

Apprenance en situation de crise : l'expérience de la pandémie de Covid-19

Explorer les opportunités d'apprenance multiples qui émergent en situation de crise en terrain hospitalier est l'objet de cette recherche inductive sur le vécu des professionnels.

Les références entre crochets renvoient à la Bibliographie générale p. 66.

Anne-Paule Duarte

Enseignante chercheuse, groupe hospitalo-universitaire AP-HP Sorbonne université, membre de la commission spécialisée Système de santé et Sécurité des patients, HCSP

Selon Crocq, *et al.* [18], une situation de crise, comme la pandémie que nous vivons actuellement, est un « *moment crucial dans la vie des individus, des groupes et des populations qui marque une rupture de continuité et une incertitude quant à l'évolution des événements, qui comporte une menace pour les valeurs, les objectifs et le fonctionnement de ces individus et groupes, et qui découvre des enjeux majeurs pour leur liberté, leur intégrité, voire leur survie* ». Une situation de crise implique la nécessité d'agir en urgence et éventuellement en situation dégradée. Elle peut provoquer soit un retour à l'état antérieur, soit l'instauration d'un nouvel équilibre, soit l'aggravation de l'état détérioré.

Au-delà des représentations classiques des situations de crise en tant qu'événements redoutés et potentiellement traumatisants, je m'intéresse aux multiples impacts sur les professionnels de santé, négatifs comme positifs. En voulant investir ce sujet, je me suis posé la question suivante : les situations de crise sont-elles génératrices d'apprenance pour les professionnels de santé ?

La notion d'apprenance, au sens large, englobe l'ensemble des dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou informelles [10]. L'apprenance en situation de crise a vocation à se substituer au terme d'apprentissage et à désigner l'acte d'apprendre, envisagé dans sa dynamique et toutes ses formes de manifestation. L'apprenance se caractérise par une attitude favorable à l'apprentissage notamment face à l'adversité.

Démarche de recherche

La présente analyse est issue d'une recherche doctorale [20] qui a pour objectif d'explorer

les possibilités d'apprenance qui émergent en situation de crise en terrain hospitalier. Dans cet article, je m'intéresse plus spécifiquement à l'analyse des récits d'expérience des professionnels qui ont vécu la pandémie de Covid-19, depuis mars 2020.

Le recueil des récits s'effectue sur la base d'entretiens semi-directifs auprès de professionnels de santé sur le terrain, avec des profils variés : infirmiers, cadres de santé, médecins. Les professionnels présentent les situations qu'ils ont à l'esprit au moment où je les interroge. Ils relatent les événements tels qu'ils les ont vécus, dans le contexte de la crise, les interactions sociales avec les acteurs en présence, les bénéfices ou obstacles rencontrés. Le recueil d'expérience s'appuie sur une approche dite de la théorie enracinée [27, 29], qui consiste à faire émerger, à partir du récit des professionnels, de nouvelles connaissances et enseignements spécifiques au terrain hospitalier.

Résultats de l'enquête empirique

Les récits recueillis montrent que, face à une situation de crise, les professionnels perçoivent divers effets durables : ils peuvent soit rester fragilisés, soit revenir à leur niveau de fonctionnement antérieur, soit réagir de manière proactive, en dépassant leur niveau de compréhension antérieur. Dans le but d'avoir une compréhension large de l'impact des situations de crise en terrain hospitalier et afin de mener une démarche de compréhension plus globale, j'ai donc cherché à explorer le potentiel de changements positifs sur les professionnels découlant des processus d'apprenance.

L'analyse des récits permet de mettre en évidence deux axes de recherche majeurs :



un axe de compréhension des dynamiques « d'agression, protection et repli », générées par les situations de crise, et un axe d'émergence d'apprenances multiples (figure 1).

Axe 1 : la compréhension des dynamiques

J'ai identifié quatre familles de dynamiques générées par les situations de crise, à savoir :

- les situations de crise génèrent un stress aigu dont les manifestations peuvent être de nature diverse ;
- les effets du stress aigu sur les professionnels de santé, avec notamment le stress post-traumatique, la « fatigue par compassion » ou l'épuisement professionnel ;
- l'émergence d'un processus de compréhension du vécu, c'est-à-dire donner du sens aux difficultés rencontrées ;
- les stratégies mises en place par les professionnels, notamment des stratégies de protection et d'adaptation.

Au sujet des effets du stress aigu sur les professionnels de santé, un cadre de santé s'exprime sur son vécu : « *Les effets du post-traumatique, ce n'est pas tout de suite, mais plusieurs semaines après, un mois après, trois mois après. À chaud, on va en parler, mais c'est après qu'il faut s'interroger sur quel degré vous a atteint. Libérer les tensions générées par des situations stressantes et permettre aux professionnels d'exprimer leur ressenti émotionnel deviennent essentiels.* »

Axe 2 : apprenances multiples

En ce qui concerne l'axe d'émergence d'apprenances multiples, j'ai identifié trois catégories :

- l'apprenance expérientielle ;
- l'apprenance émotionnelle ;
- l'apprenance sur soi.

Apprenance expérientielle

J'ai observé deux types de démarche. Tout d'abord, une démarche individuelle, au niveau du professionnel. Les savoirs apparaissent sous forme d'apprenances informelles, issus du terrain. C'est un processus d'apprentissage dynamique, sous forme de savoirs pratiques et théoriques. Une fois analysés, ils génèrent un développement de nouvelles compétences. La pandémie de Covid-19 est décrite sous l'angle de la transformation. Un processus de changement se met à l'œuvre. Ensuite, j'ai observé une démarche collective, avec des apprentissages organisationnels qui émergent lors de la gestion de la pandémie et qui révèlent une organisation hospitalière apprenante et agile.

Les professionnels interrogés font part d'un vécu, certes difficile à traverser, mais qui peut devenir apprenant de par le niveau de compréhension des phénomènes observés et de par les connaissances acquises. Certains professionnels ont suggéré que les effets positifs en termes d'apprenance pouvaient provenir de l'intensité du stress généré

par la pandémie, qui peut agir comme un catalyseur d'énergie. Une cadre de santé fait part de son expérience : « *Cette situation de la crise nous a appris qu'il fallait revoir le fonctionnement du service, elle a mis en lumière certains points faibles. Elle nous apprend à être plus efficaces, à faire des choix plus efficaces.* »

Apprenance émotionnelle

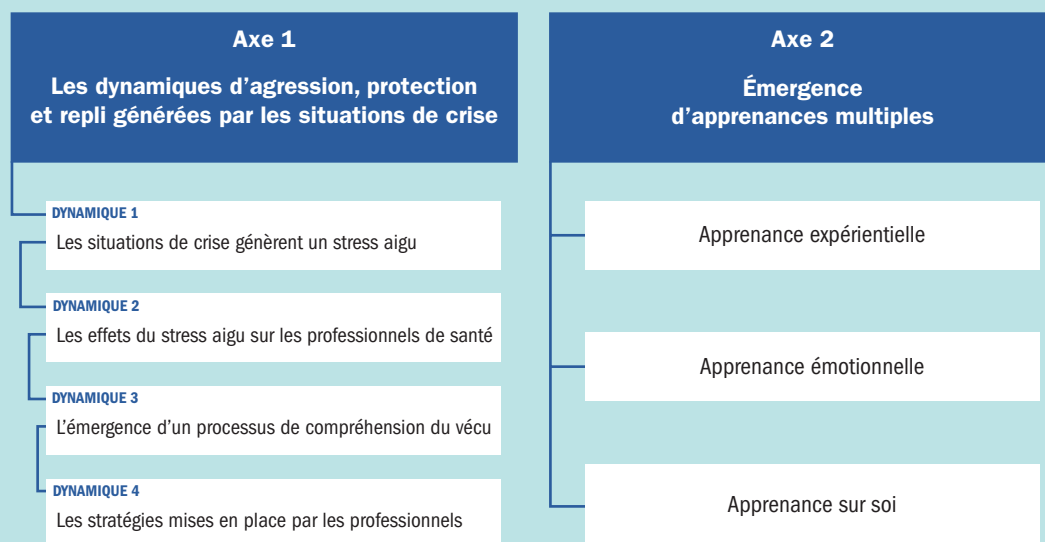
Certains professionnels ont mentionné que, dans la pandémie actuelle, ils ont pris davantage conscience de l'importance de maîtriser leurs émotions et sont en capacité d'analyser les émotions exprimées par les patients ou encore par les autres membres de l'équipe.

L'effet de l'apprenance se manifeste aussi sous la forme d'un bien-être émotionnel. Cela découle des situations stressantes quand elles sont considérées comme des défis, ce qui signale la possibilité de maîtrise ou de gain, caractérisée par des émotions positives (le concept d'émotion positive en situation de crise a été introduit par Fredrickson, *et al.* [24]) telles que l'optimisme ou la confiance.

L'effet de l'apprenance est également appréhendé lorsqu'il y a une évaluation favorable ou réussie dans la résolution d'une situation stressante. Cela conduit à des émotions telles que l'enthousiasme et la fierté, qui permettent de faire face à l'adversité. À ce sujet, un cadre

figure 1

Les deux axes d'analyse de l'apprenance en situation de crise



de santé fait part de son analyse de la crise actuelle : « *On travaille dans de l'humain, il faut être humain soi-même, on ne peut pas bien traiter les patients si on ne traite pas bien les soignants.* »

Apprenance sur soi

Certains professionnels ont fait le lien entre la tendance à trouver ou à créer un sens positif dans des situations stressantes comme la crise sanitaire actuelle et le sentiment d'efficacité personnelle. Ce cheminement met en exergue un processus de croissance personnelle, avec l'observation d'une évolution sur la connaissance de soi et un sentiment de résilience. On observe une croissance professionnelle basée sur cette démarche autoréflexive qui se met en place pour gérer les situations complexes générées par la pandémie. Il a été signalé que, dans ce contexte de crise, on peut obtenir un sens positif en trouvant des bénéfices dans l'adversité.

Ce vécu, cette expérience de terrain, génère dans une première étape du stress positif ou négatif selon le ressenti du professionnel (état de bien-être ou de souffrance) et dans une deuxième étape génère des émotions favorables (motivation pour agir) ou défavorables (état de sidération) à la bonne gestion de la situation. Ce vécu intérieur, que seul le professionnel peut ressentir, peut amener des stratégies préventives ou défensives en

réaction à la confrontation de la crise. Un cadre de santé s'exprime sur sa compréhension de la crise sanitaire actuelle : « *La capacité à prendre du recul face à des situations complexes est nécessaire et demande une mise à distance avec le lieu de travail pour l'analyser. Il faut prendre du recul sur soi. Il faut penser à autre chose.* »

Une culture du risque émerge sur ce terrain et un esprit d'entraide, de solidarité, de compréhension de soi et des autres, qui démontre un sentiment de résilience chez tous les professionnels interrogés. Ce mécanisme de résilience atteste du niveau d'apprenance formelle et informelle générée par les situations de crises, qui sont ponctuelles mais récurrentes de par la variabilité des typologies rencontrées (macro-situations de crise, méso-situations de crise, micro-situations de crise).

La pandémie apparaît d'après l'enquête de terrain comme une expérience unique de chaque professionnel. C'est une expérience individuelle car vécue de l'intérieur par la gestion du stress et des émotions, informelle mais transformatrice selon les propos des professionnels. Une expérience collective aussi car le vécu de la situation de crise demande l'interaction avec de nombreux acteurs, qui vont intervenir et se coordonner pour mieux gérer la crise, ce qui la rend complexe et inédite.

Conclusion

En somme, l'expérience de cette crise sanitaire fait émerger des connaissances, aptitudes et capacités multiples : savoirs expérientiels, collaboration renforcée, gestion du stress et des émotions, maîtrise de soi, sentiment d'efficacité personnelle et collective, capacité d'analyse et de traitement des données dans un contexte dégradé, capacité d'évaluation des besoins et des priorités, connaissance de soi et des autres, découverte de ses limites et de ses ressources, capacité à se dépasser et à prendre de la hauteur face à l'adversité, et développement de la résilience.

Cette étude a pu montrer que la pandémie de Covid-19 est, pour les professionnels de santé, un terrain d'apprenance à facettes multiples. Elle ouvre un vaste champ de recherche très prometteur de formation en situation réelle et en situation exceptionnelle.

Ainsi, le terrain hospitalier ouvre de nouveaux axes de compréhension sur les réactions humaines, individuelles (notion de développement et de croissance) et collectives (notion de complémentarité et d'entraide), organisationnelles (notion d'expérimentation) et institutionnelles (notion d'innovation et d'apprenance issue de l'environnement de travail), face aux situations de crise, avec l'émergence d'un véritable espace pédagogique. ♥