade psychique également, ne veut plus y aller. L'EHPAD nous éconduit sèchement. 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... Et puis ras le bol des décisions technocratiques qui font fi de l'humain. Au nom du risque zéro, du zéro déchet, du zéro sans solution, du zéro de m.....

13 mars : [...] L'EHPAD a appelé. Une éducatrice me dit que son interlocutrice était une furie "Ils vont signaler mon comportement à l'ARS" car j'ai osé mettre en cause leur souci d'humanité. Je rassure l'éducatrice : scories... Je suis serein. Ils vont se calmer. Restons dignes. Normalement ils devraient avoir d'autres chats à fouetter. Je fais tout de même un mail d'excuses au directeur de l'EHPAD (si j'ai été maladroit). Je n'aurai pas de réponse. D'autres chats à fouetter certainement. Les obsèques auront lieu mardi.

2.4.4 Une ambiance lourde dans la société

D'une manière plus diffuse, une multiplicité de notations viennent dire dans les témoignages de nombre d'acteurs, qu'outre le caractère menaçant du virus, le monde environnant est perçu comme déplaisant, complexe, hostile.

Cela vient à la fois de la parole publique et médiatique qui oppresse (*"les informations à force ça devient anxiogène", "Je ne supporte plus qu'on me dise sans cesse à la radio ce que je dois faire"*), des autorités qui *"cachent des choses"*, de l'impression d'être dépassé par ce qui se passe, la crainte de reproches, de mise en cause de la gestion de la crise par un acteur extérieur (*"[on] craint que la machine administrative ne s'emballe de ce côté aussi de la médecine du travail"*), la perception de contraintes accrues, même lors du déconfinement (*"la liberté d'agir s'est clairement réduite, les contraintes étant de plus en plus nombreuses"*), de la difficulté à se fournir en matériel de protection ou à trouver les bons produits, et bien sûr des situations de contagion dont on a connaissance.

Propos de résidents dans leurs témoignages initiaux sur le monde environnant lors du confinement

*On a réagi au mieux qu'on a pu avec ce qu'on voulait bien nous dire. [...]
Mais les personnes qui nous gouvernent ont plutôt caché les choses.*

*Je me suis désintéressé des informations à force ça devient anxiogène
mais je suis le discours du président pour m'informer de ce qui va venir.
J'ai écouté le discours où il dit le prolongement jusqu'au 11 mai à la télé.
Je vois aussi sur Internet.
J'ai des suggestions sur mon fil Internet : les faits divers, l'information générale sur la pandémie.
Bon on a pris les décisions avec ce qu'on savait.
Il y a la Chine qui a caché le nombre de morts, ils ont minimisé.
Je suis informé comme je le souhaite
mais il y a tellement de choses qui me dépassent et que je ne comprends pas.*

Propos de la secrétaire-assistante dans son journal lors du déconfinement

*Conversation plombante avec le commercial de nos fournisseurs de produits de protection.
C'est un homme sympathique (pas le commercial désagréable comme certain).
Il me remet en face du pourquoi nous confignons...
Par ces contacts avec les Ehpad, il a entendu parler de nombreux décès,
sa compagne travaille à l'hôpital et il a plusieurs connaissances qui ont été touchées assez sérieusement.
De ma chambre/bureau je suis assez loin de tout ça.
Je ne connais personne qui soit touché dans mes connaissances proches.
Par ailleurs, Il est en rupture de stock sur de nombreux produits,
il ajoute que les prix vont augmenter entre 20 et 70 %.*

Propos d'un éducateur dans son journal sur la difficulté à déconfiner

C'est la question de la sphère collective qui devient maintenant un point sensible. Le projet institutionnel, gravement impacté par la disparition du collectif, ne peut pas faire l'économie d'une réflexion profonde concernant le réamorçage de la vie collective au sein de l'institution. Cette réflexion s'inscrit dans un contexte anxiogène, empreint d'incertitudes quant à l'avenir, lié à des protocoles nouveaux quasi quotidiens. Bref, difficile de se projeter, de décider, de se risquer dans un tel contexte. [...]
Les difficultés rencontrées dans "le monde d'avant" sont toujours là mais la crise sanitaire en rajoute d'autres. L'envie de faire est refreinée par la question de la responsabilité du directeur de l'établissement dont "la liberté d'agir" s'est clairement réduite, les contraintes étant de plus en plus nombreuses.

Une lecture politique de la crise sanitaire est donnée par les cadres, notamment lorsque la cheffe de service doute dans son journal du traitement de l'épidémie par les autorités : *"Ce corona est politique, c'est une évidence"*. On la retrouve aussi dans des éditoriaux de la revue interne. Préconisant l'asepsie, son traitement privilégie la santé biologique à la santé prise de manière plus globale : santé des corps confinés dans leur entièreté et santé psychique, secondarisée. À plusieurs reprises, par plusieurs acteurs et sous différentes formes, il sera question du fait que l'on *"ne meure pas que du corona"*, que bien d'autres aspects de la santé sont négligés, notamment à propos des résidents.

Propos de la cheffe de service dans son journal à l'approche du déconfinement

2 mai : Conseil des ministres, restriction des libertés. J'écoute un peu plus les informations. Moins besoin d'être coupée d'un mono sujet. Je m'habitue peut-être. 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.

La question de la tension entre le risque pour sa santé et la protection de soi dans le cadre d'une activité professionnelle est particulièrement vive lorsque les injonctions à rester confinés affluent dans la bouche des responsables politiques et dans les médias et que, de surcroît, la fiction du "tous confinés" est entretenue par des citoyens ordinaires qui prennent la partie pour le tout, en s'exprimant comme si le confinement qu'ils connaissent était la situation de toute la population. Et ce jusque dans la gazette institutionnelle puisque au moins deux contributions vont dans ce sens : quelqu'un écrit qu'il est obligé d'être confiné *"comme tous les français"* et un autre écrit : *"Comme tout le monde, je suis confiné. Ça crée un peu d'angoisse"*, un troisième écrit *"Comme vous tous je suis confiné. Avec mon épouse, nous ne sortons pas de la copropriété" !*

Ce qui est là présenté comme une contrainte universelle pénible n'est pas le lot commun et serait bien désiré par d'autres pour se protéger et protéger ses proches. Une façon maladroite de dire leur extériorité d'acteurs en retrait, qu'ils soient résidents, salariés ou administrateurs. Pour ce qui concerne les salariés, l'idée de faire partie des "métiers indispensables" ne console pas forcément de la prise de risques accrue et des situations de travail difficiles, quand d'autres bénéficient d'un temps libéré de leurs obligations professionnelles habituelles. Le titre d'un témoignage, *"Journal d'une non-confinée"*, paraît vouloir souligner l'existence de cette condition minorée.

La profonde tension que peuvent produire pour les non-confinés les messages pro-confinement véhiculés par les politiques, les scientifiques et les médias est relevée : comment supporter la fatigue nerveuse de l'ambiance générale qui règne dans le pays et au-delà ? Dans ses notes du 7 avril, 3 semaines après le début du confinement, le directeur le relève dans sa perception de la fatigue de l'équipe éducative : *“Les éducateurs sont en temps de présence et en effectif réduits sur site pour assurer la même exigence de sécurité 24h/24. Ils travaillent de plus en plus intensément auprès des résidents qui vont de moins en moins bien, et dans des conditions de plus en plus difficiles. ... [...] Je crois comprendre leur fatigue 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 ! C’est aussi une organisation professionnelle nouvelle, qui sollicite une énergie supplémentaire et qui se heurte à une organisation familiale elle aussi perturbée et instable, quand ce n’est pas, pour d’autres, le retour chez soi dans une grande solitude”*.

2.4.5 La faible reconnaissance des politiques et de la société civile

Terminons avec une dernière facette de ce qui, du monde extérieur, a fait tension pour les salariés d'Alta : la question de la reconnaissance des professionnels et de leur rôle indispensable et éprouvant dans la crise. La société civile comme les politiques se sont peu manifestés concernant les travailleurs sociaux, leurs établissements et leurs publics. Seuls des masques confectionnés par une amie d'une cadre sont mentionnés comme aide fournie par la société civile ; nuls applaudissements le soir depuis les fenêtres et balcons comme pour les soignants médicaux ; très peu de déclarations de reconnaissance de la part des politiques. L'obtention d'une prime sera longtemps incertaine et n'arrivera que très tardivement.

Cette question politique émerge à travers une remarque du directeur (*“cette situation devient difficile pour les éducateurs. Et eux, on ne les applaudit pas à 20h”*) et un peu plus tard à travers une amertume dont fait part la secrétaire-assistante à propos de la prime attendue : *“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...”*. De fait, elle ne sera accordée qu'à l'issue d'un mouvement social national. Ne pas être reconnu au même titre que les soignants déçoit. De surcroît, ne pas être reconnu comme soignants dans une structure qui se pense soignante, bien que dépourvue de soignants en titre : soignante par son fonctionnement et non par son plateau technique, comme le pose le courant de la psychothérapie institutionnelle, peut décevoir pour des raisons à la fois pécuniaires et symboliques.

Dans l'échange introduit par l'intervenante lors de la séance dédiée aux salariés, certains participants disent s'être sentis félicités par les applaudissements aux fenêtres et balcons (*“moi je les prenais pour moi les applaudissements des gens”*) et d'autres l'inverse (*“Moi j'avais l'impression que ce n'était pas pour nous. Les travailleurs sociaux n'étaient jamais cités”*). Des ressentis d'invisibilité et d'ingratitude s'expriment : *“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”*. Pour plusieurs participants, ne pas pouvoir travailler aurait été plus dur que de le faire : *“Si j'avais dû rester chez moi, j'aurais eu besoin des applaudissements !”*, mais quelqu'un souligne l'identification au public accompagné : *“dans mes proches, je vois bien qu'on est peu reconnus : ce n'est pas intéressant de s'occuper des exclus”*. Et l'animatrice dit combien l'a fait souffrir, et l'émotion est encore vive un an plus tard, de ne pouvoir exercer son métier durant le confinement, d'avoir été une *“non essentielle”*, d'avoir été *“une planquée”*, alors qu'*“On était en pleine guerre”*. La pénibilité de ce que renvoie la société (oubli ou stigmatisation) l'emporte nettement sur les éléments de reconnaissance.

Extrait resserré de la séance de réflexion collective des salariés portant sur la reconnaissance qu'ils ont eu de leur travail

- *Est-ce que vous vous êtes sentis concernés par les applaudissements aux soignants, vous avez perçus qu'ils s'adressaient aussi à vous ?*
- *Moi je faisais partie des personnes non essentielles pour le confinement. Pour les applaudissements aux soignants, moi c'était un moment d'émotion [s'interrompt avec des larmes aux yeux et quitte la salle en pleurant]*
[silence]
- *Oui, moi je les prenais pour moi les applaudissements des gens, et pour mon fils bénévole.*
- *Oui*
- *Moi j'avais l'impression que ce n'était pas pour nous. Les travailleurs sociaux n'étaient jamais cités.*
- *Vous avez été sensibles à l'impact du discours extérieur, là on reprend l'idée d'être non essentiel ?*
- *[la personne partie en pleurant de retour] : Excusez-moi. Moi pendant le confinement, je me sentais inutile. Normalement je devais faire un atelier d'écriture avec des migrants mais ce n'était pas possible. Je m'en foutais de la prise de risque. J'applaudissais aux 1ers de cordée, mais je me sentais impuissante. On était en pleine guerre et je devais rester chez nous. J'étais une planquée. [grande émotion dans la voix]*
- *Moi j'ai eu deux arrêts assez longs, dont un où je ne croyais pas en sortir. Donc après j'étais assez tranquille avec le virus. Par contre, je vois comment ça atteignait les autres... C'est le travail qui m'a permis de m'ajuster. Si j'avais dû rester chez moi, j'aurais eu besoin des applaudissements !*
- *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". Oui il y a une quête de reconnaissance. Il était question de la prime à mon retour. C'était une question de reconnaissance de ceux qui ont galéré. La société ne l'a pas fait pour ce métier. J'ai entendu des artistes qui disaient : "on m'a enlevé mon existence". On est avec des gens pas faciles. Il y avait une attente du côté des cadres, du CA, idem sans doute pour les cadres. Il y a bien eu un manque de reconnaissance ressenti ici.*
- *Vous avez eu l'impression d'être identifiés aux exclus que vous accompagnez ?*
- *Cette reconnaissance, on la veut, on ne la veut pas. Ce n'est pas pour rien. Il y a toutes les fois où on ne l'a pas, il y a toutes les fois où on ne l'attend pas. On a peur qu'on nous manipule, qu'on veuille nous demander autre chose.*
- *Moi venir travailler c'était une source de reconnaissance par rapport à ceux qui ne pouvaient pas travailler. Mais dans mes proches, je vois bien qu'on est peu reconnu : ce n'est pas intéressant de s'occuper des exclus.*
- *Une posture héroïque ?*
- *Moi je ne cherche pas la reconnaissance des gens tout là-haut [lève son index en l'air]*
- *Dieu tu veux dire !? [petits rires dans la salle]*

Résumé des tensions vécues par les acteurs de l'institution du fait de la crise

L'institution dans son ensemble a vécu de nombreuses tensions du fait de la crise générée par le Covid-19 et des mesures générales prises pour contrer la diffusion du virus. Selon l'intensité et la nature de ces tensions, elles ont fait violence à des degrés très divers aux individus et aux groupes qui composent l'institution. **Chacune des catégories d'acteurs a été concernée par des tensions, et ce sont très nettement les salariés et leurs cadres qui ont été les plus exposés aux tensions**, même si elles y sont aussi les plus visibles car davantage documentées que pour les résidents et administrateurs, aux témoignages moins développés et moins contemporains du début de la crise.

Des tensions se sont échelonnées tout au long de la période que couvre la recherche-action. Certaines ont commencé dans la phase d'inquiétude et d'incertitude d'avant le premier confinement, la majorité sont concentrées sur la période du confinement, mais **des tensions se sont maintenues sur la longue durée du déconfinement et étaient encore présentes à l'issue du troisième confinement au printemps 2021.** Certaines, qui concernent le Conseil d'administration, sont apparues tardivement, environ une année après le début du premier confinement et **non résorbées à la fin de l'expérimentation, soit 15 mois après l'instauration du confinement initial.**

Il semble que ce soit les tensions internes, celles provoquées par la crise au sein même des individus qui soient les plus régulières et massives. Mais les tensions inter-groupes ont également été nombreuses et vives (entre salariés et cadres, entre direction et administrateurs, et, dans une 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 ont également existé en fin de période au sein du CA. **Ces différentes tensions sont largement interdépendantes.**

Au long de la crise, ont existé diverses tensions avec des acteurs externes, et ont plus particulièrement concernées les cadres d'Alta. Certaines étaient ponctuelles avec un partenaire ou l'autorité de contrôle et de financement, d'autres larvées mais constantes avec les autorités politiques (chef de l'État, gouvernement, administrations et "technocratie"). 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 avec les cadres concernant le dévoilement de verbatim avec la communication de la monographie au personnel, et l'autre, plus tardif et resté implicite, avec des administrateurs concernant l'effacement du CA pendant la crise, consigné dans la monographie.

Aucune tension n'apparaît avec les familles des personnes accompagnées. Elles n'en ont pas témoigné puisque n'étant pas incluses dans l'expérimentation, mais aucun acteur n'en a fait état.

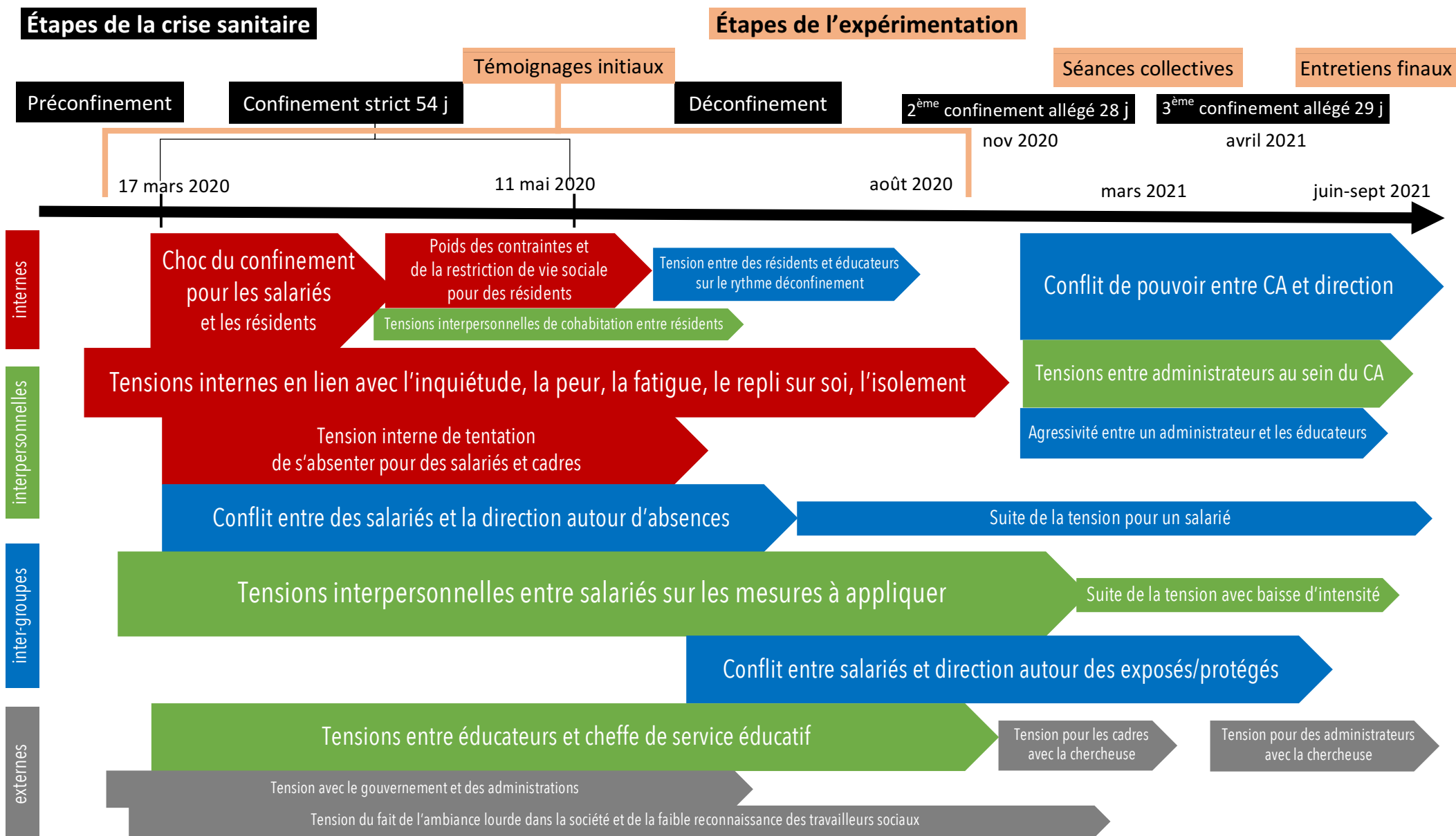
Il est possible de récapituler de la manière suivante les six principales tensions identifiées et les sous-tensions qu'elles entraînent éventuellement dans leur sillage :

- 1. Une mise en tension interne violente des acteurs avec le choc de l'irruption de l'épidémie et plus encore l'instauration du confinement qui fait brutalement rupture avec la situation antérieure.** Le choc produit des vécus de catastrophe : sidération, déstabilisation, perte de repères et sentiment de chaos, plus ou moins prononcés selon les acteurs. Il est particulièrement documenté et net chez les salariés. Il peut être associé, voire précédé, par des atteintes directes ou de proches par le Covid-19, notamment pour deux administrateurs et un salarié.

2. **Des dilemmes internes sur les options à prendre personnellement dans le cadre de cette crise, en particulier la tentation de se retirer pour les professionnels.** Ces tensions peuvent rester de l'ordre de la tentation qui taraude dans les moments les plus difficiles ou produire un passage à l'acte immédiat par des arrêts de travail dont la légitimité fait question, en passant par des aménagements intermédiaires tels que des replis partiels ou des refus de réaliser des interventions qui exposent particulièrement. Ces dilemmes à la fois éthiques et viscéraux s'accompagnent de détresse morale et souvent de culpabilité. Des situations de retrait massif ont créé des tensions employeur/salarié, accentuant les tensions liées à l'instabilité législative de la période et les craintes de mise en cause de la responsabilité juridique de l'employeur, et ont requis pour la direction des positionnements managériaux coûteux.
3. **Des tensions internes aux acteurs liées aux différentes formes de pénibilité que génèrent au long cours en soi le confinement et les mesures de réorganisations internes,** en particulier la peur et la fatigue chez les professionnels, l'anxiété et la privation des relations familiales pour les résidents. Si l'inquiétude est partagée, l'intensité de la peur est très variable, pouvant atteindre la peur-panique et la fatigue conduire à l'épuisement. Les administrateurs vivent de leur côté un isolement par la longue rupture de leur activité au sein d'un CA apprécié.
4. **Des tensions interpersonnelles vives et durables ont existé au sein du personnel autour des mesures sanitaires à adopter et de la manière plus ou moins stricte de les appliquer.** Alimentées par les écarts de niveau de peur, ces tensions ont concerné les salariés entre eux dans une logique de défiance et d'inter-surveillance. Et de manière plus spécifique, elles ont été un élément d'un contentieux entre l'équipe éducative et la cheffe de service éducatif, s'agrégeant à des tensions en lien avec sa fonction de cadre intermédiaire et ses interpellations dérangeantes autour de préservation de la mission de la structure. Ces tensions, ouvertes ou larvées, se sont manifestées par des incidents interpersonnels rugueux, des mises en cause, des silences dans les réunions, des replis sur soi et des isolements. Les tensions interpersonnelles entre résidents dû à la cohabitation contrainte sont restées limitées au regard du contexte.
5. **Un conflit entre groupes institués a eu lieu entre salariés (plus spécifiquement l'équipe éducative) et cadres.** Il couvait pendant le confinement et s'est alimenté de la monographie pour s'exprimer ouvertement lors de la séance de réflexion des salariés. Il a combiné plusieurs axes d'opposition tels que présents/absents, décideurs/exécutants, acteurs ayant de bonnes conditions de travail et de réflexion/acteurs moins bien lotis et surtout protégés/exposés à l'égard de la contamination. Les représentants du personnel en ont été partie prenantes. De leur côté, des résidents ont contesté la lenteur du déconfinement de l'établissement.
6. **Un conflit ouvert, vigoureux et inattendu est apparu entre le CA et le directeur à propos d'une décision d'engagement dans un projet culturel de sortie de crise.** La confiance des administrateurs dans le directeur a semblé s'effondrer au profit de critiques de son empiètement des prérogatives du CA, dont le pouvoir a été réaffirmé avec insistance, avec une crispation sur les aspects juridiques. Consécutivement, des tensions au sein du CA se sont manifestées. Parallèlement, l'estime du CA envers l'équipe a semblé entamée par des critiques sur sa compétence et ses réflexes en situation de crise qui n'ont pas pu être réparées. L'ensemble s'est produit dans un contexte de retrait du CA pendant la crise, de renouvellement de la présidence et d'horizon à moyen terme de départ en retraite du directeur.

Bien entendu, la centration sur les tensions délaisse les aspects positifs de la crise, comme les bons moments partagés en dépit du contexte et les mouvements de solidarité, peu nombreux mais importants pour les acteurs, et pour lesquels nous renvoyons à la monographie. **Les atouts propres à l'institution pour faire face aux tensions seront par contre abordés au chapitre suivant.**

Schéma 6 – Schéma récapitulatif des tensions exprimées en lien avec la crise du Covid-19



Chapitre 3

3 Les effets du dispositif expérimental déployé

Au-delà de ce que la recherche-action a mis en lumière à propos des tensions issues de la crise, voire, au passage, issues de la démarche d'expérimentation elle-même, nous nous intéressons ici à la manière dont la démarche menée a pu agir sur cette traversée de crise à Alta et comment elle peut fournir des repères pour que les traces laissées par cette expérience ne soient pas délétères pour la structure, voire puissent être utiles dans d'autres contextes de crise (d'autres lieux, d'autres "catastrophes").

En parallèle de l'intention de fournir du matériel pour documenter et analyser la traversée de crise d'un ESMS, la recherche-action vise en effet à savoir si le processus proposé aux acteurs concernés (témoigner - prendre connaissance de la monographie - échanger collectivement sur ce qui s'est passé avec la crise - donner son avis sur l'expérimentation) est susceptible de modifier leur propre processus de traversée et de sortie de crise. Nous examinerons successivement les effets de la démarche aux différentes étapes de son déroulement.

Nous nous intéressons en particulier à ce que deviennent les tensions et conflits identifiés : ont-ils trouvé moyen de s'élaborer, se dénouer et s'apaiser, voire d'apporter du neuf utile aux acteurs ? Ou constituent-ils des tensions, latentes encore à vif, qui minent les acteurs ou l'institution et les empêchent d'accomplir leurs missions et de développer leur projet d'accompagnement des personnes accueillies vers un mieux-être et une insertion sociale ?

L'institution reste-t-elle en crise interne au moment où s'opère une sortie de la crise générée par le Covid-19 ? Sachant bien-sûr que cette "crise sanitaire" n'est pas finie, elle est toujours d'actualité à l'heure où une 5^{ème} vague très vigoureuse de la pandémie sévit en Europe, et même installée dans la durée, mais sa phase de "crise", au sens de choc adaptatif à un évènement nouveau et brutal (l'arrivée de la pandémie/du confinement) est désormais révolue¹.

Examiner la part que le dispositif d'expérimentation a pu prendre dans le devenir des différentes tensions identifiées, conduit aussi à identifier les ressources propres d'Alta qui ont contribué au traitement ces tensions.

Ce chapitre s'appuie particulièrement sur ce que les acteurs ont dit lors des entretiens finaux (21 personnes : 11 salariés, 8 résidents et 2 administrateurs) et revient sur certains échanges des séances collectives et, plus marginalement, sur des éléments des témoignages initiaux.

¹ Pour reprendre le sens initial qu'Edgard MORIN a redonné au mot crise (du grec *Krisis*) de phase critique permettant une prise de décision, en contestant son emploi contemporain pour dire l'inverse : une situation (volontiers durable) de fragilité caractérisée par l'indécision. *Pour une crisologie*, (1976), Communication n°91, 2012, p 135-152.

3.1 Témoigner au cœur de la crise

Certains journaux de bord livrent au détour de leur récit de la crise quelques éléments sur l'écriture même du journal de bord. Et lors des entretiens finaux, il était demandé aux résidents ayant témoigné ce qu'ils avaient pensé des entretiens réalisés pendant le confinement et le déconfinement (à 3 des 5 interviewés initialement), et aux salariés témoins, ce qu'avait représenté pour eux le fait de tenir un journal de bord (à 4 des 6 rédacteurs). Sauf exception, ceux qui n'avaient pas participé aux témoignages initiaux étaient invités à évoquer s'ils auraient souhaité le faire, ce qui les en auraient empêchés, et, le cas échéant, ce qu'ils en auraient attendu (10 personnes).

3.1.1 Soulagement et aide à penser

Il en ressort pour les résidents témoins que ces entretiens leur ont fait du bien, qu'ils ont pu être soulageants et qu'ils ont éprouvés de l'intérêt à témoigner. Le "faire du bien" est à l'égard de l'enfermement, de l'ennui et de la situation d'être coupé de l'extérieur. L'un de ceux qui n'a pas témoigné dit que cela aurait pu constituer une potentielle compensation des relations familiales et sociales absentes, le simple fait de parler à quelqu'un d'extérieur aurait été apprécié.

Propos de résidents lors des entretiens finaux sur ce que leur a (ou leur aurait) apporté de témoigner

*C'était un endroit où on pouvait exprimer certaines choses pas forcément faciles à dire,
quelque chose que notre génération traverse.*

Pour une fois que notre génération participe !

*Et puis dans quelques années, ce sera dans les livres d'histoire,
il faudra bien avoir quelque chose sur lequel se baser pour les écrire.*

*Ça m'a intéressée, ça m'a fait du bien parce qu'on n'arrivait pas à sortir de chez soi et c'était dur.
J'allais mieux après vous avoir parlé mais ça ne durait pas longtemps.*

*Lancer un témoignage sur ce qui se passait pour le confinement,
ça m'a tout de suite intéressé pour dire comme ça avait été pénible.
Dire "Ah putain !..." pour se soulager. Et dire à la terre entière que c'était insupportable.
Dire plus largement que moi aussi, pas seulement mon opinion sur la crise
mais aussi parler d'autres que moi, des étudiants, des gens dépressifs,
tous les gens sans échappatoire qui étouffaient...
L'autre jour dans le train, je pensais à vous, à tout ce que je vous ai dit.
C'est important de savoir ce que pensent les gens.
C'était bien plus que gênant ce confinement, c'était insécurisant.
J'avais peur des effets, il fallait que je sauve ma peau.
J'étais content de ces 3 entretiens, témoigner ça soulage.
J'en parlais beaucoup avec plein de résidents.
Avoir quelqu'un qui vous pose des questions, sans se sentir jugé,
pas pour savoir si je portais bien le masque, c'était agréable et soulageant.*

Vous pensez que ça aurait pu être utile de témoigner ?

Utile pour vous, oui ; pour moi, je ne sais pas trop.

*J'aurais été un peu moins coupé de l'extérieur, le confinement ça a été quelque chose de difficile.
Ça aurait peut-être un peu compensé le fait de ne pas avoir de vie sociale et familiale,
ça aurait été moins pénible. Et puis parler à quelqu'un d'extérieur ...*

C'est le mot soulagement qui vient le plus souvent aux résidents, comme si témoigner les avaient délestés d'un poids, d'une pesanteur diffuse mais parfois vive, amenée par la situation de crise. Le soulagement, parfois ponctuel et parfois plus profond, est en lien avec l'expression de choses difficiles (*"un endroit où on pouvait exprimer certaines choses pas forcément faciles à dire"*), de disposer d'un espace à l'abri des injonctions sanitaires (*"Avoir quelqu'un qui vous pose des questions, sans se sentir jugé, pas pour savoir si je portais bien le masque, c'était agréable et soulageant"*) ou à la possibilité d'expression de la pénibilité ressentie : dire combien le confinement a été pénible, pas seulement à la chercheuse mais par son entremise le clamer à tous (*"Dire "Ah putain !..." pour se soulager. Et dire à la terre entière que c'était insupportable"*).

L'utilité de témoigner est clairement posée dans son caractère collectif, public. Elle ne concerne pas que soi, mais consiste aussi à s'intéresser à ce que d'autres vivent : *"aussi parler d'autres que moi [...] C'est important de savoir ce que pensent les gens"*. L'utilité peut être dite du côté de l'importance d'y avoir été, de s'y reconnaître en tant que génération concernée, et de le faire savoir, comme d'autres générations ont pu témoigner d'un événement majeur ou d'une guerre : *"[c'est] quelque chose que notre génération traverse. Pour une fois que notre génération participe !"*. Et du côté de documenter l'évènement pour les générations futures, on entend : *"dans quelques années, ce sera dans les livres d'histoire, il faudra bien avoir quelque chose sur lequel se baser pour les écrire"*. Les résidents n'ayant pas témoigné ont, par contre, du mal à dire l'utilité qu'un témoignage aurait pu avoir (*"Utile pour vous, oui ; pour moi, je ne sais pas trop"*).

Du côté des salariés, témoigner dans un journal de bord introduit une médiation spécifique puisqu'écrire requiert et offre à la fois des conditions particulières de disponibilité. Il faut du temps et de la concentration mais on peut choisir un lieu et un moment appropriés, indépendants de la réception du message par son destinataire. Dans un contexte très contraint en situation de crise, les rédacteurs de journaux ont pu écrire le dimanche ou le soir dans l'établissement calme, de chez eux en télétravail, ou le week-end après des semaines surchargées, ou même la nuit lors d'insomnie (*"Je ne dors pas, autant écrire"*), et à des rythmes très variables, allant de quelques phases d'écriture à des cadences pluri-hebdomadaires.

Pour les cadres, l'écriture a volontiers lieu dans des moments particuliers : les moments les plus difficiles (*"Au moment le pire de la crise, je me relevais et j'allais écrire"*) ou les moments où vient de se produire un soulagement après un moment difficile (*"La journée a été dure. 21h00, j'envoie un message à mes deux collègues. Je dis ma fatigue, [...] mes regrets [...] ma peine [...] mon désespoir [...] C'est bon, on s'est rejoint. Je vais jouer au rummikub. [...] C'est le we, je ferai le journal de bord"*). Par son rythme, le journal de bord peut fonctionner comme un rendez-vous donné auquel on est convié, voire comme une bouée de secours qu'on aurait voulu atteindre (*"je n'arrive plus à rejoindre mon journal de bord"*) mais aussi comme un pensum à remplir à l'issue d'une journée épuisante et une contrainte dans la durée : *"C'était un peu pénible l'écriture avec la fatigue [...] Des fois le temps passait, il fallait s'y remettre..."*. Mais du plaisir à écrire s'est aussi exprimé, et, à la lecture des journaux de bord, des trouvailles d'écriture en laissent deviner par endroits.

L'arrêt des journaux peut être lié à un surcroît de travail (au moment du déconfinement par exemple) ou au contraire à une période d'accalmie (l'arrivée de congés). Parfois il s'agit d'impossibilité de continuer. Le 7 mai, le directeur écrit : *"Plus envie et plus moyen d'écrire car plus possible de me lever en pleine nuit ou à 4h ou 5h du matin avec l'esprit en ébullition. Je ressens un besoin vital de dormir et de m'abstraire de ce quotidien envahissant"* et pourtant il n'arrête son journal que le 5 juillet : *"Mon journal aurait pu s'arrêter là puisque je suis en vacances"* et quelques lignes plus bas la mention *"à suivre"* alors qu'il est dans un état de grand épuisement. Lors de l'entretien final, il dit : *"À la fin j'étais fatigué, je n'avais plus la force. Il y a eu une semaine sans écriture mais j'ai repris comme une chose à poursuivre. Je n'aime pas abandonner"*.

Le statut du journal de bord est hybride et l'adressage des récits varie, y compris pour un même rédacteur à différents moments. Il est tantôt fait référence à un rendez-vous avec soi-même (un moyen de se retrouver à un moment où les repères vacillent) et tantôt question d'un journal intime (ou "presque intime"). Parfois, il fonctionne comme une lettre régulière adressée à la relectrice (la chercheuse est éventuellement nommée dans le texte) et accompagnée d'un commentaire dans le message d'envoi. Parfois, il est fait allusion aux lecteurs à venir. Parfois, il est explicitement resitué dans son contexte de recherche avec un souci de ce que la chercheuse attend ("J'avais des hésitations au départ pour sélectionner les choses à mettre que je pensais utiles pour vous et manquantes pour moi"). Mais c'est bien son caractère d'objet hybride qui ressort le plus nettement : "Au départ, ce journal de bord (pas intime, donc) c'est pour répondre à une demande externe".

Propos du directeur dans son journal de bord sur l'écriture elle-même

Si je tiens finalement à ce journal c'est que dans cette solitude, il m'aide à réfléchir, à me distancier, à me questionner et à me rendormir un peu plus serein après l'insomnie qui, presque chaque nuit maintenant, me conduit devant mon PC pour ce témoignage.

Jeudi 16 et vendredi 17 [avril]

Deux jours où je n'ai pas eu le temps de prendre des notes dans ce journal.

Deux jours où les problèmes s'accumulent,

à devoir travailler sans relâche, jusqu'à épuisement.

[...]

Je n'ai pas repris mes 900 mails, je n'ai pas repris le compte-rendu du CSE,

je n'ai pas fini de corriger les rapports.

Il me reste dimanche mais la conjonctivite fait à nouveau ses ravages.

Je prendrai congé - au moins de mon journal. Pour le reste je ne promets rien non plus.

[...]

Voilà, je me suis lâché, dans mon journal presque intime.

Au départ, ce journal de bord (pas intime, donc) c'est pour répondre à une demande externe.

Un travail sociologique, une analyse institutionnelle.

Des faits, des émotions, des réflexions,

mais le tout dans un cadre formel, celui d'une recherche.

Et finalement, 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.

En temps normal, j'écris rarement autre chose que des rapports ou des discours.

[...]

Je suis épuisé psychologiquement. Je n'arrive plus à rejoindre mon journal de bord.

Plus envie et plus moyen d'écrire

car plus possible de me lever en pleine nuit ou à 4h ou 5h du matin avec l'esprit en ébullition.

Je ressens un besoin vital de dormir et de m'abstraire de ce quotidien envahissant.

Les week-ends, je ne peux plus me permettre

de rester enfermé dans mon bureau pour travailler : j'ai encore une famille.

Je suis invité à être davantage présent auprès des miens :

ils sont encore là et c'est une bonne nouvelle.

Témoigner sert aux professionnels eux-mêmes, aussi bien du côté des émotions que du côté de la cognition : "Poser par écrit ce qui se passe en moi, ce que je ressens, c'était un peu comme une thérapeutique. Ecrire fait sortir les pensées de sa tête, permet d'y voir plus clair, de lâcher un peu les émotions" dit une éducatrice en entretien final. Ecrire semble apporter de l'oxygène à la pensée. Et elle ajoute : "Avec cette expérience, je pense que c'est un peu écrire pour l'histoire et pour soi".

Du côté émotionnel, il y a réduction d'éprouvés qui oppressent, délestage de ruminations pénibles ou de pensées hostiles et rupture d'une certaine solitude. Le journal de bord peut devenir un exutoire de tensions internes ou interpersonnelles : *“Voilà, je me suis lâché, dans mon journal presque intime”* écrit le directeur qui exprime une colère, *“Un travail pesant mais résolutoire. Ça me permettait d'exprimer l'ambivalence, la jalousie même à l'égard de ceux qui s'arrêtaient”* dit la cheffe de service. Au point parfois, d'aider à tenir, comme si l'action et l'écriture devenait un tout indissociable : *“On ne s'arrête pas : si je m'arrêtais pour l'écriture, il fallait s'arrêter pour tout”*. Le soulagement émotionnel peut atteindre ses limites, comme on le devine lorsque la cheffe de service dit en séance collective à propos de la souffrance contenue dans son écrit que : *“Je n'ai pas déposé ce qui était déposé”*, ce que nous entendons comme : je n'ai pas éclusé toute la charge émotionnelle de ce que j'ai consigné dans mon journal de bord.

Propos d'une éducatrice lors de l'entretien final sur l'écriture de son journal

*[...] Ça m'a servi aussi à titre plus personnel.
Poser par écrit ce qui se passe en moi, ce que je ressens, c'était un peu comme une thérapie.
Ecrire fait sortir les pensées de sa tête, permet d'y voir plus clair, de lâcher un peu les émotions.
Un peu comme un journal intime.
Au début c'était un peu compliqué pour s'approprier le document, bien répondre dans les cases, après ça venait bien.
J'avais des hésitations au départ pour sélectionner les choses à mettre que je pensais utiles pour vous et manquantes pour moi.
C'était un peu pénible l'écriture avec la fatigue mais je le faisais sans me prendre la tête.
Des fois le temps passait, il fallait s'y remettre... mais ça venait tout seul.
Je n'ai pas du tout de regret de l'avoir fait.
Je n'aurais sans doute pas écrit si vous n'avions pas été sollicités.
Ça permet de garder des souvenirs, par exemple les masques pourris.
Me dire “j'y étais”, comme une guerre.
Avec cette expérience, je pense que c'est un peu écrire pour l'histoire et pour soi.
Je le referais s'il y avait une autre crise
car je pense que ça m'a beaucoup aidée à supporter la période.*

Propos de la cheffe de service lors de l'entretien final sur l'écriture de son journal

*Ça me pesait de me mettre en route mais c'était agréable d'écrire une fois lancée.
Un travail pesant mais résolutoire.
Je faisais beaucoup de mémoire et un peu en recherchant mes notes de réunion.
J'ai une colonne sur le côté dans mes notes de réunion
où je note les phrases frappantes prononcées ou les choses qui me touchent.
Ça me permettait d'exprimer l'ambivalence, la jalousie même à l'égard de ceux qui s'arrêtaient.
Je ne pouvais pas m'arrêter pour cette raison.
On ne s'arrête pas : si je m'arrêtais pour l'écriture, il fallait s'arrêter pour tout.*

Du côté cognitif, relater par écrit l'expérience de la crise aide à nommer, prendre conscience, prendre du recul, et plus largement à penser l'évènement exceptionnel auquel on est confronté et la manière dont on y fait face. C'est particulièrement net pour le directeur : *“Si je tiens finalement à ce journal c'est que dans cette solitude, il m'aide à réfléchir, à me distancier, à me questionner et à me rendormir un peu plus serein après l'insomnie”, “finalement, 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”, “Le fait d'écrire, ça obligeait à reprendre le questionnement éthique dans des situations difficiles”*. Ecrire aide à fixer, mémoriser, lester d'une certaine valeur ce qui est consigné, pour soi et pour l'histoire : *“Ça permet de garder des souvenirs, par exemple les masques pourris. Me dire “j'y étais”, comme une guerre”*. Le récit d'un vécu exceptionnel fait Histoire pour le rédacteur comme pour le lecteur.

Si le journal de bord constitue manifestement un outil réflexif, nous n'avons pas accès à ce que sa production a pu engendrer sur l'activité des acteurs. Mais, pour les rédacteurs s'exprimant à ce sujet, il a clairement constitué, malgré le caractère coûteux de l'écriture en termes de temps et d'énergie, un point d'appui dans la traversée de la crise, comme une béquille qui soutient quand tout se délite et se recompose : *"Je n'avais jamais tenu de journal de bord ou de journal intime. En même temps très vite, j'ai senti que ça pouvait m'aider"* dit le directeur à la séance des salariés, *"Je le referais s'il y avait une autre crise car je pense que ça m'a beaucoup aidée à supporter la période"* dit une éducatrice en entretien final. Le directeur ajoute : *"Au moment le pire de la crise, je me relevais et j'allais écrire, ça faisait du bien, ce n'étaient pas des insomnies en pure perte ! C'était excitant car ça venait. Ça donnait une raison d'être d'écrire"* et *"C'était une expérience assez étonnante. J'ai trouvé que le journal de bord c'était une bonne formule pour une écriture au fil du temps"*.

Des salariés n'ayant pas témoigné font état de l'intérêt qu'aurait présenté un tel exercice à leurs yeux : *"L'écrit m'aurait convenu. Ça aurait été libérer ma parole"* dit un AMP, *"écrire, ça permet de relire sa propre évolution"* dit l'animatrice. Chez une éducatrice que l'écriture ne tentait pas, on perçoit une nécessité de relater l'étrangeté radicale que produit le confinement : *"J'avais envie de témoigner. [...] Il fallait raconter [...] on allait comme dans un autre monde"*.

3.1.2 L'accès à une narrativité dans une situation critique

Cette fonction du récit en situation de crise, qu'il soit oral ou écrit, pourrait être rapprochée de ce que Paul Ricoeur développe autour de l'identité narrative : *nous racontons des histoires parce que les vies humaines ont besoin et méritent d'être racontées*, en particulier toute l'histoire de la souffrance crie vengeance et appelle récit¹. La souffrance est vécue comme rupture et entrave à notre projet d'existence, cassure minime ou lourde, notamment en cas de traversée d'épreuves fortes. Les questions telles Qui suis-je ? En quoi je crois ? Pour quoi je vis ? Qu'est-ce que je veux ? renvoient à l'identité, dont Paul Ricoeur affirme que nous ne pouvons répondre qu'en racontant notre vie ou des épisodes de celle-ci, et ce faisant en construisant ou reconstruisant sa cohésion.

Certes des témoignages dans des journaux de bord ne sont pas construits comme un récit mettant en action des personnages dans une totalité organisée, une histoire avec une mise en intrigue (et moins encore le contenu des séries d'entretiens). Mais ce qui est relaté dans les journaux va bien au-delà d'une simple description qui s'en tiendrait à une juxtaposition des événements de la crise en ordre chronologique ou à une explication de la crise. La plupart des écrits racontent une expérience, non une collection de faits, de choses exactes, mais une traversée de l'épreuve, avec des navettes entre plusieurs périodes et plusieurs niveaux de réalité (les faits, les ressentis, les représentations, les réflexions, ...). L'irruption de l'épidémie/du confinement y tient lieu de renversement par lequel survient l'élément discordant, proprement inouï, sur lequel repose "l'intrigue". D'ailleurs, certains des journaux de bords peuvent se lire "comme un roman", au sens non de la facilité de lecture mais au sens de constituer un véritable récit de soi en situation critique.

En racontant la crise sanitaire, et lui-même au cœur de la crise, le rédacteur ressaisit ses choix et ses initiatives et sans doute peut faire jouer les deux niveaux de permanence de l'identité narrative que décrit Paul Ricoeur, l'*idem* (le même) et l'*ipse* (le soi-même), qui sont précisément mis à mal dans une crise qui en bousculent l'équilibre².

¹ Paul RICOEUR, *Temps et récit*. Paris, Seuil, Vol. 3, p 155.

² L'*idem* désigne pour Paul RICOEUR l'ensemble des dispositions durables d'un individu (le caractère comme résultante des habitudes prises et des identifications conscientes et inconscientes au fil de la vie) et l'*ipse* renvoie à ce qu'il y a d'autonome en soi et nous donne l'intuition de notre liberté (la reconnaissance qu'a le sujet d'être à l'initiative de ses actes, de ses choix et de ses paroles). Il explore les différentes configurations du rapport entre les deux composantes,

Contrairement à la description, faire récit agence des faits, actions, émotions, pensées, en construisant une configuration qui représente une réalité enrichie de la subjectivité du narrateur qui se donne une représentation de son expérience. Ce faisant une identité narrative donnant du jeu entre *idem* et *ipse* s'élabore dans une cohérence où l'hétérogène et le contingent (l'évènement contrariant le projet d'existence du sujet, donc la crise sanitaire dans ce qui nous intéresse) font nécessité dans le récit. En racontant, le locuteur/rédacteur transforme les événements vécus comme plus ou moins étrangers à lui-même, et les bifurcations de sa vie subies à cause ou grâce à ces événements, en un tout intelligible et acceptable pour lui, d'où se dégage la part qu'il a prise à ce qui lui est arrivé (Ricoeur parle à ce sujet de l'*ascripibilité*). Ce qui du dehors vient faire effraction dans sa réalité, le choc de l'épidémie/confinement, devient approprié. Dans le prolongement de Donald Spence, on peut penser le récit comme le processus d'un moi en conversation avec lui-même et avec son monde au cours du temps, un système à donner du sens qui extrait ce sens de la masse chaotique de perceptions et d'expériences de la vie¹. Or, la dimension du chaotique est particulièrement présente et désorganisatrice dans la traversée de catastrophe ou menace de catastrophe. Au-delà d'un soulagement de la tension émotionnelle par sa remémoration (un effet d'*abréaction*²), le récit de soi dans l'épreuve reconstruit une représentation intégrée de la crise susceptible de rendre plus disponible pour d'autres expériences.

Le psychanalyste Jean-François Chiantaretto parle de l'écriture de soi adressée à autrui (témoignage, autobiographie, journaux intimes, autofiction) comme d'une *scène intérieure d'interlocution* mettant toujours en scène *une tension entre deux positions psychiques : attester d'une identité (voilà qui je suis) et témoigner d'une altération (voilà qui je suis empêché d'être)*. Ce contenant de l'écriture prend une valeur spécifique quand l'auteur témoigne dans l'écriture d'une expérience psychique d'effraction, comme lors d'un choc externe d'une crise qui vient le percuter. Dans les expériences traumatiques rendant précaire ou incertaine la construction même de l'espace psychique, la survivance est facilitée par l'écriture de soi qui *prend alors littéralement fonction d'une écriture des limites : l'effort de (re)construire un lieu pour soi, suffisamment vivable et vivant*³.

Il est raisonnable de penser que l'écrit pour les salariés ayant tenu un journal de bord et, peut-être dans une moindre mesure, le témoignage oral renouvelé pour les résidents, ont aidé les témoins à vivre le choc de la crise et les tensions qui en résultaient, à passer le cap de cet ébranlement personnel et institutionnel. Témoigner d'une crise c'est aussi l'appivoiser et l'interpréter.

Dans une période où les contacts interpersonnels et sociaux étaient brutalement restreints et le collectif institutionnel dispersé et cloisonné, la gazette interne d'Alta a constitué une autre source de récits de soi lors du confinement. Elle est d'ailleurs nommée *Réplique* et sous-titrée "*Quasi-quotidien de résistance contre les effets psychiques du Coronavirus, du confinement et autres joyusetés de notre époque*". L'éducateur qui réalise ce petit journal invite d'ailleurs dans l'éditorial du premier numéro (du 22 mars 2020) les membres d'Alta à s'en saisir en prenant la plume face à ce "*qui fout la trouille*", à "*l'impossible à nommer*". Le directeur y écrit un article évoquant la gazette qui fait occasion "*de relier, de se relier*", en dépit des contraintes sanitaires qui conduisent "à

l'écart quand s'opposent la permanence subie du même et la permanence voulue du soi (par exemple dans le respect de la parole donnée ou la constance en amitié) et l'inverse lorsque s'opère "*un recouvrement de l'ipse par l'idem*" (si le sujet s'identifie ou est identifié à son caractère, sans marge de renouvellement reconnue).

¹ *Vérité du récit et vérité historique* (1982), repris de Ruthellen JOSSELSO, *Le récit comme mode de savoir*, 1995.

² La psychanalyse appelle *abréaction* la réduction de la tension émotionnelle lorsque l'affect et la verbalisation du souvenir font irruption dans la conscience, notamment dans le processus de levée des résistances lors d'une cure.

³ *Écriture de soi, Écriture des limites*, sous la direction de Jean-François CHIANTARETTO (2014) et *Le témoin interne. Trouver en soi la force de résister* (2005). Il appelle *témoin interne* la figuration intrapsychique du semblable en soi, sans laquelle le sujet ne peut se sentir exister et s'éprouver dans sa place singulière, parmi d'autres. Il a forgé cette notion à partir des écrits de survivants de la Shoah, montrant la défaillance de l'autre comme témoin garant d'une possible écoute, défaillance qui définit l'expérience traumatique produite par une telle catastrophe humaine.

réinventer une autre forme de présence, celle que nous pouvons partager au-delà des barrières physiques”. La cheffe de service éducatif y livre, sous forme poétique, quelques éléments des tensions ressenties. Au fil des 10 numéros jalonnant le confinement, s’entrecroisent des textes, poèmes et dessins de salariés (présents, en télétravail, en arrêt, ancienne stagiaire), de résidents et anciens résidents et d’administrateurs (qui ne contribuaient pas en temps ordinaire à la gazette habituelle). Nombre de témoins disent l’importance qu’a eu pour eux cette petite revue¹.

Deux Haïkus (formes poétiques japonaises) de la cheffe de service dans *Réplique*

*Le confinement
Toute proportion gardée
Peut rendre grossier
(1er avril)*

*Les modifications horaires
Acceptées car temps de guerre
Peuvent néanmoins rendre amer
(3 avril)*

3.1.3 Livrer son témoignage en interne

Nous nous intéressons ici à la perspective annoncée que le témoignage produit soit destiné à rendre compte de la traversée de la crise pour le collectif de vie, de travail et de mission, que constituent respectivement les résidents, salariés et administrateurs. Et donc qu’un document, s’appuyant sur ces témoignages, soit porté à la connaissance des autres membres de l’institution.

Ceci peut susciter un intérêt supplémentaire par rapport à ce qu’il en serait de témoignages seulement conservés, archivés ou fondus dans un ensemble plus vaste qui rendrait compte de la traversée de la crise dans des ESSMS en général² et non de l’expérience singulière de cet établissement particulier. Mais cela peut aussi produire de l’inquiétude puisqu’il n’est évidemment pas anodin de livrer tout ou partie de son témoignage à des personnes qui nous connaissent (et nous reconnaissent à travers le récit) et que l’on côtoie dans un contexte de vie ou de travail.

Entre fierté, ambivalence et réticence

Faire part de son témoignage aux autres acteurs a pu être source de fierté pour certains acteurs (notamment les résidents), source d’inquiétude pour certains professionnels, ou relativement indifférent pour d’autres acteurs, salariés ou administrateurs, qui ont d’emblée donné leur accord pour la communication de la monographie avec les verbatim retenus par la chercheuse, sans en demander de modifications. Par ailleurs, le directeur avait spontanément communiqué son journal de bord à des administrateurs *“pour leur faire comprendre”* ce qui se passait dans l’établissement et les encourager à témoigner eux-mêmes.

Comme on l’a vu au début de ce rapport³, donner à lire de larges extraits de son journal de bord, plus larges qu’imaginés par les rédacteurs et par la chercheuse elle-même, a suscité des réticences, parfois de forme, parfois de fond, essentiellement pour les cadres, qui s’y livrent davantage et sont comptables de l’effet institutionnel de cette exposition liée à cette recherche-action. Par conséquent, des suppressions et des modifications dans les verbatim figurant dans la monographie ont été faites. Les entretiens finaux apportent des éléments complémentaires sur les enjeux de ce dévoilement délicat et la nature des adhésions et objections.

¹ Pour une approche développée de *Réplique*, se reporter à la monographie, particulièrement dans les chapitres 1 et 3.

² Comme le fait l’autre partie de la recherche en s’intéressant aux 65 journaux de bord de salariés d’ESSMS en France.

³ Dans la partie 1.1.5, intitulée : Négocier la communication interne du document avec les contributeurs

Apparaît chez le directeur une ambivalence quant au fait de livrer son témoignage aux autres : *“C’était d’abord un RV avec moi mais sans jamais perdre de vue qu’il y aurait des lecteurs”* dit-il en entretien alors qu’en séance des salariés : *“le journal, je ne l’ai pas tenu pour être lu ensuite”*. Sensible aux compliments d’encouragement de la chercheuse, il est attentif à son aspect formel : *“Je relisais, je faisais attention à la forme. J’aimais bien que ce soit un peu ciselé”*. Habitué aux effets de l’écriture sur autrui, il est attentif à ce que produira sa réception : *“ce n’était pas complètement un journal intime. J’étais attentif à l’effet produit”, “je voulais que si un éducateur le lisait, ça soit recevable pour lui, à la fois juste et pas inentendable, rien qui puisse être pris pour du mépris [...] C’est comme quand je demande aux éducateurs de faire relire leurs écrits”*. S’il retouche son texte, il est également attentif à sa fidélité à la réalité perçue : *“J’ai beaucoup relu mais pas forcément en changeant beaucoup de choses. Je ne voulais pas maquiller ou gommer”¹*.

La tension entre envie de connaître et de faire connaître d’une part, et danger à communiquer d’autre part, a par exemple existé à l’égard de sa collaboratrice, dont il craignait les reproches : *“on ne s’est pas fait lire notre journal de bord. [...] Je n’avais pas envie de l’entendre me critiquer, il y a forcément des critiques à ma place. Je me disais : si je l’entends, ça va me blesser”*. Et de son côté, la cheffe de service ne souhaitait pas vraiment cette communication : *“Je n’aurais pas écrit de la même façon”*.

Propos du directeur lors de l’entretien final sur l’écriture et la réception de son journal de bord

*Au moment le pire de la crise, je me relevais et j’allais écrire, ça faisait du bien, ce n’étaient pas des insomnies en pure perte !
C’était excitant car ça venait. Ça donnait une raison d’être d’écrire [...]
Mon intérêt pour le dispositif [l’expérimentation] n’a pas faibli.
À la fin j’étais fatigué, je n’avais plus la force.
Il y a eu une semaine sans écriture mais j’ai repris comme une chose à poursuivre.
Je n’aime pas abandonner.
C’était d’abord un rendez-vous avec moi mais sans jamais perdre de vue qu’il y aurait des lecteurs.
Je relisais, je faisais attention à la forme. J’aimais bien que ce soit un peu ciselé.
Et puis tu m’avais fait des compliments sur la forme !
Et puis je voulais que si un éducateur le lisait, ça soit recevable pour lui, à la fois juste et pas inentendable, rien qui puisse être pris pour du mépris, par exemple j’ai enlevé une remarque qui pouvait paraître misogyne.
Le fait d’écrire, ça obligeait à reprendre le questionnement éthique dans des situations difficiles.
C’est comme quand je demande aux éducateurs de faire relire leurs écrits.
Donc ce n’était pas complètement un journal intime. J’étais attentif à l’effet produit.
J’ai beaucoup relu mais pas forcément en changeant beaucoup de choses.
Je ne voulais pas maquiller ou gommer. C’était une expérience assez étonnante.
J’ai trouvé que le journal de bord c’était une bonne formule pour une écriture au fil du temps, surtout parce que j’étais insomniaque !
Quand j’ai vu ce que tu me disais en le lisant, je me suis dit que ce serait bien de le proposer à nos administrateurs pour leur faire comprendre car ils sont très éloignés.
Y. et moi, on ne s’est pas fait lire notre journal de bord. Sans doute pas pour les mêmes raisons.
Je n’avais pas envie de l’entendre me critiquer, il y a forcément des critiques à ma place.
Je me disais, si je l’entends, ça va me blesser, il faut mieux qu’on ne se le soit pas échangé.*

¹ Il est probable que le fait de communiquer en cours de route (à partir du milieu de sa rédaction) son journal de bord à la présidente puis à quelques autres administrateurs l’ait conduit à “lisser” davantage son écrit.

Le texte de la cheffe de service éducatif a une tout autre tonalité que celui du directeur, il consigne des émotions et des pensées à l'état plus brut et moins policé, qui lui donne un caractère plus intime¹. Les réticences à livrer son témoignage concernaient particulièrement la cheffe de service et se sont exprimées, comme on l'a vu, avant la communication de la monographie, par un renoncement à ôter ce qui lui posait problème et un souhait un moment que le document ne soit communiqué qu'à ceux ayant témoigné². Son texte Elle explique lors de l'entretien final : *“Je n'ai pas écrit pour être lue par les collègues. J'ai écrit sans censure”*. Sa réticence ne portait pas sur les aspects personnels (*“Ce n'était pas la partie privée, ça je m'en moque”*) mais sur les aspects institutionnels, redoutant que les verbatim des cadres, et les siens en particulier, exacerbent les tensions déjà présentes avec l'équipe. Elle dit l'inquiétude qu'elle a eu alors : *“Certains ont eu accès à des contenus auxquels ils n'auraient pas dû avoir accès, comment allaient-ils s'en saisir ? Le bateau était lancé”*.

Propos de la cheffe de service lors de l'entretien final sur le verbatim inclus dans la monographie

Je n'avais pas compris que tu allais utiliser les écrits pour les remettre dans le groupe, je pensais juste à des petits extraits dans la monographie.

[Je dis qu'au départ, je ne pensais pas en faire figurer autant, j'explique mes raisons et lui demande quels éléments étaient gênants pour elle]

Ce n'était pas la partie privée, ça je m'en moque.

Mais qu'est-ce qui m'aurait guidé dans ce tri que tu me demandais ?

Si j'enlevais les endroits qui parlaient du travail, j'aurais tout enlevé !

Ça a été piégeant pour moi, de savoir que tu allais publier à tous

Je craignais que ça alimente les tensions.

Je ne voulais pas appuyer seulement sur ce qui était douloureux.

Je continue à penser que ce n'était pas une bonne idée.

Ils ont découvert que j'avais eu du mal à être à leurs côtés.

Mon questionnement sur le CSE a interpellé les DP et ils en ont parlé au personnel.

Même W. n'avait pas envie de trop en mettre.

Elle évoque pourtant ce partage sur un mode plus positif lors de la séance commune à tous les acteurs, en le comparant au projet de film : *“C'est un peu comme ceux qui ont écrit leur journal de bord, il y a ceux qui vont participer [aux journées d'initiation son et image] pour amener aux autres”*. Mais sa réticence a persisté avec une crainte que le dévoilement exacerbe les tensions : *“Ça a été piégeant pour moi, de savoir que tu allais publier à tous”* dit-elle lors de l'entretien final.

Il s'agit d'un point pour lequel la conduite de la démarche expérimentale a produit des tensions supplémentaires pour les cadres, déjà très exposés, mais qui ont accepté de poursuivre. Si les réticences avaient conduit à communiquer une version de la monographie expurgée des encarts de verbatim, la suite de l'expérimentation s'en serait vraisemblablement trouvée modifiée et la recherche-action appauvrie.

¹ Du point de vue stylistique, elle recourt très souvent à des énoncés courts, percutants et juxtaposés où alternent ses observations, ses pensées, ses émotions, dans un écrit où ce qui pèse l'emporte très largement.

² Partie 1.3.2. Négocier la communication interne du document avec les contributeurs.

3.2 Découvrir le témoignage des autres et l'analyse du tiers extérieur

La lecture de la monographie par les acteurs institutionnels auxquels elle est destinée produit un double décentrement : faire davantage accéder au regard porté sur l'expérience de la crise par les autres membres de l'institution et faire accéder au regard d'un tiers, à travers l'analyse de la chercheuse. La réception de la monographie, avec ses effets de surprise, d'enthousiasme ou de découragement face au volume du document, ayant déjà été décrits, nous traitons ici de ce que sa lecture a produit comme effets de remodelage des représentations que chacun avait pu se forger de la situation à différentes étapes de la crise. Toutefois, il s'agira essentiellement des salariés, un seul administrateur ayant témoigné de sa lecture et les résidents n'ayant guère eu accès à la monographie, comme on l'a vu (partie 1.3).

3.2.1 Disposer d'un document rendant compte de cette traversée de crise inédite

Qu'on ait ou non contribué à l'alimenter par son propre témoignage, savoir qu'un document fait trace de cette expérience collective et qu'il est disponible pour les intéressés, constitue un élément important de cette démarche de recherche-action. Les propos généraux sur la monographie sont peu nombreux et interviennent surtout au stade de l'entretien final.

Garder mémoire de ce qui s'est passé

L'existence de ce document, indépendamment du détail de son contenu et du fait qu'on l'ait lu ou non, est dit présenter un intérêt par des personnes de toutes les catégories d'acteurs de l'institution. Elle peut soulever un certain enthousiasme, comme le directeur disant en séance des salariés : *"j'étais avide de lire. [...] Quelle chance d'avoir eu ce retour-là avec l'analyse !"*. Ceux qui n'ont pas témoigné peuvent dire que c'est important que d'autres l'aient fait et que cela aboutisse à un document en leur possession.

C'est d'abord l'intérêt de la monographie en termes de soutien à la mémoire personnelle ou à la mémoire du groupe qui apparaît dans les propos : *"S'il n'y avait pas ça, on se souviendrait mal, on était à fond dans tout ce qui se passait..."*, *"Pour nous, c'est déjà de pouvoir se souvenir. On oublie tellement de choses"*, avec le sentiment d'une perte accélérée de la mémoire dans cette période de crise (*"Quand j'ai fait mon compte rendu [d'un atelier suspendu], je me suis rendu compte que j'avais déjà beaucoup oublié"*).

Ces traces sont perçues comme d'autant plus précieuses qu'elles sont consignées sur le vif de l'expérience : *"C'est important d'avoir la trace et le vécu en temps réel [...] c'est très bien de faire au fur et à mesure"*. Elles sont utiles pour compenser le manque d'échanges (*"Sur le moment, on en parlait vaguement"*), l'incertitude de l'époque (car même quand on partageait, *"on ne savait pas où on allait"*) ou l'éclatement des images gardées par chacun (*"On n'a pas tous le même souvenir"*, *"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"*).

D'autres utilités sont évoquées : *"qu'on puisse y revenir, [...] pour penser la suite, le deuxième confinement par exemple"*. Il peut exister un besoin d'y revenir, même si la période était pénible : *"C'est des événements qu'on n'a pas trop envie de revivre mais quand même envie d'en reparler. On est insatiables sur le sujet"*. Un administrateur qui a participé à ce qu'il appelle *"l'épopée"* d'Alta et se dit *"très attaché à la mémoire"*, dit que *"c'était important qu'il soit fait un récit de cette crise, qu'on sache comment Alta a vécu cette épreuve et comment il s'en est sorti"*, bien qu'il n'ait pas lu la monographie, au format dissuasif pour lui, mais sans doute en pensant au journal de bord du directeur qu'il a lu avec un vif intérêt.

Pas forcément le support d'un travail transversal

Chacun pense surtout l'utilité du côté de ses pairs. L'administrateur pense surtout au CA : "c'est important que le CA sache l'histoire de cette crise, car les employés ils connaissent ce qui s'est passé" et la présidente évoque également son intention de reprendre la monographie en CA. À l'exception d'un salarié parlant d'un intérêt beaucoup plus large ("pour les gens extérieurs, tous ceux que ça intéresse"), le "on" impersonnel souvent utilisé dans les témoignages des professionnels semble ne concerner que ses pairs et décrire une utilité pour soi et pour le collectif de travail. Administrateurs et résidents n'y sont pas inclus, pourtant nous avons vu que ces derniers pensaient large : une utilité pour l'Histoire (documenter les livres d'histoire) ou pour le monde ("dire à la terre entière" ce qu'avait été le confinement à Alta).

Ainsi, n'est pas évoquée l'idée que ce document puisse être un support de réflexion à caractère institutionnel, c'est-à-dire associant transversalement les différentes parties prenantes que sont les salariés, résidents et administrateurs, comme cela a été le cas lors de la séance de réflexion commune de l'expérimentation, mais pourrait se prolonger dans d'autres configurations ou sur des sujets particuliers. Seule la présidente évoque la perspective de le reprendre en réunion de CA mais cela ne semble pas avoir eu de suite pour l'heure.

Propos de membres de l'équipe éducative lors des entretiens finaux sur l'existence d'un document retraçant la crise traversée

Je trouvais que c'était important que certains participent, mais moi je ne pouvais pas. C'est important d'avoir la trace et le vécu en temps réel, on ne savait pas où on allait, on partageait les émotions, mais c'est très bien de faire au fur et à mesure. [...]

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. S'il n'y avait pas ça, on se souviendrait mal, on était à fond dans tout ce qui se passait... C'est très important la mémoire, aussi bien pour nous que pour les gens extérieurs, tous ceux que ça intéresse. Ce serait intéressant que ce soit publié.

Je vois l'intérêt qu'il reste des traces, des traces des événements, de ce qu'on a mis en place, des effets, et qu'on puisse y revenir. Pour nous, c'est déjà de pouvoir se souvenir. On oublie tellement de choses. J'anime un atelier cuisine qui a été fermé pendant le confinement puis réouvert longtemps après. Quand j'ai fait mon compte rendu, je me suis rendu compte que j'avais déjà beaucoup oublié. Les traces c'est utile pour penser la suite, le deuxième confinement par exemple. C'est des événements qu'on n'a pas trop envie de revivre mais quand même envie d'en reparler. On est insatiables sur le sujet, ça revient beaucoup dans les conversations. Sur le moment, on en parlait vaguement.

Un modeste élément de reconnaissance

Parfois semble poindre une certaine fierté que l'expérience d'Alta soit consignée dans un document et atteste de la réussite de l'institution à l'épreuve de l'épidémie : "Je vois l'intérêt qu'il reste des traces, des traces des événements, de ce qu'on a mis en place, des effets". L'administrateur qui fut président dans le passé, imagine que l'institution est sans doute sortie grandie de cette crise.

Dans la séance des salariés, l'intervenante demande au groupe si l'existence de la monographie sur ce qui s'est passé à Alta produit une forme de reconnaissance de leur travail, un peu comme les remerciements et les bravos aux soignants. Une participante qui n'était pas dans l'établissement à

l'époque du confinement répond : *“Ça ne me dit pas merci mais j'ai senti de la gratitude. L'écrit montre comment ça a compté et ce qui a été fait”*. Lors de l'entretien final, cette femme qui a souffert de sentir impuissante pendant le confinement ajoutera : *“J'ai trouvé intéressant d'avoir axé sur les gens pas considérés comme essentiels”*, en référence à la hiérarchisation de l'utilité sociale des professions qu'a fait apparaître la crise sanitaire, et dans laquelle la place du travail social a été largement invisibilisé.

La question de l'utilité de la monographie au-delà de l'institution sera abordée ultérieurement.

Propos d'un administrateur lors de l'entretien final sur l'importance de témoigner de la crise traversée

*J'ai lu le journal de bord de W.[le directeur] et c'est par là que j'ai eu connaissance de la démarche du CREAL mais sans avoir connaissance de la suite. J'ai été très ému en le lisant. Je n'aurais pas écrit si on m'avait proposé car j'ai plus un tempérament d'acteur que de rédacteur, j'aime mieux avancer qu'écrire.
Mais je ne suis plus très opérationnel à mon âge, mais toujours intéressé. [...]
J'ai eu des échos du document par D. qui l'a lu et m'en a parlé, lui aussi est très attaché à la mémoire. Je suis très content d'avoir participé depuis 45 ans à la grande aventure d'Alta et avant L.B..
C'est bien de se connaître, de savoir d'où on vient, c'est essentiel, ce qu'on fait les autres. Connaître l'histoire d'Alta, c'est très important. C'était une épopée.
C'était important qu'il soit fait un récit de cette crise, qu'on sache comment Alta a vécu cette épreuve et comment il s'en est sorti, grand sans doute car toutes les épreuves nous ont grandi.
C'est surtout pour le CA, c'est important que le CA sache l'histoire de cette crise, car les employés ils connaissent ce qui s'est passé.*

3.2.2 L'expérience des autres partagée à travers la monographie

Rappelons que c'est d'abord (et parfois seulement) les verbatim de témoignages qui ont été lus par les salariés. Et manifestement pas seulement parce qu'ils étaient plus faciles à lire et plus vivants que l'analyse mais parce qu'il y avait un appétit de découverte très important de l'expérience des collègues après une longue période d'échanges très limités pour toute une série de raisons (examinées en partie 2.3.3).

Se saisir ou se ressaisir de ce qui s'est passé à travers un miroir tendu

La lecture de la monographie, généreuse en verbatim, permet 11 mois après le début du confinement de se ressaisir d'une vue d'ensemble, incomplète mais globale, de l'expérience de la crise à Alta. Elle replonge le lecteur dans le contexte, fait revenir des éléments de ce qu'il a vécu et lui fait découvrir ce qu'il n'a pas vécu, voire pas su. Par le jeu de la comparaison, elle réinterroge l'expérience qu'on en a eu soi-même et la replace dans une perspective plus large. *“Lire le document ça rajoute à ce qu'on a vécu”* récapitule une éducatrice en entretien final.

Exemples particulièrement nets de structures d'effets de l'accès aux témoignages chez deux salariés isolés dans des propos tenus dans les entretiens finaux

(évidés de leur contenu pour mettre en évidence les effets produits par la lecture)

*Ça m'a permis de voir comment les autres ont vécu cette période, moi j'étais un peu dans mon coin [...] Je le vivais mal ...
J'ai plus perçu ce qui s'était passé avec les témoignages du document.
Je sentais bien qu'il y avait des tensions dans l'équipe [...] mais je me suis rendue compte de l'intensité et de la dureté à travers la monographie [...] on n'avait pas le temps de discuter de ce qui s'était passé [...] chacun était de son côté, on ne mangeait pas ensemble ...
Quand il y a un truc comme ça, on n'a trop la tête dans le guidon, on essaie de tous faire au mieux, voilà...*

*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 [...] J'ai découvert [...] je ne savais pas [...] C'était une surprise [...] Dans l'imaginaire, on est tous dans la même crise, tous dans le même bateau, mais en lisant j'ai pris conscience des écarts. Ça crée une déception sur l'instant.
Ça m'a mis au travail, on a échangé entre nous [...] j'ai discuté avec ma collègue [...] pour voir ce qu'ils avaient compris, si j'avais bien lu.
Le rapport a mis en lumière par des mots ce qu'on vivait pendant la crise.*

On est tantôt dans une véritable découverte, notamment pour des acteurs isolés car en télétravail, confinés, absents ou simplement plus à distance des collègues : *“C'était dur pour moi de me représenter comment les autres le vivaient”, “l'écrit m'a montré que ça avait été très compliqué pour certains”, “Je découvre tout en lisant la monographie, du moins ce qui concerne les collègues”* disent des AMP aux présences *“très découpées”*. La surprise peut être vive : *“J'ai lu les verbatim, ça m'a fait un effet de sidération. De l'extérieur, on sent la sidération, l'angoisse, la peur”* dit un salarié absent. *“Ça m'a beaucoup éclairé sur les tensions que je découvre”* dit une salariée embauchée après le confinement. Ou bien, pour une rédactrice en télétravail ayant fait une première lecture pour valider la présence de ses propres verbatim dans la monographie : *“Relire ça m'a fait apprendre ce qui s'est passé même si j'avais quelques infos parce que je restais un peu en lien avec les collègues”*.

On est tantôt dans une redécouverte où on se saisit, autrement et dans un contexte de meilleure disponibilité, d'un *“déjà su”*. Soit parce que ce *“déjà su”* est complété et comparé à d'autres éléments : *“On connaît déjà un peu l'avis des collègues, quand on lit ce n'est pas une surprise. Mais tout rassemblé, avec l'analyse, ça produit un effet”*. Soit parce qu'on est plus à même qu'à l'époque de prendre la mesure d'une situation connue que l'on reconsidère dans sa globalité et sa gravité : *“En me replongeant dans mon journal de bord et la monographie, j'ai pris conscience que c'était terrible. Sur le moment je ne me rendais pas bien compte, j'étais à fond sur les choses à traiter”*.

On est aussi parfois dans une confirmation de ce qui a été perçu ou pressenti, rassurante sur la fiabilité de son propre regard sur la crise. Ce qui indique combien il était difficile sur le moment de saisir ce qui arrivait : *“ça 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 [...] Le document confirme que cette fracture n'était pas dans ma tête. J'avais la sensation jusqu'à ce moment-là de liens bien réels, qu'on ne faisait qu'un”*. Parfois, ce n'est pas une validation qui s'opère car ce dont témoignent les collègues vient contredire ce que l'on pensait, notamment quand le *“négatif”* de la période a été enfoui et est redécouvert : *“Moi j'avais retenu qu'il y avait sans cesse un partage mutuel. Il y avait des découvertes, des choses pour lesquelles je me suis dit : “Ah oui quand même !”*

En ancrant les témoignages dans du précis, qu'on ne peut se remémorer ou se figurer si on ne l'a pas soi-même connu, le caractère très concret des récits est apprécié pour effectuer mentalement cette navette entre le ressenti/perçu de soi et des autres. "Les témoignages, c'était la chair, le vivant" dit le directeur. Les témoignages donnent manifestement à voir quelque chose qui parle aux acteurs, étant régulièrement évoqués comme ce qui : "...m'a montré...", "...m'a permis de voir...", "...m'a mis sous les yeux...", etc.

Propos d'une salariée arrivée après le confinement sur la lecture de la monographie, dans l'entretien final

Ça documente des choses qui nous échapperaient sinon. C'était intéressant pour moi. Ça m'a rappelé mon grand-père qui rassemblait des témoignages pendant la guerre, avec deux personnes qui ont fait partie de la Résistance. C'était beaucoup moins romanesque que les livres ou les films sur la guerre mais ça racontait des aspects très concrets. Comme par exemple le produit au vinaigre dans le document. Ça paraît un peu ridicule après-coup mais ça nous occupe sur le moment. Et puis ce décalage sur les masques ! 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. Ça m'a peut-être un peu déculpabilisée cette lecture, ça gomme l'aspect un peu super-héros. [...] Et puis ça m'a permis de mieux comprendre ma structure de travail. L'écrit a facilité le rapport avec certains collègues qui m'agaçaient, m'empêchaient de travailler. Ça a changé mon regard. Je n'en ai pas beaucoup reparlé avec les autres mais ça m'a permis de mieux les comprendre.

Une salariée ayant rejoint Alta après le confinement se montre particulièrement sensible à la préservation de la fidélité à l'expérience telle vécue à l'époque qu'offrent les journaux de bord : "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. Ça lutte contre l'effacement involontaire, sinon il y a un risque de lisser". Un certain réel peut être atteint sans être reconstruit, rationalisé, déformé ou normé dans l'après coup.

La question de la remémoration est effectivement bien présente : "Ça documente des choses qui nous échapperaient sinon [...] sans qu'on en soit conscient, on peut oublier, effacer, il y a des débats oubliés". Des salariés qui ont travaillé à Alta durant le confinement manifestent des occultations de souvenirs, y compris pour des épisodes marquants les ayant directement concernés. Ainsi dans l'encart suivant, un professionnel ne se souvient pas s'il a été présent à la réunion inaugurale du confinement et a oublié des interventions qu'il a faites, pas plus que de lui-même lors d'une visite difficile au domicile d'un résident ("je me souviens à peine de moi-même là-dedans !") ou d'un incident qu'il a dû gérer ("c'est un épisode que j'ai zappé, c'est curieux, pourtant c'est moi qui ait dû gérer ça un soir"). Mais il se souvient des peurs paniques des autres. Nous avons aussi vu qu'une éducatrice dit lors de l'entretien final : "Cette phrase que la cheffe de service avait écrite pour nous et qu'elle lit, je ne m'en souviens pas. Je l'ai découverte en la lisant [dans la monographie]. Cette première phrase qu'elle prononce ... [elle l'a sous les yeux et la relit tout haut], oui ça me revient de l'avoir entendue cette phrase. Peut-être que ce n'était pas audible à ce moment-là".

Propos sur la monographie lors de l'entretien final d'un salarié absent pendant le confinement

L'étude était un peu périphérique à ce moment-là [à mon retour], ce n'était pas dans mon actualité. La première chose que j'ai faite, c'est de soutenir les collègues épuisés.

J'ai vraiment tout découvert avec l'écrit [la monographie] ...

lire les témoignages ... ça m'a aidé à raccrocher.

C'était bien pour moi après-coup de connaître ce qui s'était passé entre les différentes strates de l'institution et de découvrir aussi que les résidents s'en sortaient pas trop mal. [...]

Ça m'a fait vivre un gros décalage entre la direction qui tenait quelque chose de son côté et de l'autre les collègues très en difficulté, très isolés, avec des horaires qui changeaient tout le temps.

Il y a la direction qui semble avoir bien fait, ils sont convaincus que leur ligne directrice est bonne et ils critiquent les salariés, ça vaut témoignage.

Vous trouvez que mon analyse est biaisée en donnant le beau rôle à la direction ?

Non c'est eux qui se le donnent.

Je me suis dit que certains allaient réagir en lisant, ça allait ouvrir des brèches, les mots écrits.

Mais c'est bien, c'est un travail de miroir. L'écrit marque le temps, alors que l'oral s'envole.

Mais ça demandait un effort de lecture, c'est difficile de trouver ici au moins 1h30 pour lire le document.

J'ai découvert à ce moment-là que des collègues ne voulaient pas du tout y revenir, il y avait une grande lassitude, et un déni de cette période.

C'était intéressant l'analyse mais beaucoup se sont sentis obligés de faire ça. [...]

Il y a un mot dans un témoignage : "cette équipe qui a tendance à s'auto-engendrer"

qui laisse entendre qu'ici on aurait du mal à supporter une direction, un cadre intermédiaire, alors que l'équipe tient même sans cadre. Elle l'a prouvé. On venait de vivre 1 an et ½ sans Y., un remplacement, puis un collègue en relais du rôle de cheffe de service. [...]

Il y avait une crise sur fond de crise. Moi ça m'a permis de comprendre et d'accompagner cette tension.

J'imagine bien si j'avais vécu ça aussi. Ça a permis de poser les choses.

L'analyse m'a permis de voir qu'il y avait des mécanismes en jeu qui venaient d'au-delà de nous, aussi.

J'ai bien aimé que vous terminiez la monographie en mettant juste :

"À vous de jouer" sur la dernière page.

Pour un salarié absent une longue période, et de ce fait assez isolé de l'établissement, la lecture de la monographie constitue aussi une véritable découverte. L'espace des 6 mois entre son retour et la communication de la monographie aux acteurs ne semble pas avoir permis qu'il soit mis au courant de ce qui s'était passé en son absence. Il semble revivre par procuration ce que le confinement a produit pour les acteurs étant sur site et se rapprocher ainsi de leur expérience ("Ça m'a fait vivre un gros décalage...", "J'imagine bien si j'avais vécu ça aussi"). Là où il repère chez des collègues une difficulté à se replonger dans cette période, lui semble avoir lu avec une certaine avidité.

Il s'attend à ce que le texte produise des effets ("Je me suis dit que certains allaient réagir en lisant, ça allait ouvrir des brèches") mais l'évoque comme quelque chose de positif. Il parle de l'importance de l'écrit et d'un "travail de miroir" qui lui a été utile : "Moi ça m'a permis de comprendre et d'accompagner cette tension. [...] Ça a permis de poser les choses". Il apprécie que la monographie ne conclue pas mais invite les acteurs à s'en saisir pour bâtir la suite : *J'ai bien aimé que vous terminiez la monographie en mettant juste : "À vous de jouer" sur la dernière page.*

Propos d'un salarié sur sa lecture de la monographie dans un 2ème entretien final après une lecture complète

*J'ai relu votre livre depuis le début,
en fait la première fois j'avais lu jusqu'au décès de F. [une résidente] et quelques morceaux épars.
Je me rends compte qu'en tant qu'AMP, j'étais un peu loin de tout ça.
Comme on fait des nuits, on n'est pas toujours là en journée,
on lit les comptes rendus dans le cahier, on va tout le temps à la pêche aux infos.
Du coup, ça me redonne le fil de ce que je n'ai pas eu.
J'avais lu la lettre de la présidente mais je n'avais pas trop une vue d'ensemble.
Je ne sais plus trop si j'ai été présent à la réunion inaugurale du confinement.
Il y a beaucoup de choses que je n'ai pas su ou que j'ai oublié :
même être venu avec mon collègue R. intervenir chez M.C., dans son appartement qui était très sale.
Je me souviens qu'il s'habillait en appliquant tout le protocole
mais je me souviens à peine de moi-même là-dedans !
Et même chose pour le gars de l'extérieur qui venait voir un résident, c'est un épisode que j'ai zappé,
c'est curieux, pourtant c'est moi qui ait dû gérer ça un soir en le repoussant !
Vous faites bien ressortir tout ce qui s'est passé, c'est vraiment intéressant.
C'est vrai qu'on est tous devenus fous avec le "pshit", on étaient hyper-précautionneux !
[...]
Merci beaucoup pour le document très intéressant, très bien fait, très fidèle aussi, j'aimerais lire la suite.*

Lutter contre le déni

Nous avons déjà souligné la présence de mises en perspective erronées, de confusions temporelles et distorsions de la perception de l'écoulement du temps (notamment à la fin de la partie 2.2.3 à propos des troubles dans la temporalité), ainsi que des phénomènes d'oublis liés à la sidération, voire à une amnésie traumatique, que peuvent produire les expériences de catastrophe. Il semble que dans une certaine mesure, la lecture de la monographie, et en particulier de témoignages des pairs, peut exhumer des souvenirs enfouis, les faire sortir de l'écrasement que leur a fait subir l'isolement dans un contexte de succession rapide d'évènements émotionnellement lourds. Mais cette mémoire retrouvée est loin d'être automatique : dès lors qu'il s'agit d'un déni, l'oubli peut insister, persister, et même faire de curieux aller-retour entre prises de conscience et réenfouissements.

C'est ce qui semble se produire pour un administrateur, acteur non immergé dans le quotidien de l'établissement aux prises avec le confinement, et durablement en difficulté, malgré sa bonne volonté, pour prendre la mesure de ce qui s'y passe. Lors de l'entretien initial, il dit l'intérêt qu'il a pris à lire le journal de bord du directeur ("*c'est surtout la lecture du journal de W. qui m'a informé, j'ai aimé ce récit au jour le jour*"), tout en ajoutant : "*J'ai juste regretté que W. se mette trop en avant*". Dans son courriel accusant réception de la monographie, il écrit que ce document lui "*fait découvrir en profondeur la traversée d'Alta dans une tourmente que je n'imaginai pas aussi dure*" et que les témoignages le "*replongent dans une réalité enfouie*" par sa fonction et son éloignement.

Lors de la séance des administrateurs, il est en revanche très centré sur la crise que vit le CA et n'évoque l'expérience des acteurs internes de l'établissement qu'à la toute fin pour prendre la défense des salariés, dans le prolongement de la réaction de l'intervenante face aux critiques de l'administrateur-ingénieur, dont il a déjà été question (partie 2.3.7).

Deux mois plus tard, il débute l'entretien final en reparlant spontanément du journal du directeur et en réitérant sa critique sur le caractère excessif de sa plainte : *“j'avais trouvé qu'il était bien écrit mais qu'il se plaignait un peu trop, qu'il en rajoutait un peu trop”* et en disant que la séance des administrateurs était plaisante (*“c'était un moment agréable pour moi car on reprenait contact”*) malgré les désaccords qui sont minimisés : *“Mais bon, on n'était pas tous d'accord. Il y a ceux qui viennent de l'industrie et qui attendent des résultats, qui se demandent à quoi sert la démarche du CREAI et à quoi servent les éducateurs !”*. Il raconte que face aux interrogations de ses pairs, il défend auprès d'eux l'intérêt de la monographie mais ne revient pas sur ce qu'elle montre de la pénibilité de ceux qui ont été “en première ligne”.

Et contre toute attente, à la fin de l'entretien, il réfléchit à voix haute sur sa propre difficulté à prendre conscience *“de la dureté de ce qu'ils [les salariés] avaient vécu”* : l'émotion provoquée par la lecture du journal n'avait pas suffi, et pas davantage celle de la monographie : il en aurait pris la mesure en venant dans l'établissement et en voyant des pratiques et dispositifs de protection. Il se dit lui-même impressionné de constater cette difficile prise de conscience. Un long déni qui renvoie sans doute à une impuissance culpabilisatrice, mais peut, au moins pour un temps, avoir revêtu une fonction protectrice¹.

Propos d'un administrateur témoin sur la monographie, repris d'un courriel reçu lors de son envoi de la relecture de contrôle des verbatim

Je suis impressionné par ce travail qui me fait découvrir en profondeur la traversée d'Alta dans une tourmente que je n'imaginai pas aussi dure.

Ce travail met en perspective les nombreuses notes du directeur [de son journal], de même la parole des résidents et des collègues me replongent dans une réalité enfouie par la fonction d'administrateur et vingt années de retraite !

Un rôle d'administrateur que je reconnais bien distant de cette période difficile pour toutes et tous à Alta.

Propos du même administrateur à la fin de l'entretien final sur sa prise de conscience de la situation consécutive à la crise

J'avais été intéressé et ému par le journal de W.

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 Alta, en le voyant empoigner le produit désinfectant et frotter, en voyant les protections mises à disposition dans les WC.

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.

Globalement s'opère donc par la lecture des verbatim retenus dans la monographie une restitution d'une expérience vécue par la plupart des acteurs comme émietlée, fragmentée, parcellaire, voire effacée de la mémoire, y compris de moments intenses vécus par soi-même et engloutis, mais cette lecture n'entame pas nécessairement l'oubli du déni inconscient. En remettant les expériences singulières en perspective les unes des autres, la lecture du document remet également de l'ordre dans une temporalité bousculée, effilochée, lacunaire.

¹ Le directeur dit que cet administrateur a été *“le plus chaleureux quand il a lu mon journal [...], le seul qui a assumé sa culpabilité”* de l'effacement des administrateurs pendant le plus fort de la crise.

Confronter les regards - tirer parti des éléments livrés

Pour ce qui concerne le contenu de la monographie, ce qui revient comme marquant pour ses lecteurs, c'est d'abord la prise de conscience (ou son approfondissement) des décalages d'éprouvés des acteurs : *“ Ça montre bien les décalages de ressentis entre nous”, “On voit qu'il n'y a pas vraiment d'écart d'idées, je n'ai pas été surprise par les opinions, par exemple sur la gestion de la crise, mais c'est vraiment les éprouvés qui sont différents”*. C'est aussi la prise en compte des logiques d'action ou de raisonnement d'autres que soi : *“[ça] m'a permis de percevoir les projections de chacun”, “j'ai vu d'autres façons de travailler”, “Ça permettait de se rendre compte de comment ça se passait dans leurs têtes [les cadres]”, “De lire le document, ça a levé mon attention sur les désaccords”*.

La troisième grande catégorie d'apports marquants que pointent les témoins est celle des écarts de conditions entre acteurs, ce que nous avons déjà exploré à propos des tensions intergroupes : *“En lisant, j'ai trouvé que 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”, “Ça m'a mis sous les yeux le décalage du vécu entre les AMP et les autres, et encore plus quand on monte dans la hiérarchie”, “En lisant ça donne l'impression que certains réfléchissaient et que nous on bricolait. Alors que nous on a trouvé des moyens pour contourner les difficultés”*.

Et parmi ces différences, la plus nette concerne la différence cadres/subordonnés pour laquelle la monographie sert de révélateur au sens quasi photographique du terme : l'écart devient visible à travers des détails factuels qu'elle contient (les réunions quotidiennes des cadres, leurs journaux de bord développés, des énoncés sur le fait qu'ils sont présents, ...). Le contentieux que certains entrapercevaient, s'extériorise lors de la séance collective des salariés (p 94), donnant cette phrase étonnante : *“Cette équipe de direction naît véritablement du 1^{er} confinement !”*. Tout se passe comme si la monographie avait catalysé un mécontentement à partir d'un ressenti, non vécu comme problématique à l'époque.

Sur ce dernier point, des acteurs disent l'utilisation faite des verbatim de leurs collègues dans le cadre des conflits préexistants, entre salariés ou entre subordonnés et cadres. Les verbatim ont documenté leur analyse de ce qui s'était passé, et la monographie a été un support activant leurs échanges, produisant aussi des contestations, notamment pour les représentants du personnel. Lors de l'entretien final, l'un d'entre eux explique à propos de la monographie : *“Ça m'a mis au travail, on a échangé entre nous [...], j'ai discuté avec ma collègue DP [déléguée du personnel], pour voir ce qu'ils avaient compris, si j'avais bien lu”*. Il prend appui sur des verbatim pour contester le discours des cadres : *““On venait tous les jours” écrivent les cadres, ce n'est pas ce constat qu'on fait. Ils venaient rarement. [...] Depuis la lecture de la monographie, on discute plus, on a plus d'échanges entre nous salariés”*. Un salarié évoque d'ailleurs n'être pas venu aux séances collectives car *“dans ce qui se préparait avant les réunions, ça annonçait des conflits. [...] c'est au moment du rapport que j'ai entendu parler de cette tension, que les relations ont commencé à se tendre entre salariés et direction mais surtout entre salariés”*.

Les cadres signifient l'un et l'autre lors des entretiens finaux que la monographie a accentué les tensions, au moins dans un premier temps : *“Le mouvement agressif avait été amplifié par la lecture des textes”* et *“Ce sentiment d'abandon, c'est le rapport qui le révèle. Certains verbatim ont pu renforcer ça”¹*. Leurs inquiétudes quant à la communication d'une monographie riche en verbatim, se sont pour partie réalisées. La cheffe de service précise : *“Mon questionnaire sur le CSE a interpellé les DP et ils en ont parlé au personnel. [...] Les DP étaient choqués que W. se concerte avec*

¹ Pourtant, si la monographie montre une présence restreinte des cadres sur site et l'inquiétude du directeur à ce sujet, le sentiment d'abandon des personnels n'apparaissait pas dans les témoignages à ce moment-là (contrairement à celui d'insécurité). Il est reconstruit a posteriori par des lecteurs à partir des matériaux exposés.

d'autres cadres. Ils lui ont demandé de ne pas consulter les cadres avant les réunions de CSE !". En revanche, son autre point d'inquiétude, qui portait sur une position subjective qu'elle avait énoncée ("Ils ont découvert que j'avais eu du mal à être à leurs côtés"), n'est pas pointé comme ayant été exploité à son encontre.

Propos de membres de l'équipe éducative lors des entretiens finaux sur ce que leur fait apparaître la monographie

*Je n'étais pas en télétravail mais ma présence était très découpée et c'était dur pour moi de me représenter comment les autres le vivaient. [...]
De lire le document, ça a levé mon attention sur les désaccords.
L'écrit m'a montré que ça avait été très compliqué pour certains, m'a permis de percevoir les projections de chacun.
Je n'ai pas trop su quoi en faire. On était "en guerre" comme dit notre directeur.
Je ne sais pas trop si ça donne une vision exacte ou inexacte. [...]
J'ai des gros doutes sur ce qu'on a fait. On n'a pas été au top, on a fait ce qu'on pouvait.
La lecture m'a montré que la réalité était très insatisfaisante, plus que je ne m'imaginais.*

*En lisant ça donne l'impression que certains réfléchissaient et que nous on bricolait.
Alors que nous on a trouvé des moyens pour contourner les difficultés, pour faire sans masque, par exemple pour se croiser dans les couloirs.
On avait trouvé des moyens pour ne pas se mettre en danger.*

*En réunion, chacun donne son point de vue, Y.[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 les AMP et les autres, et encore plus quand on monte dans la hiérarchie.
J'ai découvert la place du trio des cadres, je ne savais pas qu'ils avaient une visio quotidienne ensemble.
C'était une surprise ce cheminement de l'équipe de direction entre eux.
Dans l'imaginaire, on est tous dans la même crise, tous dans le même bateau, mais en lisant j'ai pris conscience des écarts.
Ça crée une déception sur l'instant. [...].
Ça m'a mis au travail, on a échangé entre nous, du moins ceux qui n'avaient pas témoigné, j'ai discuté avec ma collègue DP, pour voir ce qu'ils avaient compris, si j'avais bien lu.
Le rapport a mis en lumière par des mots ce qu'on vivait pendant la crise. [...]
Depuis la lecture de la monographie, on discute plus, on a plus d'échanges entre nous salariés.*

*Ça sert surtout aux professionnels de la résidence pour voir comment ça s'est passé.
Moi c'était surtout découvrir leur regard à eux, le trio de cadres :
"Ah oui d'accord, c'était comme ça !"
Ca permettait de se rendre compte de comment ça se passait dans leurs têtes.
Nous, on insécurisait de les sentir eux-mêmes en inquiétude.*

Des effets divers selon les personnes

Pour terminer cette approche des effets de la lecture de la monographie, relevons deux effets contrastés d'évolution personnelle mentionnés par des membres de l'équipe éducative. L'un fait état d'un effet déceptif du miroir tendu, une prise de conscience qui déçoit mais qui est assortie d'une intention de repenser les choses en termes de précautions sanitaires moins systématiques et d'une écoute accrue des résidents : "J'ai des gros doutes sur ce qu'on a fait. On n'a pas été au top,

on a fait ce qu'on pouvait. La lecture m'a montré que la réalité était très insatisfaisante, plus que je ne m'imaginais. Il faut mener une réflexion sur comment faire autrement".

À l'inverse, l'autre salariée, nouvelle dans son poste, fait état d'effets positifs puissants et immédiats de la lecture du document, des effets de soutien personnel et professionnel et de résolution de tensions vécues avec des collègues. *"Ça m'a beaucoup émue. J'ai tout lu. Ça m'a vraiment soutenue. [...] Ça m'a beaucoup éclairé sur les tensions que je découvre. Des morceaux du texte m'ont aidés à prendre du recul. Il y a une phrase qui m'a marquée sur "même les extrêmes..." dit-elle lors de la séance des salariés. Puis elle complète lors de l'entretien final : "Ça m'a peut-être un peu déculpabilisée cette lecture, ça gomme l'aspect un peu super-héros". Elle sort de l'idéalisation de ses nouveaux collègues ayant affronté la situation, dénigrante pour elle qui était empêchée d'agir à l'époque du confinement. Et elle ajoute : "ça m'a permis de mieux comprendre ma structure de travail. L'écrit a facilité le rapport avec certains collègues qui m'agaçaient, m'empêchaient de travailler. Ça a changé mon regard. Je n'en ai pas beaucoup reparlé avec les autres mais ça m'a permis de mieux les comprendre".*

Le thème de l'héroïsme, à travers la figure du survivant d'une catastrophe ou sa figure inversée du déserteur, se sont invitées dans les séances collectives. Or "Super-héros" est précisément le thème donné au projet théâtral impulsé par l'animatrice, qui se déploie en sortie de crise et s'appuie sur des récits de vie des participants, et se prolonge dans le film autour de la question de la "mue". Deux thèmes que l'on peut considérer comme judicieux à l'égard des problématiques qui habitent les acteurs dans cette épreuve de la crise. Nous y reviendrons.

3.2.3 Le regard de la chercheuse dans et à propos de la monographie

D'une manière générale, l'analyse réalisée par la chercheuse a été lue de manière moins assidue que les verbatim et fait l'objet de commentaires nettement moins nombreux. Elle a d'ailleurs pu jouer un rôle consistant à dédensifier ce qui était émotionnellement très (trop ?) fort avec la lecture des verbatim : *"La lecture de l'analyse m'a permis de remettre du souffle entre les témoignages".*

Toutefois, le réassemblage que produit la monographie en recollant, commentant et articulant, tels des éclats de verre éparpillés, les extraits de témoignages fournis par les uns et les autres, fait émerger une vue d'ensemble, comme un miroir tendu, sûrement déformé, mais dans lequel le collectif semble se reconnaître. L'analyse ne fait pas l'objet de contestation, ceux qui la commentent disent sa justesse, éventuellement son caractère pointu et documenté, éventuellement le souhait de la discuter et de critiquer certains points. L'approche est perçue comme bienveillante (voire *"tendre"* au risque d'être prise pour de la connivence).

"J'étais impressionnée par votre travail, de tout recoller les morceaux, d'avoir mis l'analyse et mis des termes. Rien que l'intro...". L'analyse met des mots sur ce qui s'est passé, en proposant une lecture qui relie les expériences, remet la situation d'Alta en perspective de considérations plus larges avec quelques repères sur la marche des événements extérieurs (déclarations politiques, évolutions législatives, étapes de gestion nationale de la crise) et propose par endroits des développements conceptuels, notamment en matière d'anthropologie des catastrophes.

Il est dit que l'analyse éclaire (*"Il y a plein de points sur lesquels je me suis dit : "ça aide à comprendre", oui ça met en visibilité"*), qu'elle structure le regard porté (*"Il y avait un chaos qui prenait sens, un regard plus organisé"*), qu'elle remet en perspective (*"On voit l'évolution dans la gestion de la crise"*), qu'elle donne à penser (*"Ça permet de dire autrement et il y a l'apport de concepts"*, *"Les analyses permettaient des pas de côté qui m'ont donné des respirations"*), qu'elle marque (*"tout rassemblé, avec l'analyse, ça produit un effet"*). L'analyse peut apporter des prises

de conscience : *“Vous faites bien ressortir tout ce qui s’est passé, c’est vraiment intéressant”*. Parfois il est dit qu’elle est aidante : *“J’ai relu votre livre depuis le début, je me rends compte qu’en tant qu’AMP, j’étais un peu loin de tout ça. ... Du coup, ça me redonne le fil de ce que je n’ai pas eu”* dit un salarié un peu isolé, *“Il y a une analyse juste [...], sur le repli sur soi avant de s’occuper des autres. [...] L’analyse m’a permis de sortir du conflictuel”* dit un salarié que la crise a mis en forte difficulté.

La production de l’analyse a été longue compte tenu de l’ampleur du matériel disponible et du caractère sensible de nombreux thèmes abordés, mais elle n’a pas réellement été difficile dans la mesure où elle a été grandement facilitée par la qualité des témoignages, leur caractère à la fois descriptif et réflexif, leur acuité et bien souvent leur sincérité. L’analyse a certainement bénéficié de *“la parole qui circule”* à Alta ... et qui ne parle pas pour ne rien dire !

À propos de la monographie, il est resté à la chercheuse deux regrets. D’une part son inaccessibilité de fait aux résidents qui dit l’insuffisance de sa mise en accès par la chercheuse comme par l’établissement. Et d’autre part, sa lecture partielle par les salariés et administrateurs au moment des séances, même si elle été pour partie compensée par des reprises de lectures postérieures. Cela dit sans doute une part d’ambivalence, voire de refus pour certains. Les salariés n’ont pas été consultés quant à l’engagement de l’institution dans la recherche-action et pour certains l’expérience était encore trop lourde pour pouvoir y revenir. Par ailleurs, des limites ont existé : pour nombre de salariés, l’implication dans la démarche cherchait (légitimement) à s’en tenir aux horaires de travail et, pour des administrateurs, des difficultés techniques ont freiné la participation. L’ex-présidente et la nouvelle présidente ont fait l’éloge du document sans pour autant s’exprimer sur son contenu dans les séances ou dans un entretien final.

Propos de salariés lors des entretiens finaux, sur l’analyse de la chercheuse dans la monographie

*C’était très intéressant la mise en lien des différents témoignages, les écarts de regards.
Il y a plein de points sur lesquels je me suis dit : “ah oui, ça aide à comprendre”, oui ça met en visibilité.
Le parallélisme sur la guerre et la résistance m’a paru très juste
Il y avait un chaos qui prenait sens, un regard plus organisé.* (éducatrice)

*Le document final je l’ai lu en travers pour le déjà lu et j’ai relu ce qui était nouveau.
J’ai aimé les analyses. J’aurais aimé discuter, critiquer.
J’ai trouvé que tu étais tendre avec les cadres,
tu valorisais des lignes où on se trouvaient un peu seuls.
J’ai même été traversée par la crainte qu’ils pensent que j’étais de connivence.
L’analyse sur les attitudes éducatives ou institutionnelles, j’ai trouvé des critiques compréhensives.
Les analyses permettaient des pas de côté qui m’ont donné des respirations.
C’est un super boulot, très documenté, avec une remise ne perspective nationale.
Bon, j’aurais aimé une discussion sur certains aspects.* (cheffe de service éducatif)

*Quand j’ai reçu le document final, je n’ai pas fait une relecture intégrale.
Je suis admirative de l’ensemble et des titres de la table des matières.
On voit l’évolution dans la gestion de la crise, l’analyse est très pointue.
Ce que vous avez pu retirer des témoignages, ça fait ressortir des choses. C’est très intéressant.
Rien que l’analyse sur mon tableau [représentant le confinement, publié dans la gazette et commenté dans la monographie], je voyais d’autres choses.
Ça permet de dire autrement et il y a l’apport de concepts.
À aucun moment je n’étais en désaccord avec l’analyse.
Je n’ai pas eu d’échos ensuite, ou juste “est-ce que tu as lu le document ?” ou “oulala, c’est long !”.* (éducatrice qui a quitté l’établissement)

3.3 Mener une réflexion collective au sein de l'institution

Nous nous intéressons ici à ce qu'ont apporté, aux yeux des acteurs, les espaces de réflexion collective organisés dans le cadre de la recherche-action et à ce que ces séances d'échange sur la période traversée apportent à l'analyse de ce qui s'est joué avec la crise. Si tensions il y a eu, notre regard est axé sur leur mise en mots et leur élaboration, ainsi que sur la part prise par les acteurs d'Alta dans leur évolution et leur éventuelle résorption.

Pour mémoire, ces espaces comportaient quatre séances et ont concernés au total 28 membres d'Alta (12 salariés, 11 résidents et 5 administrateurs), dont 12 personnes participant successivement à la séance dédiée à leur groupe puis à celle commune aux trois catégories d'acteurs de l'institution. L'intervenante animait ces séances en articulant les échanges avec des éléments de la monographie et les séances les unes par rapport aux autres, dans un souci de transversalité.

Chaque séance avait sa logique propre mais les grandes questions qui en ressortaient étaient mises en perspective lors de la séance commune, ainsi les échanges prenaient une dimension institutionnelle, malgré les contraintes d'effectif et les déséquilibres numériques (indiqués partie 1.1.7). C'est ainsi qu'ont été reversées au débat intergroupe :

- le paradoxe de mettre des distances pour protéger les autres et ses conséquences sur les relations, modifiées ou empêchées, traités dans la séance des résidents,
- la vie du collectif malmenée avec ses mouvements de repli (sur soi ou par petits groupes) et de rapprochement (par affinités pour les résidents ou par fonction pour les professionnels et notamment les cadres), traitée dans la séance des résidents et celle des salariés
- les sensations d'éclatement ou d'isolement, traitées dans les séances des résidents (à l'égard de leur vie sociale), celle des salariés (au regard du collectif de travail), et celle des administrateurs (cantonnés à des réunions en visio),
- la survenue de tensions, d'hostilité, traitée dans la séances des salariés et celle des administrateurs,
- le vécu de survivant de catastrophe et l'héroïsation, traités dans la séance des salariés,
- la difficulté de préserver les idéaux institués, fondateurs de l'action, traitée dans la séances des salariés et celle des administrateurs

La teneur de la séance des résidents sera d'abord restituée avec les commentaires qu'ils en ont faits. L'examen de la séance des salariés et de leurs points de vue rétroactifs sur ce qu'elle a apporté sera particulièrement développé compte tenu de la capacité qu'a eu cette séance à mettre en mots différentes formes de tensions et des abondantes reprises qu'y font les salariés lors des entretiens finaux. Puis, seront abordés les apports spécifiques de la séance commune, une séance particulièrement importante car permettant des mises en perspective, que ce soit sur le plan temporel, celui des croisements de regards des parties prenantes et celui des repères institutionnels face à la crise. Ce dernier point nous amènera à nous référer au projet d'établissement d'Alta.

Parce que le processus même des échanges est en lien avec la potentialité transformatrice des acteurs participant à ces espaces d'échange, nous accordons une attention à la dynamique même de ces séances en examinant particulièrement le déroulement de la séance des salariés et de la séance commune.

Pour la séance des administrateurs, essentiellement concentrée sur les conflits autour du projet film et aux attitudes des personnels dans la crise, nous renvoyons à ce qui a déjà été traité¹, compte tenu de la quasi absence de retours fait par les administrateurs à ce sujet².

3.3.1 La reprise d'un temps d'échange collectif pour les résidents

Extraits d'échanges lors de la séance des résidents, resserrés autour de ce qui s'est passé et de ce qui a laissé des traces

- *Qu'est-ce qui s'est passé pour vous avec l'épidémie ?*
- *Le Covid, ça nous est tombé dessus, on ne connaissait pas, on ne savait pas les moyens de se protéger.*
- *Ils en ont fait trop dans les médias, alors qu'il y avait autant de morts qu'avec une grippe. Ils ont fait peur à la Nation, comme si c'était l'apocalypse, que ça allait décimer la planète, il faut continuer à vivre !*
- *Mais attention, ce n'est pas les mêmes conditions quand on n'a pas le droit de voir les malades à l'hôpital, qu'on se débrouille avec des sacs poubelles, qu'on ne peut pas choisir d'aller à un enterrement, c'est bien plus violent le Covid !*
- *Moi j'ai trouvé ça agaçant le confinement mais c'était pour éviter la surcharge des hôpitaux. Il faut se mettre à la place des dirigeants, ce n'est pas facile de prendre des décisions.*
- *Ca m'a gâché une partie de ma vie de renoncer à tout ce que j'aime. C'était moi-même que j'avais à secourir dans cette crise. C'était sauver ma vie, mon psychisme. Je me sentais en insécurité chez moi.*
- *Au confinement, les éducateurs proposaient de faire une marche avec nous, ça faisait du bien. Mais retrouver un repas entre frères et sœurs, le côté convivial, avec le déconfinement, j'étais heureux de profiter du moment présent. On n'arrivait pas à respirer.*
- *Le premier confinement, ça s'est mal passé, j'avais des crises nerveuses la nuit. Je ne pouvais pas aller voir ma famille*
- *Avec le Covid, tout a été bloqué. Je devais entrer à Alta 2 jours avant le confinement et j'ai dû attendre 3 mois ½. Pendant le confinement, j'étais dans un établissement où les portes étaient fermées, on ne pouvait pas côtoyer les gens du FAM qu'on connaissait et on devait faire nos listes de courses à donner aux infirmiers, même pour les choses intimes. Ici, c'est beaucoup plus pépère, plus libre. J'ai été impressionnée par les gestes barrière en arrivant ici et le gel partout. Il fallait que ce soit strict et il n'y a eu aucun cas. C'était rassurant par rapport à ce que j'ai connu avant.*
- *Le premier confinement a été très difficile car je vivais chez mes parents et mon père était à risque. Je n'avais plus de vie sociale et comme je suis une personne très angoissée, je vivais très mal. Ça a été très long pour mes parents de sortir de l'anxiété. Je suis parti assez brutalement de chez moi, j'ai dû me faire hospitaliser pour retrouver une vie normale. Ici je me sens plus libre, ici on a le contact. Alors que j'ai connu le FJT sans contact avec les autres.*

Suite ...

¹ Sous-partie *Les tensions entre le CA et l'établissement* dans la partie 2.3.7 concernant les tensions interpersonnelles ou intergroupes et l'essentiel du verbatim de la séance figure p 114-115.

² Pour rappel, il n'y a pu avoir d'entretien final qu'avec un seul administrateur présent à cette séance, qui a davantage parlé de ce qui s'était passé après, ne revenant que très brièvement sur cette séance. Et ce n'est pas lui qui était présent à la séance commune.

... suite

- *Qu'est ce que ça laisse comme trace aujourd'hui, presque un an après ?*
- *Ben oui ça peut arriver à tout le monde. Tant qu'on n'a pas été touché par ça, on est un peu extérieur. Quand on a été touché, on accepte comme des pions pour protéger.*
- *On peut aussi avoir peur pour d'autres dangers. Des gens en dépression dans son petit studio, c'est grave aussi.*
- *Il y a tellement eu de choses difficiles et en même temps plein de choses bien : des associations d'aide alimentaire, de l'aide proposée pour faire les courses, ...*
- *Dans ma famille, ça nous a rapprochés. Moi que j'étais mal ça se voyait avec mes tremblements mais mes parents, c'était à l'intérieur qu'ils tremblaient. J'avais peur qu'ils divorcent car ils se disputaient tout le temps mais ma mère m'a dit : "Au contraire, ça nous a rapprochés, on s'est rendu compte combien on s'aimait". Mais ma mère allait mal, elle a dû aller en hôpital psy.*
- *Ça rend conscient de la violence au quotidien possible dans un couple.*
- *Ça peut renforcer ou au contraire couper les liens. Et ici aussi. Moi j'avais une ex-petite copine que j'avais sous les yeux, ça devenait insupportable.*

Dans la séance dédiée aux résidents, il y a eu des discussions assez nourries sur la gestion générale de l'épidémie mais surtout du partage sur l'expérience du Covid et du confinement avec notamment un retour sur la pénibilité des contraintes d'isolement et un échange sur les effets relationnels du port du masque dans la famille, dans la rue, avec les éducateurs. Les participants ont dit l'impression de rendre les relations neutres, la difficulté de comprendre l'expression des visages sans voir les sourires, le fait que des nouveaux venus ne connaissent que partiellement le visage des professionnels qui s'occupent d'eux. La peur inégale suscitée par la situation a également été abordée. Les résidents se sont demandé comment les éducateurs avaient vécu cette période de crise. La séance a également été marquée par des témoignages de nouveaux venus ayant vécu des choses très difficiles pendant le confinement et disant leur soulagement d'être désormais à Alta.

À propos de l'idée que dans une situation grave comme l'épidémie, on puisse être amené à secourir un proche, un résident relève qu'*"Il se passe quelque chose d'extraordinaire. On se pose des questions qu'on ne se serait jamais posées"* ce qui semble produire une approbation silencieuse des participants.

La séance a combiné des temps de témoignages qui paraissaient seulement juxtaposés et des temps d'interactions et de véritable débat collectif, notamment des échanges d'avis contrastés sur le caractère dramatique ou non de l'épidémie et sur la gestion de crise par les autorités.

Les 7 résidents rencontrés en entretien final trois mois plus tard expriment leur intérêt pour cette séance en soulignant les dimensions de partage et les effets apaisants de l'échange : *"J'ai aimé le partage entre nous, ça permettait de se sentir moins seul face à ça", "Ça m'a beaucoup apporté. C'était important, comme Réplique [revue à laquelle il a contribué]", "je suis sorti moins angoissé à propos du confinement. Ça me faisait du bien de ne pas garder pour moi ce qu'on avait vécu".*

Un des nouveaux résidents était particulièrement motivé par la rencontre : *"J'attendais de pouvoir partager comment j'avais vécu cela, de pouvoir en parler. [...]. J'avais besoin de comparer les expériences et de me soulager"* et s'en est dit très satisfait : *"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, ça a eu un effet apaisant".*

Propos de deux résidents lors des entretiens finaux sur ce que leur a apporté de participer à la séance des résidents

*C'était très important, ça va nous aider par la suite
à mieux supporter un autre confinement s'il doit y en avoir.
Vos présences étaient utiles, vraiment utiles,
je suis sorti moins angoissé à propos du confinement.
Ça me faisait du bien de ne pas garder pour moi ce qu'on avait vécu.*

*J'ai appris quand les éducateurs m'ont dit qu'il y avait plusieurs réunions. [arrivé en automne]
C'est une bonne idée. J'ai dit tout de suite oui sans hésiter.
J'attendais de pouvoir partager comment j'avais vécu cela, de pouvoir en parler.
J'en avait parlé avec mes éducateurs référents mais pas avec les autres résidents.
J'avais besoin de comparer les expériences et de me soulager.
J'en parlais avec ma psychologue et mon psychiatre pendant le confinement,
mais c'était important d'en reparler. C'était plutôt bien la réunion, on a bien parlé, bien
partagé. Je commençais à créer des liens et à connaître un peu les gens
donc j'ai pu prendre la parole quand j'ai voulu.
On était anxieux tous les 3 avec mes parents,
c'était très dur pour moi qui avait l'habitude de sortir, de voir mes amis, de faire mon bénévolat.
Mes parents étaient très inquiets pour les risques pour mon père et de mon anxiété.
Il y avait beaucoup de tensions.
J'ai dû être hospitalisé car j'étais trop anxieux, un long séjour,
puis hébergé chez un ami et ensuite le FJT.
Je suis retourné que pour la fête des mères,
je suis resté un an sans y retourner et voir mes petits frères et sœurs.
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,
ça a eu un effet apaisant.
Je pense que ça s'est bien passé ici le confinement, il n'y a pas eu trop de tensions.
La deuxième réunion, je ne me souviens plus,
j'ai peut-être fait un loupé, mais je ne suis pas très réunion,
j'ai du mal à rester concentré à une réunion, donc une réunion, ça me suffisait.*

La séance des résidents constitue pour les présents la première réunion large à laquelle ils participaient depuis le début du confinement (13 personnes dont 11 résidents). La réunion institutionnelle mensuelle, bien plus large, à laquelle ils participent habituellement était suspendue depuis le début du confinement et n'était pas rétablie un an après. Les résidents qui témoignaient durant le confinement et le début du confinement ne disaient pas que ces réunions institutionnelles leur manquaient, ils en faisaient juste un constat et un manque à ce sujet n'a pas non plus été exprimé lors de la séance des résidents. Pourtant, ces réunions constituent un temps fort inscrit dans le projet d'établissement (encart suivant) et fonctionnent comme une instance de démocratie directe décisionnelle, associant les parties prenantes de l'institution (hormis les administrateurs).

Seules des "réunions de pallier", réalisées en extérieur avec quelques résidents voisins les uns des autres et un éducateur ou la cheffe de service, avaient été mises en place à partir de septembre 2020 et leur permettaient de se retrouver de manière formalisée. Par contre, autour d'activités fortement investies, certains avaient retrouvé du collectif, comme l'association du Bistrot d'Alta dont le fonctionnement a repris en juin, et de manière élargie, pour faire redémarrer le Bistrot puis une activité théâtrale, récemment enclenchée avec un projet ayant produit une forte participation et un grand engouement comme on l'a vu.

Extrait du projet d'établissement d'Alta (2019-2024)

4. L'organisation du dispositif institutionnel 4.8 Les médiations - p 35

La réunion institutionnelle est un dispositif original qui réunit une fois par mois pendant une heure, l'ensemble des membres du personnel et l'ensemble des résidents.

C'est une réunion décisionnelle concernant tout sujet relatif à l'organisation du dispositif institutionnel, tout ce qui concerne le "vivre ensemble".

Cependant, elle n'est pas animée par un cadre hiérarchique. L'ordre du jour est établi sur un cahier qui est mis à disposition de tous dans le mois qui précède. Les animateurs se proposent spontanément en début de séance: un parmi les professionnels (quelle que soit leur fonction) et un parmi les résidents (il a été admis que ce pouvait être deux parmi les résidents).

Certaines questions peuvent susciter un débat qui se prolongera avec un groupe de volontaires qui se chargeront de réfléchir et de faire une proposition à la réunion du mois suivant. D'autres questions peuvent faire l'objet d'un vote à main levée après un débat qui aura été jugé suffisant.

L'absence de position hiérarchique au cours de cette réunion, autorise une parole individuelle dont l'importance est égale quelle que soit la fonction ou le statut de celui ou de celle qui parle.

Chacun est conduit à s'émanciper des représentations qui peuvent peser sur sa liberté de parole puisque ce n'est pas la fonction ou le statut qui la conditionnent.

Des règles sont établies collectivement, peuvent être révisées à chaque réunion, afin de garantir une prise de parole libre et dans des conditions de sécurité suffisantes (respect mutuel).

La réunion institutionnelle est un exercice de démocratie directe puisque chacun parle en son nom, exprimant des positions personnelles qui font l'objet d'un débat et d'une délibération collective.

3.3.2 Renouer avec un espace de partage collectif potentiellement conflictuel pour les salariés

Une participation incertaine puis une implication manifeste

Sous certains angles, le cycle de séances de réflexion collective semble être arrivé au bon moment dans le processus d'évolution de la structure, du moins pour les salariés un peu apaisés et pour les résidents pour lesquels de nouveaux venus renouvelaient l'intérêt de l'échange, tout en ayant permis aux arrivants de prendre place dans l'établissement. Pour les administrateurs, cela s'est produit avant leur reprise de réunions de CA en présentiel, ce qui n'était pas l'idéal. Tout le monde sait cependant que la crise sanitaire n'est pas finie et d'ailleurs, la veille de la séance commune, le chef de l'État annonce un troisième confinement¹.

Dans la phase préparatoire, le directeur indique au téléphone à la chercheuse qu'il s'agit d'une période où l'institution va mieux : la dépression est plus latente, les problèmes moins aigus, la recherche de boucs émissaires moins vive. Un salarié dit en entretien final que si cela avait eu lieu comme prévu en octobre "ça aurait été plus virulent entre salariés et cadres". Le recul donné par le report, l'achèvement du deuxième confinement et des compromis trouvés autour de l'organisation d'un repas de Noël semblaient avoir détendu l'atmosphère et rendu l'échange possible au sein du personnel de l'établissement. Et bien que l'épidémie subsiste à cette période, pour l'ensemble des parties prenantes, il y a une profonde réassurance puisque ses premières vagues n'ont provoqué ni décès, ni clusters, ni même contaminations du fait de l'institution, parmi ses membres.

¹ Il annonce le 31 mars 2021 la fermeture des établissements scolaires pour trois semaines, l'extension de mesures contre la contagion à tout le territoire (restriction des déplacements autorisés, extension des commerces fermés, renforcement du contrôle des rassemblements) et l'ouverture aux plus de 60 ans de la vaccination.

Pourtant, pour la séance dédiée aux salariés, la rencontre comportait des risques appréhendés par certains : les cadres et des salariés redoutaient un regain de tensions et des personnels dont la situation avait été délicate pendant le confinement pouvaient craindre d'être en situation inconfortable. D'autres salariés l'attendaient comme espace d'expression, notamment des représentants du personnel, en ayant envie de faire entendre des éléments qu'ils n'avaient pas trouvés dans la monographie. Le directeur se trouve en tension entre sa volonté de mener à bien la démarche prévue et la crainte que les salariés résistent en refusant de venir ou utilisent cet espace dans une logique d'affrontement hiérarchique, dans un contexte où il est régulièrement poussé à se prémunir de mises en cause de sa responsabilité. Tout en en soutenant la réalisation, y compris concrètement, la cheffe de service éducatif y va à reculons, s'attend à quelque chose de difficile ("*j'entre dans l'arène*") et s'apprête à se tenir en retrait.

Ainsi s'annonce périlleuse cette séance de réflexion, destinée à ce que les salariés puissent échanger sur l'expérience qu'ils ont vécue de la crise épidémique, controverser autour des différentes lectures qu'ils peuvent avoir de ce qui leur est arrivé collectivement, et potentiellement dénouer les tensions existantes.

De fait, les participants sont nombreux, les participations globalement riches, les propos régulièrement critiques mais sans attaques personnelles. L'échange est de très bonne tenue. Tous s'expriment et s'écoutent, jouant le jeu du dispositif et s'inscrivant dans l'animation de séance proposée par l'intervenante. Si certains s'agacent secrètement de certains propos ou attitudes, des choses signifiantes peuvent être dites, y compris sur les tensions, sans affrontement ouvert ou montée en polémique. Les émotions manifestées sont souvent puissantes mais l'épidermique est tenu en lisière au profit de l'échange sur l'expérience et les écarts de compréhension de ce qui s'est joué. Ce faisant, la séance joue le rôle attendu dans le cadre du dispositif d'expérimentation.

Propos de la cheffe de service sur la perspective de la séance des salariés, tenus lors de l'entretien final

Pour les réunions, j'étais dans les mêmes dispositions [que pour la diffusion de la monographie] : je vais me colleter une réunion, j'entre dans l'arène, je m'attends à ce que ça ne soit pas facile, pas fluide. Certains ont eu accès à des contenus auxquels ils n'auraient pas dû avoir accès, comment allaient-ils s'en saisir ? Le bateau était lancé. Le mouvement agressif avait été amplifié par la lecture des textes, mais pas plus qu'avant avec la réunion. Je ne savais pas si j'allais parler, j'avais plutôt en tête que je pourrais être assez discrète ! J'avais déjà eu des échanges à partir du document avec D. et B.. Rien ne s'était dit de la rage qui grondait dans les témoignages d'éducs, un peu dans les réunions, mais entre les lignes.

Chacun joue sa partition, l'enchaînement des prises de parole indiquant de manière très nette par endroits le jeu d'acteurs : le directeur lance la discussion avec enthousiasme, l'éducateur trait d'union entre cadres et équipe (faisant partiellement fonction de chef de service) dit sa surprise de voir dans la monographie qu'il y avait un écart entre ces deux catégories d'acteurs, le représentant du personnel saisit l'occasion pour parler de la fracture salariés/cadres, un éducateur absent se justifie, la cheffe de service éducatif remercie et fait indirectement des reproches, etc.

La participation est là (*“Ils ont participé, et ça c’était un grand soulagement pour moi”*) et l’agressivité redoutée n’est pas exacerbée par la séance (*“Le mouvement agressif avait été amplifié par la lecture des textes, mais pas plus qu’avant avec la réunion”*), elle serait même en retrait : *“Rien ne s’était dit de la rage qui grondait dans les témoignages d’éducs, un peu dans les réunions, mais entre les lignes”* dit la cheffe de service en entretien final. Elle ne découvre pas la tonalité des avis (*“J’avais déjà eu des échanges à partir du document avec D. [éducateur qui compense son temps-partiel] et B. [représentant du personnel]”*) mais dit que du nouveau apparaissait à ses yeux. Elle, s’implique de fait plus qu’elle n’avait imaginé le faire lorsque l’inquiétude dominait.

Propos du directeur sur la perspective de la séance des salariés, tenus lors de l’entretien final

*J’ai eu peur quand on a mis en place les réunions :
peur qu’ils résistent parce que ça venait de moi, sans consultation, peur de la fatigue.
Je craignais qu’ils ne veuillent pas venir.
Ça a été pesant jusqu’à ce qu’Y. relaie les choses auprès de l’équipe dans une réunion générale.
En fait ils n’avaient pas le choix, ils étaient convoqués, c’était sur un temps de travail
(j’avais accordé une exception pour quelques-uns) mais ce qui était leur choix,
c’était de parler alors qu’ils auraient pu ne pas parler, ça on ne peut pas obliger les gens.
Ils ont participé, et ça c’était un grand soulagement pour moi, ma peur c’était qu’ils résistent.
J’ai d’abord été content que les résidents soient venus nombreux
et j’ai été soulagé de la réunion avec les salariés.
Ce qui m’a embêté, c’est que les éducateurs aient peu lu [la monographie]
et en aient tirés des choses négatives, des choses lues avec le filtre du rôle de DP par exemple,
en se focalisant sur des détails de fonctionnement.
Et puis, il y avait S.[cadre administrative] qui n’arrêtait pas de “d’ouvrir le parapluie”,
en me disant : “il faut garder des traces, ça pourrait se retourner contre toi”.
Son mari est DRH, elle me mettait la pression.*

Plusieurs membres du personnel parlent de *“libération de la parole”*, certains aussi de *“découverte”* de l’expérience des autres. Parfois, ce qui se découvre est le fait que la peur ait pu être parlée : *“Je suis surpris que ça puisse se dire comme cela, c’est sûrement nouveau pour beaucoup. La peur n’avait jamais pu se dire. On n’a pas pu dépasser la peur du virus [au cœur de la crise]”* dit plus tard un membre de l’équipe éducative.

La dynamique de l’échange : l’articulation du singulier et du collectif

L’approche lexicométrique (tableau suivant), confirme l’impression que les participants ont parlé à la première personne du singulier dans la séquence étudiée. Il est massivement parlé de soi (249 occurrences) : sa situation (professionnelle et régulièrement personnelle), ses ressentis, ses perceptions, sa compréhension, ses opinions, ses attentes, ses difficultés. Beaucoup d’interventions contiennent la locution *“moi je”* (24) soulignant la prise de parole en son nom propre, les verbes pronominaux sont très nombreux (*“je me disais”*, cela *“m’a marquée”*, *“m’a permis”*, *“je ne peux pas m’absenter”*, ...), les mentions des registres du personnel et de l’intime sont fréquentes.

Tableau 7 – Analyse partielle du champ lexical de la séance de réflexion des salariés

Champs lexicaux	Mots retenus selon leur sens	Occurrences	Exemples avec occurrences retenues
Parler de soi	je/j' - me/m' (pronoms réfléchis de verbes pronominaux à la première personne du singulier) moi/moi-même - ma/mon/mes - intime/personnel/individuel (au sens de ce qui est propre au locuteur)	249	<i>Moi je n'ai pas envie d'y retourner, j'ai peine à relire le document. C'est tellement lié à l'intime et au personnel, c'était dur de relire ce qui faisait mal dans mon écrire.</i>
Parler de sous-groupes de salariés	les cadres/équipe de direction /les DP /l'équipe (au sens restreint : équipe éducative ou sous-groupe) collègues/ceux/ groupe(s)/personnes/certains/ les uns les autres /entre-soi/ - nous/vous (concernant des salariés) les extrêmes /les modérés (concernant des salariés) personnel(le)s/individuel(le)s (au sens de commun à plusieurs salariés)	89	<i>ça dépend de l'équipe où on est. Nous on est 5, on ne se voyait plus, il y avait un manque de partage. Et nous on ne fait pas autant d'écrit que les éduc, donc...</i>
Parler du collectif des salariés	on/nous/vous/ils (au sens de tous) les professionnels/collègues (dans leur ensemble) équipe (au sens de tous les salariés) tous/tout le monde/les uns les autres (concernant tous) mutuel/commune (s'appliquant au personnel)	68	<i>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.</i>
Parler de la monographie	la monographie/le document/l'écrit/morceaux de texte/passages/verbatim/analyse/phras(e)s témoignages/journal de bord (ceux présents dans la monographie)	26	<i>Des morceaux du texte m'ont aidé à prendre du recul. Il y a une phrase qui m'a marquée sur "même les extrêmes..."</i>
Parler de quelqu'un de l'institution en particulier ou collaborateur	collègue/résident/ quelqu'un (de précis mais non nommé) quelqu'un nommé par sa fonction quelqu'un nommé par son prénom/patronyme	25	<i>Cadres : Y. (5) - W. (2) Salariés : E. (4) - C. (2) - D. (1) le psychanalyste de l'APP (2) l'homme d'entretien (1) un résident L. (1) une remplaçante ménage (1)</i>
Parler de tiers ou autres entités	on (au sens de la société ou du gouvernement) la population/les gens (en général) les personnes (extérieures) le(s) politique(s)/le social/la société/l'État enfants/fils/proches hôpital/migrants/soignants/fournisseurs/artistes les 1^{ers} de cordée/Réplique/Dieu	21	<i>Oui, moi je les prenais pour moi les applaudissements des gens, et pour mon fils bénévole.</i>
Parler des personnes accompagnées	Les/des résident(s) eux/ils/tous/gens/leurs (concernant les résidents) les exclus (sens général incluant les résidents) COPIE élargi/association de résidents	19	<i>On est avec des gens pas faciles. [...] je vois bien qu'on est peu reconnu : ce n'est pas intéressant de s'occuper des exclus.</i>
Parler des travailleurs sociaux	les travailleurs sociaux nous/on (concernant les travailleurs sociaux)	8	<i>Cette reconnaissance, on la veut, on ne la veut pas. On a peur qu'on nous manipule, qu'on veuille nous demander autre chose.</i>
Parler de l'institution	Institution (au sens d'Alta mais sans précision sur le périmètre considéré) tout (au sens de salariés + résidents, n'inclut pas le CA)	3	<i>En tant que cadres, on était comme les politiques, on était tenus de tenir tout : nous, les professionnels, les résidents.</i>

L'expression de la singularité de son expérience de la crise est sur le devant de la scène, avec une particulière densité dans la première moitié de la séance. Les prises de paroles sont d'abord adressées à l'intervenante et à la chercheuse, puis au fur et à mesure du déroulement de la séance, les participants semblent se parler au moins autant entre eux. À une succession d'énoncés qui se juxtaposent sans se répondre, font suite dans la deuxième partie des propos qui s'articulent davantage les uns aux autres. La dynamique de s'exprimer l'emporte toutefois largement sur la logique de débattre : on cherche plus à dire "sa vérité" de l'expérience de la crise, qu'à s'accorder sur des compréhensions générales de ce qui s'est passé. Au point que sur les 52 prises de parole des participants, 23 débutent par "Moi", "Je/J'" ou "Moi je" (ou des locutions du même ordre de type "de ma place, je..."), alors que les prises de parole débutant par une objection à l'égard de propos antérieurs sont très rares (3 locutions : "mais", "par contre", "ça dépend de", et pour apporter une nuance plutôt qu'une contradiction), de même que les approbations en entrée de propos sont exceptionnelles (2 locutions : "oui", "d'ailleurs")¹. Le contenu même des propos montre que pour l'essentiel, il était clairement question dans cette séance, de s'aventurer à tenter une parole plutôt que de tenir un discours, ou d'adopter une posture.

Les occurrences désignant des fractions du collectif de travail sont plus nombreuses (89) que celles concernant le collectif dans son ensemble (68). Elles concernent bien sûr les groupes institués (cadres, élus CSE, équipe éducative) mais souvent aussi des sous-groupes divers, bien identifiés comme les AMP, ou plus flous pour l'observateur mais sans doute moins pour les participants (certains, des collègues, les uns les autres, ...), voire des groupes désignés par leurs attitudes générales à l'égard de la gestion de crise ("*les extrêmes*", "*les modérés*"). La mention de ces sous-groupes s'opère régulièrement avec une comparaison de leur sort ou en soulignant leur écart, voire leur opposition.

En parallèle de considérations initiales sur la lecture de la monographie, et en réponse à la première question de l'intervenante, la séance des salariés démarre très vite sur les décalages entre ce que montre la monographie et ce que des participants percevaient, ou inversement des confirmations de ce que qui était pressenti. Et la question des tensions inter-groupes est amenée dès le début de l'échange avec la problématique de l'écart entre cadres et équipe, entre absence et présence. Si les énoncés sont parfois forts ("*fracture*", "*ceux qui disent depuis un bureau ce qu'il faut faire*",...), ils ne sont pas dit, à une exception près, de manière accusatoire mais plutôt sur le mode du constat. Ceux qui concernent les différentes attitudes au sein de l'équipe sont d'ailleurs volontiers suivis d'un retour réflexif sur le collectif lui-même, comme ces propos d'un AMP : "*Tant qu'on a pu supporter les écarts entre les extrêmes, crise ou pas crise, ils disaient quelque chose de nous. Si on ne peut pas penser ça, on n'est pas une équipe*".

On retrouve dans cette séance les principales tensions examinées suivantes, dans l'ordre d'apparition et, entre parenthèses, les manières générales de les désigner :

- cadres/équipe (en termes de "*cloisonnement*")
- présence/absence, équipe/"*équipe de direction*" (en termes de "*fracture*")
- moi "*replié*" /"*ceux qui se débattaient*", "*ceux qui s'étaient mis en danger*" (une souffrance interne)
- "*ceux qui disaient "il faut ouvrir"*" /"*ceux qui disaient "il faut attendre"*", (un écart, encore en juin)
- "*les extrêmes*" /"*les modérés*" /"*la diversité*" ("*un écart à supporter*", une compensation entre eux)
- les "*personnes non essentielles*" /les "*soignants applaudis*" (une souffrance interne)
- les "*1^{ers} de cordée*" /les "*planqués*" (une souffrance interne)

¹ Sous réserve d'une précision suffisante des notes prises par la chercheuse puisque les séances n'ont délibérément pas fait l'objet d'enregistrement mais d'une notation aussi systématique et précise que le permettait le rythme de l'échange.

- ceux très précautionneux/ceux moins inquiets (*“des tensions entre collègues”*)
- *“ceux qui disent depuis un bureau ce qu’il faut faire même s’ils le disent depuis les consignes de l’État”*
- moi *“à l’arrière”/“ceux au front comme on dit”* (*“de la culpabilité”* et du *“souci pour tout le monde”*)

Autant le “je” est très présent, sous toutes ses formes grammaticales, autant le “tu” est très rare : deux occurrences seulement, dont une seule fois sous forme d’interpellation par une salariée s’adressant vivement à la cheffe de service éducatif qu’elle fixe du regard¹. Il s’agit du seul moment où survient une mise en cause directe d’une personne qui s’est sentie elle-même mise en cause dans la crise : *“J’ai pu penser que tu pensais que notre envie n’était plus là, qu’on ne voulait plus faire de collectif, qu’on voulait rien faire. J’ai perçu qu’on pouvait remettre en cause ma capacité professionnelle, mon implication professionnelle”*. Elle-même souligne le caractère ouvertement et vigoureusement critique de son propos : *“Parfois je dis les choses un peu cash pour être entendue”*. Même là, l’échange n’est pas de l’ordre de la réplique, ni même d’une réponse directe de la mise en cause, c’est le directeur qui enchaîne en évoquant le travail de dialectisation qui s’opérait entre la cheffe de service et lui. Pourtant, la locutrice semble bien avoir été entendue : la cheffe de service lui répond indirectement un peu plus tard autour de *“l’impossibilité de prendre soin”* les uns des autres qui aurait figé tous les acteurs professionnels au cœur de la crise.

La scission entre cadres et équipe, que pointent des salariés, n’est pas contestée par les cadres. Elle est expliquée à un moment par la cheffe de service par la difficulté du rôle : *“En tant que cadres, on était comme les politiques, on était tenus de tenir tout : nous, les professionnels, les résidents”*. Puis elle manie conjointement le registre de la gratitude et du reproche, en complimentant l’éducateur qui supplée à son temps partiel et les représentants du personnel, tout en lançant un grief implicite à ses collègues : *“Moi j’ai vécu un très grand isolement. Heureusement, il y avait D. qui incarnait le lieu de passage, une fonction tierce. Ça c’était apaisant. Et puis les DP, en tout cas des DP tels que vous, c’était un lieu de circulation, et puis notre réunion de cadres quotidienne. Sinon, on n’entrait pas dans mon bureau, je me suis retrouvée seule”*. Ainsi, face au reproche d’absence, elle leur dit en substance : même quand j’étais dans l’établissement, vous faisiez comme si j’étais absente.

À deux reprises, le directeur intervient sur ce thème de l’absence des cadres. D’abord en faisant part de sa crainte à ce sujet, en justifiant et en dramatisant ce qui se serait passé pour l’établissement si le virus l’avait atteint : *“De ma place, j’ai toujours peur que je ne sois pas assez là. Je suis toujours là mais en période de crise, tout le monde est au taquet. On aurait dû être sur la touche Y. et moi [pour raison de santé], mais ce n’était pas envisageable. Je me disais tout le temps : si je meurs, c’est la catastrophe à Alta, je ne peux pas m’absenter, sinon ils sont dans la merde. Ça fout une pression terrible”*. S’absenter devient synonyme de mourir, et non plus une précaution (légitime) pour ne pas mourir, en travaillant de chez soi. Puis, il redit son malaise à ce sujet mais avance une forme d’atténuation en disant qu’il ne cessait de penser à eux (en quelque sorte, j’étais présent par la pensée et mon souci de vous valait présence) : *“Moi j’avais de la culpabilité d’être à l’arrière. Mais j’étais une éponge en souci pour tout le monde, ceux au front comme on dit, ceux qui étaient seuls, Y. qui travaillait trop et qui me rapportait la souffrance de l’équipe”*.

On peut se demander si d’autres énoncés des cadres n’ont pas été plus propices que ceux-ci à apaiser cette tension des salariés à leur égard. Nous pensons à celui de la cheffe de service qui prend acte d’une différence irréductible : *“On partageait tous le même souci mais ce n’est pas pareil d’y être avec son corps ou pas”* ou à l’évocation par le directeur de sa prise de conscience de la pénibilité de la condition de certains salariés qui y fait suite (*“D’ailleurs ça a fait voir des choses au fur et à mesure : le mal au dos de E., A. qui a remplacé C. et qui était complétement exténuée du ménage”*).

¹ L’autre dans un propos humoristique, également exceptionnel, dénotant avec le ton sérieux des échanges.

Comme déjà indiqué, aucune reprise des absences des salariés au retrait discutable ne s'opère, les faisant figurer comme tensions internes vécues par les intéressés mais non reprises comme sources de tension dans le collectif. D'autres tensions marginales peuvent être controversées. C'est le cas d'aspects positifs du confinement relevés par un éducateur (davantage de confort pour téléphoner ou écrire sans être dérangé) qui font protester une AMP : *"ça dépend de l'équipe où on est. Nous on est 5, on ne se voyait plus, il y avait un manque de partage. Et nous on ne fait pas autant d'écrit que les éduc, donc..."*, le sous-entendu étant que les AMP ne bénéficiaient pas de l'avantage évoqué.

Cette thématique des tensions entre soi et les autres ou entre fractions du collectif de travail est présente tout au long de l'échange, alors que celle du parler de soi décroît au profit du "nous collectif" qui est davantage interrogé en dernière partie de séance et pas seulement en lien avec un parallélisme effectué par l'intervenante entre les applaudissements des soignants et la reconnaissance des salariés d'Alta. Il s'opère en effet un décentrement de l'échelon individuel à l'échelon collectif dans son ensemble, avec un accroissement des "nous" et "on" désignant le collectif dans son entièreté et non plus des sous-groupes particuliers. Néanmoins, l'institution dans son ensemble (au sens des administrateurs, salariés et personnes accueillies) n'est pas évoquée. Quand le mot ou l'idée sont présents (3 fois, dont 2 par la cheffe de service), c'est apparemment pour désigner l'établissement lui-même (salariés et résidents) mais non l'entité de gouvernance.

Il est question des résidents à 19 reprises : ils sont cités comme ceux dont la santé nous inquiète, ceux qui nous font prendre des risques, ceux auprès desquels on va trouver du réconfort/du vivant, ceux qui manifestent que ça va mieux avec des reprises d'activité (comme le redémarrage de la vie associative au sein de l'association Bistrot d'Alta).

L'échange sur l'expérience vécue, dans l'alternance entre des aspects individuels et des aspects collectifs croissants, paraît défiger la pensée, déloger des appartenances à des sous-groupes et atténuer la négativité issue du pénible de la crise et des tensions endurées et toujours actives. La négativité exprimée au cours de la séance cède progressivement place à des énoncés plus positifs : *"On est toujours dans la crise, on ne l'a pas retrouvée notre façon de travailler", "On porte encore les traces entre nous. C'est encore actif. Ce n'est pas fini, même si on va mieux", "Je crois qu'on a tous envie de reprendre quelque chose mais chacun à son rythme", "Maintenant il faut se tourner vers les résidents pour réintroduire la vie", "Avec les vaccins on commence à pouvoir se protéger", ...*

Des propos positifs surgissent comme celui d'une AMP, qui dit qu'il a été important de pouvoir choisir de faire ou non des visites à domicile (certains ont accepté de les faire pour en dispenser leurs collègues plus inquiets). La question de la gratitude qui ne serait pas exprimée jusque-là apparaît également : *"Je me rends compte qu'il n'apparaît pas beaucoup de gratitude les uns envers les autres. On ne se dit pas ce que les autres nous ont apportés, moi aussi, ce n'est pas dans mes écrits"* dit la cheffe de service. Vers la fin de la séance, le représentant du personnel dit : *"C'est bien de se dire merci les uns les autres. Anne nous propose une démarche importante"*.

Les séances des administrateurs et des résidents font peu de référence directe au contenu de la monographie mais elles s'y rattachent par le biais de l'intervenante qui, ayant lu le document, y articule un certain nombre de ses questions aux groupes. Dans le groupe des salariés, les participants rebondissent davantage, et souvent spontanément, sur des contenus de la monographie qui ont retenus leur attention. Au total, les participants s'y réfèrent à 26 reprises tout en apportant des éléments qu'elle ne comporte pas, en particulier sur la conflictualité intra-groupe¹.

¹ Des éléments invisibles avec les matériaux disponibles ou non abordés dans le document distribué, en l'absence d'un chapitre non rédigé dont seuls le titre et les sous-titres figuraient dans le sommaire (5. *L'être ensemble d'un collectif de vie et de travail dans la crise* : 5.1 *Le collectif malmené* – 5.2 *La place de chacun interrogée* – 5.3 *Est-on encore ensemble ? Se reconnaît-on dans l'autre ?* – 5.4 *Prendre soin les uns des autres*).

Extrait légèrement resserré de la séance de réflexion collective des salariés portant essentiellement sur leurs relations pendant le confinement

- On voyait tout à l'heure que les différences statutaires créent des différences de subjectif. Comment a-t-on dû chacun activer nos défenses face à ce choc, au travail qui fait souffrir, en plus de la souffrance individuelle ?
- La crise exacerbait les petites folies individuelles et collectives. [...] J'avais tellement envie de revenir [d'un long arrêt maladie]. Et je vivais des retrouvailles ratées. Les réunions d'équipes, c'était : silence. Si je m'intéressais, j'étais intrusive. En tant que cadres, on était comme les politiques, on était tenus de tenir tout : nous, les professionnels, les résidents. Moi j'ai vécu un très grand isolement. Heureusement, il y avait D. qui incarnait le lieu de passage, une fonction tierce [qui compense en partie son temps partiel thérapeutique]. Ça c'était apaisant. Et puis les DP, en tout cas des DP tels que vous, c'était un lieu de circulation, et puis notre réunion de cadres quotidienne. Sinon, on n'entrait pas dans mon bureau, je me suis retrouvée seule, je n'étais pas autorisée à partager le vrac, l'impensable, je n'avais que les réunions. Il faut bien qu'il y ait une poubelle. C'était répétitivement ça.
- J'ai pu imaginer qu'on ne prenait pas ça [la crise] au sérieux au début. Je demande à une réunion si on peut acheter un thermomètre : on me dit qu'il fallait que j'apporte mon thermomètre ! Nos angoisses personnelles nous rendaient impossible d'entendre. Ça a évolué. Je crois qu'on a tous envie de reprendre quelque chose mais chacun à son rythme. Moi ça m'angoissait au début de mettre les chaises à 2 mètres ! Moi au départ, j'étais complètement flippée, j'avais peur qu'ils soient refusés à l'hôpital, peur de l'attraper.
- Je me rends compte qu'il n'apparaît pas beaucoup de gratitude les uns envers les autres. On ne se dit pas ce que les autres nous ont apportés, moi aussi, ce n'est pas dans mes écrits. C'est comme si chaque groupe se resserrait entre soi. La psychothérapie institutionnelle, c'est que la parole circule. C'était difficile, on n'arrivait pas à conflictualiser. Ça donne des clivages, des pré-carrés. On n'a pas associé les résidents, c'est vrai, mais on n'en était pas là. C'était déjà difficile de nous associer nous-mêmes. Heureusement il y a eu un COPIL élargi [association du Bistrot d'Alta qui a fonctionné de manière élargie après le déconfinement]
- Mais je me dis : comment-voulez-vous que je pense ?! On fait attention à tout, on astique en permanence ... c'est vrai, face à l'insistance d'Y. pour les VAD, je n'ai pas participé à donner des solutions. Mais soutenir l'association de résidents, ça donnait le sentiment d'être utile pour eux. Les plus inquiets faisaient exister le danger. Tant qu'on a pu supporter les écarts entre les extrêmes, crise ou pas crise ils disaient quelque chose de nous. Si on ne peut pas penser ça, on n'est pas une équipe.
- C'est important d'avoir eu le choix pour faire ou non des VAD. L. [un résident] par exemple, ça m'a été possible de lui laver les cheveux, il en avait besoin. Mais plus jamais je le referai, c'était trop dur, je ne peux pas recommencer.
- De ma place, j'ai toujours peur que je ne sois pas assez là. Je suis toujours là mais en période de crise, tout le monde est au taquet. On aurait dû être sur la touche Y. et moi [pour raisons de santé], mais ce n'était pas envisageable. Je me disais tout le temps : si je meurs, c'est la catastrophe à Alta, je ne peux pas m'absenter, sinon ils sont dans la merde. Ça fout une pression terrible. On est toujours dans la crise, on ne l'a pas retrouvée notre façon de travailler. On n'a plus que des endroits d'organisation. On n'a plus d'analyse de la pratique, plus que des réunions factuelles pour s'organiser, plus de lieu pour parler, s'épurer de ce qui nous pèse. B. [psychanalyse qui intervient habituellement] il n'est pas trop dans l'analyse institutionnelle. Et puis quand on est confronté à : est-ce que je vais mourir ou pas ? est-ce que je vais faire crever les autres ou pas ? Les résidents, ils sont tous sur la liste avec leurs co-morbidités. C'est la parole qui nous sauve. B., il était vite convenu que vous pouviez l'appeler individuellement, il l'avait proposé et on avait dit oui, que l'institution payerait. Ça ne s'est pas ou peu fait.
- Moi je suis à la recherche d'un espace collectif, sinon c'est trop intime. [...] Quand quelque chose fait èvènement, il faut pouvoir en parler. Quand B. est revenu, avant de parler des situations, il a tout de suite demandé "Comment allez-vous ?", c'est pourtant pas son truc l'analyse institutionnelle. On l'a construit sur des années notre espace d'analyse de la pratique.

Au-delà du témoignage sur l'expérience de la crise, se partagent des interrogations sur le regard porté (y compris le sien propre dans un mouvement autoréflexif) et plus la séance avance, plus des éléments de décryptage du "ce qui nous est arrivé" sont amenés. La tonalité générale des analyses interpelle le collectif, sans propension à rechercher un fautif en interne ou à l'extérieur.

Parfois ces éléments d'analyse surgissent au détour d'une phrase, comme une AMP disant après avoir évoqué des incompréhensions : *"Nos angoisses personnelles nous rendaient impossible d'entendre"*. Parfois, il s'agit d'une analyse reliant plusieurs phénomènes concernant l'énonciateur et les acteurs présents, comme ce que livre la cheffe de service : *"Il y avait l'impossibilité de prendre soin des résidents et l'impossibilité de prendre soin de vous. Moi j'ai le sentiment qu'un déplacement s'est opéré : vous avez déposé sur moi votre impossibilité de prendre soin des gens"*. On peut penser ici à la fonction alpha, décrite par Wilfred Bion, fonction assumée par un individu de métabolisation des éléments bêta qu'un autre dépose en lui, contenus psychiques bruts, fantasmes, désirs et haines inconscients¹. Cette approche permet de comprendre certains mouvements institutionnels inconscients par la projection des éléments bêta du groupe institutionnel sur un individu qui fait fonction alpha en renvoyant les contenus archaïques des autres, sous une forme élaborée et médiatisée par sa parole et dès lors réintégrables par le groupe.

La dimension du dehors, et notamment du politique, qui fait violence est aussi comme ce lien effectué par la cheffe de service entre le contexte et la situation interne : *"Ce qui était compliqué c'est que le social et le politique nous disaient ce qui était la bonne pratique. Mais avec ces mesures, ce contrôle, comment une institution n'est pas à haut risque d'encéphalogramme plat ?! Tout à l'heure était citée la question des "extrêmes" mais c'est surtout la diversité. Et heureusement qu'il y avait des modérés"*. Ou bien encore l'analyse apparaît en quasi conclusion sous la forme d'un enseignement général quand le directeur dit : *"C'est le paradoxe de faire groupe à condition de faire place à toutes les pensées différentes"*.

Certains apports rebondissent sur des fragments de témoignages initiaux repris dans la monographie. Il s'agit en particulier de deux thèmes : celui *"des extrêmes"* (ceux qui avaient le plus peur) et celui du *"vivant"*, comme ici avec le directeur : *"Ce qui a été peu élaboré, c'est la question de la mort et de la vie. Je me rappelle de la phrase d'Y. que reprend Anne dans la monographie : "vivre, ce n'est pas seulement ne pas mourir". Ça m'a éclairé sur une ligne à tenir entre les protocoles nécessaires mais qui ne doivent pas venir à la place de la pensée. Cette crise rend moins théoriques ces idées de mort et de vie"*. Ces deux thèmes font encore retour pour nombre d'acteurs dans les témoignages finaux, constituant ainsi de véritables fils rouges de la traversée de la crise à Alta.

Les modalités de l'échange et son contenu concernant *"les extrêmes"* sont très directement en résonance avec la partie du Projet d'établissement qui traite du positionnement de la structure, où il est question de *"processus qui favorisent délibérément la conflictualité et où toute parole peut être accueillie dans sa singularité et dans un cadre sécurisant"*. Les attitudes extrêmes n'ont pas fait sécurité pour les acteurs durant le cœur de la crise, mais peuvent être réévoquées sans agressivité.

Les cadres participent vigoureusement à ce mouvement d'introspection collective, notamment en rattachant le *"ce qui nous est arrivé"* au référent du projet d'établissement que constitue la psychothérapie institutionnelle (citée 2 fois dans la séance) et aux idées de conflictualisation et de dialectisation (citées respectivement 1 et 2 fois). Ces repères théoriques étant prolongés lors de la séance commune, en présence de la présidente de l'association, nous développons cette question plus loin (chapitre 3), en lien avec l'approche de la psychose que pose le Projet d'établissement.

¹ Dont le prototype est la *capacité de rêverie* de la mère prenant en elle les contenus déposés par son bébé, lui permettant de se débarrasser par la projection des éprouvés trop douloureux car trop intenses et désordonnés, en lui restituant des éléments alpha, atténués par la médiation de sa rêverie. *Aux sources de l'expérience* (1962), PUF, 1979

L'apport de la séance des salariés à ses participants

Globalement, c'est comme si la séance restituait ce qu'un participant a appelé un temps volé, par manque d'échange avec ses collègues pendant le confinement, pendant que d'autres (les cadres) disposaient de ce temps, évoquant 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”*. Est restauré un espace de réflexion commun aux salariés alors que, pendant une très longue période, il y a eu peu d'échanges au sein des personnels, ni entre cadres et salariés¹, les réunions étant réduites, factionnées, envahies par l'application des mesures sanitaires et les échanges inhibés par des tensions rendant des sujets trop sensibles pour être abordés. En entretien final, un éducateur dit : *“Quelque chose se reliait. C'est la vertu de cette démarche”* et l'animatrice : *“C'était bien d'en parler dans le groupe, en dehors d'un enjeu de travail, sans décision concrète sur une mesure sanitaire à prendre”*.

Ce manque d'espaces de parole est pointé lors de la séance par le directeur qui en parle encore au présent : *“On n'a plus que des endroits d'organisation. On n'a plus d'analyse de la pratique, plus que des réunions factuelles pour s'organiser, plus de lieu pour parler, s'épurer de ce qui nous pèse”* alors que *“quand on est confronté à : est-ce que je vais mourir ou pas ? est-ce que je vais faire crever les autres ou pas ? [...] c'est la parole qui nous sauve”*. Il rappelle que les salariés pouvaient pendant la crise solliciter individuellement le psychanalyste qui intervient habituellement. Or cette proposition n'a pas été saisie, ce qui peut paraître surprenant dans une institution où un espace de parole de ce type est a priori valorisé et quand on prend la mesure de ce que chacun a pu porter individuellement pendant des mois. Un éducateur répond : *“Moi je suis à la recherche d'un espace collectif, sinon c'est trop intime”*, tout en signifiant l'importance qu'aurait eu pour le collectif de travail un tel espace : *“Quand quelque chose fait événement, il faut pouvoir en parler”*.

Propos d'un AMP sur l'intérêt des séances de réflexion collective, tenus lors des entretiens finaux

*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]. [...]
La 1^{ère} réunion était très très bien, une découverte, une libération de la parole.
Ça m'a beaucoup aidé de pouvoir partager mon point de vue.
On s'est redit la place qu'on avait ici.
Un nouvel équilibre était en train de se recréer.
La parole redevient possible alors que ça s'était arrêté pendant le Covid. [...]
Une des forces d'Alta, c'est de parler beaucoup entre nous, on a du temps pour ça.
C'est enrichissant de replonger dans l'évolution des pensées et du contexte de la maladie.
Ça génère de l'échange, des discussions, le partage des points de vue.
Ça permet de “repartir moins con”, c'est ça ma recherche dans la vie !
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.
Et si ça avait eu lieu en octobre [2020], comme prévu au départ,
ça aurait été plus virulent entre salariés et cadres.
Que le temps soit passé, et le 2^{ème} confinement passé, a permis de détendre un peu.
La parole aurait été moins facile en octobre.
Là les séances que vous avez organisées ont vraiment permis de discuter là où c'était encore figé.*

¹ Sauf pour la cheffe de service éducatif très en contact avec les membres de l'équipe éducative (en sous-groupes ou individuellement) car le directeur avait très peu de contacts avec l'équipe éducative, mais par contre avec les représentants des personnels, et la cheffe de service administratif et financier était en télétravail complet avec un service “éclaté” pendant le confinement avec une personne en arrêt, une autre en télétravail et une sur site.

Propos d'un éducateur sur la séance des salariés, tenus lors des entretiens finaux

*Pour les rencontres, j'étais curieux, j'avais envie de venir.
J'avais demandé à Y. si j'avais ma place en ayant été absent, elle m'avait dit que oui.
À la première rencontre, il s'est dit des choses, pas aussi véhémentes que quand je suis arrivé [revenu],
mais ça a pu se dire.
Quelque chose se reliait. C'est la vertu de cette démarche.
Ensuite, je ne me suis pas rendu compte des échanges dans les bureaux.
Ça a permis de faire une relecture.
Je ne pense pas qu'il y aurait eu de réunions de retour sur la crise sinon.
Il n'y avait pas de volonté de le faire
et je pense qu'il y aurait eu des réticences des salariés si ça avait été proposé.
Je ne sais pas comment aurait circulé la parole.
Je crois qu'il y avait besoin d'un tiers, V. [l'intervenante] et vous.*

On a vu que plusieurs participants ont exprimé sur le moment leur satisfaction à l'égard de cette séance, une satisfaction concernant le cadre d'échange proposé ou ce qui s'était passé entre eux. Vers la fin de la séance, le directeur dit : *"Là aujourd'hui, on a quand même entendu et partagé beaucoup de choses"*. Cela n'a toutefois pas fait l'unanimité, la situation, comme la monographie, faisant par exemple remonter des choses trop lourdes pour une participante.

Avec du recul, des participants disent lors des entretiens finaux que la parole est revenue, à la fois dans la séance et à partir de la séance. *"Quelque chose se reliait. C'est la vertu de cette démarche"* dit un éducateur qui avait été isolé. Un AMP en fait état de manière particulièrement nette. Il parle de *"découverte"* et de *"libération de la parole"* pour cette séance, également de partage (*"Ça m'a beaucoup aidé de pouvoir partager mon point de vue"*) et de repositionnement au sein du collectif (*"On s'est redit la place qu'on avait ici"*). Puis il s'exprime ainsi à propos des deux séances de réflexion auxquelles il a participé : *"les séances que vous avez organisées ont vraiment permis de discuter là où c'était encore figé"*. Il dit en constater dans le prolongement des effets en termes de dynamique interne positive : *"Un nouvel équilibre était en train de se recréer. La parole redevient possible alors que ça s'était arrêté pendant le Covid"* et *"Je sens que ça va mieux entre nous. Ça se serait sans doute fait d'une façon ou une autre mais plus tard"*.

Pour une autre salariée, la séance a produit des choses importantes à la fois pendant et après sa tenue mais plus ciblées sur une relation interpersonnelle problématique qui s'est améliorée : *"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"*. Jusqu'au bout la question des oppositions, et particulièrement de la disqualification des ou par *"les extrêmes"*, est sur le devant de la scène, il est question ici d'une cohabitation apaisée avec *"une extrême"* ou peut-être entre extrêmes, de deux extrémismes différents.

La cheffe de service éducatif paraît soulagée de cette réunion où l'agressivité n'était perceptible *"qu'entre les lignes"*. Elle estime qu'*"il y a eu beaucoup de choses dites à la réunion qui étaient des premières"*, lui permettant d'accéder à la connaissance d'éprouvés de ses collègues : *"J'ai eu un peu plus accès à leur vécu subjectif, ils m'en offraient un peu plus"*. À ses yeux, ce n'était pas encore une parole libre *"mais plus déliée"*.

Propos de la cheffe de service éducatif sur ce que lui a apporté la séance des salariés, tenus lors de l'entretien final

J'ai eu un peu plus accès à leur vécu subjectif, ils m'en offraient un peu plus.

Ce n'était pas la parole libre mais plus déliée.

Entendre B. dire : "Nous on était au contact et pas vous" !

Il y a eu comme un effet de loupe, je n'ai pas été surprise, par aucun.

Mais il y a eu beaucoup de choses dites à la réunion qui étaient des premières, surtout avec les cadres, car entre eux, je ne sais pas ce qu'ils s'échangent.

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.

La difficulté à prendre la mesure de l'expérience des autres

Le directeur a apprécié que l'ambiance n'ait pas été polémique ("ce n'est pas un moment où le travail a été empêché, où il y avait des tensions désagréables"), il dit des deux réunions, qu'elles ont permis l'expression et qu'"on y a entendu des choses que je ne supposais pas au départ". À propos de la séance des salariés, il se dit surpris de ce qu'il entend : "Je n'avais eu aucun écho de la monographie [...] Donc je découvre ce qu'ils en pensent dans la réunion". Ces choses inédites sont particulièrement l'opposition salariés/cadres : "Après-coup, avec la réunion, j'ai réalisé qu'ils ont pensé qu'on était des planqués et qu'il n'y avait qu'eux qui avaient travaillé. [...] C'est l'aspect génial de ce travail : mettre en lumière cela et pouvoir en parler : "nous au front et vous à l'abri". J'ai eu du mal à l'entendre sur le moment. [...] La réunion a permis de le parler". Pourtant son journal évoquait déjà cette possibilité d'un écart perçu de conditions entre directeur et salariés, et le risque qu'il soit mal vécu. Et lorsque cette hypothèse s'actualise, elle surprend, elle reste difficile à entendre.

La cheffe de service administratif a vécu un décalage émotionnel avec certains participants qui l'ont amenée à rester en retrait, parce qu'elle-même a bien vécu la période en appréciant le télétravail : "Je me suis peu exprimée car je n'avais pas grand-chose à dire. Ce n'était pas le lieu de dire que pour moi ça allait bien, alors qu'il y en a eu une qui pleurait". Mais ça a été l'occasion pour elle de découvrir la souffrance éprouvée par d'autres, dont la femme de ménage, une de ses subordonnées : "J'ai mesuré seulement-là, l'émotion des autres, ça a été un coup de massue cette souffrance exprimée. C. le dit particulièrement clairement et ne veut pas en reparler". Il est probable que cette cheffe de service n'ait échangé avec la femme de ménage que par téléphone ou messages durant le confinement (l'une étant en télétravail, l'autre sur site) et il semble qu'elles n'en aient guère reparlé lors du déconfinement : "on n'y revenait pas sur cette période, il n'y avait pas lieu". La secrétaire-assistante, également en télétravail, dira aussi en avoir pris conscience lors de la séance : "C., ça l'a secouée, je n'avais pas mesuré combien elle avait été affectée".

Cette question de "prendre la mesure" de l'expérience des autres, au sens de réaliser à quel point certains ont souffert, revient à plusieurs reprises. Deux fois ici, mais elle était dans le propos de l'administrateur déjà évoqué qui avait eu du mal à se rendre compte de la pénibilité de l'expérience qu'avaient endurée les salariés pendant le confinement. Dite autrement, l'idée est aussi présente pour le directeur au sujet de la même personne : "Dans la réunion, il y a eu aussi pour moi la découverte de l'intensité de la peur de C. Je ne l'avais pas perçue avant". Elle se révèle à lui dans la séance des salariés alors qu'elle figure dans la monographie (de manière non nominative mais sans doute identifiable), qu'à un moment il consigne dans son journal de bord avoir pris conscience de la dureté du poste de la femme de ménage (une révélation en ayant vu de près l'épuisement de sa

jeune remplaçante¹). Dans l'entretien final, il dit : *“moi j'ai cru que la femme de ménage était tranquille, je n'ai pas senti suffisamment au moment où ça se passait les angoisses des uns et des autres”*. Au-delà de la solitude dans laquelle ont été certains acteurs et du manque de communication qu'a occasionné la crise sanitaire, le caractère récurrent de cette difficulté à mesurer la souffrance d'autrui, ou à entendre un conflit dans lequel on est pris, évoque de nouveau le déni, sans doute dans une tentative d'éviter le pénible, le coûteux, la culpabilité.

Le déni, est précisément ce qui signe la catastrophe. C'est un invariant culturel : toute catastrophe crée un premier temps de sidération. On est littéralement *“dépassé par les événements”*². Et ce temps peut durer ou revenir cycliquement tant la catastrophe réduit le monde, produit un monde étriqué où l'on est entravé pour bouger mentalement. Cela peut déboucher sur des paradoxes de la prise de conscience : l'impossibilité à vouloir/pouvoir voir, la difficulté à prendre conscience de ce qui se passe, à en prendre la mesure, à en tirer des enseignements.

Si la séance des salariés a permis de libérer la parole, de la faire circuler dans le groupe, de comparer les expériences et de dégager les représentations de ce qui était arrivé aux uns, aux autres et au collectif dans son ensemble, elle a peut-être aussi permis de sortir de certains dénis. À moins que leur puissance ne fasse se refermer le couvercle, avec une mémoire de nouveau tronquée, un effacement de ce dont on a déjà pris conscience, des émotions ou situations réenglouties dans l'envie que cela n'ait pas existé.

Le témoignage final du directeur, fait bien sentir combien la prise de conscience de ce que vivent les autres est difficile lorsqu'on ne peut s'y identifier ou lorsque les mécanismes de défense diffèrent : *“certains [la femme de ménage] ont pu dire “je ne peux pas parler”, ce qui était révélateur aussi de ce que je n'imaginai pas”*, lui qui affronte la crise justement en parlant, en en parlant abondamment, oralement ou par écrit. On sent combien le retour à nos propres émotions doit être opéré, parfois de manière itérative, pour que l'expérience d'autrui nous parle : *“[ce] que j'ai ressenti pour moi [...] quand j'étais complètement démoli, à avoir envie de pleurer quand je pensais au boulot”*, moment où justement il cesse de tenir son journal, où il ne peut plus écrire, à l'instar de la femme de ménage ne pouvant pas parler du trop pénible (*“mais que je n'imaginai pas à ce point pour les autres”*). On sent aussi combien en avoir fait beaucoup face à l'adversité (*“dans un moment de la crise, on a l'impression de tout porter”*) rend coûteux, quand on est en position de diriger, d'admettre que ce beaucoup ne suffit pas à épargner aux autres la souffrance : *“croire qu'on avait fait tout ce qu'il fallait et que du coup, ça devait pas trop mal se passer. Et se dire que malgré tout ça, on n'a pas pu empêcher les angoisses et les souffrances”*. Son propos glisse de *“auto-centré”* (être seul à porter), à *“auto-suffisant”* (être tout-puissant), là où il est peut-être plutôt question d'être *“auto-référencé”* (avoir du mal à sortir de sa propre expérience pour saisir celle d'autrui). Il termine en disant : *“Ce n'est pas surprenant au fond, mais plus visible après, par ce travail”*.

¹ Il écrit le 7 mai 2020 : *“A. découvrira et nous révélera l'extrême difficulté de cette fonction. Je ne l'ai jamais vu se coucher aussi tôt que durant cette semaine, épuisée physiquement par une tâche harassante, répétée chaque jour à l'identique et chaque jour, inexorablement, à recommencer. Il faut s'imaginer Sisyphe... Je suis bouleversé par ce constat : A., jeune, sportive et volontaire, nous révélant ce que doit endurer notre collègue titulaire de ce poste avec le SMIG pour salaire. Une fois de plus, cette crise révèle ce qui était jusque-là, banalisé, non-dit, invisible...”*

² Yoann MOREAU en a étudié un cas exemplaire avec l'éruption volcanique de 1913 sur l'île d'Ambrym, dans l'archipel de Vanuatu. Le premier jour, les récits de colons montrent qu'ils ont contemplé l'éruption en buvant du whisky, fascinés par ce spectacle sublime. Ils n'ont pris conscience du danger que le lendemain. Alors que les populations autochtones avaient tout de suite commencé à fuir. Pour elles, la vraie catastrophe était survenue quarante ans plus tôt avec l'arrivée des colons, qui avaient apporté des maladies... *Overriding Semiosis: The Catastrophe of the Ambrym Eruption of 1913*.

Propos du directeur sur ce que lui a apporté la séance des salariés, tenus lors de l'entretien final

*Après-coup, avec la réunion, j'ai réalisé qu'ils ont pensé qu'on était des planqués et qu'il n'y avait qu'eux qui avaient travaillé.
Même la réunion n'a pas du tout modifié leur représentation : nous tranquilles, eux exposés !
C'est l'aspect génial de ce travail :
mettre en lumière cela et pouvoir en parler : "nous au front et vous à l'abri".
J'ai eu du mal à l'entendre sur le moment. J'ai mis un moment à l'entendre.
En fait, ils l'ont toujours pensé, ils voyaient bien qu'on n'était pas là.
La réunion a permis de le parler.
Ce sentiment d'abandon, c'est le rapport qui le révèle. Certains verbatim ont pu renforcer ça.
Y. leur a expliqué dans les réunions, mais moi je ne l'ai pas expliqué à eux,
avec ce pilotage à distance où on était éclaté.
Ils avaient peur d'être auprès de ceux à qui on pouvait transmettre
[il veut dire l'inverse : ceux qui pouvaient nous transmettre le Covid ?].
Je n'avais eu aucun écho de la monographie mais c'est pareil pour d'autres sujets.
Les gens viennent voir Y., donc ce n'était pas surprenant.
Donc je découvre ce qu'ils en pensent dans la réunion.
Je suis surpris et un peu désespéré de ce que j'entends, plutôt déconcerté sur le moment.
Entendre qu'ils se sont sentis abandonnés, pour moi c'était inimaginable.
Je n'avais que des inquiétudes pour eux.
Par ex P. dit que l'emploi du temps changeait tout le temps, c'est vraiment une présentation négative, alors qu'il était organisé pour leur donner les meilleures conditions possibles !
Je le comprends après-coup mais je n'en reparle pas. [...]
Dans la réunion, il y a eu aussi pour moi la découverte de l'intensité de la peur de C.
Je ne l'avais pas perçue avant.
Donc ça, c'est un effet du travail qui a été fait sur la crise,
de permettre suffisamment d'expression des uns et des autres,
au moment où se produisait la crise,
et c'est certainement pas la même chose qui se serait dit après,
le fait que ce soit proche du moment de la crise, chacun était encore dans son émotion vive,
les choses ont pu se dire et certains ont pu dire "je ne peux pas parler",
ce qui était révélateur aussi de ce que je n'imaginais pas,
que j'ai ressenti pour moi quand j'étais en vacances en juin où j'étais complètement démoli,
à avoir envie de pleurer quand je pensais au boulot,
mais que je n'imaginais pas à ce point pour les autres.
Comme si j'avais été finalement le seul à tout porter,
j'exagère mais une position un peu auto-centrée,
dans un moment de crise on a l'impression de tout porter.
Beaucoup ont dit avoir été auto-centrés parce qu'ils n'étaient pas sur site, ils avaient trop peu ou
étaient isolés, ...
Quand je dis position auto-centrée, en fait ce n'est pas tout à fait ça
parce que j'ai l'intime conviction qu'Y. et moi on a travaillé à la sécurité de tous,
donc ce n'est pas auto-centré mais plutôt auto-suffisant,
de croire qu'on avait fait tout ce qu'il fallait et que du coup, ça devait pas trop mal se passer.
Et se dire que malgré tout ça, on n'a pas pu empêcher les angoisses et les souffrances.
Ce n'est pas surprenant au fond mais plus visible après, par ce travail.*

3.3.3 Retour sur la séance de réflexion commune avec des interpellations sur la mission

La séance rassemblant les trois catégories de parties prenantes institutionnelles (très inégalement comme on l'a vu en 1.1.7), a amené quant aux thématiques abordées 5 principales séquences :

1. Une première séquence initiée par l'intervenante sur ce que l'éloignement physique et le port du masque modifient dans les relations
2. Une séquence sur un thème amené par le directeur et la cheffe de service éducatif qui souhaitent revenir sur le conflit équipe/cadres
3. Une séquence sur l'arrêt des activités et la réinstallation très progressive et inachevée d'un fonctionnement normal, qui se développe à partir d'une question de l'intervenante sur la faible association des résidents à la gestion de crise
4. Puis, après la pause, une séquence initiée par l'intervenante sur des regard différents entre administrateurs et équipe, donnant lieu à l'incident avec la présidente antérieurement décrit
5. Et pour finir, une séquence qui s'enclenche avec une série d'interventions rapprochées, d'une part celle de la présidente évoquant le changement prochain de présidence de l'association, reprise par l'intervenante y ajoutant l'horizon de changement de direction de l'établissement, et d'autre part, une interrogation de la cheffe de service sur la possibilité de réaliser le projet culturel compte-tenu du reconfinement à laquelle la présidente répond en invoquant le rôle décisionnaire du CA. Dans cette séquence culmine le repositionnement, déjà évoqué, de l'association, en tant que structure de management, à l'égard de l'établissement, en tant que communauté.

Cette séance commune a la particularité de contenir de nombreux va-et-vient entre périodes de la crise, situations actuelle et future. Une tonalité de bilan y apparaît avec des projections dans l'avenir. Si le début est plutôt détendu, la 2^{ème} séquence qui revient sur le conflictuel est un peu tendue alors que la 3^{ème}, tout en poursuivant sur le conflictuel, prend une tonalité plus positive et constructive avec un retour marqué aux références fondatrices de l'institution. C'est pourquoi, nous axons l'analyse sur ces deux séquences¹, ce qui conduira à articuler les contenus abordés à ce qui constitue le cœur du projet d'établissement d'Alta.

Il s'est opéré au fil de la séance un mouvement similaire à ce qui a été relevé pour la séance des salariés, mais moins accentué : un déplacement de l'expression autour de son expérience personnelle ou celle de son sous-groupe institué vers des interventions concernant davantage le collectif, cette fois incluant l'ensemble des parties prenantes de l'institution (alors qu'elles s'étaient cantonnées à un "nous" désignant salariés et résidents, lors de la séance des salariés).

Assez vite, le directeur fait part de son souhait de revenir sur ce qui s'est dit à la séance des salariés à propos de "l'équipe de direction" pour contester que les réunions quotidiennes des cadres aient été un repli ("*ce n'était pas un groupe de repli mais un groupe de travail*") et il dit également des visios contraintes pour les administrateurs : "*Ce n'est pas un repli, c'est un isolement technique*" et insiste de nouveau : "*Travailler pour les autres, ce n'est pas un isolement*". La cheffe de service lui emboîte le pas, réévoquant les difficultés liées à son temps partiel et son propre isolement ("*Un isolement physique de toutes parts*") et terminant son propos par ceci : "*Si ça c'est du repli, alors oui je l'ai vécu. Je finissais par me dire : Mais je ne suis pas Macron, je n'incarne ni le virus, ni le gouvernement !*". Le sentiment d'injustice de ces deux cadres à l'égard des critiques dont ils ont fait l'objet est clairement exprimé.

¹ Pour la 1^{ère} séquence, nous renvoyons à l'encart de verbatim p 50, et pour les séquences 4 et 5, dont les principaux éléments ont déjà été analysés, nous renvoyons à la partie 2.3.7 et respectivement aux verbatim p 120 et 123-124.

Cela ne rencontre pas de mansuétude de la part des membres de l'équipe éducative puisque comme on l'a déjà vu, une éducatrice réplique que ce serait bien les éducateurs qui auraient eu à s'occuper de résidents malades s'il y en avait eu et que *"ce n'est pas la même place"*. D'autres font retour sur leur propre isolement : *"le collectif il est très loin. J'ai travaillé avec les collègues pendant tout ce temps-là mais sans me sentir faire partie d'un collectif, j'étais centré sur moi"* énonce un AMP. Et les critiques reviennent très vite, avec un net sentiment de dépossession d'une marge de pensée et d'action : *"La situation a donné le sentiment qu'il y avait des têtes pensantes, qui pensaient ce qu'il faut faire et nous ça nous tombait dessus : il fallait appliquer"* et s'enchaînent : *"Avec le sentiment de ne pas avoir notre mot à dire. Je fais mes horaires même si je ne comprends rien [...]. Je fais comme à l'armée"*. La tension est loin d'être généralisée puisqu'elle est surtout portée par une éducatrice qui était absente de la séance des salariés. Pour sa part, l'éducateur qui assure des tâches de chef de service tempère au vu des circonstances : *"Pendant un temps qu'on me dise : c'est comme ça et pas autrement, c'était la responsabilité de ma direction. Ça ne m'allait pas, mais en fait ça m'allait quand même. C'était la sidération"*.

L'éducatrice conteste aussi la non association des personnes accompagnées à la gestion de crise : *"on est passé à côté des droits des personnes pour les résidents"* et reviendra lors de l'entretien final sur cette domination redoublée à leur rencontre : *"Elle était où la participation des résidents ? Nous on était des exécutants et eux encore plus des exécutants..."*. Sollicités par l'intervenante pour se prononcer sur leur sentiment à cet égard, les résidents présents ne sont pas en position de confirmer ou d'infirmier (deux des trois présents étant arrivés après le confinement dont l'un disant avoir connu une situation bien pire ailleurs). Cette thématique de la place des résidents au cœur de la crise, inaugure ce que nous avons appelé la 3^{ème} séquence, dans laquelle le conflit salariés/cadres s'efface au profit de l'arrivée progressive d'un échange sur la mission de l'établissement.

Controverser sur l'accomplissement de la mission au cœur de la crise

Il s'agit en effet d'une interpellation forte dans une structure qui met en avant dans son projet la participation des personnes accueillies, par le biais des réunions institutionnelles (comme on l'a vu en 3.4.1), plus modestement par le CVS et plus largement par une place de "sujet". Le projet d'établissement fait état *"d'une révolution qui se met en actes dans le dispositif institutionnel. [...] Nous reconnaissons dans l'autre un sujet qui se révèle dans la parole. Parole entendue écoutée, partagée"*.

Extrait du projet d'établissement actuel d'Alta (2019-2024)

4.2. La prise en compte de toute personne comme "sujet" - p 19

Avant même d'accéder à l'idée de citoyenneté et d'une place sociale, il importe de prendre conscience de certains conditionnements ("handicapé", "patient", "résident", "éducateur", "directeur" ...) qui "formatent" la pensée et hiérarchisent la parole, la survalorisant pour les uns ou l'inhibant totalement pour les autres. Au-delà des déclarations d'intention, il s'agit d'une révolution qui se met en actes dans le dispositif institutionnel. Commissions de réflexion, comités de pilotage, association de résidents, réunion institutionnelle, travail d'animation du Conseil de la Vie Sociale : les résidents et les professionnels réfléchissent et travaillent ensemble. Les uns avec les autres, les uns ou les autres, la communauté tout entière ou des représentants mandatés... Le sujet est "un" il ne se confond pas, Il prend parole ou porte celle des autres dans le souci de la différenciation des places. Nous reconnaissons dans l'autre un sujet qui se révèle dans la parole. Parole entendue écoutée, partagée. La parole pour conquérir la liberté de chacun, chacun entendu comme sujet, qu'il soit résident, membre du personnel ou bénévole.

Lors de la séance des salariés, la cheffe de service éducatif avait déjà reconnu cet état de fait, présent dans la monographie, de faible association des résidents à la gestion de crise, et répondu en disant que c'était alors impossible : *“On n'a pas associé les résidents, c'est vrai, mais on n'en était pas là. C'était déjà difficile de nous associer nous-mêmes”*. Lors de la séance commune, elle cherche à expliquer ce qui a produit cette mise à part des résidents et la tension entre salariés et direction : *“Il y a quelque chose qui était rendu impossible. La parole ne circulait pas”* puis *“Ça me fait penser à ce qui se passe entre les politiques, les scientifiques, le parlement : toutes ces voix qui n'arrivent pas à s'entendre. Toutes ces voix qui voudraient se faire entendre mais impossible”*.

Les professionnels se mettent alors à constater l'immobilisation dans laquelle le confinement a plongé l'établissement et à prendre la mesure temporelle de cette suspension qui ne cesse d'être réévaluée au fil des interventions : *“La vie est revenue, ça n'a pas lâché, ça a été traversé. Mais les 15 premiers jours, il y avait quelque chose comme une tétanie”, “Il y a eu 1 mois mort, 1 mois de tension”, “Il y a eu 1 mois sans rien”, “Il a effectivement fallu 1 mois pour redémarrer un peu”, “Il a bien fallu 1 mois ½ pour trouver une solution”* [c'est nous qui soulignons]. Tout se passe comme si le groupe réalisait graduellement l'ampleur de l'arrêt, et d'ailleurs partiellement si on la compare avec une temporalité sensiblement plus longue documentée par les témoignages initiaux¹. Le directeur pense d'ailleurs que l'accueil café a repris rapidement et une éducatrice le détrompe : *“Non très longtemps après”*.

C'est à ce moment-là de la séance qu'un participant opère, comme partiellement évoqué à propos des tensions au sein de l'équipe, une forte interpellation collective, en disant : *“C'est nous qui sommes responsables de tout ce qui s'est arrêté, c'est quand même nous qui voulions tout arrêter, même les VAD [visites à domicile] chez les résidents ! Il faut quand même le dire. [...] Le peu qui se passait avec les résidents, on trouvait que c'était déjà trop : il se disait “mais qu'est-ce qu'ils font ?!” quand ils étaient dans la cour”*. Il n'est peut-être pas indifférent que celui qui énonce cette interpellation qui englobe, fictivement toute l'équipe, soit dans une posture de trait d'union entre l'équipe éducative et les cadres, puisqu'il s'agit de l'éducateur assurant des tâches pour compenser le temps partiel de la cheffe de service éducatif.

L'éducatrice précitée se situe dans le registre du dramatique avec l'idée que ça aurait pu être plus grave : *“Et s'il y avait eu un malade dans le premier mois, ça aurait été pire !”* et dit un peu plus tard : *“Il y a un moment où on s'est dit : un ensemble de résidents ensemble, il y aura forcément ... [sous-entendu : des morts]”*.

Le directeur se situe dans le registre du compromis managérial pragmatique en disant : *“On avait le souci que ça reste vivable même pour les plus anxieux. On cherchait des solutions, de la latitude”* et ajoute : *“On s'est calé sur les restrictions de toute la population”*, ce qui n'est pas exact, les dispositions ayant un impact sur la vie quotidienne des résidents prises lors du confinement ont été objectivement plus importantes que celles imposées à l'ensemble de la population, et elles ont été nettement plus restrictives lors du déconfinement². Elles ont été proches de ce que l'ARS recommandait aux établissements spécialisés lors du confinement³, et plus restrictives lors du déconfinement, notamment sous l'influence de la médecine du travail, plus soucieuse des salariés.

¹ Les activités auxquelles pouvaient participer les résidents ont été interrompues durant les 54 jours du confinement, à l'exception d'un concert de clavier en extérieur mi-avril, d'une séance hebdomadaire de gym douce en plein air à partir du 2 mai et de contributions à la gazette *Réplique* qui pouvaient s'opérer sans contact (envoi de textes ou dessins ou interviews téléphoniques de résidents par l'éducateur s'occupant de la revue). La monographie identifie une reprise d'activité très progressive : si l'accueil café en extérieur se fait à partir du déconfinement officiel (11 mai), la consultation des résidents pour la remise en route du Bistrot débute le 10 juin avec un essai le 20 juin et la reprise des repas le week-end n'est testée que le 14 juin avec un barbecue en terrasse. De mi-mars à mi-juin, un long tunnel pour les résidents.

² Ceci étant, les résidents sont loin de les avoir appliquées à la lettre, sans avoir été confrontés à des mesures coercitives.

³ Suspension des repas collectifs, des visites entre résidents, des visites des familles et autres personnes extérieures, ...

Echange extrait de la séance commune aux trois catégories d'acteurs, séquences 2 et 3

W et Y : cadres - X : présidente - MEE : membres de l'équipe éducative - résidents - intervenante

- W. : *Je voudrais revenir sur une chose qui s'est dite à la séance des salariés, à propos de l'expression "équipe de direction" : ce n'était pas un groupe de repli mais un groupe de travail.*
- Y. : *Elle était nécessaire cette équipe de direction, on essayait de se croiser avec W., c'est difficile avec une présence discontinue, moi j'étais à mi-temps à l'époque, je venais travailler 2 jours.
La porte de mon bureau était ouverte mais je suis restée très isolée.
Un isolement physique de toutes parts :
l'équipe de direction dont je fais partie, et mon équipe de référence, l'équipe éducative.
Si ça c'est du repli, alors oui je l'ai vécu. Je finissais par me dire :
"Mais je ne suis pas Macron, je n'incarne ni le virus, ni le gouvernement !"*
- MEE1 : *Oui mais s'il y avait un résident qui était malade, ce serait nous qui nous en serions occupés. Ce n'est pas la même place.*
- MEE2 : *Déjà comprendre ce qui se passe dans le monde et ce que ça bouscule chez soi et pour sa famille... le collectif il est très loin.
J'ai travaillé avec les collègues pendant tout ce temps-là mais sans me sentir faire partie d'un collectif, j'étais centré sur moi.*
- MEE1 : *Il y avait tout le temps du monde sur la place.
On retrouvait les résidents en sortant du bureau.
C'était le seul endroit d'Alta où il y avait du monde, jour et nuit.
Et moi quand ça faisait 2 h que je n'ai parlé à personne, je prenais un café et j'y allais.*
- MEE3 : *Il y a eu plusieurs semaines où les nuits je ne voyais pas de collègues, ou juste matin et soir et il n'y avait plus de réunions.*
- X. : *Moi je me souviens de peu de choses.
J'ai été dans les premières à être malade du Covid, et malade grave, chez moi avec une assistance respiratoire.
J'en ai encore des conséquences avec de l'assistance respiratoire en centre de rééducation.
Si je dois mourir, ce sera chez moi mais là j'ai encore des anticorps.
Mon premier souci, c'était moi.
Mais j'avais envoyé une lettre à tous pour dire qu'au fond de mon lit je pensais à vous.
Un autre administrateur aussi, qui ne fonctionne qu'avec un poumon, a peur, sinon il serait venu aujourd'hui.
Ce n'est pas facile de rassembler des bénévoles, on ne peut pas leur demander trop.
On a trouvé de nouveaux administrateurs. Soit on dit "faites, débrouillez-vous" mais c'est interdit par la loi de laisser le directeur diriger tout seul.*
- W. : *Il y a eu récemment la première réunion du CA en présentiel.
Avant il y avait en visio mais avec des problèmes techniques, de wifi, etc.
Ce n'est pas un repli, c'est un isolement technique.
Le repli c'est le sauve qui peut face au danger, personne ne peut être épargné.
Travailler pour les autres, ce n'est pas un isolement.*
- MEE1 : *La situation a donné le sentiment qu'il y avait des têtes pensantes, qui pensaient ce qu'il faut faire et nous ça nous tombait dessus : il fallait appliquer.
Et on est passé à côté des droits des personnes pour les résidents.*
- Y. : *Il y a quelque chose qui était rendu impossible. La parole ne circulait pas.*
- MEE1 : *Avec le sentiment de ne pas avoir notre mot à dire. Je fais mes horaires même si je ne comprends rien, même si je ne comprends pas pourquoi ça change. Je fais comme à l'armée.*
- Y. : *Ça me fait penser à ce qui se passe entre les politiques, les scientifiques, le parlement : toutes ces voix qui n'arrivent pas à s'entendre.
Toutes ces voix qui voudraient se faire entendre mais impossible.*
- [aux résidents] *Vous avez l'impression que les résidents n'ont pas été assez associés ?*
- Résident-e1 : *Moi je suis arrivé le 5 octobre. J'ai mis du temps à m'adapter avec autant de monde. On ne peut pas s'entendre avec tout le monde.*
- Résident-e2 : *Moi aussi je suis arrivée après et ici c'est mieux que ce que j'ai connu ailleurs.*
- Y. : *La vie est revenue, ça n'a pas lâché, ça a été traversé.
Mais les 15 premiers jours, il y avait quelque chose comme une tétanie.*
- W. : *Il y a aussi eu l'accueil café.*

Suite ...

suite ...

- MEE1: *Non très longtemps après l'accueil café. Il y a eu un mois sans rien.*
- MEE4 : *C'est nous qui sommes responsables de tout ce qui s'est arrêté, c'est quand même nous qui voulions tout arrêter, même les VAD chez les résidents ! Il faut quand même le dire.*
Il a effectivement fallu 1 mois pour redémarrer un peu, et puis des collègues n'étaient pas là pour permettre que la pensée se déploie, ou pas ensemble. Je ne peux pas dire si ça aurait pu se passer autrement.
Le peu qui se passait avec les résidents, on trouvait que c'était déjà trop il se disait "mais qu'est-ce qu'ils font ?!" quand ils étaient dans la cour.
- MEE1 : *Et s'il y avait eu un malade dans le premier mois, ça aurait été pire !*
- MEE4 : *Pendant un temps qu'on me dise : c'est comme ça et pas autrement, c'était la responsabilité de ma direction. Ça ne m'allait pas, mais en fait ça m'allait quand même. C'était la sidération.*
- W. : *On avait le souci que ça reste vivable même pour les plus anxieux. On cherchait des solutions, de la latitude. Je n'ai aucune culpabilité sur ce qui s'est passé. Ça aurait pu être mieux et on a fait ce qu'on a pu. Globalement on a réussi à ne pas avoir de victimes.*
- MEE1 : *C'est presque un peu dommage on commençait à peine à se caler dans ces mouvements entre vie et risques quand le reconfinement a eu lieu.*
- W. : *Il y a eu pas mal d'oscillations pour trouver une voie supportable, acceptable.*
- X. : *Ce qui est intéressant, c'est que tout le monde en parle au passé ! Ça me surprend.*
- Y. : *Le tremblement de terre a eu lieu. On rebâtit.*
- MEE4 : *Moi j'ai repris un coup hier [annonce du 3^{ème} reconfinement], comme si tout ce qu'on a fait ne sert à rien. Comme dans nos vies, ça s'arrête.*
- E1 : *C'est déprimant. Mais au début c'était stupéfiant. Je n'ai pas déprimé mais je m'étais dit : "c'est la fin du monde" !*
- W : *On parle au passé parce que même s'il reste un risque, une part d'incertitude est derrière nous. On ne sait pas tout, mais on s'est pas mal débrouillés, on a été assez prudents. On sait que ce n'est pas fini mais on peut en parler au passé.*
- Les idéaux de dignité semblent avoir tenus. Et c'est la seule institution qui a tenu les journaux de bord, les a renvoyés au chercheur, où les gens reparlent entre eux, se disent des choses en face.
- W. : *On s'est calé sur les restrictions de toute la population.*
- MEE1 : *Il y a un moment où on s'est dit : un ensemble de résidents ensemble, il y aura forcément ... [des morts].*
- MEE2 : *Oui il y a des collègues plus inquiets, d'autres plus ... plus inconscients [semble se rétracter]. Comment le dire ?*
- Peut-être avec des moyens de défenses différents
- MEE2 : *Ce qui était agressif, c'est ceux qui avaient très peur et qui disaient qu'il fallait tout arrêter. Agressif dans les deux sens. Au bout d'un an, le virus est toujours là, mais on a réussi une organisation qui est moins contrastée.*
- MEE1 : *C'est hyper récent qu'il y ait cet équilibre ! À peine un mois ?*
- MEE2 : *On va sur un équilibre. Mais on n'est pas dupe : la vie d'avant, c'est fini.*
- Y. : *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 !
- X. : *C'est une poutre maîtresse. J'ai décidé de proposer une formation des administrateurs à la psychothérapie institutionnelle. Certains sont béotiens là-dessus.*
- Y. : *On pourrait faire des stages croisés avec les membres du CA et salariés, par exemple 3 jours de programme avec réunions, visites...*
- MEE1 : *Si "Journal de bord" a continué, c'est parce que soutenu par W.*
- W. : *Je savais que ce serait difficile dans ce contexte. Mais c'est une chance le regard extérieur d'Anne. Il faut profiter de cette chance.*

Deux énoncés semblent jouer un rôle pacificateur. *“Je ne peux pas dire si ça aurait pu se passer autrement”* dit l'éducateur-remplaçant chef de service en même temps que son interpellation citée plus haut. Quant au directeur, il prolonge sa conciliation du vivable pour tous les salariés en disant : *“Je n'ai aucune culpabilité sur ce qui s'est passé. Ça aurait pu être mieux et on a fait ce qu'on a pu. Globalement on a réussi à ne pas avoir de victimes”*. Ces prises de paroles paraissent recueillir l'assentiment du groupe et la suite de la 3^{ème} séquence est paisible.

Elles mettent en effet fin aux contestations pour aboutir à la reconnaissance d'un phénomène de violence mutuelle dans une phrase prononcée par un AMP : *“Oui il y a des collègues plus inquiets, d'autres plus ... plus inconscients [semble se rétracter]. Comment le dire ? ... Ce qui était agressif, c'est ceux qui avaient très peur et qui disaient qu'il fallait tout arrêter. Agressif dans les deux sens”*. Etant aussi représentant du personnel, il est particulièrement bien placé pour avoir senti ces agressivités *“dans les deux sens”*, peut-être même avoir été pris en étau entre elles (lors de l'entretien final, il parle de *“tiraillement”* pour lui et de *“vrai clivage”* au sein de l'équipe selon le niveau de peur). Il semble être aussi subjectivement très partagé entre ces deux pôles, lui qui avait à la fois très peur (il confie en séance des salariés qu'en raison d'une méningite qui a failli lui être fatale, il aurait préféré être confiné) et en même temps très porté à agir et soucieux du rôle à tenir auprès des résidents. Il fait sans doute partie de ceux qui ont fait une expérience particulièrement vive du nouage entre tensions internes et tensions collectives, notamment pour ces dernières sous la forme des tensions entre groupes institués¹.

Le registre de l'auto/l'inter-réconfort collectif est assez présent : *“Il y a eu pas mal d'oscillations pour trouver une voie supportable, acceptable”, “Au bout d'un an, le virus est toujours là, mais on a réussi une organisation qui est moins contrastée”, “C'est presque un peu dommage on commençait à peine à se caler dans ces mouvements entre vie et risques quand le reconfinement a eu lieu”*. Là aussi la temporalité semble élastique, incertaine ou diversement appréciée : *“C'est hyper récent qu'il y ait cet équilibre ! À peine un mois ?”* ou bien : *“On va sur un équilibre”*.

La tonalité est telle que la présidente s'exclame : *“Ce qui est intéressant, c'est que tout le monde en parle au passé ! Ça me surprend”*. La cheffe de service lui répond : *“Le tremblement de terre a eu lieu. On rebâtit”* et le directeur confirme que quelque chose est bien passé : *“On parle au passé parce que même s'il reste un risque, une part d'incertitude est derrière nous. On ne sait pas tout, mais on s'est pas mal débrouillés, on a été assez prudents. On sait que ce n'est pas fini mais on peut en parler au passé”*. Le bilan, aux antipodes de ce qui était imaginé au départ, rassure et l'expérience équipe les acteurs pour faire face à la suite de la crise. Il y a bien quelque chose de révolu.

L'inquiétude persiste mais, plus au même niveau, elle ne semble plus immobiliser, comme dans la sidération initiale, le réflexe de repli ou le retournement de la violence subie par le choc de la crise en violence interne. Toutefois, la crise n'étant ni finie, ni dépourvue d'effets généraux irrémédiables, une tonalité déprimée reste perceptible : *“Moi j'ai repris un coup hier [annonce du 3^{ème} confinement], comme si tout ce qu'on a fait ne sert à rien”, “C'est déprimant. Mais au début c'était stupéfiant”, “On va sur un équilibre. Mais on n'est pas dupe : la vie d'avant, c'est fini”*.

Avant une pause, la 3^{ème} séquence se clôt par une évocation spontanée de la démarche d'expérimentation, sous la forme d'un remerciement au directeur fait par l'éducatrice qui s'est montrée particulièrement critique envers les cadres pendant la crise et pendant la séquence : *“Si “Journal de bord” a continué, c'est parce que soutenu par W.”* auquel l'intéressé répond : *“Je savais*

¹ C'est lui qui dit : *“Tant qu'on a pu supporter les écarts entre les extrêmes, crise ou pas crise, ils disaient quelque chose de nous. Si on ne peut pas penser ça, on n'est pas une équipe”*. On peut imaginer qu'a pu être vécue, à un niveau plus personnel, une transposition de ce type : tant que j'ai pu supporter les tensions internes et externes auxquelles j'ai été confronté, elles disaient quelque chose de moi. Si je ne peux pas penser ça, je ne suis pas un bon professionnel.

que ce serait difficile dans ce contexte. Mais c'est une chance le regard extérieur d'Anne. Il faut profiter de cette chance". Ce qui est en train de se passer est clairement rattaché à cette démarche.

Faire retour sur ce qui fonde l'institution : la non répudiation du conflictuel

Le déplacement du conflit salariés/cadres, vers la tension entre ceux qui ont très peur/moins peur, amenée par l'interpellation sur l'arrêt de l'activité voulu par le "nous" globalisant ramène à la question de la mission à l'égard des personnes accueillies et à la manière qu'a Alta de concevoir la réalisation de cette mission, à travers ses références institutionnelles que sont la conflictualisation et plus largement la psychanalyse et la psychothérapie institutionnelle.

C'est la cheffe de service éducatif qui amène cette dimension en tenant le propos suivant : *"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 !"*. Dans le prolongement, la présidente qualifie la psychothérapie institutionnelle de *"poutre maîtresse"* de l'institution et dit son intention d'y former davantage les administrateurs.

Il existe en effet à Alta une culture de la conflictualité : non seulement les positions conflictuelles sont respectées mais elles ont droit de cité et sont un point d'appui pour dénouer des difficultés. On ne cherche pas à éviter le conflit, on l'invite à s'exprimer et on l'utilise. Il est pensé comme ce qu'il faut aller voir pour comprendre. La conflictualité fait partie de cette *"parole qui circule"* si régulièrement évoquée par les cadres et les membres de l'équipe éducative¹. Cette formule est parfois désignée comme l'essence même de la psychothérapie institutionnelle : *"La psychothérapie institutionnelle, c'est que la parole circule"* dit la cheffe de service à la séance des salariés.

Cette parole qui circule est par exemple évoquée en entretien final par un AMP à propos des transgressions des règles sanitaires qui peuvent se dire, et même s'écrire dans le cahier de transmission, pour être rediscutées. Également par l'animatrice, nouvelle venue, pour dire la liberté de penser qui a pu fonctionner pour les journaux de bord, la monographie et les séances : *"Le fait que la parole circule déjà naturellement à Alta, on peut écrire ce qu'on pense, sans penser à ce que le chef en pensera. La parole était déjà libre et je n'ai pas l'impression que l'idée du document ait bridé la parole"* alors qu'elle suppose qu'un tel document n'aurait pas été bien reçu dans son ancien lieu de travail. L'efficacité de cette parole partagée est connue. Ainsi dans son journal de bord, la cheffe de service éducatif écrit : *"J'écoute ce qu'ils ont à dire [l'équipe éducative] sur les jours fériés et comme bien souvent quand la parole circule c'est la sagesse du groupe qui apaise les positions un peu trop sensibles. Exacerbées"*.

Cette référence à la *"parole qui circule"* et à la conflictualité est explicitée dans le projet d'établissement. La parole circulant est posée comme une prévention de dérives institutionnelles et en même temps la parole est ce qui différencie et relie : *"une institution est toujours en risque de dérives mortifères : stigmatisation, dépersonnalisation, uniformisation, maltraitements, repli autarcique, abus de pouvoirs, sélection et discrimination, exclusion... Conscients de ces risques, nous sommes attentifs à concevoir un dispositif institutionnel dynamique et ouvert qui favorise la circulation de la parole, qui marque la différenciation des lieux et des moments, qui met en lien le dedans et le dehors, l'avant et l'après, soi et les autres"* (PE p. 22).

¹ La mention de *"la parole [qui] circule"* apparaît à 6 reprises dans les verbatim des professionnels (sans compter les sens voisins exprimés autrement), quand il n'est question qu'une seule fois question du *"virus qui circule"*.

Extrait du projet d'établissement actuel d'Alta (2019-2024)

3. Cadre et positionnement de l'établissement 3.2 Les enjeux - p 17

[Alta] fait le choix de conserver une petite taille et une indépendance qui lui semblent des conditions importantes pour donner la plus grande place à l'humain et favoriser autonomie et créativité.

Dans une organisation de petite taille, la distance réduite entre les acteurs n'est pas de nature à les éloigner, ni entre eux, ni vis-à-vis des cadres. Ces derniers occupent des niveaux hiérarchiques restreints mais qui ont du sens dans l'organisation et au niveau des places symboliques à occuper dans un lieu qui prend en compte les processus psychiques. Ces processus sont ceux qui concernent des acteurs en situation groupale et/ou confrontés à des troubles de nature psychotique.

L'organisation à taille humaine autorise des prises de décision à la fois souples et rigoureuses, soutenues par des processus qui favorisent délibérément la conflictualité et où toute parole peut être accueillie dans sa singularité et dans un cadre sécurisant.

L'organisation à taille humaine permet des échanges permanents entre les différents services de l'établissement ainsi qu'avec l'organisme gestionnaire (Conseil d'administration), contribuant ainsi à fédérer tous les acteurs autour d'un projet commun.

Cette organisation autour d'un projet commun permet à chacun, quelle que soit sa fonction de se sentir réellement concerné, d'exprimer ses idées et d'être force de propositions.

Il est également écrit dans le projet que les prises de décisions sont *“soutenues par des processus qui favorisent délibérément la conflictualité et où toute parole peut être accueillie dans sa singularité et dans un cadre sécurisant”* (PE p.17). Cette pensée de la conflictualité est inscrite de longue date dans l'institution. On constate qu'elle était encore plus présente dans le précédent projet d'établissement et nettement plus liée à la problématique psychotique des personnes accueillies et à la pratique d'accompagnement¹. L'équipe permet *“l'expression des conflits dans un cadre qui favorise leur résolution. Cela revient à autoriser une conflictualité constructive pour l'équipe et structurante pour chacun dans son rôle”*. Les professionnels sont invités à s'impliquer dans la relation aux personnes accompagnées. La différenciation des professionnels est conçue de manière à ce qu'ils soient davantage cohérents qu'homogènes, plus articulés que soudés, en mesure de *“manifester et défendre une opinion ou un avis différents [comme] moyen de lutter contre l'uniformisation de la pensée et le totalitarisme d'une équipe toute-puissante”*. Tant qu'il est référé au projet, *“le conflit n'est pas destructeur, il est source de vie”, “favoriser une “conflictualisation” de la relation dynamise les positions de chacun”* et permet *“de lutter contre les tendances à l'inertie, [...] au clivage et au morcellement”* propres à la psychose (PE 2004, p. 36).

Dans le cadre de l'expérimentation, cette conflictualité peut prendre plusieurs figures, comme celle de la controverse interpersonnelle. Dans la séance des salariés, il est fait référence à la dialectisation pour prendre des décisions difficiles. *“Nous on dialectisait, Y. et moi, avec un vécu différent selon de quoi on sortait chacun. Elle me demandait la ligne, qu'elle ne pouvait pas porter seule”* dit le directeur. Il s'agit de l'idée de faire évoluer quelque chose par un processus contradictoire de dépassement des contradictions, qui suppose qu'on ne cherche pas tout de suite le consensus mais qu'on accepte le dissensus pour progresser.

Est aussi présente la figure la conflictualité intra-subjective, à laquelle on prête attention. Dans la séance collective, la cheffe de service fait référence au fait que des membres de l'équipe ont pu dire qu'ils avaient trop peur pour réaliser certaines tâches et être soulagés que d'autres acceptent de les effectuer. Se référer à la psychanalyse, et donc à la conflictualité psychique *“apprend à entendre en chacun de nous la conflictualité”*. Ce qu'elle dit avoir retiré d'heureux de cette expérience de la crise.

¹ 7 occurrences dans l'ancien projet de 40 pages (2004), contre 2 dans le Projet d'établissement actuel (2019-2024).

Extrait de l'ancien projet d'établissement d'Alta (2004)

Le travail d'équipe et l'éducateur référent - p 36-38

Objectifs : réflexion et cohésion – lutte contre le risque de clivage – éviter les relations d'emprise.

L'équipe est une instance fondamentale qui permet de garantir la cohérence du travail toujours référé au projet institutionnel, mais qui permet aussi l'expression des conflits dans un cadre qui favorise leur résolution. Cela revient à autoriser une conflictualité constructive pour l'équipe et structurante pour chacun dans son rôle.

Chaque membre de l'équipe, désigné, "mandaté" par l'institution pour jouer un rôle précis dans un cadre donné est par ailleurs autorisé à manifester et défendre une opinion ou un avis différents. C'est aussi un moyen de lutter contre l'uniformisation de la pensée et le totalitarisme d'une équipe toute-puissante.

L'enjeu est d'obtenir une équipe liée, articulée plutôt que "soudée", d'autant plus contenante vis-à-vis des usagers de l'institution qu'elle sera suffisamment enveloppante pour ses membres.

Le travail d'équipe se formalise dans ses réunions hebdomadaires, lieux de parole et d'analyse des situations étudiées et d'étude des stratégies institutionnelles à mettre en œuvre pour améliorer le soutien des personnes accueillies.

Le travail d'équipe repose sur les cinq points essentiels :

1. L'éducateur référent

Le principe de l'éducateur "référént" garantit un suivi individualisé et personnalisé de chaque résidant. L'éducateur référent est responsable par délégation de la direction du suivi des résidants qui lui sont désignés. Il établit à ce titre une relation privilégiée et se trouve coordinateur de leur prise en charge individuelle, tant vis-à-vis de l'institution que des partenaires extérieurs (il coordonne, autour du résidant, le réseau soignant).

Nous rejoignons en cela l'un de nos principes qui prône l'implication relationnelle à la fois comme une fonction humanisante (l'autre n'est pas qu'un "objet de soins") et comme un "outil" de travail (l'implication relationnelle est objet d'analyse).

Toutefois, nous voulons observer deux précautions :

- éviter l'instauration d'une relation résidant/éducateur fusionnelle et manipulatrice, théâtre de la "toute-puissance" de l'un ou de l'autre,*
- favoriser une "conflictualisation" de la relation qui dynamise les positions de chacun.*

Dans les deux cas, c'est la fonction du tiers qui va permettre la différenciation des places et des fonctions.

L'institution joue au premier chef le rôle de tiers. Elle est rendue lisible à travers son projet, son organisation, son dispositif et l'équipe éducative qui en est la cheville ouvrière.

La conflictualisation prise ici dans un sens "dialectique" veut se situer dans un cadre cohérent qui est référé pour chacun de ses acteurs au projet institutionnel. Ici, le conflit n'est pas destructeur, il est source de vie.

Il s'agit en effet de lutter contre les tendances à l'inertie, mais aussi contre les tendances au clivage et au morcellement.

Ces précautions sont observées en désignant deux éducateurs référents par résidant.

2. La réunion d'analyse de la pratique [...]

3. La réunion institutionnelle [...]

4. La réunion de travail sur l'implication relationnelle des éducateurs dite "groupe d'implication" [...]

5. Le cahier de liaison et les temps informels de liaison [...]

La psychanalyse considère en effet la conflictualité comme consubstantielle au psychisme, à ce qui fait "réalité psychique", comme en témoignent les concepts de *pulsion*, d'*inconscient*, de *refoulement*, de *résistance*, etc. On parle en psychanalyse de conflit psychique lorsque s'opposent des exigences internes contraires, qu'il s'agisse d'un conflit manifeste ou latent. La *méthode cathartique* qui aboutit à la cure psychanalytique passe aussi par l'idée d'un conflit : il s'agit

d'épurer, de purger, à l'image des effets de la tragédie grecque sur les émotions, les affects qui n'ayant pas réussi à trouver la voie vers la décharge sont "coincés" et exercent des effets pathogènes producteurs de symptômes. Avec l'évolution de la psychanalyse, la question de la conflictualité s'est déplacée de l'intrapsychique vers l'intersubjectivité, explorant la frontière entre le sujet et son environnement, notamment avec la psychanalyse des enfants et des psychotiques, en particulier avec la conceptualisation de la *fonction contenante*¹. Plus largement, dans les relations interpersonnelles, le conflit n'est pas considéré comme un dysfonctionnement qui intervient dans le cours d'une relation harmonieuse et qu'il conviendrait de résoudre en le masquant, le contrant, l'éliminant mais ce qui marque des ambivalences ou des mouvements projectifs qui gagnent à être élaborés, pour ne pas revenir plus tard, sous une forme délétère.

La psychanalyse est située dans les projets d'établissement d'Alta comme ce qui aide à penser la psychose, à en décrypter les manifestations, à en supporter l'énigme et le dérangeant ("*La psychanalyse propose une conception de la réalité psychique qui autorise une lecture et une traduction de ce qui, autrement, paraît "fou"*"), à soutenir une éthique du sujet et de la rencontre intersubjective², et à "*concevoir des stratégies éducatives pertinentes*".

Extrait de l'ancien projet d'établissement d'Alta (2004)

Cadre théorique - p 18

L'approche psychanalytique

Une tentative de conceptualisation de la psychose est nécessaire pour en produire une représentation qui nous permette de concevoir des stratégies éducatives pertinentes.

Les modèles empruntés, ou plus modestement "des jalons et des repères", seront souvent ceux que fournit la psychanalyse car ils présentent un double intérêt :

- *ils garantissent une qualité éthique qui situe le sujet dans une dimension résolument humaine et singulière,*
- *ils apportent un éclairage qui donne sens aux paroles et autres actes à valeur symptomatique dont nous sommes témoins ou auteurs au quotidien. Cette approche souligne la dimension du symptôme comme un langage à déchiffrer de quelque chose qui n'arrive pas à se dire et à se symboliser.*

Ces postulats théoriques n'ont de légitimité que s'ils sont soutenus par un spécialiste compétent (psychologue, psychanalyste) qui tient le rôle "d'interprète" en proposant des hypothèses de compréhension dans l'instance d'analyse de la pratique.

Il ne s'agit pas de prétendre "expliquer" tel ou tel fonctionnement mental mais de chercher à éclairer et "comprendre" l'intentionnalité inconsciente à l'œuvre dans les situations personnelles, groupales ou institutionnelles.

¹ Avec M. KLEIN, D. WINNICOTT et W.R. BION. *Conflicts, conflictualité et fonction contenante, De Freud à Bion, une évolution de la psychanalyse de l'intrapsychique vers l'intersubjectivité*, Denis MELLIER, 2003, p 257-276

² Une éthique qui peut se dire comme le fait Denis VASSE : Quelqu'un écoute sans prendre au comptant le discours conscient et n'encadre pas ceux qui le tiennent dans le langage médical des symptômes et encore moins - et c'est peut-être le plus difficile - le langage social des convenances. Se tenir debout et marcher, NRF, 1995, In Pourquoi la psychanalyse ?, Laurence BOUNON, Bulletin d'Informations du CREAI Bourgogne n°332 Janvier 2013.

Extraits du projet d'établissement actuel d'Alta (2019-2024)

4.2 Valeurs, principes et repères

La psychanalyse comme référence pour une certaine conception de la vie psychique - p 20

Il ne s'agit en aucun cas d'une méthode, d'une technique, ou d'une pratique puisque nul n'y est habilité en dehors du psychanalyste.

Nous avons, dès le début, fait le choix d'instaurer un temps de travail d'analyse de la pratique avec un psychanalyste. Celui-ci intervient, ès qualités, pour soutenir l'équipe dans l'épreuve de chacun pour "être avec" et accompagner l'autre dans une relation qui interroge en permanence comment accueillir, soutenir, cadrer, rassurer, bousculer, relier, défusionner... La psychanalyse propose une conception de la réalité psychique qui autorise une lecture et une traduction de ce qui, autrement, paraît "fou".

La pédagogie et la psychothérapie institutionnelles comme références éthiques et comme principes organisateurs - p 22

[...] Le projet d'[Alta] a été réfléchi pour lutter contre ce risque d'emprise des troubles psychotiques sur le fonctionnement institutionnel. En effet la psychose est une pathologie qui tend à délier (phénomène de clivage) ou à fusionner les évènements les uns aux autres. Ces mécanismes provoquent ensuite une difficulté à penser, à construire, à vivre.

L'institution qui se veut aidante devra donc se construire des outils capables de proposer de la différence (lutte contre la fusion) de la parole et de la conflictualisation (lutte contre le clivage).

Ainsi, tout en créant de la différence, les choses restent liées par la parole et le sens qu'on y donne.

4.4 Les personnes accueillies, leur problématique

La souffrance psychique p - 25

Accueillir une personne en souffrance psychique passe par un travail de représentation théorique des enjeux dynamiques de son fonctionnement psychique. [...] la souffrance psychique apparaît liée à tout ce qui échappe au processus de symbolisation subjectivante. Ce travail de symbolisation, particulier pour chaque sujet tout au long de la vie, nous permet de nous représenter le monde, monde extérieur, monde intérieur. Nous cherchons ainsi par le symbole, à trouver une équivalence à l'absence. Or l'absence, la séparation sont inacceptables pour qui fonctionne sur un registre psychotique.

[...] Si ce qui fait souffrir l'être humain est la conséquence de ce qui est resté en dehors de ses capacités représentatives et symboliques, nous envisageons pour prendre soin des résidents d'[Alta], de remettre en circulation ce qui a été immobilisé.

La relation, la rencontre - Lutter contre la déliaison et le repli sur soi - p 26

C'est par une certaine qualité de relation avec les autres, leur écoute, leur accueil, que l'individu existe vraiment. La relation impliquée, subjectivée, de l'éducateur, à travers les médiations, constitue un champ d'expériences relationnelles riches et variées qui se vivent en sécurité. [...]

Le rapport au monde et à soi – La permanence du lien - p 26

La pathologie psychotique peut conduire à une représentation morcelée du corps. Le monde extérieur lui-même peut être vécu comme étranger et menaçant. Le dispositif institutionnel par le réseau de liens humains qui se déploient dans l'espace (avec des lieux différenciés) et dans le temps avec des rituels ou des repères (réunions, médiations régulières, entretiens ritualisés) contribue à relier, à faire unité... L'espace-temps se déploie également à l'extérieur de l'établissement, prenant en compte un réseau humain et social aussi large que possible.

Notre travail consiste à tisser du lien en permanence là où la pathologie psychotique le met toujours en péril [...] Ce travail de fond, qui repose sur la prise en compte de l'altérité, se forge par une mise en mots et un partage des expériences vécues. [...]

Les représentations sociales dominantes associent conflit à violence, alors que la violence n'est qu'une modalité éventuelle du conflit et, le plus souvent, c'est précisément la violence qui surgit lorsque le conflit demeure inexprimé. La psychosociologie et la sociologie ont montré que l'issue positive du conflit n'est pas la victoire ou l'abandon d'une des parties mais l'accord, et donc l'unité, sur laquelle aboutit le processus conflictuel, y compris un accord sur le désaccord. En cela, le conflit peut être constructeur et non destructeur. Il est un élément de régulation, une forme essentielle de toute socialisation, véritable fabrique sociale de l'altérité. Opposé aussi bien à l'indifférence qu'au rejet, le conflit est un *moment positif qui tisse avec son caractère de négation une unité conceptuelle* proposait le sociologue Georg Simmel¹. Si ses causes divisent et opposent les individus, le conflit est une forme d'interaction rétablissant *l'unité de ce qui a été rompu*. Dans les ensembles unifiés, les conflits peuvent toutefois prendre des propositions étonnantes, laissant penser que l'attrait de la désunion peut-être aussi fort que l'attrait de l'union².

Alta se veut *“Un lieu qui soigne plutôt qu'un lieu où l'on soigne”* selon son fondateur et son projet le pose comme *“un lieu qui prend en compte les processus psychiques [...] ceux qui concernent des acteurs en situation groupale et/ou confrontés à des troubles de nature psychotique”*. S'agissant de la pathologie psychotique, la structure cherche à lutter contre la déliaison due au mécanisme de clivage et à lutter contre la fusion due aux angoisses de séparation ou de morcellement. Elle propose des outils capables de générer de la différence, de la parole, du lien et de la conflictualisation, pour *“remettre en circulation ce qui a été immobilisé”*, ce qui *“n'arrive pas à se dire et à se symboliser”*. Une visée de désaliénation figure dans le projet : *“Nous sommes animés par la conviction que l'institution peut être au service d'un projet de désaliénation et d'émancipation, pour peu qu'elle soit réfléchie et travaillée dans cet esprit : les personnes, les projets et les espaces sont à investir avec un engagement de chacun qui suppose une capacité à rendre compte de son travail. Il s'agit de favoriser les tiers, comme antidote au risque d'aliéner et de s'approprier...”* (PE, p. 21).

Quand la circulation de la parole se grippe, reprend, hésite, se relance

Si, comme on l'a vu, s'être référé à la conflictualité psychique pendant la crise est un point de satisfaction relevé par la cheffe de service, elle porte néanmoins une appréciation mitigée sur l'apport des références institutionnelles pendant la crise, compte tenu du mouvement de repli sur soi ou sur ses pairs : *“C'était difficile [que la parole circule], on n'arrivait pas à conflictualiser. Ça donne des clivages, des pré-carrés”³*. Le directeur aussi s'interroge : *“On peut se demander pourquoi la psychothérapie institutionnelle n'a pas marché. Ça nous a aidé mais ça n'a pas marché. C'est un repère pour nous. Ça nous a guidé quand même à lutter contre le clivage, à donner la place à toute parole, mêmes les extrêmes qui pouvaient être excessives, dissonantes”*.

Et une éducatrice trouve que ces références ont été *“un peu oubliées pendant la crise”*, à propos de la faible association des résidents, rendus passifs pendant la crise, et dont une bonne partie de leurs instances de participation n'ont toujours pas repris (le CVS et les réunions institutionnelles dont une reprise partielle n'est envisagée que pour octobre 2021, soit 18 mois après leur suspension). *“Je suis très sensible à ces thématiques de liberté et de participation et là on a vraiment zappé un truc”* dit-elle, et elle ajoute : *“On sait que les choses ne se font pas s'ils ne s'y mettent pas. Certains avaient appris avant à prendre un rôle”*. Cette possibilité de prendre des rôles dans différentes instances

¹ Dans une étude de conflits très divers, entre tribus, nations, églises, etc. *Le Conflit* (1908), Circé, 1992, p 20

² Ce que S. FREUD appellera le narcissisme des petites différences, *Malaise dans la civilisation* (1929) PUF, 1981, p 68

³ Emprunté à Jean OURY, l'expression *pré-carré*, issue du vocabulaire militaire de Vauban, désigne une zone d'influence exclusive, un domaine réservé, d'un État, d'une entreprise, d'une personne qu'on protège de tout empiètement. J. Oury appelle à la vigilance : *une des maladies chroniques les plus fréquentes de tout Établissement est le cloisonnement. On crée petit à petit son propre territoire, et cela dans une bonne conscience professionnelle. C'est revenir au niveau de l'animalité : défense du territoire contre toute intrusion*, EMPAN, n°4, fév 1991, cité dans le PE d'Alta.

donnant aux patients/personnes accueillies eux-mêmes la responsabilité d'organiser leur vie quotidienne, constitue un aspect majeur de la psychothérapie institutionnelle¹. Outre l'autogestion (avec un contrôle relatif des soignants/accompagnants) qui sort les personnes d'une situation passive et de leur isolement, jouer plusieurs rôles permet de se détacher du rôle aliénant de malade mental auquel les personnes ont pu s'identifier.

Propos d'une éducatrice sur l'application des références institutionnelles, tenus lors de l'entretien final

*Mais est-ce qu'on s'y réfère bien à nos repères institutionnels ?
La psychothérapie institutionnelle et la psychanalyse, on les a un peu oubliées pendant la crise !
Elle était où la participation des résidents ?
Nous on était des exécutants et eux encore plus des exécutants ...
bon beaucoup se sont gardés de le faire. Et la bienveillance ? ...
Ma grande peur dès le premier jour de la crise :
que ce soit le chaos, que tout le monde oublie tous ses principes.
Des choses de nos pratiques d'avant ont permis aux résidents de s'emparer de choses,
par exemple de demander que le Bistrot soit ré-ouvert.
On sait que les choses ne se font pas s'ils ne s'y mettent pas.
Certains avaient appris avant à prendre un rôle.
Les réunions institutionnelles ne sont pas possibles avec la jauge, donc on fait des réunions de pallier.
Mais les réunions de pallier, certains en avaient marre car ils n'étaient pas décisionnaires.
Il n'y a plus de CVS et ce n'est pas la politique que ce soit les éduc qui portent leurs voix.
C'est compliqué le CVS.
Pourtant la formation était bien mais elle avait touché les résidents partis ensuite
et c'est difficile de transmettre aux collègues. Ce serait nécessaire qu'ils aient une formation.
Je suis très sensible à ces thématiques de liberté et de participation et là on a vraiment zappé un truc.
Des collègues disaient déjà que c'était compliqué avant.
Là on va relancer une petite réunion institutionnelle en octobre.
Ça revient toujours : avec la réunion d'institutionnelle, on peut se passer de CVS !
C'est clairement en lien avec le portage, moi je m'appuie sur la loi
et je propose que ça ne soit pas toujours les mêmes qui portent ça.*

Au-delà, l'idée développée par le courant de la psychothérapie institutionnelle est qu'à la logique dissociative propre aux psychoses, il faut pouvoir proposer un lieu soignant permettant un relationnel "dissocié" (avec plusieurs interlocuteurs) ou une *constellation de transferts*². L'intérêt d'avoir plusieurs interlocuteurs, d'interagir avec d'autres lors de groupes de paroles et/ou d'ateliers collectifs, de réaliser des démarches extérieures, est d'opérer une *fonction contenante* collective permettant au patient d'avoir plusieurs possibilités de transfert (*transfert multiréférentiel*). Il s'agit soit d'éviter de se perdre dans une relation trop fusionnelle qui peut être dangereuse (le transfert s'avérant alors anxiogène, voire menaçant, pour le soignant comme pour le patient), soit de faire un pseudo travail d'accompagnement thérapeutique, dans lequel personne ne s'implique (ni le soignant ni la personne) par peur archaïque inconsciente de se perdre dans la fusion (de la part du professionnel comme de la personne). Retravaillée en réunion, cette *constellation de transferts*, permet à l'équipe d'analyser, reconstruire et unifier, par le travail de *contre-transfert*, le monde interne de la personne psychotique. C'est dans cet esprit que les résidents d'Alta sont accompagnés par deux référents, le projet d'établissement indiquant qu'il s'agit de "*permettre à des états psychiques du résident, parfois diffractés et morcelés à cause de la pathologie psychotique, de se*

¹ Historiquement des *clubs thérapeutiques* (F. TOSQUELLES) et *comités* faisant de multiples activités (J. OURY).

² Pour Jean OURY : Il est impossible de parler de la psychothérapie institutionnelle si on ne parle pas de la psychose, c'est inséparable de la théorisation que l'on fait, de façon permanente, de la psychose, de ce qu'on appelle la psychose ou les psychoses ; sinon cela n'a pas de sens. Pratique de l'institutionnel et politique, 1985, p 16.

relier grâce au travail de cohérence effectué par les deux référents eux-mêmes en lien avec le travail d'équipe" et de "limiter et médiatiser les difficultés liées aux caractéristiques d'une relation interpersonnelle, très engagée subjectivement, qui peut être rendue compliquée par des facteurs psychopathologiques majorés dans les situations de souffrance psychique". (PE, p. 30).

Qu'Alta ait une approche positive du conflit et une culture de la conflictualisation issue de ses références psychanalytiques et, puisque les deux sont liés, de la psychothérapie institutionnelle, a sûrement contribué à ce que les tensions générées par la crise puissent se dire lors des deux séances de réflexion collective, et se dire sous les modalités que nous avons observées : des énoncés partant de la position subjective du locuteur, des désignations franches des tensions (bien que peut-être parfois atténuées) centrées sur les phénomènes perçus, sans attaques personnelles, une montée en réflexion qui interroge le fonctionnement collectif et institutionnel. La seule exception ayant été, dans la séance commune, le moment où les propos rapportés du groupe des administrateurs par l'intervenante sont repoussés par la présidente, la controverse lui paraissant impossible, insupportable, avec le refus de l'idée même qu'il y ait un conflit. Comme nous l'avons également vu à propos du message de fin de confinement qui annonçait la prime.

Cette culture de la conflictualisation a sans doute facilité le dénouage de certaines tensions issues de la crise dont témoignent des acteurs. S'agissant du rôle propre du dispositif proposé dans le cadre de l'expérimentation dans ce dénouage, plusieurs points peuvent être relevés.

Pour ce qui concerne la séance commune aux trois catégories de parties prenantes de l'institution, quelques aspects positifs ont été pointés par des participants au sein même de la séance. À propos des tensions salariés/cadres qu'il réaborde, le directeur dit au fil de la 2^{ème} séquence : *"C'est une chance de pouvoir reparler comme ça"* et, comme on l'a vu, à la fin de la 3^{ème} séquence, après que la cheffe de service a souligné l'intérêt de pouvoir conflictualiser, il reparle d'une chance de bénéficier d'un regard extérieur dont il faut profiter. Lors de la 5^{ème} séquence, un petit échange entre cadres sur les écarts de représentations entre CA et établissement à propos du projet de film est souligné, comme visibilisé par le dispositif d'expérimentation. Les échanges se terminent sur la remarque d'un éducateur sur la "reliance" qu'opère la séance et suggère son intérêt mais aussi son inaccessibilité pour les quelques résidents présents : *"Vous [à l'intervenante et à la chercheuse] être venues lier nos paroles. Mais comme les résidents doivent s'emmerder là, à ne pas comprendre nos problèmes institutionnels, même s'ils sont concernés"*.

Echange entre cadres sur l'expérimentation, tenu lors de la séance commune

- Y. : *Qu'est-ce qui fait qu'on aborde ça ici [le projet de film sur lequel il y a désaccord] ?!*
- W. : *Un décalage entre les représentations de ce que le CA ... et ce qui est prévu.*
- Y. [à l'intervenante et la chercheuse] :
*Les 3 groupes que vous avez réuni pour la démarche du CREA
et un projet éducatif est venu dire un écart sur ce qui nous articule !*

Une réserve et une critique sont également émises sur le moment. À propos des séances de réflexion collective, auxquelles elle a participé activement, tout en venant avec réticence à la première, la cheffe de service éducatif nous fait part à la pause d'un sentiment dérangent de dévoilement d'une "cuisine institutionnelle", qu'elle évoque comme la réalisation d'un fantasme de *scène primitive* : *"donner accès à ce qui se passe dans la chambre des parents"*¹. Elle craint que cela

¹ Sigmund FREUD a donné le nom de *scène primitive* ou *scène originarie* à celle où l'enfant se voit assister à des rapports sexuels de ses parents, soit qu'il les ait observés réellement, soit qu'il se les soit représentés sur un mode fantasmatique.

active une conflictualité que les cadres auraient à gérer, une fois les séances achevées. De son côté, comme on l'a vu, la présidente émet une vive critique en lien avec l'incident décrit : le caractère clivant du sujet abordé en disant qu'elle en fera part au CA.

L'incident a d'ailleurs très largement occulté la mémoire de la séance commune, qui ne semble pas avoir eu le même effet de relance des échanges interpersonnels et dont peu d'éléments sont revenus par les participants lors des entretiens finaux. Ainsi la cheffe de service en dit juste : *“La 2^{ème} réunion, c'était étrange. Les éducateurs venaient à reculons, fatigués, et puis il y a eu la tension avec la présidente. J'ai barré cette réunion de ma tête et je n'en ai pas eu d'échos”*. Toutefois, le directeur y voit un intérêt, y compris dans l'incident qui a été pénible sur le moment : *“À la 2^{ème} réunion, j'étais gêné pour le moment où X. s'est défendue de façon... dans le déni par rapport à ce qui était restitué de la réunion avec les administrateurs. C'était un blocage, il ne fallait pas insister. Je ne suis pas déçu pour autant de cette 2^{ème} réunion. Ça a amené des choses. Les verbatim ont beaucoup servi à l'alimenter”*. Les deux résidents interviewés qui y avaient participé ne s'en souvenaient pas bien, l'un dit n'avoir en effet *“pas bien compris tout ce qui s'y est dit”*. La présidente, seule représentante du CA présente, n'a pas pu être interviewée lors de la phase finale de la démarche.

Aussi, les verbatim dont nous disposons ont tendance à parler des séances de réflexion dans leur ensemble et pas spécifiquement de celle commune aux trois catégories d'acteurs. Ils font état de l'intérêt d'avoir pu s'y exprimer : *“Les réunions [de l'expérimentation] ont permis que chacun s'exprime, dont certains qui s'expriment peu d'habitude”, “on y a entendu des choses que je ne supposais pas au départ”, “c'est un effet du travail qui a été fait sur la crise, de permettre suffisamment d'expression des uns et des autres, au moment où se produisait la crise, et c'est certainement pas la même chose qui se serait dit après, le fait que ce soit proche du moment de la crise, chacun était encore dans son émotion vive”*.

Hormis ce qui concerne le blocage avec la présidente, le fait que des thématiques conflictuelles aient été abordées est jugé positivement par ceux qui s'expriment : *“Il y a beaucoup de jugements et ça donne des conflits [dans l'équipe]. C'est bénéfique d'en parler”, “quelle chance d'avoir pu les entendre et quelle chance qu'on ait pu parler autour de tout ça”*.

Le directeur développe sa manière de se situer quand il y a tension, comme ça été le cas entre salariés et cadres : *“Sur le coup, je réponds parce que je suis touché et puis il y a à répondre. [Mais] c'est un principe d'essayer d'entendre ce qui est dit derrière les mots. Dans un moment de conflit et de crise, je pense que c'est important de ne pas s'enfermer dans des réponses du tac au tac, de ne pas se crispier”*. L'absence de réponses sur le vif lors des séances a certainement facilité l'expression de chacun sur les tensions et vraisemblablement évité des montées en polémique. Mais on peut se demander si ne pas prendre *“au pied de la lettre”* une contestation en supposant qu'elle masque autre chose (*“le fond, c'est l'inquiétude, l'angoisse”*), ne fait pas courir le risque de psychologiser la tension, voire de se tromper sur la nature de la tension en évitant de controverser sur le conflit de manière à bien en saisir l'objet pour les parties prenantes.

À propos de l'absence des cadres, il semble, comme on l'a dit, que la question n'était pas que l'on pense ou non aux salariés (*“on rentre dans un débat, un conflit stérile : “mais si j'ai pensé à vous”, “mais non vous ne pensiez pas à nous”*), mais de comment être *“aux côtés”* des salariés, en y étant physiquement en pointillé, compte tenu des circonstances. Une question que les crises disloquant les collectifs de travail, si ce n'est les relations plus ordinaires, par des mesures de distanciation, posent avec acuité. Comment rester ensemble, sans être corporellement ensemble ? Quelles formes d'incarnation peuvent prendre les collaborations, et plus largement la vie commune, quand la co-présence est impossible ou contre-indiquée ?

Propos du directeur sur la suite des séances collectives, tenus lors de l'entretien final

Vos interventions en réponse au sentiment d'abandon que les personnels ont exprimé, Y. autour de sa solitude et de l'agressivité reçue et toi autour du souci d'eux et de leur sécurité, vous avez l'impression que ça a été entendu, que ça remodelé les représentations des salariés ? Je me dis que peut-être.

Et puis je me dis une chose très importante : ce n'est pas parce qu'ils disent qu'ils étaient seuls et qu'on n'était pas là que c'est vrai, je pense qu'avec du recul ils le savent qu'ils n'étaient pas seuls. D'une façon générale, Y. et moi, on fait attention de ne pas prendre les revendications et les plaintes au pied de la lettre, on se demande qu'est-ce qu'il y a derrière.

Pris au pied de la lettre, on rentre dans un débat, un conflit stérile :

"mais si j'ai pensé à vous", "mais non vous ne pensiez pas à nous".

C'est pas ça le fond de la question, le fond, c'est l'inquiétude, l'angoisse, et à ces questions-là, on répond par des faits qui sont tenaces dans la durée, les choses s'apaisent avec la durée, la ligne de conduite est celle-là.

Soit je me suis planté et je n'ai pas pensé à eux et ils auront raison de me reprocher cette calamité, soit je sais que ce n'est pas vrai et je ne m'inquiète pas de leur revendication parce que je me dis qu'ils parlent d'autre chose.

Je ne peux pas répondre au pied de la lettre à chaque fois, c'est une catastrophe sinon.

Alors je répondais mais qu'ils m'entendent ou pas, ça ne me soucie pas trop ensuite, je suis plutôt confiant.

Sur le coup, je réponds parce que je suis touché et puis il y a à répondre.

C'est un principe d'essayer d'entendre ce qui est dit derrière les mots.

Dans un moment de conflit et de crise, je pense que c'est important de ne pas s'enfermer dans des réponses du tac au tac, de ne pas se crispier.

Ils en ont reparlé après ces séances de ce sentiment d'abandon ?

Je crois que non, à ma connaissance ce n'est pas revenu.

Parce que je crois que tous nos échanges ont permis d'atténuer un peu cette sensation qu'il y aurait un fossé.

En termes d'effets, il est question d'un couvercle qui s'ouvre : *"C'est à ce moment-là que s'est un peu ouvert le couvercle. D'ailleurs c'est mieux que ça ait eu lieu en mars car en octobre, les positions auraient été bien difficiles à énoncer"*. Aussi de déblocage et de dialogue qui se renoue sur un mode plus paisible : *"Les rencontres ont vraiment permis de libérer la parole. Je sens que ça va mieux entre nous", "[j'ai pu] pu rouvrir mon atelier, sinon j'en serais toujours à cuisiner pour une personne, 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 [les séances]"*. Et ce, aussi bien pour des salariés qui ont participé à une ou au deux séances que pour une personne qui n'y est pas venue. Il est aussi question d'une réduction des écarts perçus par les acteurs, sur un mode modeste : *"je crois que tous nos échanges ont permis d'atténuer un peu cette sensation qu'il y aurait un fossé"*, ou un mode plus net : *"ça a été une chance de pouvoir permettre une expression autour du vécu de cette crise qui fait qu'aujourd'hui on a la chance d'avoir un climat très serein"*.

Propos d'une éducatrice sur les séances collectives, tenus lors de l'entretien final

Moi je me suis rendue compte au cours de cette étude qu'on m'a mis dans une position que je ne pensais pas être la mienne. Des collègues qui ont eu très peur, peur de mourir, alors que moi j'avais peur mais une peur plus modérée. On m'a demandée si je n'étais pas complotiste. Mais pas du tout, j'avais peur moi aussi ! J'ai pris conscience de leurs représentations de moi après la réunion [séance commune] parce qu'on a rééchangé sur les positions qu'on avait chacun. On ne discutait pas de ça avant janvier-février 2021. Il y avait eu de grosses discussions sur l'organisation de Noël et le 1^{er} de l'an, c'était très tendu et moi j'insistais pour qu'on fasse quelque chose. Ils ont cru que je ne croyais pas au virus. Les collègues qui en avaient marre m'ont dit après : "il y en a qui avaient peur pour leur vie, pourquoi tu ne lâchais pas ?" Ben oui, chacun Noël dans son coin ! Les réunions [de l'expérimentation] 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.

Étonnamment, dans une institution où les réunions sont considérées comme importantes, ce type de travail n'est pas ressenti comme étant de l'ordre d'une nécessité au sortir d'une crise qui a secoué les individus et le collectif. C'est évoqué comme une éventualité flottante ("Ça se serait sans doute fait d'une façon ou une autre mais plus tard" dit un AMP) ou empêchée ("Je ne pense pas qu'il y aurait eu de réunions de retour sur la crise sinon. Il n'y avait pas de volonté de le faire et je pense qu'il y aurait eu des réticences des salariés si ça avait été proposé" dit un éducateur). Et le directeur indique juste : "J'imagine que s'il n'y avait pas eu ce travail, s'il n'y avait pas eu ces réunions, si ces choses n'avaient pas pu se dire, je ne sais pas, peut-être qu'on aurait trouvé nous les moyens internes d'en parler, probablement mais peut-être pas si tôt". Il ne semble pas que ce soit l'existence de séances collectives dans le dispositif d'expérimentation qui ait fait écarter cette idée en comptant sur les échanges qu'elles permettaient en sortie de crise.

Il n'a pas été organisé d'échanges, autres qu'interindividuels, sur la crise traversée, lors du déconfinement (par exemple en plein air ou en visio). Sans doute était-ce difficile sur le plan des énergies et des priorités mais probablement pas impossible¹. La question était sans doute trop sensible, c'est ce qu'il apparaît avec plusieurs remarques mentionnant que les séances de réflexion, ayant lieu un an après le confinement, arrivaient à un bon moment, qu'auparavant les échanges (au moins entre salariés) auraient été difficiles. Et l'espace que constitue l'analyse de la pratique a été fort peu mobilisé dans cette crise, du moins fort inégalement.

¹ Les outils existants (la visio disponible dans la salle de réunion, le fait que la plupart des résidents soient munis de smartphones et bien sûr les autres acteurs d'Alta, qu'on se soit équipé d'un barnum dans la cour), n'ont pas été mobilisés, et apparemment sans tentative de le faire, comme si la parole pouvait circuler en l'absence de supports concrets, dès lors que d'importantes réunions physiques dans un local n'étaient pas raisonnables.

Extrait du projet d'établissement d'Alta 2019-2024

4.7. L'accompagnement - La réunion d'analyse de la pratique - p 32

Comprendre pour ne pas maltraiter et rejeter : la réunion "d'analyse de la pratique", animée par un psychanalyste, offre aux professionnels l'opportunité pour chacun d'une formation continue au "décodage" des symptômes psychotiques, d'une remise en question authentique de "soi avec l'autre", et d'une interrogation éthique permanente.

Il s'agit d'un dispositif fondamental, porté par la direction dès les premiers jours de l'existence de notre institution car il n'est pas de projet institutionnel émancipateur qui ne permettent à ses acteurs une mise en pensée de leur posture personnelle et professionnelle vis-à-vis de personnes en souffrance.

Ce temps de travail, qui ne doit pas être confondu avec une analyse institutionnelle, est obligatoire pour tous les professionnels intervenants auprès des personnes accueillies, qu'ils soient titulaires ou stagiaires.

Initialement conçu pour le service éducatif, ce temps de travail a été mis en place également pour l'équipe des services administratifs et généraux, à leur demande, en raison de leur implication dans le projet d'accueil de la Résidence et dans leur implication humaine dans la rencontre avec les résidents.

Ces réunions se tiennent toutes les deux semaines (séance de 4 heures) pour l'équipe éducative, une fois par mois (séance de 2 heures) pour l'équipe des services généraux et administratifs.

Les cadres intermédiaires participent avec leur équipe à cette réunion, marquant ainsi la dimension institutionnelle de ce travail, et le défi de la relation de confiance où chacun parle en son nom, de sa place engagée humainement dans la relation à l'autre.

Extrait de l'ancien projet d'établissement d'Alta 2004

Le travail d'équipe (suite) - p 38 et 39

La réunion d'analyse de la pratique (quatre heures hebdomadaires)

La réunion hebdomadaire d'analyse de la pratique est assurée par un psychanalyste qui garantit la cohérence de l'équipe éducative engagée dans l'action par l'élaboration d'hypothèses de compréhension qui fournissent des orientations de travail.

Cette instance n'est pas un lieu de décision mais d'élaboration et de réflexion collective. Cette prise en compte à la fois dans une dimension clinique et de politique institutionnelle permet d'enrichir une praxis à partir des difficultés et des questionnements auxquels donnent lieu les situations professionnelles observées et vécues au quotidien.

Là où l'expression de symptômes psychotiques a généralement pour conséquence de conduire les intervenants vers la confusion, le clivage et à l'incapacité de penser face à des comportements apparemment obscurs, voire « insensés », l'analyse de la pratique n'apparaît pas comme un luxe, mais comme une absolue nécessité.

Cet éclairage conduit à l'élaboration de stratégies éducatives qui prennent en compte la dimension psychopathologique propre à la pathologie psychotique et à ses effets, en cohérence avec les protocoles de soins définis par les équipes soignantes.

La réunion de travail sur l'implication relationnelle des éducateurs dite "groupe d'implication" (deux heures mensuelles)

Le "groupe d'implication" est un temps de travail réservé aux éducateurs engagés durablement dans l'action afin d'y analyser leur implication personnelle là où elle peut être source d'affects difficilement compréhensibles, voire douloureux, dans cette rencontre si particulière de la personne malade mentale et de ses symptômes.

C'est un espace qui échappe à la hiérarchie et où une parole en vaut une autre, libérée de tout risque d'évaluation normative.

On ne peut passer sous silence les risques anxiogènes, confusionnants, déstabilisants, que produit la pathologie psychotique sur les professionnels impliqués sur le plan relationnel.

Le groupe d'implication a pour vocation d'éclairer ces phénomènes afin d'autoriser une implication relationnelle fondamentalement humanisante et allégée de ses éléments "toxiques".

C'est une garantie contre l'usure professionnelle propre à notre secteur, et contre les risques qui y sont associés de violences institutionnelles faites aux usagers et qui ne sont pas toujours de nature physique et visibles... Ce travail est conduit par l'intervenant qui assure l'analyse de la pratique.

Conçue comme un espace où s'analyse les symptômes des résidents et la relation avec eux, et ne voulant pas se confondre avec de "l'analyse institutionnelle", l'analyse de la pratique est peu axée sur les émotions des professionnels, même si l'analyste peut dire aux membres de l'équipe éducative : *"Quand vous parlez des résidents, c'est vous que j'écoute"*. Cet espace a été suspendu pendant plus de 6 mois et n'existe 15 mois plus tard qu'en petits sous-groupes et visio. Elle n'a pas offert une reconfiguration qui se prête au contexte de crise et à l'objet de la crise : traiter la souffrance et la déstabilisation des acteurs qu'elle a engendrées. Comme si, puisque les projets des résidents étaient suspendus du fait du confinement, l'analyse de la pratique devenait inutile, ou comme si les tâches de désinfection la rendaient impossible faute de temps, ou bien encore comme si une transposition en visio, à défaut de pouvoir la faire in situ, était impossible. Elle donne l'impression d'avoir été si méticuleusement pensée qu'elle serait inamovible, dans l'impossibilité d'être réinventée en temps de crise (*"On l'a construit sur des années notre espace d'analyse de la pratique"* dit un éducateur en séance des salariés). On peut s'étonner de de la voir marginalisée par la crise, à un moment où elle aurait peut-être eu un grand rôle à jouer pour soutenir les salariés.

Pourtant, l'analyse de la pratique semble historiquement née de la crise, et même plus précisément d'une "épidémie" de suicides, au début de l'établissement précurseur d'Alta, explique l'administrateur qui en était alors le directeur : *"C'est très important, ça dégonfle la colère, la douleur, qui sinon se portent sur les cadres"*. Nous avons vu que proposée individuellement par le psychanalyste qui fait habituellement l'analyse de la pratique à Alta, cette possibilité n'a pas été saisie, jugée trop "intime" par certains, plus à la recherche d'un espace collectif, pensant que *"Quand quelque chose fait événement, il faut pouvoir en parler"*. Ce n'est *"pas son truc l'analyse institutionnelle"* est-il dit du psychanalyste habituel et pourtant il semble avoir été apprécié qu'en reprenant les séances, il ait commencé par poser aux professionnels la question *"Comment allez vous ?"*, avant de parler des situations des résidents. D'autres analystes auraient pu être sollicités en parallèle pour soigner les soignants.

Certes, la conflictualisation, la mise en conflit, bien que salutaire et génératrice de sens et de mise en mouvement, n'en demeure pas moins coûteuse d'un point de vue psychique. Même quand on en connaît la valeur, la parole est parfois difficile, parce qu'elle implique de travailler à reconnaître sa propre division psychique, celle dont on ne veut rien savoir.

Propos de l'administrateur ancien directeur, tenus lors de l'entretien final sur l'histoire des principales références de l'institution

*La référence à la psychothérapie institutionnelle est venue très progressivement et ce n'est pas vraiment moi, il y avait une psychologue qui portait cela.
Par contre, moi je suis allé voir Jean Oury plusieurs fois à La Borde, j'étais impressionné par lui et je me suis sans doute inspiré de ça dans le style donné Alta, le côté : je ne sais pas mais il faut que j'apprenne, je doute.
Il y a eu un premier travail avec D.S. [psychanalyste] car on avait beaucoup de suicides au début, c'était très c'était très dur à gérer pour les équipes.
Ça a été la première expérience d'analyse de la pratique pendant deux ans avec un intervenant extérieur et W. a continué avec d'autres.
C'est très important, ça dégonfle la colère, la douleur, qui sinon se portent sur les cadres.*

Aucun rédacteur de journal de bord ne se plaint de l'absence d'analyse de la pratique au cœur de la crise, ni ne semble impatient de la reprendre : il en est peu question dans les témoignages initiaux des salariés. La secrétaire-assistante dit qu'elle n'est pas souhaitée par le personnel des services généraux¹, parce qu'elle serait en visio. Un éducateur indique, comme à regret, qu'il a fallu attendre le déconfinement² pour bénéficier d'analyse de la pratique, tout en disant ne pas en avoir ressenti le besoin pendant le confinement parce qu'il a beaucoup parlé de la situation avec ses collègues. Comme s'il s'agissait d'apports ou d'effets du même ordre qu'une discussion entre collègues.

En revanche, les cadres y font appel pendant le confinement à deux reprises pour leur petit groupe de trois personnes, deux séances intenses qui semblent les avoir fortement soutenus dans la difficulté où ils se trouvaient alors.

Pour terminer cet examen de ce qu'ont produit ces espaces de réflexion collective, on pourrait dire que le cycle tel qu'il s'est déroulé reflète partiellement son titre et sa présentation. Nommé *"Solutions locales à une crise globale. Partage autour d'une expérience institutionnelle"* par le directeur et l'intervenante, le cycle de séances a de fait peu parlé des *"solutions locales"*, si on entend par là, l'inventivité déployée par les acteurs pour s'adapter au contexte de crise. Il n'a, par exemple, pas ou peu été question lors des séances du soutien des résidents par téléphone, des entretiens fait sur les terrasses, des marches en petits groupes, de l'utilisation du barnum, de la gazette *Réplique*, ou autres *"trouvailles"* pour faire face aux contraintes.

Par contre, le sous-titre, *"Partage autour d'une expérience institutionnelle"* a bien constitué le cœur des séances. Le texte de présentation mettait l'accent sur l'écoute, la rencontre, le partage et le dialogue, ce qui a bien eu lieu, mais les situait dans une approche positive des retentissements de cette crise, alors que c'est bien la pénibilité de l'expérience, sous toutes ses formes, qui a fait l'objet de ce partage. La présentation n'évoquait que discrètement à la fin que *"Ce travail pourra également permettre de revenir sur les perplexités, tensions, voire les souffrances qu'a pu produire cette crise"*, ce qui s'est avéré central dans les échanges pour les trois catégories acteurs. Et on a vu combien faire part de ses souffrances et controverser sur les tensions était nécessaire, sans doute même indispensable pour sortir de la crise dans la crise.

3.4 L'apport de l'expérimentation vue 15 mois après le choc du premier confinement

Cette fin de chapitre conclut sur la portée de la recherche-action à partir des principales considérations qui apparaissent dans le bilan que les acteurs font de la démarche réalisée et de la sortie de crise qu'ils observent avec un recul de 15 mois après l'instauration du confinement.

Nous récapitulons ce qui paraît être des tensions apaisées ou au contraire persistantes en cherchant à identifier la part que la démarche d'expérimentation a pu y occuper et celle propre à Alta. Plus largement, il s'agit de s'intéresser à ce que les acteurs disent avoir acquis ou perdu avec cette expérimentation, qu'ils y aient participé modestement ou de bout en bout³. Les entretiens finaux terminaient en explorant si l'expérimentation avait pu leur faciliter, compliquer ou empêcher la *"digestion"* de la crise ? si elle avait pu réparer quelque chose de la lourdeur de la crise, pour eux, pour leurs pairs, pour l'institution dans son ensemble ? si elle pouvait avoir à leurs yeux une utilité pour l'avenir de l'institution ou bien pour d'autres, ailleurs ou plus tard ?

¹ Qui dispose de son propre groupe d'analyse de la pratique.

² En fait, l'analyse de la pratique n'a redémarré qu'en octobre 2020.

³ Rappelons que 21 personnes ont participé aux entretiens finaux (parfois en deux temps), dont 6 en ayant une connaissance approfondie de l'expérimentation pour avoir participé à toutes ses étapes (témoignage initial, participation à une ou deux séances collectives et entretien final) et 11 ayant participé à 2 de ces 3 étapes.

Si on en juge aux durées d'entretiens régulièrement supérieures à ce qui était initialement prévu, la plupart des acteurs ont encore beaucoup à dire sur leur traversée de crise et encore envie de parler de ce qui s'est passé avec l'expérimentation, tout particulièrement ceux qui n'ont pas témoigné initialement ou pas pu venir aux séances.

Globalement, la tonalité des entretiens est assez positive sur l'expérimentation et plutôt optimiste sur la situation interne à l'établissement. En revanche, apparaissent des remarques critiques quant à ce qui s'est passé face à la crise, avec l'idée que si c'était à revivre, on s'y prendrait autrement. Les personnes parlent essentiellement de l'avenir immédiat de l'établissement, avec le point de mire stimulant des reprises d'activités et des projets culturels en cours mais n'abordent pas, sauf les cadres et un administrateur, son avenir plus large, comme par exemple les perspectives qu'ouvrent le changement de présidence venant d'avoir lieu ou le changement de directeur qui se profile.

Pour les résidents, la participation à la démarche engendre de la satisfaction (exprimée par les 7 résidents avec lesquels il y a eu un entretien final) mais l'expression sur l'utilité plus générale de la démarche est parfois difficile¹. Même les plus à l'aise n'ont pas toujours été en position de se prononcer sur les effets de la démarche sur les tensions institutionnelles (*"Je ne suis pas sûr que ça ait pu réparer les tensions [entre personnels], mais c'est vrai qu'il y a moins de tensions maintenant. Mais à quoi l'attribuer ?"*). Cependant, comme on l'a vu, certains ont clairement dit ses effets positifs sur les tensions internes qu'ils ont vécus du fait de la crise (on le retrouve ci-dessous en termes de réflexion qui permet de relativiser, d'échappatoire à l'égard du pénible et de réconfort de percevoir une communauté d'expérience) et l'intérêt public de ce travail (du moins de la monographie).

Propos d'un résident lors des entretiens finaux sur ce que lui a apporté de participer à l'expérimentation

Dans les entretiens et la réunion, il y avait une écoute et pas forcément une opinion, c'est intéressant car ça m'a permis de réfléchir sur pas mal de choses.

Parfois il y avait des avis très tranchés dans nos discussions entre résidents.

Le fait d'en parler, ça m'a aidé à relativiser les choses.

Par moment je ne comprenais pas trop, notamment les décisions du gouvernement.

Je suis quelqu'un qui manque beaucoup d'informations.

Ça a un peu apaisé mes opinions, nuancé le regard que je porte sur les gouvernants.

[...]

Je ne sais pas si ça peut réparer quelque chose de la crise.

Il y avait des tensions entre personnels qu'on ressentait parfois,

entre les professionnels trop rigoureux sur les protocoles

et les autres moins pointilleux qui étaient obligés d'appliquer.

Je ne suis pas sûr que ça ait pu réparer les tensions,

mais c'est vrai qu'il y a moins de tensions maintenant.

Mais à quoi l'attribuer ?

Moi ça m'a été utile comme une sorte d'échappatoire.

De voir qu'on n'était pas tout seul à vivre certaines choses, ça faisait du bien.

Je ne regrette pas d'avoir participé, si c'était à refaire, je le referais.

3.4.1 Les tensions apaisées - les tensions persistantes

Il apparaît que beaucoup de tensions internes, interpersonnelles ou inter-groupes se sont résorbées au fil du temps. D'une manière générale, comme partout, le déclin progressif des vagues d'épidémie

¹ Pour certains d'entre eux, il y a une difficulté à en dire plus, soit la satisfaction semble tenir au fait même d'avoir été sollicité (plaisir qu'on les écoute, valorisation qu'on s'intéresse à eux), soit il y a une difficulté à rassembler ses idées, à se projeter, et la personne pense que c'était important mais ne parvient pas à dire en quoi.

et de leurs conséquences a baissé le niveau de peur et la reprise de l'activité a remis en marche une vie sociale plus ordinaire, ce qui a réduit l'intensité de certaines tensions. Mais la plupart des acteurs d'Alta 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 de ce fait dans le dénouage de tensions engendrées par la crise sanitaire.

L'apaisement des conflits interpersonnels et intergroupes au sein du personnel

L'intervenante qui animait les échanges avait demandé lors de la séance commune *“Est-ce qu’il resterait de l’hostilité, de l’animosité entre vous ?”*. Il n'avait pas été répondu directement à sa question mais nous avons vu que des choses importantes avaient pu être dites à ce sujet au fil de la séance et que plusieurs tensions s'étaient directement manifestées durant la séance. Trois mois plus tard, les entretiens finaux ont fait apparaître de nombreux éléments d'apaisement à ce sujet.

Les conflits entre équipe et cadres et entre éducateurs et cheffe de service sont en voie d'apaisement, de même que des conflits interpersonnels entre pairs. Le directeur parle de climat détendu et de réunions très sereines en été 2021 et l'attribue directement à ce qui a pu s'exprimer avec l'expérimentation, en particulier avec les séances. Plus nuancée, la cheffe de service dit que la situation s'est améliorée : la recherche-action *“a contribué à ce qu'on se parle, ça a rythmé et donné des occasions de se parler”*. Des désaccords existent mais *“On sent que ça co-construit”, “c'est plus ouvert, les vécus sont moins rejetés au dehors, sur les cadres. Il y a discussion et décision”*.

Des questions vives continuent à se poser sur de multiples sujets, dans un contexte tendu par l'obligation vaccinale, mais le groupe peut s'en emparer et la conflictualisation des désaccords est redevenue possible. Le débat reprend son cours sur ce qu'il convient de faire, et aussi dans sa dimension politique à l'égard des nouvelles mesures gouvernementales et de leur transposition ou non au sein de l'établissement. Si, comme le dit une éducatrice *“on refait des nouvelles règles, les choses reprennent. Là, on est en train de reconstruire”*, les compromis trouvés peuvent vaciller et les tensions réapparaître, mais désormais les désaccords se disent, on accepte d'affronter l'objet qui fait différend, et de mener une controverse d'arguments sur l'opposition.

Le rapport d'activité de 2020, rédigé dans le prolongement des séances d'échange et présenté à l'assemblée générale en juin 2021 fait d'ailleurs état de cette capacité à penser ensemble qui fait retour : *“Notre capacité “à conflictualiser” au sens de partager des positions différentes sans trop s'arc-bouter a été mise à l'épreuve d'une période de crise et nous a montré que nous avons encore du chemin à faire pour que la parole advienne. Toutefois, le point culminant traversé, nous avons retrouvé notre capacité à penser ensemble y compris dans nos différences”*. (RA, p 11)¹.

Propos du directeur sur les effets généraux de l'expérimentation, tenus lors de l'entretien final

Ça a été une chance de pouvoir permettre une expression autour du vécu de cette crise qui fait qu'aujourd'hui on a la chance d'avoir un climat très serein.

Aujourd'hui, l'équipe est très apaisée.

Là j'ai vécu des réunions, et Y. a vécu la même chose au mois de juillet, des réunions qui sont très sereines, très très très sereines, vraiment.

Alors c'est vrai qu'avec moi, ils sont toujours moins vindicatifs qu'avec Y..

Mais le fait qu'Y. ait vécu un mois de juillet plutôt tranquille conforte l'idée que le climat est détendu.

¹ Le rapport d'activité de 2020 fait figurer dans une liste “Des points positifs malgré (ou grâce à) la crise” la mention suivante : “L'implication d'[Alta] dans une recherche conduite par le CREAI sur les effets de la crise sanitaire au sein des institutions médicosociales (nous en reparlerons)”.

Propos de la cheffe de service éducatif sur les effets généraux de l'expérimentation tenus lors de l'entretien final

*La recherche c'était un évènement qui venait dire l'importance que, nous cadres, nous accordions à la réflexion, à soutenir ce projet.
Ça a contribué à ce qu'on se parle, ça a rythmé et donné des occasions de se parler.
On sent que ça co-construit.
Il y a désaccord mais c'est plus ouvert, les vécus sont moins rejetés au dehors, sur les cadres.
Il y a discussion et décision.
Mais le discours de Macron [12 juillet], c'est une bombe l'obligation du passe vaccinal des soignants et travailleurs sociaux, sinon ils ne sont pas payés à partir du 15 septembre !
Alors que les transports en commun, non !
Ça a réédité ce qui s'est passé au début : des membres de l'équipe auraient voulu qu'on demande la passe sanitaire aux résidents pour venir au Bistrot !
Une éducatrice disait : "oui, il faut en parler à l'association".
Mais non, d'abord une discussion entre nous.
La loi du dehors est-ce que ça doit être la loi du dedans ?
On va être tenus de demander le vaccin aux gens venant de l'extérieur, mais aux résidents ?!*

Néanmoins, les avis ne sont pas tout à fait unanimes sur cette réduction des tensions. Un AMP trouve que cela reste très tendu entre salariés et direction et entre membres de l'équipe, que les jugements sur les personnes ne sont pas absents : *"il y a des joutes en réunion sur les règles à appliquer. [...] Il y a des sous-entendus que certains collègues savent s'organiser et d'autres moins, ou ont des résidents plus faciles et d'autres moins. [...] Il y a beaucoup de jugements et ça donne des conflits. [...] Et puis si on n'est pas en mesure de maintenir dans sa vie privée les gestes qu'on préconise au travail...[ton désapprobateur]".* Il pense que ça a été bénéfique de parler des tensions : *"la démarche [...] permet de créer du dialogue. Ça a forcément un impact. On en parle de plus en plus facilement depuis que ça [les séances] a eu lieu"* mais ce n'est pas suffisant : *"La démarche à Alta, ça a permis de décoincer quelque chose mais pas le conflit. On n'a pas fini, il y a encore des choses à débloquenter"*. Il dit aussi toute l'importance de pouvoir reprendre enfin les activités (en particulier son atelier cuisine), et son impatience que tout puisse de nouveau fonctionner en grand groupe (les repas, l'analyse de la pratique).

Il reste également des professionnels pour lesquels les tensions qui ont existé sont minorées, du moins pour ce qui concerne leur expérience propre, avec toutefois une prise en considération de ce qu'elles ont été pour des collègues. Ainsi, un AMP qui a eu peu d'échos des séances dit : *"Je ne sais pas trop si ça a aidé face aux tensions. Moi je n'avais pas spécialement peur mais quand je voyais les tensions, ça me mettait en bienveillance pour ne pas en rajouter. J'ai vu beaucoup de bienveillance entre ceux qui avaient peu peur et ceux qui étaient en panique. Mais les tensions, moi je ne les entends pas toujours, ou alors dans la sphère privée, mais au travail, pas trop. Si, il y a bien eu deux-trois choses de dites sur les horaires ou sur le télétravail de certains"*.

À l'échelle interpersonnelle aussi des tensions se sont apaisées dans le prolongement de l'expérimentation. Ces apaisements sont venus soit par des changements de regards (ce dont témoigne par exemple l'animatrice à l'égard de membres de l'équipe éducative : *"C'est devenu moins compliqué pour moi"*), soit parce que des prises de conscience ont été reparlées entre acteurs (comme c'est le cas entre le directeur et la femme de ménage *"qui s'est sentie oubliée, alors qu'elle a torchonné, torchonné, en étant exposée"*).

Propos d'un AMP sur les effets de l'expérimentation, tenus lors de l'entretien final

*Encore maintenant ça reste très tendu entre salariés et direction.
C'est sans doute dû à d'autres choses, notamment le retour d'Y. qui a repris après 2 ans d'absence.
Ce n'est pas tendu entre salariés et résidents : il y a eu la mise en place des réunions de palier
et peut-être en septembre des réunions institutionnelles.
Et puis c'est régulièrement conflictuel entre salariés,
il y a des joutes en réunion sur les règles à appliquer.
Demander aux résidents d'ouvrir leurs fenêtres ¼ d'heure avant l'arrivée de l'éducateur
suppose de les prévenir, ça alourdit notre travail.
Il y a des sous-entendus que certains collègues savent s'organiser et d'autres moins,
ou ont des résidents plus faciles et d'autres moins.
On est très à cheval sur les règles alors que les gens tombent malades ailleurs
et ceux qui appliquent moins strictement ne voient que les résidents pas malades.
Il n'y a pas que chez nos résidents qu'il y a des choses qui ne se construisent pas.
Et puis, si on n'est pas en mesure de maintenir dans sa vie privée les gestes qu'on préconise au travail...
[ton désapprobateur]
Il y a beaucoup de jugements et ça donne des conflits. C'est bénéfique d'en parler.
Mais surtout d'avoir pu rouvrir mon atelier.
Sinon j'en serais toujours à cuisiner pour une personne, 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 [les séances] a eu lieu.
Moi c'est au moment du rapport [la monographie] que j'ai entendu parler de cette tension,
que les relations ont commencé à se tendre entre salariés et direction mais surtout entre salariés.
La démarche à Alta, ça a permis de décoincer quelque chose mais pas le conflit.
On n'a pas fini, il y a encore des choses à débloquent.
Ça progresse, il n'y a pas de machine arrière, on redémarre de choses
qui en sont pas encore en grand groupe (comme les repas ou l'analyse de la pratique),
donc ce n'est pas fini. J'aurais aimé pouvoir comparer avec d'autres établissements.*

Des tensions non résolues, voire enkystées

Trois tensions, de nature de d'ampleur très variables, persistent 15 mois après le début de la crise sans sembler trouver de voies de résolution :

- Une tension personnelle pour une salariée qui a vécu une intense peur de la contamination au cœur de la crise, dont témoigne son journal de bord, qui a dit à la séance des salariés sa difficulté émotionnelle à s'y replonger en lisant la monographie ("*Ça m'a donné des frissons de le relire. Ça me relance dans une période que j'aurais envie d'oublier*") et qui est décrite par des collègues comme encore très "*secouée*" et ne voulant pas en reparler, à ses collègues comme à la chercheuse, ce qui "*réveille[rait] trop de choses*" pénibles.
- Une tension interpersonnelle forte pour un des salariés mis en difficulté du fait de son absence lors du confinement : il ne s'est pas saisi de la proposition de médiation avec la direction faite par les représentants du personnel. "*Des choses se sont fracturées pendant la crise*" et des personnes ne se sont pas réexpliquées avec les cadres sur leur contentieux. Si le directeur avait tenu une position qu'on pourrait qualifier de "*compréhensive*" lors de la séance commune ("*Le repli c'est le sauve-qui-peut face au danger, personne ne peut être épargné*")¹, l'un des salariés, ne pouvait pas en reparler, craignant des mesures de rétorsion, explique un représentant du personnel : "*c'était verrouillé, bloqué, soudé comme une cassure mal remise. Il avait la crainte que ce qu'il aurait pu dire à ce moment-là soit réutilisé à son encontre (idée imaginaire ou pas ?) et ait pu entacher son avenir professionnel et son poste*". Il existe par ailleurs une certaine pathologisation à son égard.

¹ Où l'intéressé n'était pas présent.

- Une tension intergroupes institués entre la direction et le CA : si la tension autour du film est tombée puisque son financement a été accordé, un certain durcissement des rapports persiste et, trois plus tard, seuls certains administrateurs semblent s'être expliqués avec le directeur sur le vif conflit apparu au printemps 2021. Ce conflit n'est plus ouvert, peut-être du fait d'une priorité donnée à l'accueil de nouveaux administrateurs qui inviterait à ne pas revenir sur ce qui pose problème, mais il semble non résolu sur le fond (les questions de confiance mutuelle et de pouvoirs respectifs) dans une période avec de gros enjeux, notamment le changement de direction qui se prépare. Et, comme on l'a vu, il a provoqué par contrecoup au sein du CA un conflit interne lui-même encore actif.

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 (et peut encore produire par le présent écrit), un inconfort pour les intéressés, dont nous n'avons pas les témoignages finaux.

Sur la tension avec le CA, l'expérimentation a eu pour effet d'élargir la tension en l'étendant aux acteurs de l'établissement¹, et plus seulement le directeur. Il est possible qu'elle ait participé à sa résolution par le biais d'un accord sur le financement du film dans la mesure où l'équipe éducative et des résidents ont trouvé dans l'échange l'occasion de dire l'importance qu'avait pour eux le projet culturel de l'établissement, et même leur indignation à l'idée qu'il pourrait être annulé, ce qui semble avoir été entendu par la présidente (*Si ça [le film] suscite le même engouement que le théâtre comme vous le dites, ça se fera, sauf si ...*). Mais, comme on l'a vu, le dispositif proposé a ajouté du conflit à l'égard du CA, 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, entre l'établissement et le CA, un conflit enkysté, dans un contexte de changement de présidence qui n'en facilite pas sa reprise pour les protagonistes.

Le reliquat des tensions générées par la démarche d'expérimentation elle-même

Si l'expérimentation vient visibiliser certaines tensions, les révéler aux yeux de tous, elle en génère elle-même, en particulier pour les cadres, comme on l'a vu.

La tension générée pour les cadres par l'expérimentation, notamment le périlleux dévoilement de larges verbatim, et pas seulement des leurs, elle a persisté de bout en bout. *“Je continue à penser que ce n'était pas une bonne idée”* dit à ce sujet la cheffe de service dans l'entretien final.

De son côté, le directeur parle de *“traumatisme de la relecture”* : il fait, à chaque étape de relecture des documents², l'expérience d'une secousse pénible. Il raconte que des effets d'oubli, une faculté de ne pas voir ce qui ne va pas et de fonctionner *“avec plein d'illusions et de mythes”* le confrontent à chaque relecture à une expérience de redécouverte du tranchant de la crise. La crise elle-même et la démarche menée sur la crise, avec ses concrétisations écrites qui apportent de la lumière là où il y a de l'ombre, lui produisent un effet de loupe et de miroir grossissant. Elles décapent les illusions, amènent une lucidité désidéalisante³. À chaque navette, un long temps d'échange avec la chercheuse lui est nécessaire pour sortir du coûteux de la lecture et renouer avec une appétence pour la démarche.

¹ Lors de la séance commune, les membres du personnels et les résidents n'avaient pas connaissance du différend entre le CA et le directeur à propos du film, et des résidents ont d'abord cru que cela mettait aussi en cause le projet théâtral.

² La relecture de la monographie puis du présent rapport se sont faites en plusieurs navettes.

³ La situation lui évoque une réflexion de l'historien du droit et psychanalyste Pierre LEGENDRE sur l'idée que *“l'humanité a besoin de sa part d'ombre pour échapper à la folie”*, entretien par Jean-Michel Frodon, Le Monde, 22 avril 1997.

Pourtant, l'un et l'autre semblent avoir suffisamment confiance dans la vertu de la parole qui circule et de la conflictualisation pour tolérer ce "déstabilisant". En entretien final, la cheffe de service dit : *"La recherche c'était un évènement qui venait dire l'importance que, nous cadres, nous accordions à la réflexion, à soutenir ce projet"* et le directeur : *"Mon intérêt pour le dispositif [l'expérimentation] n'a pas faibli"*. Il ajoute : *"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"*.

3.4.2 L'intérêt et les limites de la démarche menée à Alta

La ligne de partage entre ce qui, de l'expérimentation, a été bénéfique pour l'institution et ce qu'il a pu lui être préjudiciable n'est pas toujours aisée à opérer. En effet, certains aspects peuvent donner lieu à des lectures divergentes, des choses peuvent être bénéfiques pour des acteurs et non pour d'autres, des points peuvent être problématiques actuellement et utiles à plus long terme¹. On vient de voir que, pour l'heure, le bilan en termes de dénouage des tensions est nettement positif mais reste incomplet.

La résilience rendue possible par le dispositif proposé

Notre pari était qu'un dispositif de récits en direct de la crise, de partage de ces récits entre acteurs occupant des places très différentes dans l'institution et dans la traversée de crise, et enfin d'échanges entre groupes de pairs puis de manière transversale, était susceptible de résoudre les inévitables tensions qu'engendre une crise externe venant percuter un collectif de vie et de travail.

Il ne s'agissait pas d'espérer une illusoire (et mortifère) a-conflictualité mais d'espérer que la construction des conflits en controverse permette de sortir de la souffrance qu'a produit la crise sanitaire du covid-19 et réouvrir un avenir non grevé par le poids du passif engendré par la crise.

Cela suppose de la prise de parole, qu'elle soit écrite ou orale, et de l'écoute, qu'elle soit auditive ou par l'entremise d'une lecture, avec un lecteur qui fait retour à l'auteur. Cela a eu lieu pour nombre d'acteurs d'Alta. Christophe Dejours dit *parler à quelqu'un, c'est le plus puissant moyen de penser, il y a une promesse dans la parole, celle de s'entendre dire des choses que je ne savais pas avant de les avoir dites, que je peux découvrir à moi-même dans le fait de parler à quelqu'un dans ces conditions très particulières où l'autre m'écoute*². C'est le miracle de la parole qu'opère la *perlaboration*³, qui permet le passage de l'expérience du réel contenue dans le corps à l'état de vécu subjectif, à sa symbolisation par le langage, où l'expérience devient consciente et transmissible.

Cela requiert des conditions particulières d'équité entre celui qui prend le risque de parler aux autres (ou de confier du verbatim de son journal de bord) et celui qui écoute (ou lit). Christophe Dejours parle de *l'écoute risquée : Il y a équité lorsque le risque que prend celui qui écoute est comparable au risque que prend celui qui parle. [...] Le risque principal de l'écoute, c'est d'entendre*⁴ : entendre la parole/lire le propos de l'autre sur son expérience subjective, c'est pour celui qui

¹ Des compléments, confirmations ou objectifs apparaîtront sans doute lors des restitutions finales aux acteurs, prévues en septembre 2022.

² Christophe DEJOURS, *Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation*, entretien avec Christine DELORY-MOMBERGER, *Le sujet dans la cité*, 2010, 1, 59-72, p 62.

³ Sigmund FREUD, *Remémoration, répétition et perlaboration* (1914), dans *Œuvres complètes*, tome XII, 2005, 185-196.

⁴ Christophe DEJOURS et Isabelle GRENET, *Travail, subjectivité et confiance*, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2021, 13, 75-91, p 87.

écoute/lit risquer d'être déstabilisé dans sa propre expérience, d'en mesurer l'écart et d'accepter de la remodeler du seul fait d'avoir connaissance de celle de l'autre. Cela s'est largement produit à Alta.

Le psychanalyste Didier Robin écrit : *Il n'y a, en effet, qu'une seule manière pour un être humain, seul ou avec d'autres, de procéder à la symbolisation de ses expériences et des épreuves auxquels il est confronté. Ce que les psychanalystes appellent "processus de symbolisation" correspond aux logiques de l'introjection, c'est-à-dire à la capacité humaine d'intérioriser créativement les expériences en produisant de nouvelles représentations en lien les unes avec les autres*¹.

Paul Ricœur et Jean-François Chiantaretto montrent, comme on l'a vu, la potentialité de la mise en récit (partie 3.1.2). Plus largement, la psychanalyse identifie huit fonctions psychiques à la narration (les fonctions de catharsis, de partage, de liaison, d'historisation, de construction, la fonction créatrice, la fonction herméneutique et celle de subjectivation)² auxquels s'ajoutent les apports de l'approche phénoménologique avec la fonction d'historisation qui transforme "*le passé en histoire*", en lien avec les fonctions éthiques et politiques de la narration³. À des degrés divers, chacune de ces fonctions semble avoir été à l'œuvre à travers le matériau recueilli à l'occasion de cette démarche, y compris la fonction créatrice, malgré l'absence de récit fictionnel dans les témoignages, mais par le biais de recours à des métaphores et des trouvailles stylistiques (les métaphores guerrières ou d'autres catastrophes comme le naufrage du Titanic, les images de "*peau qui ne fait plus barrière*" avec le virus, "*la danse du risque*", etc.).

La résilience en question suppose également de l'échange et de la controverse en acceptant la possibilité du conflit. On peut se référer là aux travaux du psychologue du travail, Yves Clot, qui, à l'instar de Christophe Dejours, réhabilite la controverse autour du travail, comme une activité résolutoire : parler du métier et du "travail bien fait" évite d'attaquer les personnes⁴. De son côté, le psychologue clinicien spécialiste des institutions, Georges Gaillard, montre que moins de souffrance et de violence accusatrice et plus de conflictualité, passent par la reconnaissance des différences et des différends, permettant de faire redevenir l'institution suffisamment unifiante pour poursuivre l'accomplissement de la mission⁵.

L'analyse montre qu'à Alta, ce sont les conflictualisations non fuies qui ont rendu possible et bénéfique cette expérimentation et ce sont les conflictualisations évitées qui laissent en jachère des tensions. Comme dans tout conflit non élaboré, il existe dans les trois échecs de résolution des tensions cités, un risque que le non dénoué produise de la violence, y compris de la violence retournée contre soi, avec des mises en actes des conflits larvés. Mais il existe toujours une possibilité de remise en mouvement de ce qui a fait nœud si la conflictualisation s'amorce en différé.

On sait que la possibilité de résolution des tensions internes suppose une possibilité de verbaliser, ce qui ne semble pas avoir été possible pour la salariée encore "*traumatisée*", et que la résolution des conflits interpersonnels est liée à la coprésence des protagonistes qui acceptent un dialogue, ce qui n'a pas été le cas du salarié absent avec la direction.

On sait aussi que la possibilité de résolution du conflit est liée à l'aptitude des protagonistes à repérer et à catégoriser des lignes de conflits homogènes et communes. Identifier et nommer le conflit induit un travail sur les imaginaires liés aux conflictualités. On sait par exemple les enjeux

¹ Didier ROBIN, *Dépasser les souffrances institutionnelles*, PUF, Paris, 2013, p 161.

² Pour une présentation détaillée, nous renvoyons à Gilles BOURLOT dans *Qu'est-ce qu'une narration ? Les fonctions psychiques de la narration*, L'Évolution Psychiatrique, 2018, 83-4, p 627-645.

³ Voir à ce sujet Paul RICOEUR (oc) et Charles TAYLOR, *Les Sources du moi. La formation de l'identité moderne*, Seuil, 1998.

⁴ Yves CLOT, *Ethique et travail collectif. Controverses*, 2020.

⁵ Georges GAILLARD, *Intervenir en institution : préserver de la groupalité et restaurer de l'intermédiaire*, Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, 2017, 68, p 94.

extrêmes que recouvrent dans les processus de réconciliation à l'échelle d'un pays ou d'un peuple, notamment dans des guerres civiles, les clarifications de frontières délicates, telles que agresseur/défenseur ou terroriste/résistant. Le travail de controverse entre les salariés d'Alta a pu explorer les frontières, complexes et parfois ténues, entre salarié zélé en matière d'application des mesures sanitaire/salarié plus décontracté à cet égard, entre salarié en télétravail/salarié travaillant sur site, entre être front/être planqué. Mais pas celle de retiré/déserteur, une question qui est restée informulée. Les résidents ont exploré ensemble le dramatique/le bénéfique de la crise sanitaire, et certains éléments de cette controverse ont pu faire retour à l'échelle institutionnelle, notamment sur les bénéfiques/risques induits sur la relation à autrui du port du masque (mais pas celle de la "tenue d'apiculteur" pour intervenir dans les domiciles qui a pourtant fait question).

De leur côté, les administrateurs ont pu ensemble controverser sur les mérites/les critiques des salariés face à la crise, mais cela n'a pas pu être ensuite versé au débat commun. Ils ont longuement discuté, entre eux et en séance collective, du conflit autour du projet de film mais davantage de la manière dont il avait été présenté et de son coût que de son enjeu pour Alta, une institution en convalescence d'un traumatisme de crise. On a vu que le projet de film a surtout fait retour lors de la séance collective autour du "qui en décide", du directeur ou du CA. Il semble que l'expérience des acteurs de l'établissement dans la crise et la souffrance qui en a résulté (pour salariés et pour les résidents), n'a pas pu être entendue par les administrateurs, en tout cas pas suffisamment pour en prendre acte avant que n'apparaisse le débat sur la pertinence ou non du projet de film. L'effort des salariés a été remercié par un message de la présidente et la souffrance a donné lieu à un dédommagement (indifférencié) par le biais d'une prime, mais ils n'ont pas fait l'objet d'une mise en mot collective entre les membres de l'établissement et les membres du conseil d'administration.

Au final, face à la crise sanitaire qui a produit de la défiance, du recroquevillement, du délitement des liens, et de fortes tensions, 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 dans de meilleures conditions "la tâche primaire" pour les professionnels¹. Même si cela n'a pas fonctionné pour les administrateurs et n'a pas été possible pour quelques salariés (et sans doute pour une part des résidents). En proposant la mise en mots de l'expérience et en structurant un partage de cette expérience, le dispositif proposé a facilité la reconnaissance des différences et des différends et contribué à ce que les acteurs retrouvent un sentiment d'unité du collectif et de confiance. L'avenir dira si les points d'achoppement résiduels de cette mise en controverse collective pourront se résoudre par une reprise, d'une manière ou d'une autre, de la controverse, ou si le différend restera en plan, simplement dissout par le départ d'acteurs, mais laissant des cicatrices.

Le dispositif s'offrait bien à ce travail. On peut considérer qu'il a fonctionné comme un "concentré agissant". Et la chercheuse comme l'intervenante animant les séances, ont été dans des positions de médiatrices (ou du moins ont tenté de l'être, en dépit de la maladresse produisant le blocage lors de la séance collective). L'institution aussi s'y prêtait : un collectif "où la parole circule", a été pris au pied de la lettre par la chercheuse² et il a réellement fonctionné comme tel. Il ne s'agit pas d'un fantasme de transparence où tout se dirait à la cantonade, mais d'un repère qui articule pour les acteurs expériences individuelles et expérience collective, et qui a offert les conditions de possibilité d'un dispositif de déverrouillage des blocages issus des souffrances vécues, pour réenclencher une circulation de la parole qui s'était tarie.

¹ La tâche primaire désigne ce qui justifie l'existence même de l'institution (soigner et accompagner, ici), toujours en risque de se perdre sous le poids de l'institué ou, dans une crise externe, sous celui de la peur, du repli, des tensions.

² Qui connaissait ce leitmotiv des acteurs d'Alta avant de proposer la recherche-action et y voyait un atout de réussite de l'entreprise.

Les facteurs de résilience propres à Alta

Les forces propres d'Alta ont en effet été déterminantes dans ce processus.

Le directeur et la cheffe de service éducatif ont pris une part décisive dans le dénouage de tensions. Outre le soutien de la démarche, leurs capacités à faire part de leurs pensées, leurs questionnements, leurs doutes, de leurs émotions, dans leurs témoignages, écrits ou oraux, et dans leurs prises de parole en séances, semblent avoir entraîné la majorité des acteurs dans un auto-examen individuel et collectif de la traversée de crise suffisamment sincère pour être fructueux¹.

Plus largement, l'établissement était armé intellectuellement et théoriquement pour penser la conflictualité et ses vertus. Au-delà des théorisations consignées dans le projet d'établissement, ses acteurs, et y compris les nouveaux venus, étaient majoritairement prêts, voire rompus, à accueillir et produire cette "parole qui circule". L'intervenante le souligne lors de la séance commune : *"c'est la seule institution [parmi celles sollicitée par le CREAI] qui a tenu les journaux de bord, les a renvoyés au chercheur et où les gens en reparlent entre eux, se disent des choses en face"*.

On peut penser qu'affronter la peur sans avoir à connaître de dérive agressive grave telles les stratégies de défenses collectives les plus radicales², a pu être facilité à Alta par le fait qu'il s'agit d'une structure habituée à faire face, du fait du public accueilli, à des "branle-bas de combat" lourds avec les décompensations et les tentatives de suicide. Même si la peur de la contagion n'est pas de même nature que la crainte d'une décompensation chez un résident, on peut imaginer que cette expérience, construit, en particulier pour l'équipe éducative, des capacités à affronter la crise, l'urgence, le danger, la mort et, ce faisant, forge une résilience qui a peut-être contribué au "rétablissement" post crise d'Alta. Toutefois, personne n'évoque cet aspect, comme s'il n'était pas opérant dans une crise sanitaire ou bien comme s'il était une "compétence incorporée" au point de ne plus apparaître aux yeux des acteurs.

C'est en tout cas une institution dans laquelle les acteurs peuvent parler de la mort et employer ce mot, là où, dans l'ensemble du corpus de journaux de bord rassemblés, les rédacteurs vont plus volontiers utiliser le mot, plus administratif, de décès. De même, le verbe mourir est bien plus présent à Alta qu'ailleurs³. La question du mortifère y est aussi pensable, compte tenu des références théoriques présentes⁴.

Corrélativement, un autre ingrédient semble avoir eu un rôle important dans la traversée et la sortie de crise, celui qu'on pourrait nommer "un appel à la vie" qui lutte, sans naïveté, contre le mortifère de la crise sanitaire. On trouve particulièrement cet appel chez la cheffe de service qui, dès le début du confinement, invite à *"soutenir la vie"*. Rappelons la phrase emblématique qu'elle prononce lors de la première réunion du confinement : *"J'ouvre la réunion avec cette phrase écrite pour moi-même : merci d'être là, nous allons maintenant travailler afin de maintenir vivant notre collectif ainsi que le soin porté à chaque personne, ceux qui vivent là et ceux qui travaillent là. Seul ce double*

¹ Et y compris très complémentaires, notamment dans la capacité de la cheffe de service à dire le douloureux et la capacité du directeur à voir le positif.

² En particulier celles examinées dans la partie 2.3.4.

³ La moitié des rédacteurs de journaux de bord d'Alta emploient dans leur récit le mot "mort" (au singulier ou pluriel et masculin ou féminin) et leurs 6 journaux totalisent 10 emplois de ce mot quand les 59 autres témoignages n'y recourent au total que 22 fois. De même, 4 des 6 rédacteurs de journaux de bord à Alta utilisent le verbe "mourir" (à l'infinitif ou conjugué) et leurs 6 journaux en totalisent 8 emplois, le même chiffre que celui que l'on retrouve dans les 59 autres témoignages. Pour ce qui concerne "mortel" et "mortifère", on trouve 2 emplois dans les journaux d'Alta contre un seul dans l'ensemble des autres témoignages.

⁴ La prise en compte de la pulsion de mort est inhérente à un travail conçu comme consistant à accueillir la déliaison, qui se manifeste par les troubles psychiques des personnes accueillies, en vue d'œuvrer à sa transformation en tentant d'en faire advenir une symbolisation (se reporter au Projet d'établissement, notamment celui de 2004).

*mouvement peut nous permettre de soutenir la vie*¹. L'énoncé condense le maintien du collectif vivant (ce qui dit sa fragilité), le souci de ceux qui y vivent (les résidents "à risque"), de ceux qui y travaillent (dans une proximité menaçante), la nécessité de soutenir la vie, ce qui dit la fragilité de la vie elle-même, de la vie biologique en temps d'épidémie et de la vie psychique, particulièrement celle affectée par la maladie mentale. Elle pose être en vie comme condition nécessaire, mais non suffisante, pour être vivant : *"ne pas mourir ce n'est pas être vivant..."* et l'obsession du rester en vie, contraire au rester vivant : *"Je suis prête à soutenir toute initiative tant seule la survie et l'hygiène sont à l'œuvre depuis un mois"*. Ses interventions questionnent la vie (zoé) prise pour l'existence (bios)² : la réification de la vie organique, biologique, physiologique quand la vie psychique, relationnelle et sociale est si durement et longuement mise de côté au nom de la survie.

On retrouve cet appel à la vie et la lutte contre le mortifère de la crise dans certains textes de *Réplique* (notamment des éditos) et dans des propos d'éducateurs (par exemple : *"Je suis toujours ébloui de retrouver du vivant"*). On le retrouve dans l'argumentaire du directeur pour convaincre le CA de valider le projet culturel de sortie de crise, avec 6 mentions de la vie et du vital (*"Il s'agit donc d'un projet qui prend vie, qui redonne vie"*, *"J'ai pensé qu'il était vital de souffler sur les braises de cette vie qui reprenait..."*) qui s'opposent à la mort (*"le contact physique et la relation de proximité peut donner la mort"*) et à la guerre (*"nous sommes rescapés d'une guerre qui n'est pas terminée"*).

Propos d'un éducateur sur des appuis pour la sortie de crise, tenus lors de la séance des salariés

*"Réplique" m'a sorti de ma sidération, m'a redonné du vivant. [...]
Je suis toujours ébloui de retrouver du vivant. [...]
Par exemple au Bistrot, la radio 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.*

On le retrouve enfin dans les présentations des deux artistes choisis pour mener ces projets. La compagnie théâtrale présente son projet ainsi : *"Nous aimerions travailler autour du thème joyeux et vivifiant du superhéroïsme ; proposer aux participants via cette évocation fantasmatiquement enfantine la possibilité de se rêver plus grand, plus fort, plus "plus" que ce que l'on est déjà. Et peut-être finir par le croire et se parer de cette croyance qui, une fois intégrée, a le pouvoir de nous constituer. Ou reconstituer"*. Après une épreuve qui vulnérabilise, qui a pu renvoyer à l'impuissance individuelle et collective, qui convoque chacun à la place que les circonstances et ses mécanismes de défenses lui assignent, et qui a pu désidéaler l'institution, l'idée d'utiliser le jeu théâtral pour se *"re-constituer"* de manière jubilatoire au travers de *"forces et qualités accentuées, XXL-isées"* s'est avérée très mobilisatrice. De son côté, le réalisateur explique qu'il est prévu que le film *"raconte, en filigrane, une aventure humaine et un contexte de mue. [...]* Le film pourrait être une ode à la liberté, à la construction de son être, une fenêtre ouverte sur les possibles et la manière de réhabiliter ce qui ne se voit pas, ce qui n'est pas évident et qui pourtant fait la singularité des gens. L'objectif est de parvenir à recueillir la vérité de chacun, d'oser exprimer les doutes et les vulnérabilités qui nous bâtissent", comme en écho à l'attitude des cadres d'Alta. L'idée de jouer sur l'image du super-héros paraît une voie astucieuse pour sortir de l'héroïsme auquel a enjoint la crise³

¹ Un énoncé "incompréhensible" quand le mortifère est à l'œuvre, faisant retour bien après pour certains, comme on l'a vu.

² Le philosophe Giorgio Agamben reprend la distinction grecque entre la zoé, la vie biologique, le simple fait de vivre (qu'il appelle "la vie nue") et le bios la façon de vivre (*Homo sacer : le pouvoir souverain de la vie nue*, 1998).

³ Dont les soignants ont largement décrit le caractère enfermant. Voir par exemple Les professionnels face aux marques de reconnaissance et au mouvement d'héroïsation, Pendant la pandémie et après, vécu et analyses de professionnels du

et finir d'écluser la culpabilité de ceux qui ne se sont pas sentis être des héros. Et travailler sur la mue, pour penser entre autres mues, celle que nous a fait subir la crise et celle qui nous fait quitter l'état de crise, paraît tout aussi judicieux.

Un an après la fin du confinement, Alta connaît une grande effervescence créatrice, une "ébullition incroyable" dit le directeur, avec une fresque réalisée par un association d'artistes sur un mur qui allait être démolie pour des travaux à venir, la création théâtrale puis le film documentaire. L'élan créatif de ces projets artistiques manifeste un puissant "croire dans la vie" et fait figure de voie de dégagement en fin de crise, accompagnant une sortie de crise par le haut, avec, pour ce qui concerne le film, un projet qui parvient, avec difficulté mais avec succès, à mettre au travail les trois parties prenantes institutionnelles : résidents, salariés et administrateurs

Texte du directeur d'Alta, rédigé pour la séance du CA du 22 mars 2021

Nous sommes rescapés d'une guerre qui n'est pas terminée.*

*C'est nous qui soulignons

Voilà bientôt un an, nous subissons un confinement et des restrictions terribles puisqu'elles interdisaient les relations telles que nous les pratiquions jusqu'alors. Et ce n'est pas terminé.

Peut-on s'imaginer ce que signifie l'interdiction des relations pour des humains qui souffrent de psychoses et pour des humains dont le métier est entièrement tourné sur cette question ?

Peut-on s'imaginer ce que signifie le fait que le contact physique et la relation de proximité peuvent donner la mort ?

Peut-on s'imaginer ce que représente la mise en veille voire la disparition des médiations collectives et l'angoisse des entretiens individuels en espaces confinés ?

Alors certes, il a fallu croire dans la vie, croire dans la nécessité de la permanence du lien et il a fallu être inventif. Imaginer, inventer et réinventer. Et tout cela, toujours sans perspectives...

Et puis l'embellie, un moment de déconfinement qui nous a permis d'embaucher l'animateur socioculturel qui nous faisait défaut depuis plusieurs années. Nous l'avons choisi avec soin.

Et nous avons choisi cette professionnelle en raison de son expérience, de son réseau dans le monde de la culture et de sa propre culture de l'ouverture et des médiations sociales artistiques.

Quand notre animatrice nous a proposé de mettre en œuvre un projet théâtre original avec la compagnie L'Oiseau Monde, elle nous a convaincus et nous lui avons fait confiance.

Et c'est parti, le projet a pris : résidents et professionnels y sont impliqués. Enfin la vie reprenait le dessus ! Comme une fleur au milieu du bitume.

Enfin, quand nos relations avec la Compagnie l'Oiseau Monde nous ont conduits à découvrir qu'ils savaient aussi travailler avec un autre artiste cinéaste, nous avons pensé que c'était une belle occasion puisque les deux projets s'imbriquaient et se liaient intimement.

Pour comble de bonheur, le principe de ce projet ressemblait à celui de "La moindre des choses", film documentaire sur l'aventure d'une pièce de théâtre à la clinique de La Borde que nous sommes nombreux à avoir vu il y a déjà longtemps, en lien avec notre intérêt précoce pour la psychothérapie institutionnelle.

Il s'agit donc d'un projet qui prend vie, qui redonne vie, qui émane du cœur de la Résidence [Alta], qui enthousiasme ses acteurs...

En tant que directeur, j'ai été pris par le temps puisque le projet théâtre avec la Compagnie l'oiseau Monde a démarré (sans que j'aie à demander des fonds associatifs) et que le projet de film s'imbrique dans le projet théâtre...

J'ai pensé qu'il était vital de souffler sur les braises de cette vie qui reprenait...

soin et de l'accompagnement. Enquête sur la première vague de la Covid-19, Anne-Caroline CLAUSE-VERDREAU et Paul-Loup WEIL-DUBUC, mars 2022, Espace éthique Ile-de-France, n°3, p 42-47.

Propos de salariés lors des entretiens finaux sur les projets culturels en cours

Fin de l'entretien avec le directeur :

Est-ce que le projet théâtre et le film ont un rapport avec la crise ?

Y. serait mieux placée que moi pour en parler.

Mais nombre de résidents semblaient se satisfaire du repli sur soi que produisait la crise ("tout le monde devient comme moi" appréciant de ne pas être sollicités)

mais au bout du compte, ce qu'on a très nettement ressenti, c'est une frustration de ne pas avoir de collectif, globalement ça a dominé, et une appétence pour se retrouver avec les autres.

Et le projet théâtre est arrivé à ce moment-là et il a eu un succès fulgurant :

on n'avait jamais vu ça à Alta, on n'avait jamais vu autant de monde, autant de résidents et de membres du personnel participer à un projet collectif.

Ça c'est extraordinaire.

C'est pour ça que je me sentais en décalage avec le CA quand ils étaient en train de le questionner :

je leur disais : "mais rendez-vous compte, on sortait d'une année de mort sociale,

il y a quelque chose qui est en train de prendre et vous me casser les pieds avec vos... !"

Qui est à l'origine de ce projet ?

C'est l'animatrice et Y.. L. connaissait la responsable de la troupe et Y. a eu un rôle de soutien car c'est elle qui s'occupe du Bistrot d'Alta et des projets,

moi j'ai vu arriver le projet construit par L., et j'ai dit OK.

Moi aussi il faudrait que je reprenne la genèse de ce projet, vu l'importance que ça a pris d'un point de vue politique, d'un point de vue sociologique, dans le sens de ce qui nous est arrivé.

En soi, ce n'était pas hyper innovant, il y a déjà eu des projets artistiques, des troupes en résidence à Alta, ce qui était nouveau, c'est la première fois que ça prend comme ça.

Ça tient à la qualité de la troupe et de l'animatrice mais aussi cette envie de partager quelque chose liée à la frustration du vécu de confinement.

Sur quoi porte cette pièce ?

C'est la mue, considérant qu'il y a une mue en sortant de la crise,

il y a une mue quand on rentre dans la crise,

il y a une mue quand on est résident et qu'on arrive ou qu'on part d'Alta,

il y a une mue quand le directeur d'Alta va partir et il y a une transmission,

il y a une mue au niveau du CA qui est en train de se modifier, c'est la mue sous toute ces formes.

Qui a proposé ce thème ?

Je pense que ça a été une réflexion ... je ne sais pas exactement comment ça s'est construit, peut-être la troupe, ou Y. ou les deux, qui a proposé le thème. Tous les mardis, il y a une rencontre.

Il y a un lien entre le film et la pièce ?

Le film c'est autre chose, il est apparu qu'un des membres de la troupe est réalisateur.

Et comme on avait eu l'idée d'un film il y a longtemps, ça avait été discuté avec le CA, donc c'est revenu à l'occasion de ce travail théâtral.

Le film c'est des interviews, des témoignages de tous les acteurs d'Alta.

Ils posent une caméra dans une salle, avec un fond : on vient se poser en face et on parle.

Je ne l'ai pas encore vécu mais c'est bientôt mon tour, ensuite il y a du montage.

Les gens témoignent de ce qu'ils veulent ou il y a un thème, un fil conducteur ?

C'est autour d'Alta, autour de "ma présence à Alta, ce que je vis dans cette institution".

C'est un travail qui pourra servir pour illustrer ce que fait Alta. Le montrer à l'extérieur.

Fin de l'entretien avec un membre de l'équipe éducative :

Je n'ai pas pu participer au théâtre car c'est le mardi soir mais il y a beaucoup de monde.

C'est sur le thème du Super-héros.

Mais je participe au film : on a une formation pour filmer avec nos téléphones portables, pour saisir des scènes de vie à Alta.

Et il y a une collecte de témoignages de résidents, de professionnels, ... L'objectif est de présenter Alta tel qu'il est.

3.4.3 La crise du Covid, une occasion de revisiter les fondamentaux institutionnels ?

On peut se demander si l'ébranlement de la crise et le travail de sortie de crise permet de revisiter les fondamentaux dont se réclame Alta et l'appui que l'institution est en mesure de prendre sur ses références théoriques. Il existe une interpellation à ce sujet à la fin de la séance commune, de la part de l'intervenante invitant le groupe à *“ne pas rester sur du mythe sur ce qui nous fonde”*. Les participants rebondissent peu, et, le temps imparti étant écoulé, elle enchaîne en proposant de clore la séance de la manière suivante : *“Peut-être pourrait-on finir en se disant que en partant en guerre, on ne peut pas partir en soin”*.

On l'a vu précédemment, les cadres et la présidente font référence à la psychanalyse et/ou à la psychothérapie institutionnelle, lors de cette séance : le directeur pour dire que les références théoriques auraient permis dans la crise, seulement, *“d'écouter les extrêmes”*, la cheffe de service pour dire que l'attention à la conflictualité psychique *“apprend à entendre en chacun de nous la conflictualité”* et la présidente pour dire que la psychothérapie institutionnelle est *“la poutre maîtresse”* de l'établissement.

Toutefois, les références théoriques semblent peu ancrées dans l'association : *“Certains sont béotiens là-dessus”* dit la présidente. Et l'ancien directeur semble en avoir retenu davantage une attitude générale qu'une pratique structurée : *“moi je suis allé voir Jean Oury plusieurs fois à La Borde, j'étais impressionné par lui et je me suis sans doute inspiré de ça dans le style donné à l'établissement, le côté : je ne sais pas mais il faut que j'apprenne, je doute”*. Dans l'équipe, la psychothérapie institutionnelle est parfois peu connue, même des anciens peuvent avoir du mal à en parler, et elle peut être évoquée sur un mode un peu incantatoire ou volontiers ramenée à quelques formules (comme *“la parole qui circule”*¹). Les personnels non éducatifs semblent assez éloignés de ces repères, qui en principe irriguent l'ensemble des personnels dans une institution soignante. Et si l'importance de l'inconscient est partagée, les membres de l'équipe n'ont pas forcément d'expérience personnelle de la psychanalyse.

Seuls un éducateur se réfère lors d'une séance à certains des concepts (le clivage, la déliaison), puis en reparle en entretien final, ainsi qu'une éducatrice. Et l'un et l'autre pour dire la fragilité de ces références dans l'établissement : l'éducatrice regrettant que durant la crise elles n'aient pas été mises en œuvre à l'égard des résidents (*“Mais est-ce qu'on s'y réfère bien à nos repères institutionnels ? La psychothérapie institutionnelle et la psychanalyse, on les a un peu oubliées pendant la crise !”*) et l'éducateur expliquant voir, au-delà de la situation de crise, s'étioler ces références faute de formations suffisantes² et de mise en pratique véritable (*“Je suis surpris de la manière dont on manie la référence à la psychothérapie institutionnelle. Si on décortiquait, on verrait qu'on est loin de cela”*)³. Et lui comme le directeur constatent le paradoxe d'être ambassadeurs de ces références, alors-même que l'appui sur ces références a un caractère relatif en interne.

¹ Formule qui n'est pas qu'un slogan puisqu'elle est à l'œuvre, comme on l'a vu, du moins le redevient à l'issue de la crise.

² Jean Oury devait venir intervenir à Alta sur le thème de la séparation, mais était malade sa venue a été annulée et il est mort peu après, en 2014.

³ Ce qui pourrait rendre compte de la déperdition constatée à cet égard entre l'ancien et l'actuel Projet d'établissement.

Propos d'un éducateur dans l'entretien final sur la place de la psychothérapie institutionnelle dans l'établissement

*Je suis surpris de la manière dont on manie la référence à la psychothérapie institutionnelle.
Si on décortiquait, on verrait qu'on est loin de cela.
Comment on se décale pour qu'il n'y ait pas de "prés-carrés" ?
Le clivage est à l'œuvre et la déliaison ne sont pas interrogés.
On ne s'arrête pas pour y réfléchir et pointer ce qui est à l'œuvre entre nous.
Il y a un retour à l'individualisme et à l'organisation pyramidale.
Prendre soin de l'institution pour prendre soin des personnes accompagnées,
c'est ça la psychothérapie institutionnelle.
Moi je suis là depuis longtemps, j'en suis à ma 4^{ème} crise à Alta.
Il y a des moments où je travaille mon désespoir de ce que je vis ici.
Et je redémarre après l'avoir travaillé en analyse de la pratique.
La démarche du CREAI a encore plus révélé que les temps de parole doivent exister.
D'où est venue cette référence pour Alta ?
C'est venu il y a longtemps la psychothérapie institutionnelle.
Une psychologue qui avait travaillé ça nous voyait bien dans ce courant.
Un an et demi après l'ouverture, on était à La Borde, puis La Chesnaie [deux cliniques pionnières
de la PI, dans le Loir-et-Cher], on allait plusieurs fois, quelques jours, à plusieurs.
On lisait beaucoup, on a eu quelques années des moments de séminaire.
Ça a donné des valeurs institutionnelles pour les nouveaux collèges
mais après, ça se transmet par capillarité, il n'y a plus qu'un d'entre nous qui s'est vraiment formé.
On en parle de plus en plus à l'IRTESS, en partie grâce à nous, mais bon...*

Quand lors d'une table ronde de psychiatres du mouvement de la psychothérapie institutionnelle¹, Georges Daumezon affirme que le travail consiste à modifier le monde pour gagner sa vie, François Tosquelles répond : *Nous n'avons pas à gagner la vie, on l'a gagnée à la naissance et on la perdra le jour où on mourra. Ce que nous avons à faire, c'est de développer la vie par la dialectique des échanges avec l'autre.* Jean Oury ajoute que le travail peut être un instrument psychothérapique très important à condition qu'il soit pris dans tout un système ou un réseau psychothérapique. Ce système thérapeutique inclut de nombreuses facettes dont celle fondamentale du prendre soin de l'institution pour pouvoir prendre soin des malades, ce que l'éducateur rappelle en ajoutant : *"On ne s'arrête pas pour y réfléchir et pointer ce qui est à l'œuvre entre nous. Il y a un retour à l'individualisme et à l'organisation pyramidale. [...] La démarche du CREAI a encore plus révélé que les temps de parole doivent exister".*

François Tosquelles se référait souvent à la découverte de l'asepsie en rappelant que, sans cette découverte, toute la chirurgie moderne aurait été impossible. Il explique que, si on ne peut pas disposer d'un champ opératoire suffisamment propre, suffisamment dégagé de tout ce qui pourrait l'infecter, l'intervention chirurgicale conduit à la mort du malade des suites infectieuses de l'opération. En ce sens, la psychothérapie institutionnelle propose "l'asepsie du champ opératoire" pour être institution soignante : clarifier/nettoyer les choses, intervenir avec "les mains propres" et "la parole qui circule". Il ne s'agit pas d'adopter une attitude aseptisée, froide et distante, dans le contact avec les personnes malades. C'est l'idée que si la relation d'aide est suffisamment dégagée de tout ce qui pourrait la polluer, il est possible de s'engager vraiment dans le processus, en acceptant le jeu des dynamiques transféro-contre-transférentielles, ce n'est pas,

¹ Lise GAINARD, Pascale MOLINIER, *Le travail inestimable*, 2008, p. 10. Table ronde sur les *Échanges matériels et affectifs dans le travail thérapeutique* (1961) à laquelle participaient Jean Oury, François Tosquelles, Roger Gentis, Jean Ayme, Yves Racine, Lucien Bonnafé, Georges Daumezon.

sans une grande implication et intensité parfois¹. Si la crise engendrée par le Covid a rendu difficile l'application de cette approche, que ce soit dans le prendre soin de l'institution ou dans le prendre soin des résidents², il est possible que ce soit en raison d'une approche moins partagée et moins appliquée qu'Alta veut bien l'afficher.

L'avenir dira si dans l'après-coup de la crise, les acteurs d'Alta choisiront de renouer avec les fondamentaux dont l'institution se réclame et d'en approfondir la connaissance et l'application ou si elle s'en écartera et, ce faisant, se "normalisera", perdant ce qui fait actuellement sa singularité, et comme on l'a vu, sa force en temps de crise, grâce à sa culture de la conflictualisation, qui a pu se réenclencher lors du processus de sortie de crise.

Des signes d'une possible réappropriation, voire d'extension des références institutionnelles, se manifestent, comme la volonté de la présidente de proposer aux administrateurs une formation à la psychothérapie institutionnelle. La cheffe de service suggère en réponse des "stages croisés" ("*On pourrait faire des stages croisés avec les membres du CA et salariés, par exemple 3 jours de programme avec réunions, visites...*") ; le directeur serait plus favorable à des réunions de travail communes ("*je suis persuadé qu'il faut qu'on mette en place des temps de travail avec les administrateurs et les salariés, et résidents, sur des sujets*"). Mais il semble qu'il s'agirait davantage de montrer ce qu'on fait pour que les administrateurs comprennent mieux de quoi il s'agit ("*un moment quand on entend ce qu'un administrateur a dit, ça montre qu'il y a un certain décalage, les gens ne connaissent plus ce qu'on fait*" dit un éducateur à l'issue de la séance commune) que d'approfondir l'appropriation des repères théoriques et l'application pratique de la psychothérapie institutionnelle ("*Nous pourrions présenter des choses sur notre travail, comme on le fait dans des interventions extérieures*" suggère le directeur). Quoi qu'il en soit, le contexte de changement de personnes au sein de la gouvernance laisse la question ouverte.

Or les structures inscrivant leur pratique dans la mouvance de la psychothérapie institutionnelle se sont toujours heurtées à des forces hostiles ou simplement septiques, du fait même de leur portée révolutionnaire à l'origine (dans la critique de la psychiatrie asilaire), puis persistant durablement, du fait du caractère subversif de leur lutte contre les aliénations à la fois psychiques et sociales. Par ailleurs, il s'agit d'un courant avec des éléments de théorisation et des pratiques cliniques institutionnelles mais pas d'une "école" ou d'une "méthode", dont le corpus serait unifié et facilement assimilable. Il s'agit également d'une manière de penser et de travailler complexe et subtile, difficile à saisir de l'extérieur (elle s'appréhende surtout quand on la vit et qu'on cherche à comprendre la clinique des troubles) et difficile à évaluer avec des méthodes scientifiques classiques (contrairement aux approches biologiques et comportementales³). Cette approche qui s'accommode mal des recommandations "basées sur les preuves" qui entendent dicter les pratiques, et qui s'oppose aux logiques gestionnaires et normatives, se trouve de plus en plus mise en difficultés. La cohérence institutionnelle des structures qui se réfère à la psychothérapie institutionnelle et le soutien des différentes parties prenantes et des partenaires en devient d'autant plus crucial.

¹ On peut retrouver une présentation de cette dimension chez Didier ROBIN, *oc*, p 143.

² Des exemples de maintien d'une démarche de psychothérapie institutionnelle pendant le confinement existent, y compris dans le cadre de services contraints à travailler à distance des personnes. On peut notamment citer "l'institution mentale virtuelle" décrite par Hélène DE BROUWER, Karine FAURE et Tudi GOZÉ, *Psychothérapie institutionnelle en situation de confinement : adaptation du cadre en hôpital de jour. Vers une institution mentale virtuelle*, Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique, 178/7, sept 2020, p 722-727.

³ Pour une rapide mise en perspective au regard de la réhabilitation psychosociale, on peut se référer à l'article de Mathieu DUPREZ, *Réhabilitation psychosociale et psychothérapie institutionnelle*, L'information psychiatrique, 2008/1, 84, p 907-912.

Propos de directeur dans l'entretien final sur le travail conjoint des différentes parties prenantes institutionnelles

C'est étonnant parce que ça [la connaissance du travail à Alta] s'est rejoué à l'AG, à un moment il y a eu une demande de certains éducateurs qui auraient même souhaité que des administrateurs viennent les rencontrer pendant leur service, voir les éducateurs, les résidents, comment ils travaillaient. J'ai dû intervenir pour dire qu'il n'en était pas question, pas comme ça, pas n'importe comment. Et dans un premier temps la présidente s'est presque laissée aller à dire oui, sur une espère d'illusion qu'on pourrait se connaître comme ça, juste en venant. [...] Je trouve une sorte de méconnaissance et de naïveté sur les fonctionnements institutionnels qui relève de l'illusion que si on se côtoyait ... illusion partagée par certains administrateurs. [...] Mais le fond de l'histoire, c'est quand même une volonté, et ça c'est légitime, de tendre à ce que les administrateurs se rendent mieux compte de ce qui se passe, de ce qu'est l'institution, de ce qui se joue dans l'institution, comment on travaille. Parce que 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. C'est-à-dire que les éducateurs ont cru qu'on était planqué, moi j'ai cru que la femme de ménage était tranquille, 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. Et cette meilleure connaissance, elle ne se fera pas par la fusion des uns et des autres, mais par la formation, par exemple la formation à la psychothérapie institutionnelle, c'est ça qu'a voulu dire X., car ça on y avait travaillé. Je n'en suis pas sûr que ce soit le bon mode d'entrée mais je suis persuadé qu'il faut qu'on mette en place des temps de travail avec les administrateurs et les salariés, et résidents, sur des sujets. Nous pourrions présenter des choses sur notre travail, comme on le fait dans des interventions extérieures. C'est vrai qu'on communique plus sur ce qu'on fait à l'extérieur que parmi nous. X. qui a assisté à certaines interventions m'a déjà dit : "c'est dommage que les administrateurs n'entendent pas cela, ou même le personnel".

Quant à la question de savoir s'il est possible de partir en soin quand on part en guerre, posée *in fine* par l'intervenante, elle rejoint celle que la sociologue Pascale Molinier posait dès le 17 mars¹. Elle y disait que prendre soin, prêter attention à l'autre, ce n'est pas la guerre, que les soignants de proximité n'étaient pas des soldats, qu'on ne pouvait sans dommage confondre le travail du *care* avec un combat. Les praticiens réalisent au quotidien un travail de proximité, qui peut requérir un corps à corps, qui ne peut pas toujours respecter la distance réglementaire en temps d'épidémie, qui ne se mesure pas² mais qui est vital pour les personnes âgées, handicapées ou qui se trouvent être vulnérables pour d'autres raisons.

¹ Dans une tribune de Libération : *Le soin n'est pas la guerre*, 17 mars 2020, repris par Éric MASSÉ, *Nous ne sommes pas en guerre, nous sommes en "care"*, The conversation, 5 mai 2020.

² Ce travail, disait Jean Oury, est *"inestimable"*, au sens où il n'est pas inscrit dans la performance technique et la compétitivité, aussi il ne se mesure pas, pourtant il est ce qui compte le plus, ce qui empêche le soin de sombrer dans la barbarie.

Cette question du “prendre soin” et du soin lui-même fait partie “des fondamentaux” d'Alta (“*Un lieu qui soigne plutôt qu'un lieu où l'on soigne*”). L'intervenante a souligné le risque que la métaphore guerrière embarque tout le monde, et fasse voler en éclat les dispositifs de soin. Ce point n'a pas eu d'échos direct pour les participants présents mais il renvoyait implicitement au “discours des chefs” : le mot de guerre martelé par le chef de l'État dans son allocution initiale et au-delà, qui par sa répétition s'est immiscé dans les esprits et la rhétorique martiale très souvent utilisée par le directeur dans son journal de bord, sur un mode tantôt grave, tantôt ironique.

Le mot est erroné, nous pouvions être en lutte contre la contagion ou sous la menace du virus, mais pas en guerre. Et le fort potentiel traumatique de la pandémie n'a pas le même caractère que le traumatisme lié à la guerre : si le virus peut tuer, il n'a ni volonté de nuire ni intention guerrière.

À défaut d'une culture de l'épidémie, les mots de la guerre sont sans doute ceux dont nous disposons pour dire et tenter de donner sens à l'expérience stupéfiante que nous étions en train de vivre et pour en signifier la dimension tragique¹. Nous n'avons ni mémoire, ni histoire récente d'une situation analogue permettant de mobiliser un imaginaire plus adapté.

Le discours viril de la guerre, fait pour mettre la pression, peut galvaniser et soutenir un effort considérable requis mais il peut également, comme on l'a vu à Alta et dans des journaux de bord d'autres structures (surtout des journaux de bord masculins et de directeurs), sidérer et terrifier, et ce faisant faire perdre ses moyens. Il participe d'une “politique de la peur”. Au cœur d'une crise, l'image de la guerre peut rendre inapte à prendre soin par la panique qu'elle crée.

Elle peut aussi suggérer un vocabulaire qui dramatise les tensions internes, avec des citoyens classés selon la ligne qu'ils occupent sur “le front”, et activer le registre des “héros”, des “planqués” et des “déserteurs”. Elle pourrait faire glisser les simples tensions et oppositions, parfois vives comme on l'a vu, vers un imaginaire de la guerre de tous contre tous.

En revanche, l'image de la guerre pourrait présenter l'avantage de nous inviter à regarder comment on sort des guerres, on solde les guerres et, en cela, permettre, d'aborder au-delà de la conflictualisation qui est au cœur des fondamentaux d'Alta et que les salariés ont su progressivement remettre en route, la question de la réconciliation.

La réconciliation est en effet un enjeu majeur de la démobilisation mentale et de la sortie de guerre, quelle soit mondiale, régionale ou civile. Elle désigne un processus de rapprochement, souvent dissymétrique et imparfait, engageant des acteurs divers (États, organisations internationales, sociétés, milieux et associations, acteurs individuels) à de multiples échelles (international, régional, transfrontalier, local). La réconciliation passe par un large éventail de mesures, traditionnelles comme le procès ou les réparations financières et matérielles, mais aussi symboliques, tels que les demandes publiques d'excuses et de pardon, les gestes de repentance, les commémorations ainsi que les initiatives visant à la reconnaissance des victimes et à la restauration de la confiance (rencontres et échanges de jeunesse, révision des manuels scolaires, jumelages, etc.). Le rapport au passé et donc la mémoire y occupent une place cruciale. Des réponses allant de l'amnésie (individuelle, collective, voire officielle) à l'hypermnésie y ont été apportées. Aujourd'hui, la plupart des spécialistes estiment qu'il est indispensable de faire publiquement et à large échelle un travail sobre et lucide sur le passé pour œuvrer véritablement à la réconciliation².

¹ Stéphane AUDOIN-ROUZEAU, Nous traversons l'expérience la plus tragique depuis la seconde guerre mondiale, entretien, Médiapart, 7 février 2021.

² Ce paragraphe est largement inspiré de l'ouvrage *La “réconciliation” après les conflits : un “savoir-faire” européen ?*, sous la direction de Corine DEFRANCE (les Cahiers du Sirice, 2016/1, n°15), complété par *La guerre civile : idéalizations et réconciliations* d'Emmanuel DUPRAZ, Claire GHEERAERT-GRAFFEUILLE et Esther MARTIN, PURH, Cahiers de l'ERAC, 2015.

Evidemment, un tel travail de réconciliation pour panser les cicatrices laissées par les tensions dans un collectif de travail (en y englobant le conseil d'administration) aurait à s'inventer sur un tout autre registre d'action puisque les blessures et les dégâts ne sont pas comparables à une guerre. C'est la question du processus et d'un au-delà de la conflictualisation auquel nous pensons ici. Il semble que cela rejoindrait les fondamentaux d'Alta en termes d'éthique de l'humain, ou plus simplement d'humanisme.

Fondamentalement, la réconciliation est bien moins un état qu'un "horizon" : un objectif qu'on peut avoir en vue sans jamais pouvoir l'atteindre pleinement. Et l'aspiration crée le chemin. *La réconciliation n'est pas un fait, mais un processus. Une réconciliation, c'est comme une plante que vous avez dans votre jardin. Il faut l'arroser tous les jours, s'en occuper tous les jours, enlever les petites bêtes qui viennent l'attaquer tous les jours. Nombreux sont ceux qui pensent que la guerre est une action et la paix, un état. C'est faux ! Guerre et paix sont deux actions et deux entreprises, en ce sens qu'une paix qui n'est pas entretenue par des actes [...] restera toujours fragile.*¹

3.4.4 Regards rétroactifs - regards prospectifs

Cette toute dernière partie s'intéresse aux principaux enseignements dont font part les acteurs d'Alta, nourris de l'expérience de la crise, à l'égard du passé comme à l'égard de l'avenir.

Et si c'était à refaire ? le regard rétroactif des acteurs d'Alta

Le regard porté par des membres de l'équipe éducative rencontrés lors de l'entretien final amène une approche critique sur deux principaux points de la gestion interne de la crise du Covid : les précautions sanitaires prises et la place qu'ont eu les résidents au plus fort de la crise.

Plusieurs personnes constatent : *"Les résidents nous trouvaient fous avec nos chiffons", "On est très à cheval sur les règles alors que les gens tombent malades ailleurs", "C'est vrai qu'on est tous devenus fous avec le "pshit", on était hyper-précautionneux !", "Là on voit bien, on a repris les réunions en présentiel et il n'y a pas plus de contagions. On a pris trop de précautions, on s'en rend compte rétroactivement"*. Rejoignant ce que la cheffe de service éducatif a longtemps mis en avant, et d'autres ont pensé également, en ne voulant pas amputer la mission au nom des normes sanitaires, deux membres de l'équipe éducative prononcent une même phrase en entretien final : *"Il faut mener une réflexion sur comment faire autrement"*.

Une certaine réhabilitation de transgressions de mesures sanitaires par les résidents (et indirectement de souplesses que pratiquaient à cet égard des professionnels) s'opère. Une éducatrice dit : *"Avec du recul, nous qui sommes habituellement à dire qu'il faut écouter et suivre les résidents, leur laisser de l'initiative, on se rend compte de la résistance qu'ils ont mis à ne pas répondre à nos exigences, nos injonctions. Ils ont saboté, ils ont continué à faire du lien entre eux. Ils ont eu raison de continuer, il y a eu plus de liens entre eux que d'habitude au sein de la résidence"*.

De son côté, le rapport d'activité qui vient d'être rédigé indique : *"À cette heure nous regrettons de ne pas avoir suffisamment associé les résidents à nos questionnements, aménagements, craintes et décisions concernant des modifications structurelles en liens directs avec leur vie au sein de la résidence"* (RA 2020, p 11).

Ces considérations sont faciles à énoncer quand on connaît le bon bilan en termes sanitaire et que la menace s'atténue, le propos serait probablement différent si des personnes avaient été

¹ *La réconciliation n'est pas un fait mais un processus*, entretien à propos de la crise Lybienne avec Gaïdz MINASSIAN, Le Monde, 23 août 2019.

gravement touchées par le Covid, avec des contaminations au sein de l'établissement. Mais le propos semble sincère et étayé sur de véritables remises en cause en faveur d'une moindre de restriction de la vie et d'une plus grande participation des personnes accompagnées.

Propos d'une éducatrice lors des entretiens finaux sur l'appréciation rétroactive des mesures appliquées

*Il faut mener une réflexion sur comment faire autrement.
Là on voit bien, on a repris les réunions en présentiel et il n'y a pas plus de contagions.
On a pris trop de précautions, on s'en rend compte rétroactivement.
Avec du recul, nous qui sommes habituellement à dire qu'il faut écouter et suivre les résidents, leur laisser de l'initiative, on se rend compte de la résistance qu'ils ont mis à ne pas répondre à nos exigences, nos injonctions.
Ils ont saboté, ils ont continué à faire du lien entre eux.
Ils ont eu raison de continuer, il y a eu plus de liens entre eux que d'habitude au sein de la résidence.*

Propos de directeur dans l'entretien final sur l'évolution des regards sur les mesures à adopter

*Je crois que cette crainte est vite retombée, pour Y. aussi, les faits l'ont rassurée.
Aujourd'hui on peut travailler tranquillement, sereinement, je l'ai vu aussi dans ...
au début le PCA, le débat était tendu sur : jusqu'où on va, qu'est-ce qu'on autorise ?
notamment autour des repas, c'était pas simple, et plus ça allait, plus c'était à des adaptations,
des allègements se sont fait de façon plus consensuelle.
Je pense que tout au départ, ils [les personnels] avaient peur qu'on les mette en danger
en n'imposant pas des mesures suffisamment strictes.
Et au fur et à mesure, ils étaient demandeurs eux-mêmes d'ajustements,
il y a eu moins de résistance, davantage de confiance
et que cette confiance a été gagnée avec ce qui a pu s'exprimer librement.*

Le regard prospectif des acteurs : l'utilité plus large de la démarche

Pour finir, les acteurs ont été questionné sur l'utilité que pouvait avoir à leurs yeux la démarche expérimentée pour une autre crise, pour d'autres personnes ou d'autres contextes.

Les réponses ont eu tendance à se référer aux apports de la seule monographie, en considérant moins souvent la démarche dans son ensemble, c'est pourquoi l'intérêt de garder la monographie comme trace de ce qui s'est passé pour s'appuyer dessus ou de la diffuser pour que d'autres personnes y ait accès apparaît à plusieurs reprises, y compris chez un résident disant que cela permettra de documenter les livres d'Histoire (*"dans quelques années, ce sera dans les livres d'histoire, il faudra bien avoir quelque chose sur lequel se baser pour les écrire"*).

Les éléments recueillis sont modestes, soit parce que des personnes ont eu du mal à se prononcer à ce sujet et ont peu développé leur réponse, donc peu précisé à qui et en quoi ce serait utile, soit parce qu'elles ont préféré, non pas se projeter dans un avenir ou un ailleurs, mais revenir sur les effets que la démarche avait eus pour elles. C'est le cas par exemple d'une éducatrice qui répond : *"L'utilité de l'expérimentation, c'est peut-être des choses qu'on verra plus tard. Un autre moment ou une autre crise nous permettra de nous y référer. Là c'est encore trop tôt"* et qui poursuit en expliquant des effets importants de la démarche, et précisément des séances, pour elle.

Propos d'administrateurs sur l'utilité de la démarche d'expérimentation en cours, tenus lors de la séance des administrateurs

[La monographie montre qu'il faut apprendre ce qu'est la science, la recherche de la vérité. L'Irtess devrait mieux former les éducateurs sur le plan scientifique. (séance des administrateurs)]

Pour moi l'intérêt du document [la monographie] c'est la trace que ça va laisser, si une autre crise arrive dans les années qui viennent, ça peut permettre de s'appuyer sur une expérience passée pour prendre des idées, des orientations, pour en bénéficier dans une autre situation. (entretien final)

Certains disent "ça pourra aider à traverser une autre crise", "ça peut donner des idées pour une future organisation", "Ça donne des renseignements sur ce que peut produire une crise", mais souvent l'idée est vite pondérée par le nécessairement singulier d'une crise, et donc le non transposable de leur expérience ou du travail collectif qui a été fait à ce sujet : "Mais en fait je ne sais pas comment ça pourrait aider quelqu'un car il n'y a pas de solution miracle, même s'il y a des exemples, chacun gère à sa manière", "on prendra sans doute plus appui sur l'expérience qu'on a vécu que sur l'étude [la monographie] que vous avez faite. Tout dépend du contexte mais on peut déjà largement s'appuyer sur ce qu'on a fait, plutôt bien fait car il n'y a pas eu de malades". Pourtant certains disent avoir été au début de la crise en quête d'expériences antérieures qui auraient pu être éclairantes et les guider dans une catastrophe, comme cette éducatrice : "Je me demandais sur quoi on pouvait prendre appui. Comme prendre appui sur des situations dans le passé, par exemple en contexte de guerre, comment ont réagi les gens ?" Une seule proposition concrète apparaît, émanant d'un administrateur : "mieux former les éducateurs sur le plan scientifique".

Propos de membres du personnel lors des entretiens finaux sur l'utilité de la démarche d'expérimentation réalisée

Je me suis dit que pour le CREAI, ça [témoigner] peut apporter des données précises d'une institution, que ça pouvait servir pour une prochaine crise, pour nous ou pour d'autres institutions. Mais en fait je ne sais pas comment ça pourrait aider quelqu'un car il n'y a pas de solution miracle, même s'il y a des exemples, chacun gère à sa manière. Mais ça peut donner des exemples sur les mesures, la gestion des crises, les règles.

Ça permet de faire connaître. Il y a un aspect histoire, on pourrait réutiliser le document dans quelques années pour prendre appui sur cette expérience, revoir comment on a géré ça. C'est normal d'avoir des problèmes dans une crise, il y a des questions qu'on se pose, ça pourra aider à traverser une autre crise.

Il y a plein de choses qu'on n'aurait pas faites s'il n'y avait pas eu ce bazar. J'espère que dans 15 ans on pourra en rigoler des réactions qu'on a eu. Est-ce que ça peut être important de laisser une trace pour d'autres ? Laisser une trace, bof je me suis dit au début. Maintenant je pourrai dire que c'est bien que ce soit fait, ça peut être pas mal de savoir comment une institution comme la nôtre a réagi à tout ça, ça fait un témoignage d'une gestion. Et puis savoir au long cours car ça peut se reproduire, ça peut donner des idées pour une future organisation. On fait tellement de grosses conneries, on est proche de certains films de science-fiction. Les choses sont mal faites dans l'urgence, ça laisse une trace.

C'est très important la mémoire, aussi bien pour nous que pour les gens extérieurs, tous ceux que ça intéresse. Ce serait intéressant que ce soit publié.

Propos de salariés sur l'utilité de la démarche d'expérimentation réalisée, tenus lors des entretiens finaux

*Ça m'a intéressée, j'ai mieux pris la mesure de la difficulté dans une crise.
Ça m'aide à être plus adroite pour éviter de remuer le couteau dans la plaie pour ceux pour qui c'est très sensible.
J'étais surprise, ça m'a apporté plus des réponses à ma curiosité que de l'utilité.
Ça donne des renseignements sur ce que peut produire une crise.
Mais on prendra sans doute plus appui sur l'expérience qu'on a vécu que sur l'étude [la monographie] que vous avez faite.
Tout dépend du contexte mais on peut déjà largement s'appuyer sur ce qu'on a fait, plutôt bien fait car il n'y a pas eu de malades. (secrétaire-assistante)*

*J'aurais accepté de venir à la réunion après si je n'étais pas partie d'Alta.
Ce travail qu'on a entrepris tous ensemble va dans l'ordre des choses.
Qu'en auriez-vous attendu si vous aviez participé ?
J'aurais aimé une espèce de compte rendu commun,
les retours de chacun sur cette expérience, sur l'écriture, sur la lecture du document.
C'est une mise en commun que j'aurais attendue. Tout le monde attendait la restitution.
C'était plus un espace d'échange qu'une restitution, dans l'idée de contribuer à apaiser les tensions.
C'est un bon pari de penser que ça peut réparer, rendre plus résilient.
La relecture [de la monographie] permet de prendre du recul sur ces choses,
d'accepter des choses qui se sont passées et de mieux les comprendre.
Ça peut apaiser les tensions et mettre des mots sur les incompréhensions.
Ça permet de réajuster des malentendus qu'on ne percevait pas sur le moment,
de réajuster ses positionnements.
Déjà rien que la lecture ... il y avait des effets visibles même si je ne connaissais pas la suite.
(éducatrice ayant quitté l'établissement avant les séances, conviée à revenir pour y participer mais indisponible du fait de son nouveau travail, ayant envoyé un message pour s'excuser et demandé qu'on lui fasse part de la suite)*

*Je ne sais pas si ça a été salvateur pour certains.
Je ne me suis pas sentie concernée, je n'attendais rien de particulier.
C'était un bout de vie qui s'est passé de manière très particulière,
je ne suis pas actrice de quelque chose de collectif. [...]
Je ne me suis jamais sentie seule.
Je ne suis pas à toutes les réunions,
car l'éducatif ce n'est pas mon boulot mais là j'ai été impliquée sur plus d'aspects.
Ça m'a permis de mieux comprendre tout ce qu'Y. a pu vivre avec les équipes,
je n'aurais pas aimé être à sa place.
C'est déjà pas simple en temps normal une équipe de 15 gens bien affirmés
mais là c'était très difficile, avec des attitudes un peu folles, parano
Ça m'a aidée à grandir de ce côté-là. [...]
Je ne pourrai pas dire si c'est une bonne chose ou pas que ça ait eu lieu, même en mettant C. à part
[la personne encore très marquée par la crise et qui ne veut pas en reparler].
On est quand même une boutique où on parle pas mal.
Cette parole a semblé suspendue dans la crise, vous en avez-vous-même fait état dans la séance.
En fait je n'ai pas d'avis, j'ai du mal à répondre à vos questions. (cadre administrative)*

Résumé des effets de l'expérimentation et de la situation en sortie de crise

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**.

15 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, en particulier des cadres, la culture propre à Alta et la nature du projet institutionnel. Avant d'en résumer les effets, rappelons que 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 entre acteurs, animées par un tiers).

Témoigner : la mise en récit de l'expérience au coeur 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 ainsi 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 internes ou interpersonnelles 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**.

Lire la monographie : découvrir le témoignage des autres et l'analyse du tiers extérieur

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, et a permis **une mise en perspective par l'accès à l'analyse de la chercheuse**. La lecture produit de la découverte d'éléments non sus, de la redécouverte d'éléments enfouis ou de la confirmation de choses pressenties. Un puzzle se reconstitue, la lecture 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 lecture d'un document de ce type.

Dans le prolongement de la lecture, même partielle, la monographie génère de la reprise de discussions entre acteurs, éventuellement pour en tirer parti dans un jeu d'acteurs institutionnels.

Participer aux séances d'échanges : ouvrir la possibilité d'un regard collectif sur la crise

Après la quasi suspension des réunions pendant une année, les séances offraient la reprise de lieux d'échanges organisés aux différentes catégories d'acteurs, séparément puis ensemble.

Par-delà l'hétérogénéité de dynamique des différentes 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 abordé durant les séances et de nouvelles tensions sont apparues.** Des pistes de réflexion venant de l'animatrice et des interpellations de la part de 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**.

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**. Le clivage entre exposés et "planqués" est effleuré mais non parlé 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**.

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 ont pu être reprises lors de la séance commune.

La séance commune était particulièrement importante car **permettant des croisements de regards entre toutes les parties prenantes**. De fait, 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. Elle a 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. Si l'incident a été secondairement fructueux du point de vue de la compréhension des tensions, il a été pénible pour la présidente.

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 fils rouges 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.

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.

Les entretiens finaux : le temps du bilan

La plupart des acteurs d'Alta 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 de ce fait dans le dénouage de tensions engendrées par la crise sanitaire.

15 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.

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 parler.
- 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 parler 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.

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 à permettre aux acteurs de “repandre pied”**, de refaire circuler la parole entre eux, de reprendre leur place pour les résidents et de réinvestir “la tâche primaire” pour les professionnels. 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.

Les forces propres d'Alta : des atouts déterminants pour une résilience en temps de crise

- 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 d'Alta 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 à Alta 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 a offert les conditions de possibilité d'un dispositif de déverrouillage des blocages issus des souffrances vécues, 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, on le retrouve jusque dans les projets des deux artistes choisis pour mener les projets culturels de sortie de crise.

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 du *super-héros* et de la *mue* au regard de ce qui a été vécu. Ce “rétablissement” laisse toutefois des points non aboutis concernant la gouvernance et quelques situations individuelles qui gagneraient à être repris.

Perspectives

La réalisation d'une telle démarche en pleine tourmente engendrée par l'épidémie de Covid-19 était improbable à première vue. Pourtant elle a été possible et globalement réussie, grâce à nos partenaires dans cette recherche-action. Il s'agit des financeurs, de l'équipe CREA, de l'intervenante et surtout bien sûr des membres d'Alta, et en particulier le directeur et la cheffe de service éducatif. Ces derniers n'étaient pas qu'objets d'étude mais bien acteurs de cette démarche, et même pour partie auteurs de ce travail par leurs récits initiaux, par la co-construction chemin faisant du dispositif d'expérimentation, par leurs relectures des écrits, par nos échanges au fil de ce travail et par l'organisation de restitutions finales aux acteurs de l'institution.

J'éprouve pour ma part une grande gratitude à l'égard de toutes les personnes qui ont contribué et rendu possible ce qui fut une expérience sortant de l'ordinaire, exceptionnellement riche pour moi en tant que chercheuse, et en tant que personne.

L'analyse de cette traversée de crise dans un établissement particulier ne nous permet pas une montée en généralité. Néanmoins, nous renvoyons pour des éléments de comparaison avec ce qui s'est passé dans d'autres structures sociales et médico-sociales au reste de la recherche¹, pour des analyses complémentaires du même matériel, notamment sous l'angle du management et des logiques de normalisation aux articles de Benoît Pigé², et pour une analyse à portée plus large, en lien avec la crise sociétale, à l'ouvrage commun à paraître³.

Vers un dispositif reconfiguré d'accompagnement des traversées de crises

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'autres natures, 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 peut avoir valeur de modèle. Il peut inspirer un accompagnement de crise, en gardant ce qui fait son noyau central mais 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. La démarche serait ainsi délestée de ses objectifs de production de connaissances, qui ont demandé beaucoup de temps et d'énergie pour réaliser des analyses minutieuses, pour se centrer sur l'essentiel, sans perdre pour autant une dimension réflexive. De la recherche-action, elle garderait la dimension "action" pour opérer un accompagnement de la traversée de crise favorisant la résilience des collectifs concernés. Et ce quel

¹ *Les acteurs du social et du médico-social aux prises avec la crise du Covid-19. Une recherche à partir de journaux de bord*, OC

² Benoît PIGÉ, *Psychothérapie institutionnelle et crise externe : Une gouvernance hors sol en prise avec la normalisation* (chapitre 6) et *Crise de la Covid-19 et résilience. Le rétablissement d'un centre socio-éducatif* (chapitre 7), in *Les acteurs du social et du médico-social aux prises avec la crise du Covid-19*, Tome 2, 2021.

³ *Écritures, récits et regards institutionnels, réplique à la crise du Covid*, Anne Dusart et Benoît Pigé, (titre provisoire, à paraître, édition Érès, début 2023).

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.

Par rapport aux retours d'expériences (souvent désignés sous le vocable de RETEX) menés habituellement dans les organisations (ou d'autres entités collectives)¹, ou celles, souvent plus modestes, dont nous avons connaissance dans le domaine des ESSMS, la démarche proposée garde 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 non 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 :

- 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 nous avons mis 15 jours à enclencher et s'est étalé sur plusieurs semaines ensuite dans la présente recherche-action).
- Que soit privilégié le recueil de témoignages par le journal de bord compte tenu de sa fécondité particulière, 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 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 évoluer selon l'évolution, par définition imprévisible, de la crise elle-même.
- 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 défaillant dans notre démarche.

¹ Démarche d'analyse *a posteriori* de la gestion d'un événement réel ou fictif (sous forme d'exercice dans ce dernier cas) ou d'ensemble d'événements comparables, les RETEX consistent, sur la base de données quantitatives et qualitatives, à tirer les enseignements positifs et négatifs d'un événement, en cherchant leurs causes et enchaînements, afin de promouvoir ou créer des réflexes, des procédures et des références dans une perspective de prévention des risques et d'amélioration des réponses. Il en existe diverses méthodologies, établies sous l'égide de l'HAS et de l'OMS pour ce qui concerne le domaine des événements sanitaires.

- 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), animés par l'intervenant.
- 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.

Outre le fait de rendre la démarche plus facilement reproductible, l'allégement drastique des écrits peut faciliter une meilleure gestion du temps pour s'adapter au tempo souhaitable au regard de l'évolution de la situation, celle de la structure et celle de la crise et réduire la charge de lecture pour les acteurs, en particulier les dirigeants.

Dans des contextes moins favorables qu'Alta, doté comme on l'a dit d'atouts pour tirer parti de la démarche proposée, peut se poser la question de la régulation de conflits de grande intensité qui susceptibles de devenir incontrôlables et explosifs, sous l'effets de la crise et de la démarche qui laisse émerger les conflits pour les travailler. De telles situations donnent encore plus d'importance à la clarté des règles préalables sur le dévoilement interne des verbatim ainsi qu'au choix de l'intervenant qui conduit la démarche et du cadre qu'il pose (par exemple ici le fait d'obtenir l'accord d'un groupe pour ramener dans la séance commune des thèmes abordés par ce groupe). Un profil d'intervenant formé à l'intervention institutionnelle est hautement souhaitable et le fait qu'il puisse bénéficier de la supervision d'un collègue pour réfléchir les points les plus délicats de l'accompagnement paraît nécessaire¹.

La présente modélisation pourrait faire l'objet d'un support de présentation pour faire connaître cette modalité d'accompagnement de traversée de crise, de manière à ce que les dirigeants des structures puissent y faire appel le moment venu. De leurs côtés, les organismes tiers doivent être préparés à effectuer de tels appuis aux ESSMS impactés par des crises externes, en étant en mesure de mobiliser rapidement les moyens humains nécessaires, lors du déclenchement d'une crise de grande envergure.

La démarche d'accompagnement, ainsi très resserrée par rapport à ce que fut notre démarche de recherche-action, en réduit nettement le temps et donc le coût. La question du financement de ces accompagnements de traversée de crise serait à réfléchir avec les pouvoirs publics afin qu'existe un fond dédié à la résilience des institutions qui œuvrent au prendre soin des personnes en situation de vulnérabilité, qui pourrait être mobilisé en cas de crise majeure.

Vers un soutien plus sociétal lors de la traversée d'une crise grave ?

Au-delà de cette méthodologie d'accompagnement des institutions malmenées, il ne faut pas oublier un autre niveau de travail, éminemment requis, lors d'une crise grave, celui d'une restauration du sens au niveau sociétal.

Une "catastrophe", par définition, se caractérise par un effondrement de l'imaginaire qui auparavant insufflait un sens à l'action, disent des spécialistes des risques et des crises². Un

¹ Nous-même avons bénéficié de précieux appuis de collègues attentifs à cette recherche-action et de l'animatrice des séances d'échanges.

² Franck TRAVADEL et Sébastien GUARNIERI, *Fukushima : Décider en situation extrême*, Annales des Mines, Responsabilité & Environnement, 2020, Actualité de la catastrophe, p 98.

évènement est ce qui provoque une césure d'intelligibilité dont il faut ensuite renouer le sens. Le sens est à la fois mis en faille et renouvelé par l'évènement, écrivent un anthropologue et un sociologue. Ils poursuivent en expliquant que *Le passage d'un ce-qui-arrive à une évènementialité suppose une com-préhension (un "saisir ensemble") de ce qui a lieu. Ce passage nécessite un minimum d'objectivation, de discussion et de dispute, de conflit d'interprétation et de consensus sur la manière de le qualifier*¹. Aucune catastrophe ne se ressemble mais les catastrophes ont en commun de réorganiser les choses, d'en changer l'ordre. L'anthropologue spécialiste des catastrophes, Yoann Moreau confirme la nécessité pour le rétablissement de la vie collective de la controverse sur les vécus différents, les imaginaires mobilisés et sur les significations attribuées à la catastrophe. C'est l'exercice du dissensus et l'organisation de ce dissensus qui aide à sortir de l'état de catastrophe².

Il a beaucoup été dit que la crise engendrée par la pandémie constitue un fait social total dans lequel la société vient se révéler. Pourtant, Yoann Moreau, le conteste en remarquant que précisément la catastrophe attaque le social : *Une catastrophe ne peut être appréhendée comme un fait social parce qu'elle défait le social. Elle est le surgissement d'un "dehors" (Blanchot), d'une extériorité (Levinas), qui résiste à la logique positive de l'explication et nous incite à réfléchir non plus sur l'agir mais sur le subir. L'expérience toujours singulière d'une catastrophe génère du décept, c'est-à-dire du renoncement à l'abstraction et à la généralisation du concept. Mais si une catastrophe ne peut être dite totalement, du moins peut-elle être remémorée et rescénarisée. En particulier par la recherche de formes artistiques allant dans le sens de la raréfaction*³.

Par ailleurs, sur le terrain de la peur que suscite une catastrophe, s'il est difficile de dompter sa peur à l'échelle individuelle tant elle dépend d'aménagements défensifs inconscients sur lesquelles on a *in situ* peu de prise, en revanche à l'échelle d'un collectif, l'anthropologie nous apprend⁴ qu'il y a des moyens collectifs de composer avec la peur, de la scénariser pour s'en décharger, afin de ne pas en rester paralysé et d'éviter d'entrer collectivement dans les rets des "politiques de la peur"⁵.

Pour les professionnels du *care* auxquels nous nous sommes intéressés dans ce travail, participer à la dimension plus sociétale de la controverse que celle qui se joue à l'échelle institutionnelle peut constituer un enjeu de rétablissement complémentaire, tant sur le plan psychique que sur le plan social. Pour illustrer cette piste de travail, nous nous inspirons là d'une démarche menée dans le champ gériatrique durant la crise sanitaire, un travail d'abord assez proche du notre dans la collecte de témoignages et l'invitation à la mise en partage des expériences de la crise, puis qui s'en écarte en débouchant sur la constitution d'un collectif pluriprofessionnel s'engageant dans une co-construction de l'usage social de la mémoire ainsi constituée⁶.

Face à la dureté de ce que vivaient les professionnels du champ gériatrique, entre urgence épuisante, pénurie, dilemmes éthiques et confrontation à un nombre élevé de morts du Covid, un petit groupe de formateurs et d'enseignants-chercheurs proposent aux professionnels des établissements gériatriques qu'ils côtoient *les moyens de garder trace de ce qu'ils étaient en train*

¹ Alban BENSA et Eric FASSIN, *Les sciences sociales face à l'évènement*, Terrain, 2002, p 92.

² La conversation scientifique, entretien avec Yoann Moreau, France Culture, 2 mai 2020.

³ Il propose un *dispositif médial* où la dispute opère en tant que modalité de traitement collectif des catastrophes, en mobilisant deux appareils conceptuels, la *mésologie* d'Augustin Berque et la "grammaire des cosmologies" de Philippe Descola. *Catastrophes et mondes : disputes et trajectoires du sens des aléas majeurs*, Yoann MOREAU, Thèse de doctorat en anthropologie, EHESS, 2013.

⁴ Nous pensons par exemple là à l'exploration que Michel AGIER réalise sur la crise du Covid dans *Vivre avec des épouvantails. Le monde, les corps, la peur*, septembre 2020, Premier Parallèle.

⁵ L'expression désigne la politique d'un gouvernement qui utilise la peur collective de la population pour faire adopter des mesures réduisant les libertés individuelles et collectives.

⁶ Nous nous appuyons sur l'article suivant des coordonnateurs du projet, dont toutes les citations qui suivent sont extraites : *Travailler en gériatrie en période Covid : du témoignage à la transformation ?* C. RACIN, C., M-C. PFRIMMER, M. RUHLMANN M. et J-M. TALPIN, NPG Neurologie - Psychiatrie - Gériatrie, décembre 2021, 126, p 395-405.

de vivre, pour ne pas oublier, pour que ces vécus ne soient pas recouverts tout de suite, pour que l'écrit permette possiblement une mise à distance salvatrice... pour qu'un témoignage sur le "maintenant" permette une action et une transformation, bref un espoir, dans l'avenir. Car les mots dans l'instant présent semblaient pauvres, rares ; la parole pouvait être difficile, douloureuse, les pensées tuées, "silenciées". Un impensé, impensable de ce qui se jouait pour chacun ? Sans doute, en premier lieu, fallait-il ouvrir un espace pour "dire", indiquer un "autrui" auquel l'adresser : c'est ainsi qu'a pris corps notre appel à écriture, sorte de "maison commune" offrant un lieu d'accueil à la parole errante et/ou exilée d'institutions trop fragiles/fragilisées pour l'héberger. Il s'agissait d'offrir aux soignants, aux professionnels du secteur, à qui il manquait tant de choses matérielles, mais aussi du temps et surtout de la reconnaissance, un peu d'espace de parole ou d'écoute, un peu d'oxygène pour la pensée. Pour qu'autre chose que le quotidien débordant soit possible.

Les témoignages affluent et sont ensuite créées les conditions de la confiance réciproque entre les coordonnateurs du projet et les témoins contributeurs *s'associant dans cette démarche dont ni les uns ni les autres ne savaient en définitive ce qu'allait leur faire vivre cette expérience, ni ce qu'elle deviendrait ou ce qu'il en adviendrait.* Moyennant des tâtonnements pour produire un accordage progressif de ses membres, le collectif s'engage dans une lecture politique des récits rassemblés tournée vers l'extérieur, et ayant valeur d'interpellation du politique et plus largement de la société.

Les coordonnateurs du projet écrivent : *Si l'écrit a pu remplir une fonction de dépôt, il a aussi rempli une fonction d'organisation, de liaison du traumatique en un récit. La mise en groupe allait, elle, permettre une mise en perspective, voire en contradiction à certains égards, mais aussi un travail de reprise, de relecture en après-coup, y compris à la lumière du présent de la situation sanitaire et professionnelle.* Ainsi par exemple, poursuivent-ils : *la logique du témoignage, doublé de la parole en groupe, permet tout à la fois d'introduire une dimension critique par rapport au risque [...] du "s'adapter à n'importe quoi" (d'autant plus dans un contexte sociopolitique marqué par une forme d'injonction à la résilience) et a une fonction de légitimation des discours [...] : oui, ceci a bien eu lieu. Ce n'est que dans un second temps qu'un travail sur le sens, sur les enjeux psychiques, peut commencer : qu'il soit fait par les témoins eux-mêmes les met à l'abri de la passivation, des contraintes fortes mobilisées [...] par les états d'urgence sanitaire.*

Si l'article disponible ne relate pas l'aboutissement du projet encore en cours au moment de sa publication, il s'agit bien d'une forme de scénarisation de la catastrophe et de mise en controverse publique de ses causes et de ses effets, telles vécues, souvent dramatiquement, par les acteurs du prendre soin gériatrique.

Ce dispositif permet des processus *de symbolisation-transformation au regard du traumatisme individuellement et collectivement vécu* lors de la crise. Il nous paraît exemplaire et très complémentaire à la démarche menée dans cette recherche-action. Il fait des acteurs du care, des auteurs à double titre, à la fois auteurs de leur récit de crise et auteurs de leur projet de transformation à l'issue de cette expérience : *expericulum*, ce qui est acquis en traversant (ex) une épreuve, un périple, un péril (*périculum*).

Postface de la cheffe de service éducatif

Il s'agit donc d'écrire un après propos, après une "drôle" d'expérience, non qu'elle fût à mourir de rire... mais si étrange.

Cette étrangeté s'est transformée au cours du temps. Et si je me lance dans ces quelques mots c'est aussi pour remercier la chercheuse d'avoir cheminé à nos côtés, d'avoir permis la mise en mot de la transformation là où souvent ma petite voix intérieure criait si souvent "elle nous en demande trop" ! L'ultime relecture a fait ouverture pour moi.

J'ai rédigé ce carnet de bord à la demande d'Anne Dusart, chercheuse, parce que sa proposition répondait à mon désir de ne pas laisser filer un cataclysme qui, par sa puissance, disait quelque chose de notre humanité toute entière. Une sorte de révélateur.

À qui ai-je écrit ? À Anne très certainement. Mais de toute évidence autant à moi-même qu'à une autre entité très indéfinie : la recherche !

Ainsi, me suis-je sentie assez libre.

Je ne me suis jamais préoccupée des enjeux de mes propos, de leur finalité, de leur transmissibilité. Ils étaient donnés à la "science"¹ !!!

Une générosité inconsciente qui favorisait certes un écrit très peu censuré, mais un profond questionnement *a posteriori* : tout ce qui se dit à soi-même doit-il être offert au grand jour ? L'évolution du projet de la chercheuse et mon insouciance ont posé question au moment de la publication du texte à l'ensemble des membres d'Alta. Mon travail premier en tant que responsable d'une équipe impliquée auprès de personnes en grande souffrance, consiste à contenir des souffrances primitives, fantasmes, désirs et haines inconscients, ce que Bion² a nommé *la fonction Alpha* évoquée dans le texte par Anne. Ce processus peut avoir lieu tant dans la relation intersubjective qu'au sein de la relation groupale.

Cette contenance s'opère par ma propre capacité à accueillir et transformer un "matériel psychique" brut adressé à mon endroit par chacun des professionnels de l'équipe et à soutenir leur propre contenance alors qu'ils sont en lien direct avec les personnes accueillies. Pour nous aider dans ce travail si personnel, nous avons construit un dispositif institutionnel et organisé des réunions variées, réunions d'équipe, réunion à thèmes, réunion d'analyse de la pratique, réunion institutionnelle... toutes annulées ou si profondément amputées dans le contexte dont nous parlons.

¹ Nous parlons ici de sciences humaines.

² W. R. Bion, *Aux sources de l'expérience*, Paris, PUF, 1962.

Face à la relecture de mon carnet de bord, je redécouvrais mon propre matériel brut, non transformé et pourtant livré au lecteur. Or, dans le protocole de recherche tel qu'il était choisi, tous les membres d'Alta, dont les membres de mon équipe étaient invités à en prendre connaissance. L'exigence du travail de recherche, "partir d'un matériel le moins transformé possible", m'apparaissait antinomique avec le cœur de ma fonction. De même que je n'aurais pas souhaité entendre tous les échanges entre les membres de l'équipe, il me fallait reprendre *a posteriori* des lignes irrecevables parce que non traitées, sans pour autant édulcorer le sens de mon propos.

Cette dernière lecture, comme un condensé de vie, comme une image rassemblée d'un temps proche mais déjà passé m'a permis de découvrir combien cette écriture fut ciblée sur mon propre vécu subjectif. Je répondais à une question "toi Isabelle que vis-tu en ce moment de crise ?". Si j'avais écrit en me demandant ce que notre institution et ses habitants traversaient, j'aurais traité le sujet bien différemment. De nouveaux points de vue m'apparaissaient enfin possibles, non qu'ils étaient inexistants à l'heure de l'écriture, mais plutôt recouverts. Ils auraient parlé de la vie qui se déployait dans les interstices de la résidence, comme des espaces de résistance, de la joie entendue de-ci de-là, des espaces créés, des modalités originales de rencontre, des marches entre résidents et professionnels, de la peine de certains à être éloignés de leurs familles, des appels téléphoniques et des temps d'écoute de qualité, de l'attention portée à chacun, des outils inventés pour assurer une forme de présence, de la pénibilité extrême des désinfections systématiques, qu'elles soient choisies ou subies, de la peur. Peur du virus, peur d'être jugé, peur pour ses enfants, ses parents, ses collègues. J'aurais pu écrire sur ce travail de l'équipe qui finalement a trouvé des ressources en son sein pour "survivre" et contenir un groupe de résidents.

Mais aussi, j'aurais fait exister les désaccords et des tensions pressenties et non dites entre les collègues, leur impossibilité de se parler.

Mille situations me revenaient en mémoire.

Cette coupure des autres dans l'écriture était-elle la traduction de ma propre coupure en situation ?

Coupure et clivage sont jumeaux et à haut risque, lorsque le travail de contenance n'opère pas.

Cette phrase¹ que j'ai lue à mes collègues lors de la première réunion de crise (très certainement dite et retenue dans son expression), refoulée quasi groupalement, dit certainement quelque chose de ce qui s'est passé ensuite. J'étais débordée dans mon être et ma fonction, coupée du travail d'équipe nécessaire au processus de contenance institutionnelle. Comment pouvions-nous ensemble essayer de traduire ce qui nous arrivait ? Ce fameux travail de conflictualisation que nous menons le plus souvent de façon active et riche lorsqu'il s'agit des situations des résidents.

¹ "Merci d'être là, nous allons maintenant travailler afin de maintenir vivant notre collectif ainsi que le soin porté à chaque personne, ceux qui vivent là et ceux qui travaillent là. Seul ce double mouvement peut nous permettre de soutenir la vie".

Nous butions encore sur cette partie de notre "faire équipe".

Il est apparu lors de la séance des salariés, et aussi plus tard lors d'une réunion d'équipe, l'idée qu'une "équipe de direction" s'était formée durant le confinement. Cette observation qui semblait ne pas traduire avec justesse ma réalité m'a pourtant mise en alerte.

L'apparition d'un nouveau clivage : clivage direction/équipe là où un autre était déjà bien identifié : chef de service/équipe et là où le troisième peinait peut-être aussi à se dire : membres de l'équipe/membres de l'équipe.

Ma lecture attentive du document final a permis de repérer une utilisation parfois trop rapide de la formule "la direction, ou l'équipe de direction, les cadres...", là où la parole de chaque cadre pouvait être plus différenciée. Ce travail de précision dans l'écriture du document final m'a permis de formuler une autre question : puisque je fais partie depuis maintenant de nombreuses années d'une équipe éducative mais aussi d'une "équipe de direction"¹ au sein d'Alta, pourquoi lors de la crise, cette équipe de cadre a-t-elle été identifiée non comme un élément de structuration institutionnelle rassurante mais comme une menace de coupure entre le "corps et la tête"... ? Peut-être qu'une certaine rencontre, freinée pour moi au sein d'une partie de l'équipe éducative s'est réalisée au sein de l'équipe de cadres.

A cet endroit, nous nous sommes engagés dans un authentique travail de conflictualisation. Conflictualisation et différenciation. En effet, la position de télétravail du cadre administratif ne fut pas la même que celle du directeur articulant présence au sein de son bureau et télétravail, branché à démêler les mutations incessantes des consignes, porteur des questions de sécurité, engagé pour favoriser la mise en œuvre du télétravail de l'ensemble des salariés, communiquant par mail, présent avec les membres du CSE. Et pas la même non plus que celle de la cheffe de service éducatif présente à mi-temps sur site², avec la moitié de l'équipe lors de deux réunions de trois heures par semaine, dans son bureau le reste du mi-temps, porte ouverte mais inusitée, empêtrée dans une exigence de planification horaire, essayant de traduire les règlementations en "actes éducatifs", inquiète pour la santé des professionnels et des résidents, pour l'appauvrissement de leur vie sociale, essayant de remettre en route des espaces de pensée (visio si nécessaire lors de la remise en route des séances d'analyse de la pratique par exemple...).

Notre accord n'était pas plus parfait quant à nos perceptions de la situation politique et institutionnelle, et notre rapport personnel à la question de la sécurité était sur bien des points distinct. Par contre en ce lieu, nous pouvions nous parler, "faire se rencontrer"³ nos particularités ce qui autrement serait resté dans un indifférencié problématique.

¹ C'est bien là la particularité d'un cadre de proximité.

² A mi-temps thérapeutique à cette époque.

³ Etymologiquement "conflit" signifie "faire se rencontrer", comme dans "confluent".

Cet espace de parole a peut-être permis d'incarner des débats qui par ailleurs ne pouvaient avoir lieu ? René Kaës¹ parle de *groupe conteneur* qui caractérise la fonction alpha d'une équipe interprétante de psychanalystes face aux projections destructrices des participants d'un séminaire. Peut-on étendre cette analyse au travail effectué par notre équipe de direction ?

Certains de ces clivages ont été mis en évidence dans le travail de recherche. Mais je me suis demandée si l'inégalité de quantité de matériel recueilli, entre l'écriture du directeur et de la cheffe de service à côté du matériel des autres salariés, n'avait pas renforcé cette perception. De même, cet effet de chuchotement de l'équipe éducative n'a pas tout à fait permis ni de dire la hauteur des tensions entre les membres de leur équipe ni de mettre en évidence les solidarités et la créativité des ressources mises en œuvre.

La concrétisation du projet théâtre (initiative de membres de l'équipe soutenue par la direction) la réalisation du film (initiative de la direction soutenue par la participation de chacun) me semble être la traduction de la remise en route du travail vivant de notre collectif.

Le texte revient longuement sur l'écart entre une peur généralisée de ce virus, tant au niveau sociétal que dans notre équipe, et sur ma préoccupation première "ne pas se dérober à notre mission". Ne pas me dérober de la mienne "prendre soin de ceux qui prennent soin", prendre soin de ceux qui nous sont confiés.

J'ai dit la difficulté face à laquelle je me suis trouvée. Certes, j'ai tenu quelque chose du cadre institutionnel, ma pensée et celle de mes collègues est revenue et petit à petit la parole s'est dépliée à nouveau. Mais je mesure aujourd'hui comment je suis restée emprisonnée par ma fonction, empêchée d'être un peu plus créative, plus proche et peut être finalement parfois plus dans une position de contention que de contenance.

Pourquoi avoir passé tout ce temps sur des plannings organisationnels (ce qui n'arrive quasiment jamais dans mes fonctions habituelles) et ce malgré mes bonnes intentions, alors que d'autres collègues plus empêchés par la possibilité d'une présence physique auprès des résidents avaient toutes les compétences pour s'en charger, là où j'aurai pu, pourquoi pas et exceptionnellement, assurer cette présence y compris au sein des appartements ?

Bien sûr, cela aurait été hors cadre, mais puisque tout était bousculé... Ma rêverie² redevint possible ! La lecture finale a distillé en moi une sorte d'allègement, redonnant ainsi une perspective à ce qui fut, il faut bien le dire, une véritable crise.

¹ René KAËS, *Analyse intertransférentielle, fonction alpha et groupe conteneur*, L'Évolution psychiatrique, t. XLI, fasc. 2, 1976, p 239-247.

² Référence à *la rêverie maternelle* de D. W. WINNICOTT, (1952) *Psychose et soins maternels*, Payot, 1969.

Postface du directeur

Avec l'enchaînement très rapide "virus-pandémie-confinement", tous les cadres de vie habituels explosaient. Nous n'avions plus le choix et plus le Droit (celui que nous connaissions). Même la mort n'était plus traitée selon les principes et les valeurs qui étaient les nôtres jusqu'alors : Fabienne allait mourir totalement seule, interdite de visite, et nous, interdits de cérémonie funéraire. Le ton était donné. Les EHPAD devenaient les nouvelles léproseries obligeant les pestiférés à mourir à l'écart des survivants, eux-mêmes isolés par les équipements modernes et l'arsenal réglementaire répressif. Des règles nouvelles, des protocoles, des doctrines, ont envahi notre espace vital devenu suffocant, produisant procédures et plans de continuité à élaborer et à réviser quotidiennement. Et tout cela, par-dessus tout, dans une immense solitude.

Alors quand Anne Dusart m'a proposé de participer à cette aventure, c'était comme une bulle d'oxygène dont je me saisissais sans hésiter et presque sans réfléchir (ce n'était même pas courageux car le courage suppose que l'on ait conscience de braver un danger). Je l'ai vu comme une chance, comme une opportunité. Et ce n'est pas non plus sans raison que j'ai dit oui à Anne pour nous engager avec elle : il y a l'institution qu'elle représente (le CREAI), qui est depuis toujours un partenaire institutionnel important, et il y a une profonde estime pour la professionnelle qu'elle est. La relation qui s'est forgée au fil des années de partages professionnels est de celles qui ne transigent pas avec les exigences de la rigueur intellectuelle et les nécessités d'une démarche de recherche comme j'allais le découvrir.

C'est donc en confiance que j'ai dit oui : je ne pouvais pas savoir vers quoi cela nous conduirait car nous ne savions même pas ce qui nous arrivait réellement. Il a bien fallu surmonter quelques difficultés, comme l'effet imprévu (pour les acteurs) du dévoilement de l'intime, avec la diffusion interne de larges extraits des journaux de bord. Accepter l'aventure a supposé d'accepter le surgissement de l'imprévu et d'en faire également un objet de travail.

Mais au fond, en temps de crise ("danger/opportunité"), je pressentais que cette démarche pouvait et devait avant tout nous apporter un surcroît de sens, à une époque où la vie humaine et les institutions soignantes sont protocolisées, marchandisées, dénigrées, mises en péril... bien plus que par un virus !

Il s'agissait d'un "dispositif expérimental" portant sur certains aspects de ce que nous revendiquons comme un "dispositif institutionnel", à l'heure où les pouvoirs publics décrètent la "désinstitutionnalisation". Alta est un collectif au service de la personne humaine, un "montage humain", où les mots "opérateur" et "bonnes pratiques" sont définitivement incongrus. Pour autant, ce n'est en rien un aboutissement ou un modèle de

bonnes pratiques. C'est une quête permanente et collective, sans cesse questionnée, au service d'un projet humain, toujours fragile.

Il s'agit bien là d'un enjeu majeur : notre humanité, notre capacité à rester humain ou à le devenir davantage. Et je veux ici rendre hommage à Isabelle, notre cheffe de service éducatif, pour qui cette préoccupation est en permanence au cœur d'elle-même, comme une flamme inextinguible, dans le quotidien comme au plus fort de la crise, de toute crise.

Alors, en acceptant de contribuer à ce projet, s'offrait l'opportunité d'un regard extérieur. Pas n'importe quel regard : celui d'une chercheuse qui allait observer et analyser, sans concession, mais à l'aune de référentiels théoriques en accord avec nos valeurs. Donc en confiance.

(En passant, je donne ici l'occasion à notre chercheuse de repérer le nombre de fois où apparaissent dans ces quelques lignes, les occurrences (ou répétitions) dérivées du mot "humain" ...)

Soyons persuadé que la quête de l'humain et la lutte contre l'anomie doivent être au cœur de nos préoccupations : à l'heure où j'écris ces lignes, l'ONU vient d'enjoindre les états à fermer tous les établissements médicosociaux et les ateliers protégés (ESAT) réitérant les préconisations de son comité des droits des personnes handicapées de 2017. A l'époque j'avais pensé que les mots avaient dépassé leur pensée. Qu'ils allaient réaliser, se ressaisir... Pour asséner de pareilles énormités, il faut avoir la pensée (ou ce qu'il en reste) vraiment engluée dans des représentations néolibérales d'un individu auto fondé, auto déterminé, délié, réduit à être client de prestations de services délivrées par les "case-manager" patentés. La pensée n'est plus nécessaire, le "droit des personnes handicapées" devient le manuel de savoir-vivre "pour-les-nuls".

Les critiques portant sur des pratiques institutionnelles liberticides et dégradantes sont évidemment parfaitement fondées et salutaires.

Mais l'idéologie néolibérale (prétendument au service des personnes) autant que la méthode de nature totalitaire (faire table rase du passé) sont insupportables. Pour ceux qui défendent un autre modèle (humanisant), la lutte est déjà inégale : de grands "opérateurs" gestionnaires d'établissements et services, collaborent¹ sans vergogne (servitude volontaire ?) à la concrétisation de délires technocratiques, comme l'élaboration de la "grille" de tarification "Serafin-PH". Ces "opérateurs" ont un gourou (Jean-René LOUBAT) qui définit et institue Le coordinateur de parcours (case manager) comme *la variable d'ajustement entre les attentes de la personne bénéficiaire et les réponses auxquelles elle peut prétendre* (sic)².

Et l'extrême droite vient d'arriver au pouvoir en Suède.

Je m'é gare ? Non ! Résolument non !

¹ Ceux qui optent pour le moindre mal tendent très vite à oublier qu'ils ont choisi le mal. Hannah ARENDT.

² Coordinateur de parcours : la fonction pivot des dispositifs sociaux et médico-sociaux de demain, article paru dans Les Cahiers de l'Actif, n°504-507, mai/août 2018.

Nous devons sans délai nous inquiéter des insidieuses dérives technocratiques que nous observons chez nous. Hannah Arendt a montré les voies de la barbarie "ordinaire" et la banalité du mal ; elle nous met en garde : *L'être humain ne doit jamais cesser de penser. C'est le seul rempart contre la barbarie. Action et parole sont les deux vecteurs de la liberté. S'il cesse de penser, chaque être humain peut agir en barbare.*

Si cette recherche-action du CREAI doit nourrir une réflexion plus générale, au-delà de notre établissement, elle doit nécessairement apporter un éclairage sur la valeur d'un collectif humain et de l'institution qui lui permet de vivre et de s'émanciper. L'institution médicosociale ou soignante ("*un lieu qui soigne et non un lieu où l'on soigne*") doit être l'antidote du tsunami technocratique et de la perte de sens qui conduisent aujourd'hui à la destruction de l'éducation spécialisée et du travail social avec pour premiers symptômes, la raréfaction, à un niveau devenu critique, de ceux qui font le choix de ces professions.

Revenons à Alta et au bénéfice que notre collectif peut retirer de cette recherche : déjà, nous pouvons nous réjouir de la mobilisation qu'elle a produite dès les premiers retours de la monographie. Puis les entretiens, puis les réunions... Et les réactions des uns et des autres, pas toujours confortables, parfois dérangelantes, mais toujours avec une liberté de parole et un intérêt à les accueillir et les mettre au travail, individuellement et collectivement.

J'ai évoqué la question sensible du dévoilement. J'ai en tête une citation de Pierre Legendre : *l'humanité a besoin de l'ombre pour échapper à la folie*. Je l'ai éprouvée dans cette situation. Mais tout au long de ce travail, nous avons pu élaborer un compromis acceptable entre l'exigence de rigueur de la chercheuse et le souci partagé de ne pas risquer de blesser notre collectif.

Et la parole "a circulé" comme on dit... Pas toujours de façon fluide. Pas vraiment comme un long fleuve tranquille. Mais dans une volonté délibérée.

Et puis, ce rapport ! Nouvelle aventure en le parcourant. La recherche produit du nouveau, des éclaircissements, de l'inédit, confortant des pistes de réflexion et de travail offertes à notre collectif.

A l'aube de prendre ma retraite je ne doute pas que notre institution poursuivra son œuvre dans cet *esprit de résistance* que Lucie Aubrac, invitée à Alta, était venue vivifier de sa conviction, il y a... quelques années.

Enfin, avec cette recherche-action, je suis heureux d'avoir pu contribuer à une ultime et belle aventure professionnelle, de laisser ce chantier ouvert aux bons soins de toute notre équipe et à la future directrice qui a été récemment engagée pour accompagner la destinée d'Alta.

Sera-t-il facile d'embrasser à nouveau, de serrer des mains, de tomber le masque, de faire confiance ?

L'autre, durant l'épidémie, est un danger, une menace, un ennemi. L'ami, l'amant, comme l'étranger. L'affection est une agression. L'affection est une infection.

Nous voici devant une nouvelle épreuve : la réconciliation sera le véritable déconfinement.

[...]

Parmi les plus grands textes de théâtre, on retrouve la parabole épidémique.

Mais ce n'est pas le microbe qui intéresse les auteurs dramatiques, c'est l'Homme.

L'épidémie est toujours une métaphore et le virus, un messenger.

Celui des dieux, celui de la dictature, celui d'une nature humaine enfouie sous les conventions, la civilisation, les refoulements, mais qui surgit soudain et impose ses ravages. [...]

Dans chaque pièce de théâtre qui parle d'épidémie,

la maladie recule quand les êtres humains cessent de trembler, de fléchir, de craindre.

Quand ils refusent de renoncer à l'humanité pour sauver leur peau.

Parce qu'ils sont plus qu'une peau. Qu'une carapace.

Christophe Barbier, *Le grand théâtre de l'épidémie*, septembre 2020

J'ai décidé d'employer ce vide à écrire.

Pour tenir à distance les présages et trouver une meilleure façon de réfléchir à tout cela.

L'écriture a parfois le pouvoir de se muer en un lest qui ancre au sol.

Ce n'est pas tout : je ne veux pas passer à côté de ce que l'épidémie nous dévoile de nous-mêmes.

Une fois la peur surmontée, les idées volatiles s'évanouiront en un instant

– il en va toujours ainsi avec les maladies.

Paolo Giordano, *Contagions*, mars 2020,
alors que la pandémie affectait durement l'Italie,
des villes du Nord étaient mises en quarantaine puis tout le pays confiné

ANNEXE 1 : Contributions des acteurs de l'établissement aux différents éléments de l'expérimentation

Acteurs de l'établissement		Témoignage initial sous forme de Journal de bord ou de série d'entretiens individuels entre mars et août 2020	Participation à la réflexion en groupe en février-avril 2021	Témoignage final sous forme d'entretiens individuels en juin-août 2021**	Degré de contribution à l'expérimentation ***
Salariés de l'établissement	Directeur	JdB de 38 pages sur 90 jours*	2 séances (salariés et tous)	2 entretiens visu+visio 127'	Majeur
	Cheffe de service éducatif	JdB de 21 p sur 56 j	2 séances (salariés et tous)	1 entretien de visu 69'	Majeur
	Educateur.ice 1	JdB de 13 p sur 139 j	/ a quitté l'établissement avant	1 entretien tél. 61'	Très important
	Educateur.ice 2	JdB de 8 p sur 112 j rétroactif	2 séances (salariés et tous)	/ prévu non réalisé	Très important
	Secrétaire-assistante	JdB de 11 p sur 121 j	2 séances (salariés et tous)	1 entretien tél. 35'	Très important
	Agente de service	JdB de 3 p sur 53 j	1 séance (salariés)	/ refus	Important
	Cheffe de service administratif et financier	/	2 séances (salariés et tous)	1 entretien tél. 39'	Important
	Animatrice	/ non entrée dans l'établissement	1 séance (salariés)	1 entretien tél. 58'	Important
	Educateur.ice 3	/	1 séance (tous)	1 entretien tél. 65'	Important
	Educateur.ice 4	/	2 séances (salariés et tous)	1 entretien tél. 56'	Important
	AMP-AES 1	/	2 séances (salariés et tous)	1 entretien tél. 62'	Important
	AMP-AES 2	/	/	2 entretiens tel. 89'	Important
	AMP-AES 3	/	2 séances (salariés et tous)	/	Important
	AMP-AES 4	/	/	1 entretien tél. 52'	Modéré
	Educateur.ice 5	/	1 séance (salariés)	/ refus	Faible
Salarié.e.s sans participation directe à l'expérimentation: 8 / 23 salarié.e.s					
Résidents, usagers de l'établissement	Résident.e 1	3 entretiens en visio 3 p	2 séances (résidents et tous)	1 entretien tél. 26'	Majeur
	Résident.e 2	3 entretiens en visio 5 p	1 séance (résidents)	1 entretien tél. 37'	Majeur
	Résident.e 3	3 entretiens en visio 4 p	1 séance (résidents)	1 entretien tél. 43'	Majeur
	Résident.e 4	2 entretiens en visio 3 p	1 séance (résidents)	/ impossible	Très important

	Résident.e 5	2 entretiens en visio 3 p	/ a quitté l'établissement avant	/ impossible	Très important
	Résident.e 6	/ non entré.e dans l'établissement	2 séances (résidents et tous)	1 entretien tél. 49'	Très important
	Résident.e 7	/ non entré.e dans l'établissement	2 séances (résidents et tous)	/ prévu non maintenu	Important
	Résident.e 8	/	1 séance (résidents)	1 entretien tél. 30'	Important
	Résident.e 9	/ non entré.e dans l'établissement	1 séance (résidents)	1 entretien tél. 34'	Important
	Résident.e 10	/	1 séance (résidents)	1 entretien tél. 23'	Modéré
	Résident.e 11	/	1 séance (résidents)	/ prévu non maintenu	Modéré
	Résident.e 12	/	1 séance (résidents)	/ prévu non réalisé	Faible
	Ancien.ne résident.e	/ plus dans l'établissement mais y vient souvent pour des activités		1 entretien tél. 10'	Faible
	Résident.e.s sans participation directe à l'expérimentation : 19 / 32 résident.e.s				
Administrateurs de l'association gestionnaire	Présidente	2 entretiens de visu 2 p	2 séances (administrateurs et tous)	/ prévu non maintenu	Majeur
	Administrateur.ice 1	1 entretien de visu 4 p	1 séance (administrateurs)	1 entretien tél. 58'	Majeur
	Secrétaire	1 entretien téléphonique 3 p	1 séance (administrateurs)	/ refus	Important
	Administrateur.ice 3	/	1 séance (administrateurs)	/ NR à sollicitation	Faible
	Administrateur.ice 4	/	1 séance (administrateurs)	/ NR à sollicitation	Faible
	Administrateur.ice 5	/	/	1 entretien tél. 25'	Modéré
	Administrateur.ice.s sans participation directe à l'expérimentation : 6 / 12 administrateur.ice.s				
TOTAL	33 participants directs à l'expérimentation : 14/13/6	14 témoignages initiaux : 6 JdB/5 séries d'entretiens/4 entretiens Total de 121 pages : 94/18/9	28 participants à 1 ou 2 séances collectives : 12/11/5 Total de 7h30****/21 pages : (1h15 à 5h selon les participants)	21 entretiens finaux : 11/8/2 Total de 17h19****/38 pages : 11h56/4h09/1h24	13 contributions fortes 11 contrib. intermédiaires 10 contributions modérées 36 non-participations CORPUS TOTAL : 180 pages

* Journal de bord de 38 pages (sur la base d'un format standard de 3 000 caractères par page, espaces inclus) couvrant une période de 90 jours.

** Entretiens téléphoniques le plus souvent, parfois de visu ou en visio, selon le contexte et la préférence de l'interviewé.

*** Degré de contribution apprécié à partir de critères de nature et ampleur des contributions (dont la longueur des témoignages individuels et l'importance des prises de parole en séances)
N'est pas prise en compte ici la co-construction et le suivi de la démarche de recherche-action avec le directeur et la cheffe de service éducatif.

**** Dans les temps, n'est pris en compte que le temps utile à notre objet, déduction faite des préambules, pauses, suspensions éventuelles liées à des soucis organisationnels ou techniques.

ANNEXE 2 : Supports utilisés dans la recherche générale et la recherche-action

Annexe 2.1 : Appel à témoignage initial envoyé à tous les professionnels des ESSMS sollicités (dont Alta, présenté aux cadres, présentés par eux aux personnels et affiché)



Journal de bord d'acteurs travaillant avec des personnes vulnérables : appel à témoignages d'intervenants sociaux aux prises avec la pandémie Covid-19

La crise majeure que nous vivons étant inédite, les CREA I pensent qu'il importe de **tenter de saisir ce qu'elle génère pour et autour des personnes vulnérables**. En parallèle d'autres initiatives, c'est une manière d'accomplir notre rôle d'observatoire, cette fois par "gros temps".

Rassembler des notes sur ce qui se passe en ce moment permettrait de **documenter la réaction des acteurs et d'analyser au sortir de la crise ce qu'il s'est passé** pour les personnes accueillies et leurs proches, pour les équipes professionnelles, pour l'encadrement, pour nos organisations dans le secteur du handicap, de la protection de l'enfance, des publics en difficulté, des EHPAD. Cela permettrait d'identifier des **innovations intéressantes** au-delà de la crise et de fournir des **repères dans l'hypothèse crises à venir** afin d'accompagner au mieux les personnes vulnérables dans des contextes tout à fait inhabituels appelant des adaptations sans commune mesure.

Aussi nous lançons un appel aux acteurs des secteurs sociaux et médico-sociaux, pour tenir un JOURNAL DE BORD durant la crise et nous en faire part. Cela concerne tous ceux qui veulent bien y prendre part : professionnels de proximité à l'égard des personnes accompagnées (qu'ils aient un rôle éducatif, soignant, accompagnant, d'insertion, d'aide par le travail,...), personnels des services généraux, spécialistes (psychologue, ...), cadres dirigeants ou intermédiaires, administrateurs d'organismes gestionnaires d'établissements et services,...

Le journal de bord a une forme très libre, une prise de notes au fil de l'eau de ce qui se passe : ce qu'on voit, ce qu'on pense, ce qu'on fait, ce qu'on voit faire, ce qui est décidé,... Il peut consigner des réorganisations, des évènements, des incidents, des émotions, des hésitations, des tensions, des réussites, des échecs, des espoirs.
A chacun de noter ce qui l'interpelle et lui paraît éclairer la situation créée par la pandémie.

Le journal de bord est un récit très simple de la vie modifiée, réalisé à chaud, comme ça vient, il n'est pas nécessaire de chercher une rédaction soignée ou un propos élaboré.

Il s'agit juste déposer des notes : une date, une description de ce qui arrive, ce qu'on en pense ou ce qu'on en fait et ce que cela produit suffisent. Les notes peuvent être consignées dans le support numérique qui suit, ce qui en facilitera l'analyse, ou manuscrites sur votre support habituel si c'est plus facile pour vous, dès lors qu'elles sont lisibles évidemment !

Le principe d'un journal de bord est celui d'une notation quotidienne.

Nous savons que ça ne sera pas toujours possible dans les aléas du contexte actuel, il s'agit d'un idéal, tout comme **démarrer ce journal dès que possible**. Il aurait été souhaitable de l'entamer dès le début de la crise mais nous n'étions pas prêts et vous aviez à faire face à d'autres urgences. Si vous le pouvez, **la reconstitution de quelques éléments de ce qui s'est déjà passé** nous aiderait à inscrire vos notes suivantes dans leur contexte.

Le rythme d'envoi du journal est de préférence hebdomadaire ou adapté selon le contexte.

Nous souhaiterions que vous teniez ce journal au-delà de la période de confinement, pour y inclure la phase de "retour à la normale", sans doute progressive, et même si on ne sait pas ce que sera cette nouvelle normalité ... A vous de voir quand vous arrêtez.

Nous vous proposons cette présentation pour le Journal de bord mais si cela vous convient mieux vous pouvez faire des variantes.
 L'avantage du format numérique pour vous est que les cases s'agrandissent et s'ajoutent selon les besoins et pour nous que l'analyse sera facilitée.
 Mais ce n'est pas impératif, les bons vieux papier/crayon sont possibles. Si l'écrit vous semble compliqué, des enregistrements audios ou vidéos sont possibles.

Titre de votre journal de bord et/ou nom ou pseudo choisi par l'auteur :

Date	Il se passe quoi ?	J'en ressens quoi ? et/ou J'en pense quoi ?	Je fais quoi ? et/ou Il se fait quoi ?	Ça produit quoi pour les personnes concernées ? (usagers, proches, professionnels, partenaires,...)

Comment ça se passe la vie depuis l'arrivée de l'épidémie ?

Pour une recherche sur le confinement en France, nous souhaitons à recueillir des témoignages sur ce que l'épidémie change dans la vie quotidienne.

Si vous êtes d'accord pour nous donner votre avis, je vous écoute par téléphone, par Skype ou Zoom. Ou bien vous pouvez écrire votre témoignage.

Si c'est par téléphone, on prend un rendez-vous un après-midi. Si c'est par visio, cela aura lieu chaque mercredi de 11h à 12h30 et le directeur nous prête son bureau. Si vous préférez écrire, vous pouvez me transmettre votre texte par la cheffe de service éducatif ou par courriel (anne.dusart@creaibfc.org).

Un grand merci à ceux d'entre vous qui accepteront de participer et je leur dis à bientôt car je serai à votre écoute mercredi prochain, le 22 avril à partir de 11h. J'essaierai d'être la plus régulière possible à ce rendez-vous du mercredi et si j'étais obligée de modifier, vous en seriez bien sûr informés.

Portez-vous bien.

Anne Dusart



Annexe 2.3 : Information sur les séances de réflexion collective de l'expérimentation
(construit avec directeur d'Alta, l'intervenante et la chercheuse du CREAI, présenté aux personnels, aux résidents et aux administrateurs et affiché dans l'établissement)

« Solutions locales à une crise globale »
Partages autour d'une expérience institutionnelle

De manière un peu atypique, un travail collectif est proposé à l'ensemble des membres d'[Alta] : les résidents, les salariés, les administrateurs, qui ont traversé, et traversent encore ce qui constitue une crise majeure, celle de la cohabitation, sur le temps long, avec l'épidémie de COVID-19.

En début d'année 2021, seront organisés des temps de dialogue entre les membres d'[Alta] sur la traversée collective du confinement, du déconfinement et sur le quotidien de la "distance subie", animé par une intervenante extérieure, Valérie Rousset, psychologue - psychanalyste, et en présence de la chercheuse du CREAI, Anne Dusart, pilote du projet.

Cette démarche institutionnelle participe à une recherche-action amorcée durant le confinement, pour laquelle des témoignages sur l'expérience de la crise sanitaire ont été sollicités auprès de vous. Ainsi, des professionnels, des résidents et des administrateurs ont fait récit de la crise lors d'entretiens ou dans des journaux de bord. Ces récits font l'objet d'une analyse croisée par le CREAI, aboutissant à une monographie destinée à tous les membres d'[Alta]. Elle leur sera remise début février, après avoir été soumise aux contributeurs pour vérifier que ce qui figure de leur témoignage leur convient.

La crise n'est pas terminée et elle a contraint à repousser la démarche institutionnelle, initialement prévue en octobre. Toutefois, le processus d'observation partagée d'une expérience inédite, se poursuit. Dans cette dynamique, des temps de rencontre vous sont proposés, par groupes d'appartenance dans un 1^{er} temps - les résidents, les salariés, les administrateurs - pour aboutir à un temps de reprise collective début avril. Ceci consistera à écouter, partager et discuter les retentissements de cette crise sur la vie de l'Institution.

La monographie du CREAI pourra servir de support aux prises de parole, sous la forme de réflexion, de source d'étonnement, de commentaires ... la priorité est de permettre à la pensée de ne pas se paralyser, de rester vivante et de prendre acte des effets de la crise sur la question de l'altérité, du lien social, du rôle des émotions et de l'aménagement du quotidien. Le souhait étant de partager des points de vue sur les solutions singulières, locales, qui ont cherché à préserver la continuité et les liens, dans l'Institution face à une crise qui s'est globalisée. Ce travail pourra également permettre de revenir sur les perplexités, tensions, voire les souffrances qu'a pu produire cette crise.

Les dates retenues sont :

Jeudi 25 février : 9h15-11h15 - Temps avec les résidents

Jeudi 11 mars : 9h15-12h15 - Temps avec les salariés

Mardi 16 mars : 10h-12h - Temps avec les administrateurs

Jeudi 1^{er} avril : 13h30-16h30 - Temps commun à tous les acteurs (dans la limite de la capacité de la salle)

Par ailleurs, le 7 avril, Anne Dusart sera présente et se tiendra à disposition des membres d'[Alta]e qui souhaiteraient échanger sur la monographie.

[le directeur] – [l'intervenante]- [la chercheuse]

ANNEXE 3 : Bibliographie

- AGAMBEN Giorgio, *Homo sacer : le pouvoir souverain de la vie nue*, Seuil, 1997
- AGIER Michel, *Vivre avec des épouvantails. Le monde, les corps, la peur*, septembre 2020, Premier Parallèle
- AUDOIN-ROUZEAU Stéphane, *Nous traversons l'expérience la plus tragique depuis la seconde guerre mondiale*, entretien, Médiapart, 7 février 2021
- AUDOIN-ROUZEAU Stéphane PROCHASSON Christophe, *Sortir de la grande guerre. Le monde et l'après 1918*, 2008
- ANZIEU Didier, *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Dunod, 1975
- BEAUPRE Nicolas, *Ecrits de guerre, 1914-1918*, 2020
- BENSA Alban Bensa et FASSIN Eric, *Les sciences sociales face à l'événement*, Terrain. Revue d'ethnologie de l'Europe, 2002, n°38, p 5-20
- BION Wilfred R., *Aux sources de l'expérience* (1962), Paris, PUF, 1979
- BOMPART Vincent, GAILLARD Georges, BENARAH Khédida, *Travailler à faire (ré)émerger des collectifs*, Nouvelle revue de psychosociologie, 2020/2, n°30, p 209-221
- BOURLLOT Gilles, *Qu'est-ce qu'une narration ? Les fonctions psychiques de la narration*, L'Évolution Psychiatrique, Volume 83, Issue 4, October-December 2018, p 627-645
- BOSSU Marielle, GERARDIN Isabelle, PAYRASTRE Pauline, *De l'information à la désinformation : la communication auprès des ESSMS et des personnes vulnérables pendant la crise du Covid-19*, Bulletin CREA BFC, n°379, janv-fév 2021, p 4-11
- BOSSU Marielle, DUSART Anne, PAYRASTRE Pauline, *Traitement différentiel des professionnels durant la crise du Covid-19 : Ségur de la santé & prime exceptionnelle Covid*, Bulletin CREA BFC, n°379, janv-fév 2021, p 13-24
- CHIANTARETTO Jean-François, *Le témoin interne. Trouver en soi la force de résister*, Paris, Aubier-Flammarion, 2005
- CLAUSE-VERDREAU Anne-Caroline, WEIL-DUBUC Paul-Loup, *Pendant la pandémie et après, vécu et analyses de professionnels du soin et de l'accompagnement. Enquête sur la 1^{ère} vague de la Covid-19*, n°3, mars 2022, Espace éthique Ile-de-France
- CLOT Yves, *Ethique et travail collectif. Controverses*, Erès, 2020
- DE BROUWER Hélène, FAURE Karine, GOZÉ Tudi, *Psychothérapie institutionnelle en situation de confinement : adaptation du cadre en hôpital de jour. Vers une institution mentale virtuelle*, Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique, Volume 178, Issue 7, September 2020, p 722-727
- DEFRANCE Corine (dir.) *La "réconciliation" après les conflits : un "savoir-faire" européen ?*, les Cahiers du Sirice, 2016/1, n°15
- DEJOURS Christophe, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris, 2020
- DEJOURS Christophe, GERNET Isabelle, *Travail, subjectivité et confiance*, Nouvelle revue de psychosociologie, 2012/1, n°13, p 75-91
- DEJOURS Christophe, *Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation*, entretien, L'Harmattan, in *Le sujet dans la cité*, 2010/1 n°1, p. 59-72
- DE RYCKEL Cécile, DELVIGNE Frédéric, *La construction de l'identité par le récit*, Médecine & hygiène, Psychothérapies, 2010/4, vol 30, p 222-240
- DUPREZ Mathieu, *Réhabilitation psychosociale et psychothérapie institutionnelle*, L'information psychiatrique, 2008/1, volume 84, p 907-912

DUSART Anne, AGÉNOR Lucile, Karen BRETIN-MAFFIULETTI, *Les acteurs du social et du médico-social aux prises avec la crise du Covid-19. Une recherche à partir de journaux de bord*, Fédération ANCREAI-MSH de Dijon, avril 2022.

FLOTTE Anne, *Conflits de personnes, guerre des clans : deux enquêtes dans les services, Travailler*, n°11, 2004, pp. 147-168.

FREUD Sigmund, *Remémoration, répétition et perlaboration* (1914), dans *Œuvres complètes*, Paris, PUF, tome XII, 2005, p 185-196.

FREUD Sigmund, *Malaise dans la civilisation* (1929), Paris, PUF, 1981

GAINARD Lise, MOLINIER Pascale, *Le travail inestimable, Travailler*, 2008/1, n° 19, p. 9-13

GAILLARD Georges, *Intervenir en institution : préserver de la groupalité et restaurer de l'intermédiaire*, Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, 2017, 68, p 89-100

JOSSÉLSON Ruthellen, *Le récit comme mode de savoir*, in *Le narratif*, Revue française de psychanalyse, 1998, T. LXII, PUF, p 895-905

MINASSIAN Gaïdz, *La réconciliation n'est pas un fait mais un processus*, entretien à propos de la crise Lybienne, Le Monde, 23 août 2019

MOLINIER Pascale, (2006). *Les enjeux psychiques du travail*, Payot, Paris, 2006.
Le travail du care, Paris, La Dispute, 2013.

MELLIER Denis, *Conflits, conflictualité et fonction contenante, De Freud à Bion, une évolution de la psychanalyse de l'intrapsychique vers l'intersubjectivité*, Cliniques méditerranéennes 2003/2, n° 68

MOREAU Yoann, AURORA Vincent, *Overriding Semiosis: The Catastrophe of the Ambrym Eruption of 1913*, Anthropological Forum, 2019, 30:1-2, p 15-29

MOREAU Yoann, *Vivre avec les catastrophes*, PUF, 2017

MOREAU Yoann, *Catastrophes et mondes : disputes et trajectoires du sens des aléas majeurs*, Thèse de doctorat en anthropologie, EHESS, 2013

MORIN Edgard, *Pour une crisologie*, (1976), Communication n°91, passage en revue, nouveaux regards sur 50 ans de recherche, 2012, p 135-152

PIGÉ Benoît, *Psychothérapie institutionnelle et crise externe : Une gouvernance hors sol en prise avec la normalisation* (ch 6), *Crise du Covid-19 et résilience. Le rétablissement d'un centre socio-éducatif* (ch 7), Les acteurs du social et du médico-social aux prises avec la crise du Covid-19, Tome 2, 2021

OGINO Masahiro, *Catastrophes et temps*, revue Communications, 2015/1, n°96, p 39-51

RACIN, C., PFRIMMER, M-C., RUHLMANN M., TALPIN, J-M., *Travailler en gériatrie en période COVID : du témoignage à la transformation ?* NPG Neurologie - Psychiatrie - Gériatrie, dec 2021, 126, p 395-405

OURY Jean, *Pratique de l'institutionnel et politique*, 1985, Vigneux, Éditions Matrices

LANGUMIER Julien, *Survivre à l'inondation. Pour une ethnologie de la catastrophe*, ENS, 2008

LAPLANTINE François, MOREAU Yoann, *La dimension subie*, revue Communications, 2015/1, n°96, p 19-38

LEBRUN Jean-Pierre, *Clinique de l'institution, Ce que peut la psychanalyse pour la vie collective*, Erès, 2008

RICOEUR Paul, *Temps et récit*, (1983-1985), Paris, Seuil, Vol 3

ROBIN Didier, *Dépasser les souffrances institutionnelles*, PUF, Paris, 2013

SIMMEL Georg, *Le Conflit* (1908), Circé, Paris, 1992

TAYLOR Charles, *Les Sources du moi. La formation de l'identité moderne* (1989), Paris, Éd du Seuil, 1998.

TRAVADEL Franck, GUARNIERI Sébastien, *Fukushima : Décider en situation extrême*, Annales des Mines, Responsabilité & Environnement, 2020, Actualité de la catastrophe.

ANNEXE 4 : Monographie sur la crise Covid-19 dans un ESSMS français de mars à août 2020

La vie par gros temps

L'expérience de la traversée d'une crise inédite par un collectif de vie et de travail,

Anne Dusart, CREA I BFC, décembre 2020

Ce document a été fourni à tous les acteurs d'Alta début février 2021 (sous une forme inachevée, de document de travail), après relecture par les contributeurs directs avec possibilité de demander que des éléments de leur verbatim figurant dans le document soient retranchés ou modifiés.

Attention, ce document a un caractère confidentiel. Il était à l'origine destiné aux seuls acteurs internes de la structure concernée. Avec l'autorisation directeur de la structure, il est devenu communicable aux financeurs et aux chercheurs, sous réserve de ne pas être diffusé. Il constitue le Tome 4 du rapport de recherche, le seul tome non publiable.