

# Dossier

## “Prendre soin” dans le contexte de la pandémie du Covid-19

Jocelyne Pourveur  
Déléguée à la bientraitance

- ✓ *Prendre soin de soi, de sa famille, de ses proches dans le contexte de la Pandémie du COVID-19.*
- ✓ *Prendre soin des professionnels dans le contexte du COVID-19*
- ✓ *COVID-19..... et après ?*
- ✓ *Sources et références*

# Prendre soin de soi, de sa famille, de ses proches dans le contexte de la Pandémie du COVID-19

Jocelyne Pourveur  
Déléguée à la bientraitance

Depuis toujours les catastrophes d'origine naturelle et humaine comme les inondations, les éruptions volcaniques, les attentats terroristes, les tremblements de terre, les épidémies, les maladies infectieuses mettent à l'épreuve nos capacités d'adaptation.

Ces événements, lorsqu'ils nous touchent plus directement, peuvent provoquer beaucoup de détresse, de crainte et d'anxiété. Ils peuvent également réveiller des souvenirs et des sentiments liés à des situations antérieures traumatisantes et aggraver notre détresse, en rendant plus difficile la gestion de ce virus COVID-19, auquel aujourd'hui nous sommes tous confrontés.

Cette maladie infectieuse, inconnue, imprévisible, vectrice de nombreux décès dans le monde entier provoque chez chacun d'entre nous beaucoup d'inquiétude pour notre propre sécurité, la sécurité de notre famille, de nos proches et de la collectivité.

Il est donc normal d'être affecté émotionnellement par l'apparition cette maladie, de ressentir du stress, voire de l'anxiété. Nous savons qu'il est possible de prendre certaines mesures pour nous sentir mieux.

*Ce qu'il est important de garder à l'esprit que*

- les personnes, quelque soit leur âge, ont beaucoup de force et de résistance morale, elles se rétablissent assez rapidement,
- chacun d'entre nous à les connaissances et l'expérience pour aider sa famille et la collectivité,
- une des démarches importantes pour aider les personnes dans cette situation, c'est de les rassurer au sujet de leur sécurité et leur expliquer les mesures, qui sont prises pour les protéger,
- la réaction de chacun, parents, soignants et responsables influence fortement la capacité de tous de faire face à cette situation.

*Quelles sont les émotions et réactions possibles face aux événements stressants ?*

Celles-ci peuvent nous toucher physiquement, émotionnellement, intellectuellement

## 1. Physiquement

Vous pouvez ressentir des maux de tête, des douleurs au dos, des maux d'estomac, de la diarrhée, des difficultés à dormir, des raideurs dans le cou et les épaules, un manque d'énergie et une fatigue générale, une perte de l'appétit ou avoir une tendance à manger davantage de « gâteries » ou à consommer plus que d'habitude de l'alcool, de la drogue ou du tabac.

## 2. Emotionnellement

Vous pouvez ressentir tristesse, colère, culpabilité, impuissance, insensibilité, confusion, découragement, inquiétude, anxiété, crainte quant à l'avenir, ...

Ces émotions peuvent s'installer par vagues, (aller et venir), atteindre un sommet puis disparaître, pour revenir et repartir à nouveau. Elles peuvent aussi se manifester subitement et de façon inattendue.

## 3. Intellectuellement

Vous avez des difficultés de concentration, vous pensez sans cesse aux événements, vous avez du mal à vous rappeler de vos activités routinières.

Des souvenirs, des situations tristes ou difficiles du passé peuvent refaire surface. Des pensées, tout comme des émotions colère, tristesse, ... peuvent surgir de façon inattendue pendant que vous lisez, discutez, participez à une réunion, conduisez la voiture, etc.

La plupart de ces réactions sont normales et beaucoup d'entre nous dans le contexte de cette pandémie les ont déjà ressenties ou vécues.

Certains peuvent les avoir éprouvées de manière plus aigüe mais ce sont des réactions courantes dans le cadre d'un événement très stressant.

Les situations difficiles, stressantes et parfois même les crises importantes font parties de notre vie. Dans la plupart des cas, notre expérience et nos habilités vont nous aider à surmonter petit à petit nos émotions, nos peurs, nos craintes, notre inquiétude et nous permettront de trouver des stratégies pour faire face à cet événement.

*Quelles stratégies pouvons-nous développer pour prendre soin de soi, de sa famille et des autres ?*

### A. Prendre soin de soi

Pour prendre soin de vous :

- faites de temps en temps des pauses concernant les actualités, les informations en boucle,
- essayer d'écarter de votre esprit les pensées concernant les événements survenus,
- évitez de parler sans cesse de la pandémie, des mesures prises, ...
- prenez le temps de vous reposer, accepter la rupture avec le rythme habituel de votre vie,
- parlez et communiquez avec vos proches, des amis, des parents, des collègues, des responsables,
  - parlez de vos pensées, de vos émotions et de vos réactions,
  - réconfortez- vous mutuellement,
  - parlez et commentez aussi les petits problèmes quotidiens et les plaisirs de la vie malgré la crise sanitaire,
  - parlez et partagez avec les autres des petites choses quotidiennes positives de la vie, ne laissez pas la catastrophe dominer chaque conversation,
- soyez patients et compréhensifs les uns envers les autres; certaines personnes pourraient se sentir plus touchées par les événements et d'autres moins,
- faites des choses qui vous plaisent, reprenez votre routine pour rétablir un climat de sécurité et de contrôle,
- faites attention à votre alimentation, mangez des aliments sains,
- faites des activités physiques régulièrement, des activités qui vous plaisent,
- évitez de consommer trop d'alcool, de médicaments, de drogues
- maintenez un sommeil de qualité,
- ...

### B. Prendre soin de sa famille, de ses proches

- rassurez les membres de votre famille, vos proches qui s'inquiètent pour leur sécurité et l'avenir,
- prenez le temps de discuter avec eux des événements, de ce qui arrive, des mesures à prendre, des informations, ...
- partager et parler ensemble de vos préoccupations, de vos difficultés, de vos émotions, de vos ressentis, de vos peurs, ...
- soyez à leur écoute, écoutez-les,
- relaxez-vous en famille, faites des activités ensemble,
- maintenez avec les membres de votre famille une routine normale en structurant la journée,
- ....

### C. Prendre soin des enfants et des adolescents

Les enfants, les adolescents, comme les adultes peuvent être bouleversés par les catastrophes, les crises sanitaires. Ils peuvent se sentir inquiets, nerveux et apeurés devant de tels événements, même s'ils ne les voient qu'à la télévision. Ils peuvent également être déstabilisés par les réactions des adultes qui leur sont proches face à cette situation.

Ils peuvent être anxieux et inquiets si, l'un de leurs parents ou de leurs proches est un acteur direct qui vient en aide aux victimes touchées par maladie.

Les plus jeunes enfants peuvent montrer leur inquiétude de la manière suivante:

- en mouillant son lit,
- en suçant son pouce
- en éprouvant des difficultés à dormir, à manger
- en étant agité, capricieux, en colère
- en se plaignant de maux de ventre, de maux de tête,
- ....

Souvent les adolescents disent ne pas se sentir concernés. Même s'ils vous paraissent indifférents à l'événement, parlez et demandez-leur quelles sont leurs craintes, leurs doutes, leurs inquiétudes.

Pendant cette période, ils peuvent :

- avoir des changements d'humeurs
- être moins patients, être argumentatifs et tristes,
- avoir de la difficulté à dormir ou avoir des changements d'appétit,
- avoir des maux de ventre ou de tête,
- avoir envie d'être seuls ou entourés plus que d'habitude,
- éviter toutes discussions, s'enfermer dans les jeux vidéo,
- ...

### Comment les aider ?

Avec votre enfant :

- écoutez les inquiétudes de votre enfant,
- respectez ses réflexions, ses sentiments, ses émotions et les validez,
- rassurez votre enfant et parlez-lui des mesures prises pour assurer la sécurité de tous,
- vérifiez comment votre enfant se sent et encouragez-le à parler, à exprimer ses ressentis, (paroles, dessins, histoires ...),
- montrez-lui des signes d'affection: câlins, bisous, prendre dans les bras, ...
- vérifiez comment il comprend l'événement : donnez-lui des informations simples et claires en fonction de son âge,
- parlez-lui de ce que vous ressentez en utilisant des mots qu'il comprend, maintenez les habitudes familiales et structurez sa journée,
- passez du temps en famille : essayez de programmer des activités relaxantes, amusantes, ludiques, ....
- limitez la consultation des médias sociaux : il est important d'éviter la répétition d'images et de vidéos violentes et horribles, qui peuvent le traumatiser,
- proposez et réfléchissez en famille sur la possibilité d'aider concrètement les personnes les plus éprouvées,
- parlez de ce qui se passe dans le monde : aidez votre enfant à comprendre la signification de cet événement,...
- soyez patient, c'est compliqué pour tous,
- ...
- 

Pour la plupart d'entre nous, cette épidémie mondiale est un événement encore jamais connu, jamais vécu. Gardons à l'esprit que nos sociétés ont connu d'autres pandémies et que l'Humanité s'en est toujours relevée.

## Quels sont les symptômes qui peuvent m'inquiéter ?

Les facteurs de stress, les difficultés du confinement, n'impactent pas tout le monde de la même façon. Cependant, nous pouvons tous être affectés psychologiquement (p.ex. se sentir inquiet) et physiquement (p.ex. avoir de la difficulté à dormir). Les facteurs de stress qui sont hors de notre contrôle sont particulièrement difficiles à gérer dans une situation qui nous est inconnue et inhabituelle.

Certains signes et symptômes récurrents pourraient révéler un problème, une difficulté nécessitant une aide professionnelle comme par exemple :

- difficultés à s'endormir, dormir mal, pas assez,
- avoir l'impression d'être toujours fatigué,
- incapacité à se lever le matin, de se mettre en mouvement,
- s'isoler, éviter les autres même dans la limite de la distanciation sociale, (COVID-19),
- présenter de nombreuses douleurs physiques : maux de tête, problèmes d'estomac, douleurs au cou, au dos, ...
- une grande sensibilité, tristesse, pleurs, ...
- tendance à moins parler, à se replier sur soi,
- boire plus d'alcool, prendre davantage de médicaments,
- être dans la surprotection de ses proches,
- être anxieux, déprimé, avoir des crises de panique,
- être en colère, coupable, indifférent, confus,
- se être irritable, impatient, énervé,
- sentir impuissant, incapable de faire face,
- ne pas pouvoir manger ou manger excessivement,
- penser sans cesse à la pandémie,
- difficulté de concentration, confusion,
- fixation sur toutes les informations, tous les chiffres concernant la crise,
- 

Il est important de se rappeler que beaucoup d'entre nous ont eu à un moment ou à un autre des signes et symptômes énumérés ci-dessus. Si vous constatez chez vous, ou vos proches que plusieurs de ces symptômes persistent au delà de quelques semaines au point que : vous ne pouvez pas effectuer les activités professionnelles et/ou domestiques, que vous êtes traversé(e) par des sentiments intenses, de tristesse, de désespoir, d'impuissance ... il serait avisé de consulter un professionnel de la santé.

## Pour conclure

Pendant toute cette période, essayons comme nous le conseille Olivier Becht, (Député du Haut Rhin) :

*« de ne pas perdre nos nerfs et notre moral, rivés sur le compteur des morts qui monopolise nos écrans, restons unis [ ...], concentrons-nous sur les vies que l'on peut sauver chacun dans son rôle et à sa place, continuons de vivre, d'aimer, d'inventer, car ni le monde, ni la vie ne se sont arrêtés et profitons peut être, pour ceux qui en ont, d'utiliser le temps pour imaginer le monde meilleur dans lequel nous voudrions vivre à la sortie de cette crise. »*

## Prendre soin des professionnels

### dans le contexte du COVID-19

Jocelyne Pourveur  
Déléguée à la Bienveillance

En ce temps d'épidémie, le stress, le doute, l'incertitude, les difficultés d'ordre médical et organisationnel sollicitent une attention toute particulière aux besoins des professionnels "soignants," au sens large du terme. Prendre soin de soi et encourager les autres à prendre soin d'eux-mêmes permet à chacun de mieux s'occuper des personnes qui leur sont confiées.

Cependant, la soudaineté et la rapidité d'évolution de l'épidémie, le manque de connaissance de ce virus, la réalité de mort, l'impuissance face à sa lutte et la mort de nombreuses personnes sont autant de facteurs qui provoquent chez les professionnels un choc traumatique qui peut, au cours des semaines de lutte acharnée avec « l'ennemi » les amener à développer un stress Vicariant.

#### Choc traumatique et Stress vicariant

Depuis plusieurs semaines, les intervenants livrent une bataille épuisante avec le COVID-19. Parallèlement au sentiment d'impuissance et d'épuisement professionnel, ils peuvent se sentir dépassés et développer des signes et des symptômes de traumatisme vicariant. Ceux-ci sont proches du burnout avec lesquels nous les confondons souvent.

Les modifications concernant le planning, l'organisation du travail, le flot incessant d'informations capitales, l'ajustement perpétuel des mesures et des pratiques, le manque de matériel, les nombreuses heures de travail, le manque de sommeil, ... autant de difficultés qui vont être à l'origine d'un stress important.

L'épuisement professionnel et la difficulté de s'organiser vont générer chez le professionnel le sentiment qu'il n'a pas droit à l'erreur car celle-ci peut avoir de graves répercussions et conséquences pour les personnes malades.

Cette exposition indirecte aux situations anxiogènes, aux descriptions détaillées du vécu des familles, des collègues, l'écoute quotidienne de leurs souffrances, ... peut avoir un impact important et semblable au traumatisme des victimes du COVID-19.

Ce stress appelé **Stress vicariant**, vécu par les intervenants, à travers l'écoute et l'attention donnée aux personnes en détresse, peut générer des conséquences importantes sur la vie émotionnelle et l'équilibre de ceux-ci. Il peut devenir un frein important dans la prise en charge des personnes, qui leur sont confiées.

De même sur le lieu de son travail, le professionnel est un lien direct avec la mort. Chaque jour, à chaque moment il est face à la mort imminente de ses semblables. Cette mort omniprésente le renvoie « à sa propre mort » et ce dans un contexte d'épidémie qui s'est installée brutalement et qui a provoqué un grand chaos.

Ce coup de tonnerre dans un ciel serein est un véritable **choc traumatique**, difficile à dépasser.

Un des signes qui différencie le choc traumatique du Stress vicariant est la fatigue de compassion, que l'on retrouve chez les accueillants et les soignants. Celle-ci se caractérise par l'érosion de l'empathie, la difficulté à ressentir la souffrance de l'autre, le détachement à la parole et à l'écoute de l'autre.

Dans ce contexte, certains professionnels ressentiront une fatigue excessive, des réactions de déprime face à la mission qui leur paraît dangereuse et insurmontable.

C'est ainsi que nous entendrons des petites phrases comme :

*« Je ne veux pas que ma profession impacte ma famille, je n'ai pas choisi ce métier pour me mettre en danger, ... ».*

Pourtant, nous n'avons pas vraiment le choix et nous devons tous faire face à cette situation inédite, remplie d'inconnues. Dans ce contexte anxiogène où la mort est présente, ou nous avons un afflux de rumeurs, d'images, d'informations inexacts, ... nous voyons deux types de réaction émerger au niveau des personnes : *le relativisme et l'exagération*.

Pour les premiers, *les relativistes*, ils minimisent la situation (*le COVID-19, c'est comme une grosse grippe, il n'y a que les personnes âgées qui en meurent*), et continuent leur vie comme avant l'épidémie. Ils ont parfois du mal à respecter les mesures sanitaires, et les consignes, mises ne place. Les seconds, qui sont dans *l'exagération*, due souvent à leur angoisse de mort, font des provisions, s'enferment chez eux et refusent tous contacts avec l'extérieur.

Les professionnels n'échappent pas à ces types de comportement et c'est ainsi que nous aurons des membres d'une équipe qui iront travailler sans crainte et d'autres qui s'interrogeront continuellement sur le fait qu'ils sont un "danger" pour leurs enfants, leurs proches en étant en contact avec des personnes contaminées. Ils seront dans la crainte et l'inquiétude permanente, parce qu'ils sont dans l'impossibilité de protéger leurs proches et d'assurer leur sécurité.

Tous ces éléments, associés au stress intense et à la fatigue augmentent la fragilité et la vulnérabilité de tous les professionnels. *« Nous ne savons pas toujours comment nous et nos collègues allons réagir dans la confrontation directe ou indirecte quasi permanente avec la mort ».*

*Chaque jour, chacun de nous se pose la question: « comment vais-je faire, dans ce face à face avec la détresse et la souffrance des personnes, les nombreux décès notamment dans les familles accueillies, dans notre entourage, dans nos propres familles ? ».*

Comment les aider et les soutenir ?

Tous ces professionnels vivent au quotidien de multiples modifications dans l'organisation de leur travail. Ils doivent faire face à de nombreuses adaptations de leur pratique, voire appréhender des pratiques différentes, qui créent la peur de la faute : mauvaise manipulation, prise en charge non adéquate, contamination de ses collègues, de ses proches, etc. Tout cela développe une inquiétude qui n'est plus seulement liée à leur pratique professionnelle mais qui envahit leur sphère privée, lieu de repos et de ressourcement pour l'exercice d'un métier émotionnellement éprouvant.

*Quelles stratégies d'aide, de soutien et d'accompagnement pouvons-nous mettre en place ? Comment chacun peut-il prendre soin de lui ? Veiller sur ses collègues ?*

### Stratégies de soutien

Chaque professionnel devrait adopter les stratégies suivantes pour prendre soin de lui et ses collègues

- **Veillez aux besoins de base**

Assurez-vous de manger, de boire et de dormir régulièrement. C'est important de répondre correctement à ces différents besoins pour ne pas se mettre en danger et pour éviter de compromettre votre capacité à prendre soin,

- **Faites des pauses**

Ménagez-vous des temps de repos. Dans la mesure du possible, permettez-vous de faire quelque chose que vous trouvez reconfortant, amusant ou relaxant. Certaines personnes peuvent se sentir coupables, si elles prennent le temps de «s'amuser» alors que d'autres souffrent. Pourtant une pause, un repos approprié aident à retrouver un regain d'énergie pour poursuivre son travail.

- **Favorisez le dialogue avec collègues.**

Maintenez un dialogue actif avec collègues. Parlez, partagez et recevez de l'aide les uns des autres. La peur et l'anxiété peuvent amener un repli, alors parlez de vous, de vos émotions, de vos ressentis et écoutez les autres.

- **Communiquez de manière positive.**

Communiquez de manière claire et avec bienveillance avec vos collègues. Se compléter mutuellement en partageant les difficultés, les frustrations et les solutions. Identifiez les erreurs, les carences avec vos collègues de manière constructive afin qu'ensemble vous puissiez y remédier.

- **Renforcez le contact avec votre famille, vos proches, vos amis**

Ceux-ci peuvent être un point d'ancrage, d'accompagnement et de soutien en dehors du travail.

- **Respectez et reconnaissez les différences**

Certaines personnes ont besoin de parler, tandis que d'autres préfèrent s'isoler. Accepter ces approches différentes par rapport à vous-même, à vos collègues, aux personnes qui vous sont confiées tout en vous montrant attentionnées à leur égard.

- **Limitez l'exposition aux médias.**

Ne passez trop de temps sur les informations. Celles-ci peuvent augmenter votre stress et réduire votre efficacité et votre bien-être général.

- **Auto-observation**

Faites attention à vous et soyez vigilant aux signes de dépression ou de stress, comme la tristesse prolongée, la difficulté à dormir, les souvenirs intrusifs, le désespoir. Parlez-en avec votre responsable, vos collègues ou au support psychologique de votre lieu de travail.

- **Soyez fiers de votre mission professionnelle.**

Rappelez-vous, malgré les difficultés et obstacles, que vous avez une mission importante : « *prendre soin de ceux qui en ont le plus besoin* ».

### *Ce qu'il faudrait éviter*

- travailler trop longtemps seul, sans contact avec ses collègues,
- travailler "24 heures sur 24" avec peu de temps de repos, de pauses,
- éviter une consommation excessive de sucreries et de caféine,
- ne pas s'engager dans un dialogue avec soi-même et se heurter à des obstacles comportementaux, tels que :
  - "il serait égoïste de prendre du temps pour se reposer"
  - "les autres travaillent 24 heures sur 24, je devrais faire de même"
  - "les besoins des autres sont plus importants que les miens"
  - "je peux aider davantage en travaillant tout le temps"
  - "je suis la seule à savoir comment faire ..."

### In fine

Il est parfois bien difficile d'appliquer ces conseils du « prendre soin de soi-même et du prendre du temps pour soi ». Si vous êtes dans cette situation, restez-en conscient et soyez vigilant au bien être de vos collègues. Expliquez-leur que vous aussi avez tendance à négliger ces conseils du « *prendre soin pour vous-même* » et que vous aimeriez qu'ils vous les rappellent.



# Le COVID-19..... et après ?

Jocelyne Pourveur  
Déléguée à la bienveillance

Le confinement est une épreuve et un événement potentiellement traumatisant pour tout le monde. Il touche directement les professionnels, mais aussi toutes les personnes et notamment celles qui sont le plus fragiles et vulnérables. Ce confinement peut être à l'origine de difficultés et de troubles émotionnels mais aussi de symptômes post-traumatiques chez les êtres ayant subi dans le passé de graves traumatismes.

Ce confinement peut réactiver la mémoire traumatique en faisant resurgir des symptômes comme les phénomènes de reviviscence, des flash-backs, l'effroi de la mort, etc.

Nous savons que les crises sanitaires, les événements liés à des catastrophes naturelles ou à des conflits armés génèrent des troubles psycho-traumatiques et une recrudescence de violences, pendant et après la crise, particulièrement des violences conjugales, sexuelles, des maltraitements intra familiales et institutionnelles.

Ce confinement prolongé aura donc un coût psychologique important et sur le long terme, un impact sur la santé et la vie de chacun.

Il nécessitera de l'information, des mesures d'aide, d'accompagnement et de soutien, des mesures de protection et de soins pour beaucoup de personnes. Cette quarantaine devra tenir compte des situations de vulnérabilité, de précarité et ce dans le respect des droits des personnes.

Différentes études en lien avec le confinement en Chine (publiées par The Lancet) montrent que celui-ci a entraîné une grande détresse dans la population. Confinement qui affecte et va affecter nos comportements dans la vie professionnelle et privée.

## *Quels impacts psychologiques et quelles mesures prendre ?*

Ces mêmes études se penchent sur l'impact psychologique du confinement et préconisent des mesures à prendre pour en réduire les effets négatifs. Ainsi elles ont repéré plusieurs facteurs à prendre en compte comme :

- l'ennui, la frustration et le sentiment d'isolement, notamment par la réduction des contacts physiques et sociaux,
- les symptômes physiques,  
Ceux-ci amplifient la peur de l'infection et l'inquiétude et ce, même après plusieurs mois,
- les lacunes dans la distribution des biens de premières nécessités,
- l'inadéquation dans la distribution de l'information transmise par les autorités de santé,
- l'absence de clarté au niveau des risques,
- la confusion sur l'objectif du confinement,
- l'absence de transparence sur la sévérité de la pandémie,
- l'absence de protocoles et de guides de conduite clairs.

Le stress ne s'arrête pas à la fin du confinement et se prolonge dans l'après confinement de manière variable en fonction de chacun. Ainsi ces études ont listés un certain nombre de facteurs qui perdurent une fois la situation revenue à la « normale » comme :

- la détresse socio-économique,
- la précarisation des personnes les plus fragiles économiquement et travaillant dans des métiers ne pouvant effectuer du télétravail,
- les difficultés à reprendre le travail,
- la tension dans les couples liées à des activités professionnelles plus ou moins à risque de chacun,
- la somatisation à l'égard des personnes qui représentent un danger de propagation ou venant d'une région surexposée,
- ...

Ces différentes études permettent d'identifier les mesures à mettre en place pour limiter les effets polymorphes de ce stress. Ainsi principalement, la création de services de soutien et d'accompagnement pour apporter de l'aide aux personnes souffrant d'anxiété et de dépression.

Il est donc essentiel pendant et après le confinement de veiller à mettre en place des stratégies d'accompagnement psychosocial qui permettent de combiner à la fois les décisions collectives de santé publique et des interventions empathiques, soutenantes et bienveillantes, centrées sur les besoins individuels des personnes.

Ecartées de leur milieu professionnel, isolées de leurs contacts personnels et de leur tissu social habituel, celles-ci ont besoin de sentir qu'elles comptent en tant que « sujet unique et singulier », dans ce contexte de vie professionnelle et privé, si particulier.

### *Quels sont les impacts psychologiques sur la vie professionnelle ?*

Face aux mesures de confinement, l'ensemble des secteurs professionnels a dû s'adapter à d'autres modes de travail. Il a dû s'ajuster aux différentes mesures sanitaires imposées, modifier leur organisation et pour certains arrêter toutes formes de travail. Ces différentes adaptations, ces mesures contraignantes, ces modifications comme le télétravail ainsi que la contrainte des lieux et des structures de services ont engendré et continuent d'engendrer des impacts psychologiques chez les travailleurs tant sur le plan professionnel que personnel.

#### A. Ceux qui ont cessés brutalement leur activité

Les salariés qui ont arrêtés brusquement leur activité peuvent vivre difficilement :

- le passage d'une vie active à une vie sédentaire,
- la rupture de leur vie sociale et la réduction de leur liberté,
- la perte d'activité, voire la suractivité qui laisse beaucoup de temps pour penser,
- l'anxiété, les angoisses quant au futur,
- les préoccupations financières, professionnelles et économiques,
- le mal être physique par l'abandon d'un rythme de journée défini par le travail,
- ...

## B. Ceux qui continuent à travailler

Ils poursuivent leur travail au même rythme mais avec certains obstacles, certains freins et certaines difficultés comme :

- une surcharge de travail important, épuisant,
- un risque d'épuisement professionnel,
- la peur d'être contaminé qui génère une augmentation de l'anxiété, voire de l'angoisse,
- le manque de moyens et de protections sanitaires, qui génèrent un sentiment d'abandon, de solitude, d'incompréhension,
- la peur d'être contaminé et de contaminer sa famille, ses proches, ses collègues,
- ...

## C. Ceux qui télé-travaillent

Pour la plupart des travailleurs, c'est un mode inconnu de travail. Ils doivent s'adapter et sont confrontés à des difficultés au niveau :

- des contacts, des échanges, des interactions avec leurs collègues, leurs collaborateurs, leurs partenaires extérieurs,
- de la maîtrise des outils et leur démultiplication,
- de l'équilibre à maintenir au niveau de la vie professionnelle et de la vie personnelle,
- du surcroît possible de travail (burnout),
- d'un sentiment d'inutilité, d'isolement, d'ennui,
- ...

Ces différents éléments peuvent provoquer une diminution du taux d'engagement, du stress, de la nervosité, de l'anxiété, de la fatigue, une surcharge mentale, voire une déprime passagère. Celle-ci peut survenir du fait de l'ennui, de la frustration, de la tristesse et de l'isolement social ressenti par les personnes. D'autres troubles peuvent venir s'ajouter comme la fatigue émotionnelle, les troubles du sommeil (insomnie ou à l'inverse hypersomnie), les troubles de l'humeur.

## *Comment préparer l'après-confinement ?*

Il est important de ne pas oublier que la manière dont chacun a vécu le confinement a un impact sur sa santé physique et mentale. L'anxiété, les contraintes du confinement, l'isolement, la peur de la contamination ainsi qu'un contexte incertain ou la mort est omniprésente peuvent rendre malade, faire déprimer et avoir un impact sur la santé mentale.

Difficile pour beaucoup d'entre nous d'imaginer que cet impact psychologique négatif puisse perdurer après la fin du confinement. Et pourtant, plusieurs études montrent que les personnes qui ont vécu des situations similaires peuvent souffrir plusieurs semaines, voire plusieurs mois des conséquences de ce confinement prolongé.

## A. Préparer le retour

Pour préparer le retour aux activités normales de l'organisation, il serait important de :

- prévoir des activités d'accueil et de réflexion,
  - qu'avons-nous tiré comme nouvelles méthodologies, comme nouveaux apprentissages ?,
  - quels ont été les difficultés à surmonter dans le cadre du télétravail ?,
  - quels sont les apports de celui-ci ?
  - ...
- organiser des moments d'échanges avec les collègues, la hiérarchie, sur ce que chacun a vécu de positif et de négatif pendant la crise,
- réunir les équipes, les remercier pour le travail accompli, voire les récompenser,
- proposer et prévoir des rencontres individuelles d'accompagnement,
- prendre conscience et être conscient qu'il y a eu « un avant » dans le travail et que les activités ne reprendront pas « comme cet avant »,
- rester vigilant notamment aux travailleurs qui ont eu beaucoup de pression dans leur poste de travail pendant la crise. Ils seront plus sensibles lorsque le calme reviendra, et seront "à risque" de flancher.

Pour chaque responsable, il est indispensable de poursuivre une collaboration positive avec l'ensemble de ses collaborateurs, pour pérenniser l'organisation. Une bonne santé physique et psychologique des salariés est source d'une motivation de travail, d'une mobilisation et d'une bonne cohésion d'équipe, d'un dynamisme positif pour tous.

## B. Accompagner vos collaborateurs

Les responsables ont un rôle essentiel dans le soutien et l'accompagnement de ses collaborateurs, lors de leur retour au travail. Ceux-ci ont démontrés qu'ils étaient capables de travailler et de poursuivre leur tâche à distance avec succès. Les responsables devront faire preuve d'adaptabilité et de flexibilité face à des employés qui ont eu pendant ce confinement plus d'autonomie, plus de liberté, plus de créativité dans leur travail et une certaine mobilité d'horaires.

Ils seront attentifs à

- ✓ établir un dialogue et une communication efficace et bienveillante,
- ✓ Identifier rapidement les personnes susceptibles d'avoir besoin de soutien,
- ✓ penser à les rencontrer, à les inviter à parler et les écouter avec respect et empathie,
- ✓ désigner des personnes ressources pour accompagner ces personnes,
- ✓ veiller à maintenir et organiser une routine de réunion au minimum hebdomadaire,
- ✓ remercier régulièrement leurs collaborateurs, pratiquer la gratitude,
- ✓ veiller au bien être de leurs collaborateurs, favoriser un travail structuré, un rythme de vie sain et équilibré,
- ✓ proposer du soutien, des entretiens avec le psychologue ou le médecin du travail à ceux qui doivent gérer un deuil, des difficultés importantes dans leur vie personnelle,
- ✓ établir un plan de communication sur la reprise au travail qui fait état des attentes et des objectifs,
- ✓ communiquer de manière transparente sur les pertes financières, sur le maintien des emplois, sur les efforts à fournir, ...
- ✓ marquer la fin du confinement en organisant «un moment» particulier (petit déjeuner, pauses café communes, ...)

### C. Détecter les collaborateurs en souffrance

Certains collaborateurs, qui ont connu un événement traumatique important, pourraient voir la réactivation de certains symptômes. D'autres, qui ont été exposés à la mort, à la souffrance, à un sentiment d'impuissance, qui ont été hospitalisé en service de réanimation, qui ont perdu un être cher sans pouvoir l'accompagner,... le retour à un quotidien normal peut être difficile et toutes les sphères de leur vie personnelle, professionnelle, sociale pourraient en être impactées.

Il est donc très important dans le cadre professionnel de détecter les personnes qui sont touchées par les impacts psychosociaux de la pandémie afin de prendre les mesures nécessaires susceptibles d'éviter leur retrait de leur milieu de travail. Certains signes peuvent nous aider à détecter ces personnes en souffrance pour leur apporter aide, accompagnement et soutien.

#### *Quels sont les signes qui doivent nous alerter ?*

Nous savons par Brooks et al, dans le revue rapide-[2020], qu'au delà du confinement différents effets psychologiques ou comportementaux semblent perdurer. Nous pouvons citer notamment : un sentiment de peur intense, d'horreur et d'impuissance accompagné d'un ou de plusieurs des symptômes suivants: palpitations cardiaques (cœur qui bat anormalement vite), respiration rapide, tremblements, frissons, transpiration excessive, ... .Des symptômes de stress post-traumatique : des flash-back, des phénomènes de reviviscence, ... .

Dans le contexte du travail, repérer certains signes en amont peuvent nous alerter et apporter une aide précoce aux salariés avant leur installation de manière permanente.

#### A. Les signes et symptômes

Les signes (symptômes) qui doivent nous alerter sont de quatre ordres : physique, cognitif, émotif, comportemental. Pour être significatifs, ils doivent être accompagné d'un changement d'habitudes et de comportements.

Signes physiques	Fatigue Nervosité	Maux de tête Maux de dos	Sensation de lourdeur d'estomac	Accélération des battements de cœur	Tensions musculaires	Insomnie
Signes cognitifs	Difficulté à prendre des décisions	Distraction Problèmes de concentration	Pessimisme Envisager le futur de manière linéaire	Anxiété	Cauchemars	Méfiance
Signes émotifs	Irritabilité	Anxiété	Dépression	Colère	Excitabilité	
Signes comportementaux	Disputes Agressivité Sautes d'humeur	Isolement Non-expression	Attitudes rigides	Passivité	Abus d'alcool de drogues consommation accrue de médicaments	

## B. Quelques réactions à surveiller

La personne peut développer des comportements qui lui sont inhabituels et qu'elle ne comprend pas comme :

- ✓ je ne suis plus capable de prendre des décisions, d'être efficient,
- ✓ je ne sais plus où j'en suis, par où commencer mon travail,
- ✓ je me sens irritable, impatient, distrait, je fais des erreurs de jugement, je blâme mes collègues,
- ✓ je maîtrise mal mes réactions, mes humeurs, mes gestes, je me fâche, je crie sur mes collègues,
- ✓ j'ai des douleurs physiques, des maux de tête,...
- ✓ j'ai des envies de pleurer, je dors mal ou très peu,
- ✓ je me sens crispée, je me sens au bout du rouleau,
- ✓ ...

Si l'un de vos collaborateurs manifestent plusieurs de ces signes et de ces réactions et qu'elles persistent dans le temps, apportez-lui votre soutien et aidez-le à consulter un professionnel psychosocial. Celui-ci pourra lui offrir aide et accompagnement, pour surmonter ses difficultés et retrouver sa sérénité.

### *Comment appréhender le retour à l'activité ?*

Comme nous l'avons vu il est important d'agir en amont, de manière préventive, afin de réduire au maximum le risque de retrait du salarié de son activité professionnelle.

Il est donc nécessaire de développer des mesures qui permettent de contrer les effets négatifs du confinement et de répondre aux besoins psychosociaux des salariés dans cet après crise comme :

- ✓ informer et communiquer de façon efficace sur ces signes,
- ✓ mettre en place une action stratégique, accompagnée par une communication à l'ensemble des encadrants de proximité, des responsables, ...
- ✓ adapter les services psychosociaux aux besoins spécifiques des salariés,
- ✓ assurer et faciliter l'accès aux services de santé mentale ,
- ✓ constituer un réseau de personnes (psychologues, coach, médiateur-rices, responsables, ... mobilisés sur cette thématique spécifique,
- ✓ favoriser et mettre en place des procédures d'alerte et de traitement,
- ✓ ...

Dans le cadre de l'après confinement, la mobilisation des travailleurs dans la recherche de modes d'organisation de leur travail et l'ajustement des mesures sanitaires en lien avec la réalité de leur travail pourraient être des vecteurs d'interaction sociale et une forme de résilience individuelle dans l'intérêt de la collectivité.

Ces différentes mesures leur permettraient de se projeter dans le retour d'une activité professionnelle « normale » et de l'importance à accorder à leur santé.

## In fine

L'enjeu de l'après confinement est de recréer un dialogue avec l'ensemble des travailleurs qui prenne en compte la situation sanitaire et permette la mise en mots des affects qui y sont liés.

Les managers, les responsables, les directions sont en première ligne dans cette situation exceptionnelle. Cette situation pour chacun n'est pas simple à traverser cependant ils doivent prévoir une dynamique de travail centrée sur la prévention multidimensionnelle du risque en lien avec la pandémie.

Ils veilleront à maintenir :

- ✓ un équilibre entre la demande psychologique qui se porte sur les aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique,
- ✓ la latitude décisionnelle qui consiste :
  - à *l'utilisation des compétences*, c'est à dire aux possibilités d'utiliser et de développer ses compétences,
  - à *l'autonomie décisionnelle* qui en fait la marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent,
  - *le soutien au travail* qui comporte différents aspects comme le soutien émotionnel des relations avec la hiérarchie, les collègues. Un manque de soutien social au travail constituerait un facteur de risque pour la santé. (Modèle de Karasek, 1979)

C'est souvent dans le contexte d'une crise que l'on s'intéresse aux risques psychosociaux et les actions posées se font en réaction à celle-ci (COVID-19). Ces actions ne s'inscrivent que rarement dans la durée et ne sont que des mesures de "réparation" au vécu difficile de crise et d'après crise. Très souvent, elles sont déconnectées des différents enjeux, notamment économiques auxquels l'organisation doit faire face. Aujourd'hui, pour répondre aux nombreuses interrogations des salariés, se soucier de leur bien-être dans le contexte de leur travail, cela implique de s'intéresser davantage à la place de l'humain et donner "sens" à ce pourquoi les salariés s'engagent au sein de l'entreprise.

Cela passe aussi par une approche globale et systémique, une prise en compte de la structure institutionnelle en lien avec l'environnement, à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines et à l'importance accordée aux humains au service de cette organisation.

Antoine Riboud, Ancien PDG de Danone, l'avait bien compris lorsqu'en 1972, il concluait son discours par :

*«Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé. »*

[1]. Selon Karasek, la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle (*job strain*) constitue une situation à risque pour la santé. Ce modèle a été complété par la suite par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues (Johnson et Hall, 1988). Un manque de soutien social au travail constituerait un facteur de risque pour la santé.

## Sources et références

- Auxenfant, Eugénie, Thèse : Traumatisme Vicariant, Stress Traumatique Secondaire et Fatigue de Compassion, Lille, 2017.
- Brymer, M., Jacobs, A., Layne, C., Pynoos, R., Ruzek, J., Steinberg, A., ... & Watson, P. (2006). Psychological first aid: Field operations guide. National Child Traumatic Stress Network and National Center for PTSD. Retrieved from [www.nctsn.org](http://www.nctsn.org) and [www.ptsd.va.gov](http://www.ptsd.va.gov)
- Gonzales, G. (2003). Deep survival. Who lives, who dies, and why. True stories of miraculous endurance and sudden death. W.W. Norton & Company. New York. - Hobfoll, S. From National Center for PTSD – Dr Emma Barron.
- Barbier, D. (2004). Le syndrome d'épuisement professionnel du soignant, la presse Médicale, 33(6), 394-399.)
- Bacqué Marie-Frédérique, deuil post-traumatique et catastrophes naturelles, L'Esprit du temps | Etudes sur la mort , 2003/1 -no 123, pages 111 à 130, <http://www.cairn.info/revue-etudes-sur-la-mort-2003-1-page-111.htm>
- Côté Louis, Les facteurs de vulnérabilité et les enjeux psycho-dynamiques dans les réactions post-traumatiques, santé mentale au Québec, vol. 21, n° 1, 1996, p. 209-227. <http://id.erudit.org/iderudit/032388ar>
- Delbrouck Michel, Le burn-out du soignant, le syndrome d'épuisement professionnel, De boeck & Larcier, Bruxelles-2003.
- Delbrouck, Michel, Comment traiter le burn-out, De Boeck. Bruxelles, 2011
- Er, E. (2017). "La qualité du partage social des émotions et le soutien social : des facteurs de protection du burnout des infirmiers" ?(Master's thesis). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- De soir, Eric, "Marqué au cœur", Garant- Antwerpen-2004
- De Soir, Eric, "Gerer le trauma au quotidien", Ed. De Boeck, Bruxelles, 2015
- Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue: Toward a new understanding of the costs of caring
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. Psychologie française, 61(2), 73-81
- HR Today, La souffrance au travail en Suisse: difficile de faire tomber les masques, n°6 décembre 2009.
- Josse Evelyne, "Le traumatisme Psychique chez l'adulte, Ed. De Boeck, Supérieur, Bruxelles 2019.
- Koninckx Guy, Teneau Gilles, Résilience Organisationnelle, Ed. De Boeck –Bruxelles- 2010
- Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie de l'autodétermination et applications. Revue québécoise de psychologie, Vol. 21 (2). (pp 281-304)
- Lazarus RS, Folkman S. The concept of coping. 1991 [cité 23 févr 2017]; Disponible sur: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1991-97822-009>.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2011). Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel. (Traduit de l'anglais :The truth about burn-out. How organizations cause personal stress and what to do about it). Paris : Editions des Arènes.
- Lebigot, F, "Intérêts des soins immédiats et postimmédiats", Catastrophes UrgCollectives 1999, Ed. Scientifiques et Médicales SAS : 2, pp.83-87
- Levine. A, Réveiller le tigre, guérir du traumatisme, Socrate Editions Promarex, Belgique, 2004.
- Masquellier, E. (2017). Burnout et travail (No. UCL-Université Catholique de Louvain).
- Mealer, M., Burnham, E. L., Goode, C. J., Rothbaum, B., & Moss, M. (2009). The prevalence and impact of post traumatic stress disorder and burnout syndrome in nurses. Depression and anxiety, 26(12), 1118-1126.
- Neuville Philippe, Clotilde Lizion, Traumatismes psychologiques en milieu professionnel, Ed. liaisons-Paris, 2004.
- Newell, J. M., & MacNeil, G. A. (2010). Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic stress, and compassion fatigue. Best Practices in Mental Health, 6(2), 57-68.



- Périlleux, T., & Vendramin, P. (2017). Le travail est-il devenu insoutenable? Sociétés en changement, 1
- Pfifferling, J. H., & Gilley, K. (2000). Overcoming compassion fatigue. Family practice management, 7 (4), 39.
- Rodet Philippe, Desjacques Yves, Le management bienveillant Groupes Eyrolles-2017
- Roux-Dufort Christophe, la gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations, Deboek-Université, Paris Bruxelles, 2000.
- Ribadier, A., & Varescon, I. (2017). Étude des styles défensifs, des défenses et des stratégies de coping au sein d'une population alcoolodépendante. Encephale, 43(3), 223–228. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2016.06.003>
- Schmitt Michel, Bienveillance et qualité de vie, Tome1, Elsevier-Masson, 2013.
- Selly Aude, Quand le travail vous tue, Ed. Maxima, Paris, 2013.
- Serniclaes O. Intervenants psychosociaux face aux victimes. Processus psychodynamique de la traumatisation indirecte, J Int Vict. 2003;1–12.
- Smullens, S.K. (2015). Burnout and self-care in social work :A guidebook for students and those in mental health and related professions. Washington : National Association of Social Workers Press.
- Svandra Philippe, Faut-il avoir peur de la bienveillance, De Boeck Supérieur SA, 2013
- Vandebroek, S., Vanbelle, E., De Witte, H., Moerenhout, E., Sercu, M., De Man, H., Vanhaecht, K., Van Gerven, E., Sermeus, W., & Godderis, L. (2012). Une étude sur le burn-out et l'enthousiasme chez le personnel médical et infirmier dans les établissements hospitaliers de Belgique. Rapport de synthèse, KU Leuven & IDEWE, Diffusion Service public fédéral Emploi Travail et Concertation sociale.
- E., Watson, P. J., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., et al. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. Psychiatry, 70(4), 283-315. - Reissman, D. B., Watson, P. J., Klomp, R. W., Tanielian, T. L., & Prior, S. D. (2006). Pandemic influenza preparedness: adaptive responses to an evolving challenge. Journal of Homeland Security and Emergency Management, 3(2).
- Zech, E. (2017). Relations psychothérapeutiques en situations critiques, Unpublished document, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Zucher D., "Plaidoyer pour un traitement psychothérapeutique des victimes", Catastrophes, Urg. Collectives, 1999, Ed. Scientifiques et médicales SAS, 2, pp 88-94.

## Articles

- Canadian Psychological Association, " L'impact psychologique de la Pandémie de Coronavirus", Ottawa, Avril 2020.
- Croix-Rouge canadienne, " Covid-19 : Ressources pour prendre soin de soi, travailler de la maison et s'occuper des enfants, Avril 2020.
- Cyrulnick Boris, "Après l'épidémie de Coronavirus, une révolution Culturelle arrivera", par Baptiste Zamaro, la Semaine, mars 2020.
- Devalois Bernard, "La mort au temps du Coronavirus, la Croix, mars 2020.
- Hardy Mathilde, "Quatre Conseils pour Manager après la crise du Coronavirus, Cadre emploi, avril 2020 ;
- Fall, Ibrahim, "Coronavirus : "Manipulation d'une crise systémique du Management", Forbes, mars 2020.
- Garofé Cédric, Covid-19 : "Comment réussir le défi psychologique du confinement", le Temps, avril 2020.
- Lorant Vincent, "Les lourds effets psychologiques du confinement, Echo, avril 2020.
- Putz Jean-Louis, "le droit au travail face à la pandémie du Covid-19, Vue d'ensemble et réflexions générales", Legitech, avril 2020.
- Qualisocial, "L'humain au coeur de l'entreprise, quel intérêt", avril 2020.