

Gestion d'équipe post-crise

Le retour à la normale ? Il va vraisemblablement prendre du temps, et sans doute plus encore dans les établissements et services du secteur social et médico-social très marqués. Où l'encadrement va devoir accompagner les équipes avec une attention toute particulière.

Des établissements et des services ont été fermés et leurs résidents confinés dans leur famille. D'autres ont poursuivi leur activité, avec plus ou moins de difficultés. Certains, en particulier des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) ou des structures pour personnes handicapées, ont été confrontés à la maladie et au décès de plusieurs résidents... Si les conséquences de l'épidémie de Covid-19 sont différentes d'une organisation à l'autre, chacune d'entre elles est marquée à des degrés divers, tout comme le sont les professionnels, au même titre que l'ensemble de la population. Difficile, même après le déconfinement et le retour au quotidien, d'en faire abstraction. « *Il est même d'autant plus nécessaire d'être attentif que des professionnels qui, au cours des dernières semaines, auront tenu bon dans l'urgence, risquent de s'effondrer lorsque le calme reviendra et que*



Pour tourner la page, des espaces d'échanges collectifs et individuels doivent être aménagés par les encadrants. Là où la pandémie a fait des victimes, une cellule d'écoute psychologique est même indispensable.

la tension s'estompera », prévient **François Enius**, conseil de dirigeants d'entreprise.

Une phase de cicatrisation plus ou moins longue

Que les professionnels aient dû faire face ou non à des situations dramatiques, tourner la page du jour au lendemain est difficilement envisageable. La phase de

cicatrisation sera plus ou moins longue selon le vécu des professionnels et la manière dont l'établissement ou le service, mais plus généralement aussi leur territoire, aura subi les conséquences de cette crise sanitaire et sociale sans précédent. « *Il va y avoir un besoin fort de parler, de partager ce qui a été vécu. Pour refermer cette page, l'écoute sera essentielle. Et elle est de la responsabilité de l'encadrement, en particulier lorsqu'il a été demandé aux équipes de rester sur le pont dans des conditions très difficiles* », assure encore **François Enius**.

Construire un récit commun avec tous les salariés

Si ce partage et cette écoute concernent d'abord les salariés en première ligne dans la gestion de la crise, les autres ne doivent pas être oubliés. « *Même les gens qui auront été relativement préservés, notamment ceux ayant traversé cette période en confinement à leur domicile, auront été touchés, parce qu'ils auront été malades, qu'un de leur proche l'aura été ou aura succombé... Ils ont aussi pu ressentir un sentiment d'inutilité dans une phase de crise et être inquiets pour leurs collègues sur*

le pont, comme pour les usagers qu'ils côtoient habituellement chaque jour », remarque **Emmanuelle Hervé**, directrice générale du cabinet EH&A, spécialiste de la communication sensible. De son côté, **Nathalie Maroun**, directrice associée d'Heiderich, cabinet spécialisé dans la gestion de crise, souligne l'intérêt de cette libération de la parole : « *Pour dépasser cette épreuve, il est indispensable de construire un récit commun en s'appuyant sur la parole des professionnels de terrain.* »

Retour d'expérience

Ces échanges en réunions d'équipe doivent être complétés par des rendez-vous en face-à-face. Dans les structures où la pandémie a fait des victimes, la mise en place d'une cellule d'écoute psychologique est indispensable.

Si les premières semaines d'après-crise seront particulièrement sensibles, les mois qui vont suivre le seront tout autant. « *Certains vont mettre des semaines, voire des mois, à se remettre* », souligne **François Enius**. D'où l'importance de rester en éveil pour repérer les signaux faibles. « *Les changements de comportement, pas seulement chez ceux qui ont visiblement du mal à reprendre le cours normal de l'activité, doivent alerter* », poursuit le consultant. « *Les dirigeants comme les managers de proximité doivent rester particulièrement disponibles et ménager des possibilités d'échanges individuels* », complète **Emmanuelle Hervé**.

L'après-crise doit donner lieu à un retour d'expérience. « *C'est un exercice délicat car il ne s'agit pas de refaire le match, mais de tirer des enseignements et de se tourner vers l'avenir* », souligne **Nathalie Maroun**. Il n'est donc pas question de s'interroger sur les

POINT DE VUE



Luc Lafond, directeur de la Maison d'Éole, CCAS de Versailles (78)

« À la Maison d'Éole, nous avons limité au maximum la présence du personnel, l'externat ayant été fermé et près de la moitié des résidents étant rentrés dans leurs familles pour y passer la période du confinement. Et, même si notre foyer est pour l'instant épargné par le Covid-19, le retour à la normale sera très progressif. Après cette période anxiogène, voire traumatisante pour ceux qui ont dû affronter la maladie ou la disparition d'un proche, il est

indispensable de laisser le temps aux professionnels de reprendre leurs marques et aux résidents de retrouver un rythme normal. Ce temps, nous le devons aux professionnels qui, par leur engagement, et même leur courage, peuvent être légitimement fiers d'avoir continué à proposer un accompagnement très bienveillant aux résidents. Il revient à la direction de redéfinir le cap à moyen terme, en décalant à plus tard les projets qui ne sont pas essentiels. Par exemple, nous devons terminer notre nouveau projet d'établissement au premier semestre de cette année. Il va de soi que ce n'est désormais plus la priorité du moment. »

: la bienveillance avant tout

responsabilités des uns et des autres, mais bien de se concentrer sur les faits, l'organisation et les process, de la manière la plus objective possible. « *Ce retour d'expérience doit être organisé de manière très formelle, avec des réunions, des ateliers, et faire l'objet de comptes rendus écrits destinés, dans un second temps, à définir un plan d'actions, avec des indicateurs pour suivre leur mise en œuvre. Il peut d'ailleurs s'avérer utile de confier cette mission à un intervenant extérieur* », préconise Emmanuelle Hervé.

Cette phase doit aussi permettre de cerner les pratiques sortant du cadre habituel ayant permis de faire front. « *Dans les situations critiques, des process alternatifs peuvent voir le jour. Après évaluation, il peut être inté-*

« Il est intéressant d'imaginer des moyens de faire perdurer l'esprit collectif qui a permis de faire face à l'adversité. »

ressant de les conserver s'ils ont fait la preuve de leur efficacité », suggère Emmanuelle Hervé.

Dans beaucoup d'établissements, si le pire a été évité, c'est souvent grâce à l'implication des professionnels, à une cohésion de groupe et à une solidarité décuplée. « *C'est un élément à relever, d'abord pour marquer sa reconnaissance. Mais aussi pour imaginer des moyens de faire perdurer cet esprit collectif qui a permis de faire face à l'adversité* », note

Nathalie Maroun. « *Lorsqu'une ville subit une coupure de courant géante, la lumière est réencalchée quartier par quartier pour s'assurer que la puissance nécessaire est disponible. C'est de cette manière que doit s'envisager le retour à la normale : en douceur* », propose François Enius. En clair, il s'agit d'abord de se concentrer sur le quotidien avant de se pencher sur des sujets moins essentiels qui seront remis progressivement à l'ordre du jour.

Respecter les process et les bonnes pratiques

« *Les projets mis en sommeil doivent être repris sans précipitation, en fonction des capacités des équipes qui auront besoin de retrouver et de reprendre leur souffle avant de se lancer dans de*

grands chantiers. Il ne faudrait pas passer d'une crise à un échec », met en garde Emmanuelle Hervé.

En parallèle, il peut s'avérer utile de rappeler la nécessité de respecter les process et les bonnes pratiques. « *La crise a contraint à un fonctionnement dans un mode dégradé. Le "bricolage" ne doit pas perdurer* », note François Enius. Quant aux moyens de marquer plus symboliquement l'ouverture d'une nouvelle période, il doit être pensé au cas par cas. Dans les établissements épargnés, il sera possible d'organiser une fête pour célébrer les retrouvailles entre professionnels et usagers. Il n'en ira pas de même dans ceux qui auront été frappés de plein fouet par l'épidémie.

Jean-Marc Engelhard