

# Recréer du collectif avec les associations : retisser des liens dans les services et avec les usagers



INTERVIEW

44

PARLER,  
UN INDISPENSABLE  
POUR REFAIRE  
LIEN APRÈS  
LE COVID

52

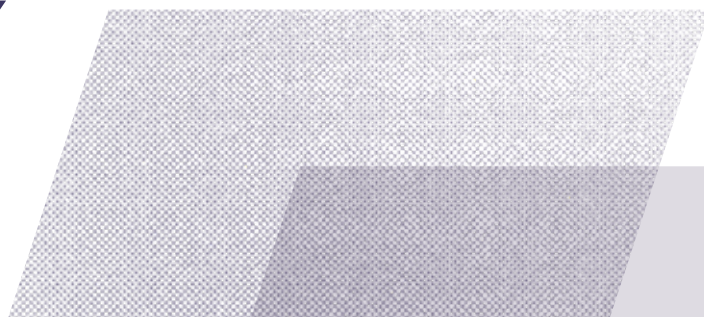
LE CORONAVIRUS  
N'A PAS TERRASSÉ  
LE COLLECTIF

60

REGARDER  
EN ARRIÈRE  
POUR MIEUX  
AVANCER

64

L'AUTRE "LIEU",  
QUAND LE SOIN  
VIENT DU  
COLLECTIF



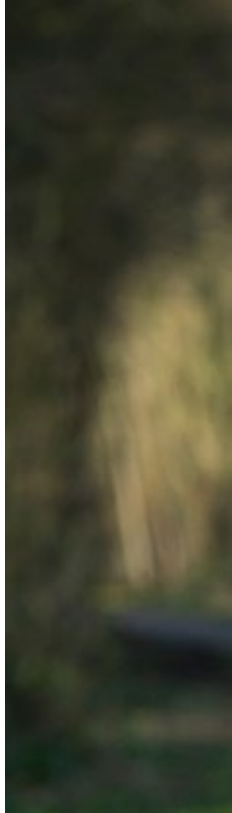
# Intro

Le printemps 2022 a marqué un tournant dans la lutte contre la propagation du coronavirus puisqu'il a signé, avec la fin du confinement et la levée de mesures sanitaires, un retour à la "normale". Pour les travailleurs, parmi lesquels beaucoup ont expérimenté le télétravail, cela a signifié le retour dans les bureaux et, pour les équipes, l'occasion de pouvoir retravailler comme avant. Cependant, pouvons-nous réellement prétendre refaire comme avant ? Car la crise sanitaire a été longue et nous a tous impactés.

Notre santé mentale a particulièrement été mise à rude épreuve. Dans l'interview qu'il a accordée à Bxl santé pour introduire ce deuxième chapitre, Olivier Luminet, professeur de psychologie de la santé à l'Université catholique de Louvain et de psychologie des émotions à l'Université Libre de Bruxelles, souligne combien la population a été traversée par des émotions négatives au cours de la pandémie. Certains groupes ont été plus touchés que d'autres. Mais la préoccupation pour la santé mentale a commencé à émerger alors que la crise était déjà bien installée. Ceci pousse une nouvelle fois à interroger la place que notre société accorde à la prévention.

Sur le terrain, comment les associations ont-elles fait pour se maintenir et continuer leurs activités ? Dans le premier article, à l'instar de ce que de nombreuses structures ont réalisé, deux d'entre elles, Cultures&Santé et la Free Clinic, font part de leur expérience pour rester un collectif soudé pendant et après la crise. Le deuxième article traite de la santé mentale à travers l'action de deux associations qui ont travaillé avec des professionnels agissant en première ligne. Le Centre de Formation à l'Ecoute du Malade (CEFEM) et la Ligue Bruxelloise pour la Santé Mentale (LBSM) ont permis à des professionnels de se réunir et de parler de leur travail. Le dernier article de ce chapitre est consacré à L'Autre "lieu" - RAPA (Recherche-action sur la psychiatrie et les alternatives), une association qui s'intéresse aux liens existants entre la santé mentale et la société.





INTERVIEW

# Parler, un indispensable pour refaire lien après le Covid

Le déconfinement et la levée des mesures sanitaires au printemps 2022 ont permis une reprise de toutes les activités. Les personnes qui télétravaillaient, à temps plein ou partiel, ont pu retourner dans les bureaux sous-employés depuis deux ans. Les rencontres et activités sociales, qui ne se faisaient plus qu'en respectant des consignes sanitaires strictes, ont enfin pu reprendre... Mais ce "retour aux affaires" signifie-t-il que toutes les activités ont redémarré et se déroulent comme avant la crise sanitaire ? La pandémie nous a tous marqués d'une manière ou d'une autre et a irrémédiablement laissé des traces. Or, jusqu'à présent, cette situation ne semble pas faire l'objet d'une grande préoccupation. Une erreur selon les psychologues. Entretien avec Olivier Luminet, professeur de psychologie de la santé à l'Université catholique de Louvain (UCLouvain) et de psychologie des émotions à l'Université Libre de Bruxelles<sup>8</sup>.

—

<sup>8</sup> Olivier Luminet est également directeur de recherche auprès du Fonds belge pour la Recherche Scientifique (FRS-FNRS). Il est membre du groupe d'experts "Psychologie et corona" et co-président du groupe permanent "santé mentale" auprès du Conseil supérieur de la santé.



## *Olivier Luminet*

### BRUXELLES SANTÉ

***Nous sortons d'une crise sanitaire qui a été longue et difficile à vivre pour tout le monde. Les professionnels de la santé mentale disent que nous avons tous été impactés à des degrés divers. De quelle manière le Covid-19 a-t-il eu une incidence sur notre santé ?***

### OLIVIER LUMINET

Au début de la pandémie, la peur et l'anxiété étaient très présentes, notamment lors des premiers mois parce que nous étions confrontés à l'inconnu. Et l'inconnu suscite toujours des émotions, en particulier la peur. Par après, cette peur a quand même diminué aux autres moments de la pandémie.

Différentes études nous le montrent, notamment l'une d'entre elles réalisée en 2021 auprès des étudiants : la peur a été très forte au début et a diminué ensuite. La colère a également été présente de manière forte à certains moments. Mais elle est plutôt apparue par après, durant le début du printemps 2021. Nous étions alors dans une vague d'infections importante, avec de nombreuses restrictions. A cette époque-là (février 2021), la campagne de vaccination n'en était qu'à ses débuts. Une enquête menée auprès des étudiants de l'enseignement supérieur révèle que 65% d'entre eux ressentaient une colère très forte<sup>9</sup>. C'est un pourcentage vraiment important. En revanche, à cette même période, la peur ne concernait plus que 45% des étudiants.

<sup>9</sup> Schmits E., Dekeyser S., Klein O., Luminet O., Yzerbyt V., Glowacz F., "Psychological Distress among Students in Higher Education : One year after the Beginning of the COVID-19 Pandemic", Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 7445. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147445>.

*“Durant la crise,  
les gens ont été  
capables d’accepter  
des mesures difficiles.  
Ils les acceptaient  
s’ils en comprenaient  
les raisons.”*


— **Olivier Luminet**

Quand les mesures s’allégeaient, on observait automatiquement une diminution de la colère. Si 65% des étudiants étaient très ou un peu en colère en février 2021, ils n’étaient plus que 45% à l’être quand on les a réinterrogés au mois de juin. En effet, à ce moment-là, des perspectives se dessinaient, nous pouvions bénéficier de moins de restrictions.

La colère était fortement liée aux mesures que les gens estimaient justes ou injustes. A certains moments, ils trouvaient cohérentes les mesures prises, alors qu’à d’autres, ils ne les trouvaient plus du tout cohérentes. La cohérence des mesures prises a joué un rôle important dans les émotions qui ont traversé la pandémie. Durant la crise, les gens ont été capables d’accepter des mesures difficiles. Ils les

acceptaient s’ils en comprenaient les raisons. Toutefois, quand les raisons étaient mal expliquées ou qu’ils trouvaient les règles absurdes, cela générait beaucoup d’émotions négatives.

Parallèlement, on peut aussi souligner la faible présence d’émotions positives. Ainsi lors de l’enquête auprès des étudiants, nous avons également interrogé leur sentiment d’être heureux. En février 2021, moins de la moitié d’entre eux se sentaient fortement ou moyennement heureux. Le fait qu’au moment le plus aigu de la crise seuls 15% d’entre eux disaient se sentir fortement heureux aurait dû interpeller davantage les autorités politiques car il s’agissait d’un signal d’alerte. Car chez les jeunes, les émotions positives sont généralement très importantes et dominantes.



En juin 2021, lorsque la situation s'est améliorée, une proportion plus importante de ces jeunes se sentait de nouveau bien. Pour être dans un état de bien-être, il faut à la fois ne pas ressentir trop d'émotions négatives et, en même temps, ressentir suffisamment d'émotions positives. L'évaluation de ces dernières est donc fondamentale parce que notre moteur pour fonctionner est également de ressentir des émotions positives.

—

**B.S.** *Durant la première partie de la crise, il a finalement été fait peu de cas de la santé mentale. Les autorités publiques par exemple n'ont commencé à s'y intéresser qu'au moment où la crise sanitaire était déjà bien installée.*

—

**O.L.** Ne pas avoir accordé d'importance du tout à la santé mentale durant la première partie de la crise a été un problème majeur. Il a fallu quelques épisodes émotionnellement forts, tel que le suicide d'une jeune coiffeuse près de Liège, pour que l'on prenne conscience de l'importance de la santé mentale.

Autant le fait de ne pas avoir accordé d'importance à la santé mentale durant la première partie de la crise était problématique, autant l'utilisation à toutes les sauces de celle-ci, y compris pour dire "Pour la santé mentale des gens, il faut lever toutes les restrictions" a posé de sérieuses questions. A certains moments, les arguments avancés n'étaient pas vraiment utilisés pour améliorer la santé mentale des citoyens, mais peut-être plus pour accélérer l'ouverture des commerces et limiter les implications financières de l'arrêt des activités. C'était une manière détournée d'utiliser la santé mentale. Une telle instrumentalisation a également des effets négatifs sur le bien-être de la population.

Il faut espérer que les autorités se sont rendu compte qu'il aurait fallu se préoccuper plus tôt de la santé mentale et que le coût de la crise sur celle-ci est élevé. Un nombre relativement important de personnes sont actuellement dans des situations de *burn-out*, de dépression, de manque de motivation dans la vie, etc. Un travail préventif est toujours extrêmement important. A présent, je vois une double priorité. Il s'agit à la fois de soigner les gens



qui souffrent de problématiques de santé mentale, mais aussi prévenir les difficultés auprès de tous ceux qui pourraient en souffrir plus tard. La tentation est forte de dire : "Regardons uniquement la partie visible de l'iceberg et préoccupons-nous uniquement des personnes qui ont des troubles anxieux et dépressifs avérés parce que ceux-là sont visibles". Mais comme psychologues, nous savons qu'en-dessous de la partie visible, se trouvent de nombreuses personnes qui sont en tension. Si nous n'améliorons pas leur état, elles aussi risquent de développer des maladies mentales dans les mois ou dans les années à venir. Il va donc falloir jouer sur les deux niveaux et avoir le courage d'investir énormément dans la prévention, pour tous les âges, afin d'éviter des dégâts dans les générations futures.

Ne pas le faire coûterait très cher. J'ai eu l'occasion de le vérifier lors d'un voyage aux Etats-Unis l'été dernier. J'ai été frappé par le nombre extrêmement élevé de personnes sans-abri, notamment celles souffrant de troubles mentaux. C'est la conséquence d'une politique des années 1980, lors de la présidence de Ronald Reagan, qui peut se résumer en ceci : "Nous

***“Un nombre relativement important de personnes sont actuellement dans des situations de burn-out, de dépression, de manque de motivation dans la vie, etc.”***

**– Olivier Luminet**

fermons les hôpitaux psychiatriques. Ces gens n'ont pas besoin d'être traités en hôpital psychiatrique, ils peuvent très bien se débrouiller en dehors". Qu'en est-il résulté ? Une population importante de personnes souffrant de troubles mentaux graves et désocialisées, dont les États-Unis payent encore les pots cassés actuellement.

Il faut absolument éviter chez nous une telle situation qui passerait par une minimisation de la place de la prévention. Il faut développer la prévention partout : à l'école, au travail, dans tous les lieux de socialisation en réalité. Avoir cette attention à la prévention des troubles mentaux, à la santé mentale en générale est vraiment essentiel.



—

**B.S. Concrètement, qu'y a-t-il lieu de faire ?**

—

**O.L.** Il est par exemple possible de mettre en place des actions de groupe qui sont très efficaces et qui ne sont pas nécessairement très coûteuses.

Concernant les soignants des milieux hospitaliers par exemple, il ne faut pas commettre l'erreur d'exiger d'eux un engagement maximal dans le travail exercé au sein d'unités en manque d'effectifs parce qu'il y a manque de personnel. Dans les institutions hospitalières, il faut consacrer du temps à des groupes de discussion de prévention. Ceux-ci seraient des espaces où les gens peuvent mettre en évidence les peurs et les souffrances qu'ils ont pu développer à la suite de certaines situations difficiles à gérer. Il est important de prendre le temps d'en discuter et de voir comment gérer d'autres situations de l'ampleur de celles provoquées par le Covid. Une partie de ces soignants, dans les hôpitaux ou dans les maisons de repos, a été confrontée à des gens gravement malades, ils ont vu des gens mourir. Ce sont des situations qui les ont profondément frappés, mais aussi parfois traumatisés. Il ne faudrait certainement pas dire : "Laissons passer, cela ira mieux plus tard".

Généralement, comme êtres humains, nous avons tendance à oublier les événements négatifs. Cependant, confrontés à des situations particulièrement intenses et traumatiques, il devient très difficile de faire disparaître les émotions négatives. Il faut identifier les travailleurs qui ont vécu des situations traumatiques pour les aider à affronter cela. Certains vont pouvoir être aidés parce qu'ils auront la possibilité d'en parler ouvertement. D'autres en revanche vont pouvoir l'être par différentes activités. On peut considérer ces activités comme des "bulles" dans leur environnement de travail, des espaces où ils peuvent respirer.

*“Dans les structures où les personnes ont beaucoup télétravaillé, il est essentiel de recréer des moments de présentiel.”*

— **Olivier Luminet**

Dans les structures où les personnes ont beaucoup télétravaillé, il est essentiel de recréer des moments de présentiel. Car il y a eu beaucoup de changements dans les habitudes de travail. Certaines organisations ont maintenant un niveau de télétravail très élevé. Aujourd'hui, il est essentiel de voir aussi ce qui convient aux gens. Certains ont un besoin de sociabilité élevé. Il est indispensable de recréer un minimum de sociabilité en organisant des activités en présentiel. Pas uniquement des activités de travail, mais aussi des activités de distraction, comme des journées au vert de toute l'équipe. Simplement pour se retrouver, reparler ensemble aussi du quotidien parce que les interactions en direct ont cruellement manqué lors de ces deux dernières années.

Autoriser la flexibilité est aussi important. Pour certaines personnes, l'idéal est de faire quatre jours de télétravail et un jour de présentiel. Pour d'autres, c'est le contraire. Il faut tenir compte des besoins de chacun. Il faut pouvoir adapter, offrir une certaine flexibilité afin de créer le meilleur bien-être possible au travail.

—  
**B.S.** *Ces points d'attention relatifs à la prévention sont-ils aussi applicables aux secteurs socio-sanitaires, actifs tant en première qu'en deuxième ligne ?*

—  
**O.L.** Ne pas centrer uniquement les activités sur la pratique professionnelle et oser aller au-delà est une considération valable pour tout le monde du travail. Parce que le Covid a impacté nos vies sur tous les aspects et c'est aussi cela qui est particulier dans cette situation : à des degrés divers, nous avons tous vécu des situations difficiles. Par conséquent, nous avons tous vécu une certaine fatigue mentale et physique.

***“Passer 24h dans une activité ludique n'est pas synonyme d'une perte de temps. C'est au contraire du temps qui va être bénéfique pour mieux faire face à l'avenir. .”***

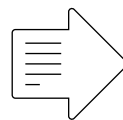
— **Olivier Luminet**

Nous redémarrons actuellement dans un état qui diffère de celui que nous avons par exemple à l'automne 2019. Pour bien recommencer, il vaut mieux ne pas être tentés de repartir à 100% et se dire que nous devons être aussi efficaces qu'au-paravant. Il faut réaliser que nous avons tout à gagner à prendre le temps qu'il faut pour retrouver le lien social et ne pas considérer cela comme du temps perdu. Peut-être faut-il penser à organiser une journée au vert de façon régulière. Passer 24h dans une activité ludique n'est pas synonyme d'une perte de temps. C'est au contraire du temps qui va être bénéfique pour mieux faire face à l'avenir.

Il faut donc reprendre le travail à notre rythme parce que nous avons beaucoup à récupérer. Il faut reconnaître que la crise sanitaire a été longue et que nous n'allons pas en sortir comme ça du jour au lendemain. Il faudra des étapes et parmi celles-ci, il faudra éviter d'aller trop vite. Il faut le faire à son rythme et en veillant, à chaque fois, à ne laisser personne au bord du chemin.

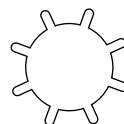
Pour toutes les structures, investir dans la santé mentale est un gage de bien-être. Tous ceux qui s'y engagent doivent se dire que c'est un investissement sur le long terme et non sur le court terme. Ceux qui le feront dès à présent seront peut-être ceux qui auront le personnel le plus heureux et le plus épanoui dans quelques années.

— *Propos recueillis par Anoutcha Lualaba Lekede*



Pour aller plus loin

**Collectif, sous la direction d'Olivier Luminet et Delphine Grynberg**, *Psychologie des émotions – Concepts fondamentaux et implications cliniques* (2<sup>e</sup> édition), Edition De Boeck Supérieur, 2021, 448 pages.



ARTICLE

# *Le coronavirus n'a pas terrassé le collectif*

De taille microscopique, le Covid-19 s'est cependant montré un adversaire redoutable puisqu'il aura fait trembler la planète pendant deux longues années. L'ennemi a particulièrement été retors parce qu'il a fallu, pour éviter sa propagation, mettre entre parenthèses les relations en présentiel, ou alors en respectant scrupuleusement les consignes sanitaires. Nos relations sociales en ont été terriblement impactées, nos relations au travail, complètement bousculées. Mais les collectifs de travail même avec des équipes contraintes à télétravailler, n'ont pas disparu dans les limbes durant cette période. Petit tour dans deux associations bruxelloises pour illustrer les adaptations que bon nombre de structures ont dû mettre en œuvre.

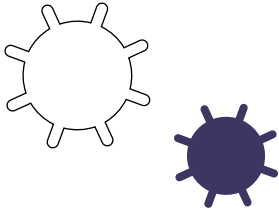


L'arrivée du Covid, dans le monde du travail comme dans d'autres domaines, a d'abord été un moment de sidération pour tous. Du jour au lendemain, les activités ont dû s'interrompre et une partie importante des travailleurs a dû télétravailler. La principale difficulté étant alors que tous n'avaient pas le matériel adéquat pour le faire. Cela constitue un problème quand le travail doit se poursuivre, mais ce n'était pas le point le plus important. Beaucoup d'associations ont consacré leurs efforts à maintenir le lien avec leurs publics.

C'est le cas notamment à Cultures&Santé, association de promotion de la santé, d'éducation permanente et de cohésion sociale. Le premier objectif, essentiellement lors du premier confinement, était de garder le lien avec les nombreuses personnes participant à l'atelier de Français Langue Etrangère. Le contact a été établi par des appels téléphoniques, par la création de groupes WhatsApp, par l'envoi d'exercices par courrier postal pour des personnes apprenant le français, par le partage de petites vidéos, etc.

*"Les travailleurs ont aussi  
commencé à utiliser les logiciels de  
réunions à distance (...)  
Par rapport à ces liens retrouvés,  
'Nous étions même assez  
enthousiastes!'"*

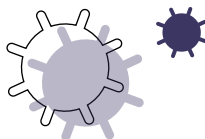
*— Najya Si M'Hammed et Dominique Durieux,  
chargée de projets et coordinatrice  
à Cultures&Santé*



A la fin du premier confinement, l'association a commencé à investir dans du matériel informatique et à configurer les ordinateurs pour que le travail de bureau puisse se faire à partir de la maison. Même si l'entièreté des besoins n'a pu être rencontrée, au moins la majorité de l'équipe pouvait télétravailler et accéder au serveur central. Les travailleurs ont aussi commencé à utiliser les logiciels de réunions

à distance (d'équipe, de secteurs, avec des partenaires, etc.). Se souvenant de l'époque, des membres de l'équipe disent s'être sentis un peu rassurés par rapport à ces liens retrouvés : *"Nous étions même assez enthousiastes"*. Dès que le télétravail n'a plus été que vivement recommandé, l'équipe a fait un mix entre télétravail et travail sur site.





## Les patients d'abord au cœur des soins

Basée à Ixelles, la Free Clinic, qui a fêté ses 50 ans en 2022, est une structure multi-agrégée importante qui abrite sous un même toit une Maison Médicale, un Planning Familial, un Service de Santé Mentale et un service de Médiation de Dettes et Infor-Droit. Elle fait également de la santé communautaire.

Les médecins de la maison médicale ont très vite compris que la Belgique allait vers un confinement au regard de ce qui se passait en Italie. Il fallait sans plus tarder réfléchir à un plan B. Des consultations sans rendez-vous, il fallait désormais passer aux consultations sur rendez-vous ; appliquer un tri au niveau de l'accueil (entre personnes symptomatiques et asymptomatiques) ; le port du masque a été imposé bien avant les mesures gouvernementales, etc. Ces préparatifs n'ont cependant pas empêché les travailleurs d'être un peu paniqués quand le confinement a été déclaré. Ils ne savaient pas par exemple comment fonctionnait le télétravail.





## ***"Tout était habituel, mais nous le faisons seulement à distance"***

**– Hedi Bersanova, secrétaire médicale et administratrice à la Free Clinic**

Les consultations en présentiel ont ensuite été supprimées. A la place, les soignants restaient disponibles par téléphone pour les patients, y compris les samedis et les dimanches. Quand l'INAMI l'a permis, la structure a pu faire payer les consultations téléphoniques<sup>10</sup> : pour répondre aux questions, aux demandes de médicaments, etc. Par après, des médecins, à la suite d'une consultation par téléphone, donnaient rendez-vous en fin de journée à la Free Clinic pour une consultation normale. En revanche, le Planning Familial n'a pas arrêté les IVG sur place.

Parallèlement à ce qui précède, les équipes de la Free Clinic (qui compte environ 40 travailleurs) se sont très vite adaptées à travailler avec les outils numériques (ordinateurs et téléphones). Les réunions d'équipe se sont faites via Zoom. Les quelques soignants beaucoup plus âgés se sont aussi remarquablement adaptés à ces nouveaux outils. *"Tout était habituel, mais nous le faisons seulement à distance"*, indique Hedi Bersanova, secrétaire médicale et administratrice à la Free Clinic.

<sup>10</sup> Le coût d'une consultation téléphonique était d'environ 10 euros.

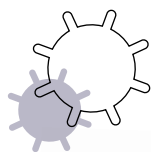
## Reprenez-vous encore un peu de télétravail ?

A la Free Clinic, le télétravail s'est bien passé et, généralement, il a été bien vécu. Est-ce parce que la structure qui est auto-gérée n'a pas vraiment interrompu ses activités, mixant télétravail et travail de première ligne ? Une partie des travailleurs par exemple assurent une permanence à l'accueil. Quand il a été possible de reprendre les consultations in situ, cela s'est mis en place. Quand il a fallu accueillir des patients qui trouvaient les portes d'autres médecins fermées, l'association l'a fait. Tout comme elle a accueilli des patients

que d'autres institutions ou soignants ne voulaient pas inscrire. Autre exemple de cette volonté de rester disponible à tous : pendant la pandémie, un des médecins, accompagné d'une secrétaire médicale, s'est rendu dans un centre pour demandeurs d'asile dont le médecin était parti.

A la Free Clinic, le télétravail a permis aux équipes de continuer d'aider et de soigner. Il devrait prochainement être repris dans le règlement de travail (un jour de télétravail par semaine par exemple pour un temps plein pour les travailleurs administratifs).

Cultures&Santé a opté pour un choix différent. A chaque fois que les mesures ont été assouplies et que le télétravail n'a plus été obligatoire, son équipe est revenue le plus possible dans les bureaux. Durant la pandémie, comme beaucoup d'autres as-



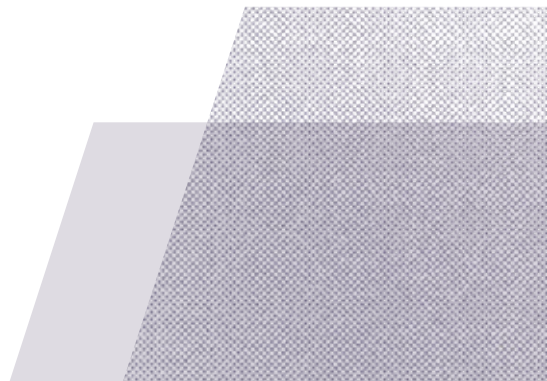


sociations, l'équipe s'est partagée entre les télétravailleurs et les travailleurs occupant les bureaux. Début 2022, toute l'équipe est revenue à temps plein dans les locaux de la rue d'Anderlecht. Le télétravail ne se fera plus que de manière occasionnelle.

Ce choix s'explique par une certaine lassitude des outils numériques qui n'ont pas la qualité des relations en présentiel. Ils gommèrent tous les moments informels qui font aussi la richesse des échanges sur les lieux de travail. Lassitude encore par rapport aux réunions qui s'enchaînent et qui s'étalent parfois sur toute la journée. De plus, pour les activités à destination des personnes fragilisées, des personnes qui ne maîtrisent pas le français, les outils numériques ne sont pas les plus adéquats.

*"Nous sommes habitués à travailler beaucoup en collectif, à avoir des réunions, à avoir des réflexions d'équipe, à manger ensemble, précise Denis Mannaerts, directeur de Cultures&Santé. Nous avons une assez bonne cohésion dans l'équipe, ce qui nous a permis de passer un peu ces obstacles et cette période turbulente de manière peut-être un peu plus sereine que la moyenne. Bien qu'il y ait cette cohésion, avec les valeurs que nous prônons, nous n'envisageons pas le travail associatif de manière éclatée, en télétravail de manière prolongée. Nous sommes dans des logiques où nous essayons de co-construire avec les publics, d'encourager l'action collective, le partage des savoirs, l'échange, le lien social. Nous voulons donc garder les liens humains et le moins possible par l'intermédiaire des moyens informatiques."*

— Anoutcha Lualaba Lekede






ARTICLE

# *Regarder en arrière pour mieux avancer*

Comment continuer à fonctionner comme une équipe après les confinements et le télétravail imposés par le Covid ? Si les outils numériques ont remarquablement permis de rester en contact (avec les publics, entre collègues, etc.), ils ne disent cependant rien de l'isolement et des ressentis des travailleurs face à la crise sanitaire. Celle-ci semblant s'éloigner à grands pas, les travailleurs reprennent le chemin du travail pour, pensent-ils, recommencer à fonctionner comme avant. Mais les spécialistes de la santé mentale sont loin de partager ce point de vue.



Dans les entreprises, la question de rester une équipe pendant la pandémie et celle de reformer un groupe soudé après celle-ci ont été des préoccupations qui ont émergé assez tôt lors de la crise. Celle-ci se prolongeant, finalement c'est tout le monde du travail qui s'est retrouvé confronté aux mêmes interrogations. Partout quand cela était possible, le travail a pu se poursuivre grâce aux outils numériques, devenus quasi incontournables dans un contexte de télétravail généralisé. Souvent, le contact avec le public et le lien entre travailleurs d'une même organisation ont pu continuer. Très vite toutefois, ces outils ont montré qu'ils ne pouvaient en rien se substituer aux relations en présentiel et ils ont creusé davantage le sentiment d'isolement chez beaucoup. Mais les télétravailleurs ne sont pas les seuls professionnels à avoir mal vécu la période. Cette dernière a aussi été particulièrement éprouvante pour les acteurs de première ligne.

Le Centre de Formation à l'Écoute du Malade (CEFEM) par exemple, une association qui organise des formations à destination des professionnels dans les domaines de l'action sociale, la famille et la santé, est bien placé pour parler de la manière dont ces travailleurs ont vécu et traversé la crise<sup>11</sup> pendant la pandémie. L'association a commencé à proposer la formation "(Re) Faire équipe en période ou après la crise Covid". En-dehors de celle-ci, la question a aussi été abordée dans le cadre d'autres formations car l'association travaille avec plusieurs maisons de repos. Dès que les formations ont pu reprendre dans ces institutions, la question de (re)faire équipe y a été régulièrement abordée.

<sup>11</sup> Agréé par la Cocof, le Cefem (Centre de formation à l'écoute du malade) a pour missions de "sensibiliser, assurer la formation, théorique ou pratique, la formation continue ou la supervision d'intervenants professionnels amenés à traiter ou à soutenir des patients atteints d'une maladie à pronostic fatal et leur entourage", sur <https://cefem.be>. Si au début, le centre proposait surtout de l'accompagnement et une formation à l'écoute des malades, il a étoffé son offre de formations.

# Au-delà de ma fonction

'On est devenu un tout'. Assister les gens plus que les accompagner et apprendre des démarches et législations complexes. 'J'ai dû accepter d'aller au-delà de ma fonction'. Il s'agissait parfois d'agir sans moyens, se débrouiller et repousser les limites. 'Ces gens ont dû faire appel au CPAS, et donc à un moment y a plein de retard. Le délai de traitement prenait tellement de temps que ces personnes se retrouvaient sans ressources. Donc on devait avancer l'argent pour que la personne puisse subvenir à ses besoins.'

— Extrait de : *Les intervisions des travailleurs sociaux – Une expérience intersectorielle de la crise Covid*, LBSM, 2021.

Marie-Philippe Hautval, psychologue et formatrice au CEFEM, débutait les séances en ouvrant un espace de parole consacré au Covid. Chaque maison de repos a traversé la pandémie à sa manière. Certaines ont eu un nombre important de décès, d'autres pas. La crise a été différemment vécue d'une institution à l'autre. Dans certaines équipes, l'émotion était tellement forte qu'il leur était impossible de parler. Le

personnel s'écroulait, pleurait et ne savait juste rien dire. "Il y a eu beaucoup d'adrénaline, explique Marie-Philippe Hautval. Au début du Covid, il y a eu beaucoup de peur, tout le monde était dans la surprise mais tout le monde s'est adapté, sur-adapté même. Les travailleurs en première ligne, comme ceux des maisons de repos, ont été puiser dans leurs ressources jusqu'aux limites de ce qui était possible. Parce que tous les soignants ont à cœur de bien s'occuper de leurs résidents..."

## "Seuls au front"

D'autres espaces de parole sur le Covid ont été mis en place ailleurs. Ainsi en est-il de la Ligue Bruxelloise pour la santé mentale (LBSM) qui a initié un projet original et transectoriel sous forme d'un cycle de cinq séances d'intervention pour des travailleurs psycho-sociaux bruxellois, animées par des binômes de travailleur-euse-s issu-e-s du secteur de la santé mentale. Au départ, l'idée était que des travailleurs des secteurs ambulatoires santé mentale et social parlent ensemble de la crise et de cette période inhabituelle de confinement<sup>12</sup>. Mais, très vite, la crise se prolongeant, il est apparu nécessaire d'aider les travailleur-euse-s à faire face à des situations difficiles sur le long terme. Les échanges

<sup>12</sup> L'idée était aussi de se rapprocher pour apprendre à mieux se connaître et travailler en meilleure synergie dans les situations toujours plus complexes et difficiles que les travailleur-euse-s des secteurs santé-social rencontrent à Bruxelles.

qui se sont déroulés dans les groupes d'intervision ont été consignés dans un livret<sup>13</sup>. Celui-ci a pour objectif de pousser à réfléchir ensemble aux changements qui bouleversent le secteur social-santé et envisager l'avenir...

L'inaccessibilité de certains services essentiels a non seulement été une véritable catastrophe pour de nombreux bénéficiaires, mais elle a aussi induit un bouleversement terrible dans la pratique des travailleurs sociaux de première ligne. Face à cela, beaucoup de travailleurs ont éprouvé un sentiment de solitude, souvent ils ont eu la sensation d'être "seuls au front".

## Du soutien des collègues... et de la direction

Les participants aux interventions de la LBSM ont aussi pointé l'isolement et le manque de contact informel avec les collègues : "Le lien est ce qu'on a perdu de plus précieux", indiquait ainsi une participante. Les travailleurs sociaux se sont rendu compte de l'importance des échanges en réunions, entre deux patients, sur le temps de midi. Ces contacts qui nourrissent, enrichissent, construisent le travail social qui, sans eux, perd son sens, son sel, son humanité,

*"Finalement, quelle importance met-on dans le travail social si ces moments sont considérés comme non essentiels ?"*

Les espaces de parole où des professionnels ont pu parler de leur vécu de la crise et de son impact sur leurs pratiques ont été grandement appréciés par les participants. Marie-Philippe Hautval note cependant qu'il y a eu peu de demandes de formation pour réfléchir à l'après-Covid. "Autant il y a eu une solidarité et un bon esprit d'équipe pendant le Covid, autant après, c'est comme si chacun était retourné dans sa bulle, souligne-t-elle. Si nous n'effectuons pas ce travail de prise de distance et de penser les choses, nous allons de nouveau être pris dans l'angoisse, dans l'urgence... Si nous ne prenons pas ce recul, nous perdrons quelque chose : nous ne retirerons rien de ce qui s'est passé ou alors uniquement les aspects négatifs. A présent, nous avons tendance à refaire comme avant, comme si presque rien ne s'était passé, c'est dommage."

— Anoutcha Lualaba Lekede

<sup>13</sup> Les interventions des travailleurs sociaux - Une expérience intersectorielle de la crise Covid, LBSM, 2021.