

« ECRIRE L'APRES COVID »  
Enseignements, contributions, perspectives...

Une série d'articles partagés par la Scop Copas



#3

## ACCOMPAGNER ET ANTICIPER LE RETOUR A L'A-NORMAL

PLAIDOYER POUR UNE GENERALISATION DE  
L'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES  
ET LE DEVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE  
COLLECTIVE ENTRE PAIRS



# Accompagner et anticiper le retour à l'a-normal

Plaidoyer pour une généralisation de l'analyse des pratiques professionnelles et le développement de l'intelligence collective entre pairs.

Le déconfinement est désormais à l'ordre du jour de notre hexagone, laissant temporairement derrière lui trois mois de tempête inédite, que chacun a finalement vécu et « géré » en apnée, le plus souvent seul, avec les moyens du bord, comme il pouvait...

La situation économique actuelle, l'horizon d'une hyper-croissance du chômage, le sombre tableau des indicateurs statistiques qui se profile... « imposent » aujourd'hui un retour au travail, en cohabitation avec un virus pour une durée indéterminée.

Il ne faut être ni devin ni grand prêcheur pour ne pas considérer que ce retour au travail est de fait « hors normes » et que les « normes » qui prévalaient (ou résistaient) dans l'avant covid seront nécessairement mises en question.

Ignorer cette reprise *a-normale* représente un risque qu'il ne faudrait pas négliger en pensant qu'il suffira de serrer les dents et que tout finira bien par rentrer dans l'ordre... « *comme avant* ».

Chaque travailleur, du public ou du privé, du marchand ou de l'économie sociale et solidaire ; chaque salarié ou bénévole, chaque cadre, technicien ou ouvrier en CDI ou CDD, etc. retrouvera son poste de travail avec des valises chargées de grandes et de petites questions, une multitude d'attentes et son lot d'affects...

Feindre de ne pas les voir, ne pas créer d'espaces collectifs pour leur permettre de les exprimer et de les « mettre en travail » reviendrait à laisser ces travailleurs dans l'isolement et finalement de prolonger une forme de confinement, mais cette fois au travail...

Entendre et préparer ce retour si particulier au travail ne s'improvise pas, demande des moyens spécifiques, des décisions claires de la part des directions et l'engagement et la coopération des services RH.

Dans ce contexte, l'analyse des pratiques professionnelles peut aider à ce retour, en complémentarité avec d'autres démarches et d'autres initiatives internes.

## ***En quelques mots... l'analyse des pratiques professionnelles, de quoi parlons-nous ?***

---

Sans entrer dans le détail et les nuances de chapelles, petit préalable et tentative de définition de l'analyse des pratiques professionnelles.

Rappelons d'abord avec humour et pour dissiper toute erreur d'aiguillage et interprétation manichéenne qu'elle n'est ni une psychothérapie de groupe, ni une épreuve particulière d'un *escape-game* et encore moins un saut à l'élastique façon *team-building* !

Nous la définissons comme **un espace d'expression collective** pour mieux comprendre ses pratiques, prendre du recul par rapport à son quotidien à l'épreuve du réel (réflexivité), améliorer la qualité du travail et promouvoir une culture partagée.

### ➤ **SON OBJET**

Chercher à mieux comprendre ses pratiques, par l'échange **entre pairs** à partir de **situations de travail vécues**. La visée première est donc une compréhension, un confort et un plaisir accru dans la réalisation de l'activité. Cette dimension, nous le soulignons, est une **composante essentielle d'un processus de professionnalisation, de la construction d'identités professionnelles**. La dimension réflexive et cognitive de l'analyse des pratiques professionnelles lui permet de contribuer à des actions plus pertinentes, lesquelles constituent donc sa visée seconde.

### ➤ **SES OBJECTIFS**

L'analyse de la pratique professionnelle, parce qu'elle permet une prise de recul des professionnels par rapport au quotidien, constitue un espace dédié au **questionnement des positionnements et des pratiques**. Et c'est en déclinaison de ces finalités que peuvent être énoncés deux objectifs principaux assignés à l'analyse des pratiques professionnelles, à savoir : une libération de la parole des professionnels, dans un souci d'amélioration de la qualité du travail, pour les personnes accompagnées et pour eux-mêmes ; l'élaboration d'une culture partagée, adaptée aux projets de l'établissement et de sa structure de gestion.

### ➤ **SES PRINCIPES ET MODALITES DE FONCTIONNEMENT**

Espace de parole libre dénué de jugement, il est nécessairement animé par un **tiers** qui propose aux équipes un **regard extérieur**, distancié, déconnecté des enjeux de la structure.

La présence du tiers ne se fait pas au détriment de ce qui constitue une dimension centrale d'un groupe d'analyse des pratiques professionnelles, soit un **espace d'appui réciproque entre pairs**, un espace de parole qui permet un travail d'analyse collective, fonctionnant sur un mode coopératif.

L'analyse de la pratique ne peut fonctionner efficacement qu'à partir d'une **adhésion forte des membres du groupe**, acquis aux principes et au fonctionnement de cet espace. C'est le principe du volontariat qui doit présider à la participation des professionnels aux ateliers d'analyse des pratiques et ce dans la durée (au moins pour une année et à un rythme régulier, le plus souvent mensuel afin d'instaurer durablement une bonne dynamique de groupe).

L'atelier d'analyse des pratiques professionnelles constitue un espace **sanctuarisé**, au sens où il constitue un espace tiers dans l'institution, la règle de la confidentialité s'imposant à tous les participants et à l'animateur.

D'expérience, l'analyse des pratiques professionnelles, privilégie une **entrée « métiers »** et il est recommandé que la composition des groupes respecte le plus possible la parité des métiers et des pratiques.

## **A l'épreuve de la crise sanitaire, des situations extraordinaires !**

Cette clarification étant faite et sans convocation de la moindre boule de cristal, évoquons maintenant quelques hypothèses de situations vécues par certaines catégories de professionnels, qu'ils aient été sur le terrain ou à l'inverse assignés à travailler à résidence.

### ➤ **LA RELEGATION DE LA REGULATION**

Face à l'urgence, les professionnels au front et en particulier ceux exerçant une activité à forte dimension relationnelle (soignants, enseignants, travailleurs sociaux, auxiliaires de vie sociale en EHPAD ou à domicile, etc.) ont vécu une période profondément inédite.

Ils ont fait preuve d'ingéniosité, de créativité et ils ont pu dans certains cas faire l'expérience de prises de décisions libérées du poids de certaines procédures et des calculs budgétaires qui habituellement tendent à décourager l'initiative et l'innovation.

Ils ont aussi accueilli de manière suraiguë la souffrance, les angoisses et les difficultés multiples des personnes qu'ils accompagnent et dont ils prennent soin, au sens le plus noble et le plus large du terme (être attentionné, veiller sur, prévenir, panser, etc.). Si ces professionnels ont l'habitude de cette « charge » (tant physique que psychique) qui fait partie de leurs fonctions (et qui n'est finalement que peu reconnue et valorisée), cette dernière est exacerbée dans le contexte actuel de covid.

Depuis des mois, ils vivent donc des situations de travail extraordinaires, sacrificielles qui procurent en alternance sentiment de fierté et d'impuissance, satisfaction du devoir accompli, fatigue, colère, anxiété, etc. Dans l'urgence, la prise de recul est ajournée, l'analyse de sa pratique remise à plus tard, les instances de concertation et de représentation du personnel en stand-by, etc. En un mot, la régulation est reléguée !

Pour autant certaines situations hors normes seront à nécessairement verbaliser, à expliciter et à analyser. A défaut, l'hypothèse d'une explosion des diverses manifestations de souffrance au travail n'est pas à écarter.

Prenons quelques exemples de situations vécues et de pratiques hors-normes.

### ➤ **« SURCHARGE D'ACTIVITE ET BAISSSE DU TEMPS DE SOIN » : LE PARADOXE DU TRAVAIL DES SOIGNANTS**

Applaudis et remerciés pour leur dévouement, la réalité du quotidien des soignants n'est pour autant pas forcément connue.

Aujourd'hui les zones spéciales covid à l'hôpital commencent à se vider, la pression se relâche un peu sans que soit écartée le risque d'une deuxième vague... voilà ce que l'on peut observer au premier plan du tableau.

Pour autant, en arrière-plan de la surcharge d'activité des mois qui viennent de s'écouler, on devine d'une part ce qu'a pu être l'angoisse de la contamination. On perçoit d'autre part la silhouette d'un effrayant paradoxe : celui d'avoir été contraint par l'urgence de soigner à la chaîne (sans nécessairement jamais y avoir été formé) sans pouvoir toucher des corps, en passant d'un « cas covid » à un autre sans distinction, sans avoir ni le temps ni les moyens de « personnaliser la prise en charge », sans contact avec les familles, etc. Un contexte et des pratiques qui ont « empêché » les soignants de travailler comme ils le faisaient d'habitude, les contraignant en particulier à réduire la dimension plus « humaine » de leur travail, de ce qui constitue leur identité professionnelle.

« Écrire l'après covid » : *Accompagner et anticiper le retour à l'a-normal*

## ➤ « TEMOINS DE LA DOUBLE PEINE » : LES TRAVAILLEURS SOCIAUX A L'ÉPREUVE DE L'HUMANITAIRE

Contrairement à certains commentateurs sur les plateaux de télévision, les travailleurs sociaux n'ont pas découvert les inégalités avec le covid. Au contraire, ils « portent » la misère du monde au quotidien, misère que parfois on leur demande d'ailleurs de cacher, ce qui est en soi une redoutable charge psychique.

Depuis plusieurs mois ils font face à la difficulté d'exercer leur mission éducative, d'insertion sociale, de prévention des toxicomanies, de soin ou d'accompagnement des demandes d'asile dans des conditions extrêmes qui percutent leurs pratiques habituelles : *comment accompagner des enfants relevant de la protection de l'enfance confinés en foyer et sans l'échappatoire de l'école ? Comment assurer la continuité d'un accompagnement social quand les chantiers d'insertion ont fermé leurs portes ?*

Et bien que lucides et conscients des réalités des plus fragiles, les travailleurs sociaux ont pour certains été confrontés plus massivement à des problématiques que l'on pensait réservées à des pays du tiers monde : celle de la faim ou du dénuement.

C'est ici encore l'identité profonde du travail social (qui rappelons-le se distingue de l'humanitaire et du caritatif) qui a été percutée et qui demanderait à être régulée.

## ➤ « FAIRE LE DEUIL DES DEUILS » EN EHPAD

Bien que compétents et attentionnés les professionnels des EHPAD sont déjà en temps « ordinaire » confrontés à la mort. Malgré toutes les initiatives et tentatives de faire de ces établissements des lieux de vie, l'arrivée en EHPAD est en tant que telle un deuil. La vie à l'EHPAD ne ressemble pas à la vie passée, à la maison et aux amis que l'on avait, parce que l'on n'y est pas libre de se déplacer comme avant, etc.

En temps normal, les décès font de fait aussi partie du quotidien de ces établissements et des professionnels. Et l'on sait aussi que les démarches d'accompagnement au deuil ne sont pas généralisées dans tous les EHPAD.

Avec le covid, certains EHPAD ont connu des situations exceptionnelles et dramatiques avec un nombre important de décès à « supporter » en huis clos. Comme pour les soignants à l'hôpital et outre l'angoisse de la contamination, les professionnels de l'EHPAD ont été confrontés à l'épreuve du deuil sans pouvoir nécessairement l'accomplir. Il n'est en effet pas certain qu'entre eux, en équipe les professionnels aient pu parler de chaque décès. Il n'est pas sûr non plus qu'ils aient pu le faire avec les autres « résidents » et il est certain qu'ils n'ont pas pu le faire avec les familles.

Chaque professionnel a ainsi été contraint de faire le deuil de ces deuils (quand l'on considère que la façon de s'occuper ses morts est une marque de civilisation) et de reprendre le travail sans avoir pu exprimer leur déni, leur colère ou leur acceptation de la mort de chaque aîné et sans avoir pu analyser leurs propres pratiques professionnelles à cet endroit.

## ➤ « ENSEIGNER SANS CLASSE » : LES ENSEIGNANTS CONFRONTES A L'IMPOSSIBLE PREVENTION DU DECROCHAGE SCOLAIRE

Depuis plusieurs mois maintenant, les enseignants transmettent leur savoir et poursuivent leur programme derrière un écran, par mail, via WhatsApp, etc. Ils sont concrètement confrontés à

une équation redoutable et inédite, pour ne pas dire insoluble : celle d'assurer une continuité éducative et pédagogique à distance hors présence de leurs élèves.

Or pour la résoudre et malgré leur engagement et leur ingéniosité, chaque enseignant fait face à de multiples difficultés :

La première est d'ordre pédagogique dans la mesure où l'enseignant n'a plus la main sur son « groupe classe ». Cette notion de groupe classe est au cœur de leur formation et de leur expérience professionnelle. C'est dans la classe que les enseignants tiennent leur place, c'est avec la classe qu'ils enseignent en faisant du groupe, du collectif d'élèves un moteur au service de l'apprentissage. Dans le contexte du Covid la relation pédagogique est désincarnée. Elle est plus indirecte, contrainte à l'individuel et bien moins dynamique.

La seconde est d'ordre technique et technologique. En effet tous les enseignants ne sont pas égaux (ni formés) à l'utilisation de l'informatique et des nouvelles technologies. Ainsi, les enseignants les moins compétents et outillés en la matière voient de fait leurs velléités et volonté de poursuivre leur travail malmenées.

La troisième renvoie à leur éthique professionnelle et à l'incapacité de prévenir ou d'empêcher les premiers signes de décrochage scolaire, de démotivation ou de distanciation avec les enseignements dispensés à distance. Parce l'acquisition de ces savoirs en-dehors de la classe repose en partie sur le capital social et les ressources des familles de ces élèves. Et à ces inégalités pour lesquelles il est possible de lutter en classe, viennent s'en ajouter d'autres sur lesquelles les enseignants n'ont pas aucune marge de manœuvre. Elles concernent les conditions de travail, le logement, l'équipement informatique au sein du foyer, etc.

Ici encore c'est le cœur de l'identité du travail de l'enseignant qui est profondément impacté sans qu'il puisse être évoqué et analysé entre pairs.

### ➤ **LA (RE)CONNAISSANCE DE L'EXPERIENCE VECUE : UNE NECESSITE**

Dans un contexte extrême et inédit, avec des moyens souvent défailants, chacun ne peut que saluer l'engagement hors norme de tous ces travailleurs de l'humain qui ont continué à assurer leur mission ordinaire, de service public ou d'utilité sociale.

L'heure viendra, on ose l'espérer, de reconsidérer et de revaloriser ces métiers à leur juste valeur tant il constitue un « capital », un bien commun de la société tout entière. C'est ici le rôle du politique qui est convoqué.

Pour autant, il est d'ores et déjà possible d'avancer dans cette direction de la reconnaissance et de valorisation de ces professionnels ne serait-ce qu'en prenant acte de l'importance de créer des espaces qui leur permettront de revenir sur les situations qu'ils auront vécues, d'analyser leurs pratiques en pareilles circonstances et de construire de nouvelles pistes de changement... ce qui est par définition l'objet même des groupes d'analyse de pratiques professionnelles.

Si bien entendu chaque situation vécue par l'ensemble de ces professionnels est singulière, voire unique, il n'est pas incongru d'y voir des besoins communs. Sans être exhaustif, on peut en lister quelques-uns :

- Inviter les professionnels à exprimer et à poser des mots sur les situations difficiles et délicates qu'ils ont rencontrées depuis l'apparition du covid en leur proposant une écoute neutre, constructive et non-jugeante.
- Les amener à partager entre pairs les acquis et limites de leurs expériences respectives.

- Leur permettre de comprendre l’environnement dans lequel ils ont œuvré avant et pendant la crise sanitaire pour interroger et examiner leurs marges de manœuvre.
- Les aider à identifier les endroits où leur identité professionnelle a été impactée pour qu’ils puissent participer à sa reconstruction.
- Leur permettre au besoin de prendre acte de la valeur de leur engagement au travail malgré les frustrations et la souffrance vécue et de (re)trouver du sens et des sources de motivation.
- Etc.

## **Pour conclure...**

---

Nous avons principalement évoqué dans cet article des situations vécues par des professionnels « de l’humain » au sens où leur activité contient une forte dimension relationnelle.

Pour autant d’autres catégories de professionnels ont également fait l’expérience de situations de travail et de pratiques extra-ordinaires qui mériteront/mériteraient aussi d’être régulées. L’expérience du télétravail en est un exemple car il n’est vraisemblablement pas sans effets et questionnements pour nombre de salariés : sentiment d’isolement, rapport à l’écrit parfois difficile, repères hiérarchiques modifiés, etc. autrement dit, on ne s’improvise pas « télétravailleur » !

Ce texte avait pour but, au regard de la situation actuelle et des interrogations légitimes à l’œuvre, de rappeler que l’analyse des pratiques professionnelles (qui n’est pas une démarche nouvelle) n’est pas un luxe. Il ne l’était pas hier et se présente aujourd’hui comme une réponse particulièrement pertinente à examiner pour accompagner le retour au travail dans un contexte que, par excès de langage et d’optimisme, nous qualifions de « post-covid » bien que le virus ne soit pas (encore) éradiqué.

Samuel Thyron, consultant-associé

Retrouvez nos autres articles sur l’après covid sur [www.copas.coop](http://www.copas.coop)

# 1 – La coopération comme alternative au sacrifice

# 2 – Le retour à l’école : de l’école confinée à l’école émancipée, quels chemins emprunter