

Extrait de *L'éthique face à la crise*, © Éditions Seli Arslan,
2021. Tous droits réservés

Accompagner une équipe pédagogique en période de crise sanitaire

Walter Hesbeen

Introduction

C'est peu dire que la pandémie qui a ponctué l'année 2020 a semé le trouble, a modifié nos repères et fissuré un certain nombre de certitudes ; elle nous a contraints à délaissé ou à revisiter bien des habitudes. Cette crise est, de surcroît, mondiale et, de ce fait, multiculturelle, mais également hyper médiatisée. Si la médiatisation permet la nécessaire information, son excès laisse portes ouvertes aux innombrables commentaires et à leurs intarissables commentateurs dont certains se révèlent plus avisés que d'autres...

Cette crise se présente comme une opportunité de prise de conscience, d'ajustement, d'évolution voire de réorientation ; ou alors comme une occasion de récupération idéologique, politique ou encore corporatiste.

Dans ce qu'elle nous impose comme inquiétudes, difficultés, drames ou désolations dans le déroulement ordinaire de nos vies, la pandémie nous fait violence. Une telle violence peut être réfléchie, abordée, traitée pour nous rassurer, nous apaiser et nous rapprocher en percevant et en affirmant la nécessité de plus de solidarité voire en identifiant de nouvelles formes de solidarités. Cette violence peut aussi être récupérée et utilisée pour mieux nous inquiéter, nous agiter, nous déchirer et exploiter nos fragilités en

favorisant les égoïsmes, en suscitant des peurs irrationnelles et en provoquant, de la sorte, des arrêts de la pensée et donc un appauvrissement de la capacité de raisonner.

C'est dans ces deux manières de réagir à la violence que nous inflige la pandémie que se situe, pour moi, la vigilance éthique face à cette crise. Est-ce la visée du bien, tant le bien commun que celui de chacun, qui anime la réflexion, qui oriente l'action et les prises de position, ou est-ce, au contraire, la visée aux effets nuisibles voire maléfiques d'intérêts particuliers qui ne se soucient pas des inquiétudes qu'ils engendrent et des peurs qu'ils suscitent ou entretiennent ?

À chaque fois que quelque chose nous fait violence et attise nos peurs, telle une maladie par exemple, un comportement éthique n'est-il pas celui qui cherche à rendre ce qui est pénible moins pénible, ce qui est difficile à vivre moins difficile à supporter ; à rendre ainsi ce qui est parfois perçu comme tragique, moins tragique ? Là se trouve pour moi, face à la violence de la pandémie, ce qui devrait fondamentalement caractériser une éthique de la relation à l'humain résolument soucieuse du bien commun. Une éthique certes exigeante mais concrète qui guide, qui imprègne nos manières d'être, de faire et de s'exprimer, afin de ne pas rajouter de la difficulté à la difficulté, de ne pas ajouter du poids à ce qui est déjà lourd à porter.

Invité à animer un séminaire de directrices et directeurs d'écoles paramédicales pour traiter des impacts de la pandémie sur le déroulement des formations et sur la vie au sein des établissements, j'ai été amené à leur présenter un certain nombre de réflexions qui se présentent, selon moi, comme autant de points de vigilance propices à nourrir et entretenir un climat éthique au sein des écoles et instituts. Il s'agit par ces repères de tenter, du mieux possible, de ne pas rajouter de la difficulté à ce qui est déjà perçu comme compliqué, de la morosité à l'inquiétude, de ne pas ajouter de l'exaspération à la fatigue. Il s'agit, également, de tirer des expériences vécues des enseignements utiles à enrichir l'avenir.

Crise et « intranquillité » : incertitude et inquiétudes

Le terme « crise » renvoie à la notion de rupture. Faire preuve d'un « esprit critique », c'est se montrer capable de rompre intelligemment, de manière raisonnée et argumentée, avec ce qui semble évident, avec les idées « toutes faites », les principes bien établis, ou encore avec les théories parfois tellement convaincantes voire éblouissantes que l'on néglige d'en questionner la réelle pertinence à une époque ou dans un contexte culturel donné. Un des défis majeurs de l'enseignement supérieur n'est-il pas, outre la capacité de nommer et de s'exprimer, d'aider les étudiants à élever leur réflexion en faisant preuve d'esprit critique, à oser s'inscrire dans ce que l'on nomme parfois une « rupture épistémologique » ?

La crise que constitue la pandémie a induit, de manière brutale et douloureuse en certains cas, une rupture avec nos habitudes de vie et de fonctionnement institutionnel, avec nos certitudes, nos convictions quelquefois profondément ancrées.

À ce titre, la crise provoque un inconfort, une « intranquillité ». Et nous devons, de mon point de vue, face à cet inconfort, à cette « intranquillité », à cette brutalité qui agite et ne laisse pas en paix jusqu'à provoquer la peur parfois, nous rappeler l'enchaînement qui, au fond, nous concerne chacune et chacun dans le déroulement ordinaire de nos vies : l'*incertitude* génère de l'*inquiétude* et, pour faire face à cette dernière, nous réagissons par des *crispations*, des *peurs* parfois exacerbées, ou encore par des *résistances* de tous ordres.

Face à un malade et ses proches, pour éviter ces manifestations sources de fréquentes difficultés relationnelles, il s'agit pour les soignants d'agir le plus précocement possible sur l'incertitude pour prévenir les inquiétudes et le risque d'enchaînement qui s'ensuit. Il en va de même pour une direction d'institut de formation : agir soit pour rompre la chaîne, soit pour en atténuer les effets délétères.

Humilité et présence

Cela fait appel à une qualité humaniste qui devrait, elle aussi, imprégner les différents soignants, celle de l'*humilité*. L'humilité conduit à accepter nos limites – il s'agit, ni plus, ni moins de celles de notre humaine condition –, et ensuite à les partager, c'est-à-dire en faire part à nos interlocuteurs, notamment les équipes que l'on dirige et les étudiantes et étudiants auxquels on s'adresse. Être capable, en position de directeur ou d'enseignant, de dire « je ne sais pas », c'est humblement reconnaître que l'on ne maîtrise pas tout, ce qui, vu la nature même de la pandémie, toutes les inconnues qui y sont associées et les effets inattendus qu'elle induit, n'est rien d'autre que la vérité. Être capable de dire « je ne sais pas » apparaît de la sorte comme moins destructeur que les affirmations parfois péremptoires mais mensongères ou approximatives. Rappelons-nous que mentir c'est tromper et que tromper génère de la méfiance qui elle-même fait à terme le lit de la défiance. Comment peut-on espérer nourrir et entretenir un climat éthique dans un contexte de crise dans une école ou un institut, une classe, ou plus simplement un groupe, dès lors que, par manque d'humilité, on instille le soupçon du mensonge et le poison de la méfiance auquel ce soupçon ouvre la voie ?

Faire preuve d'humilité en reconnaissant que l'on n'a pas réponse à tout et que l'on ne peut pas, dès lors, tout résoudre, débouche, tant pour les directions que pour les différents personnels des établissements de formation, sur l'exigence d'une *présence*. Être présent, c'est en premier lieu *être visible* et être vu par les équipes que l'on dirige ou les apprenants dont on a la responsabilité. Cela revêt une importance particulière, prend une acuité majorée dans un contexte de crise, lorsque l'incertitude grandit et que l'inquiétude gagne.

Être présent ne veut pas dire omniprésent et encore moins envahissant ; comme dans la relation au patient, c'est d'une juste présence dont il est question, une juste présence qu'aucun protocole ne peut déterminer et qu'il convient, à chaque fois, d'apprécier.

Pourquoi accorder tant d'importance à la présence et à sa juste appréciation ? Tout d'abord pour contribuer à atténuer le trouble ressenti par une situation inédite, le poids d'une solitude qui envahit face à ce qui fait peur, à ce qui ronge et détruit parfois. Ensuite, pour tenter d'apporter autant que possible des informations claires, qui se veulent pertinentes et qui se révèlent aidantes.

La présence des directions auprès des professionnels des instituts autant que la présence des formatrices et formateurs auprès des élèves et étudiants procèdent, tout simplement, d'une préoccupation éthique ; une préoccupation par laquelle on essaie d'agir, du mieux que l'on peut, pour rendre le difficile moins difficile, le pénible moins pénible, l'angoissant un peu plus apaisant.

Crise et autorité

Pour les personnes ayant pris la responsabilité de diriger une école, une équipe, mais également pour celles ayant choisi d'exercer une fonction pédagogique, il m'apparaît essentiel de se référer à la notion d'autorité. Parfois mal compris car emprisonné dans une représentation hiérarchique et décisionnaire, le terme « autorité » signifie aussi *aider à élever la réflexion*.

N'avons-nous pas tous le souvenir de responsables hiérarchiques ou d'enseignants que nous avons appréciés pour l'aide à la compréhension ou la finesse de réflexion qu'ils nous apportaient, avec le sentiment qu'ils nous rendaient de la sorte plus intelligents, moins ignorants, car mieux informés, davantage éclairés ? N'avons-nous pas, également, le souvenir parfois pénible de l'autoritarisme des « petits chefs » et de la forme de bêtise à laquelle il pouvait nous confronter ? Le « faire autorité » des premiers, en ce qu'il nous apaise, nous vient en aide et nous élève, se heurte au « être autoritaire » des seconds dont les effets nous inquiètent, nous agitent voire nous heurtent et se révèlent plus envahissants qu'aidants...

Face à la pandémie et à ses multiples répercussions, l'autorité des directions et des enseignants devrait contribuer à plus

d'apaisement en suscitant l'esprit critique, en aidant à distinguer les connaissances des croyances, en permettant de détecter et de décoder les arrière-pensées idéologiques et les intérêts particuliers qu'ils servent.

Cette autorité est celle qui permet, de la même manière, de déjouer le piège de ce que l'on peut nommer les « Covid-alibis ». Tout n'est pas imputable à la pandémie et utiliser cette dernière comme paravent permettant de donner des explications commodes ou des justifications intéressées à bien des manquements ou dysfonctionnements, c'est sombrer dans la facilité au risque de faire preuve de mauvaise foi. Et la mauvaise foi, en ce qu'elle ne s'inscrit pas dans la visée du bien pour soi et pour autrui, en ce qu'elle n'est pas animée par le souci du bien commun, ne reflète pas un comportement éthique et la volonté de ne pas ajouter de la difficulté à la difficulté qui le caractérise.

Autorité et intelligence

La pandémie apparaît ainsi comme une belle opportunité de développer et d'affiner l'*intelligence*, tant celle de chacun que celle dont nous sommes capables collectivement de faire preuve, en équipe pédagogique ou à l'occasion d'échanges avec les interlocuteurs des milieux de stages, ou encore en groupes d'apprenants. Rappelons que l'intelligence ne se confond pas avec une quantité de sciences acquises ni avec la hauteur des notes obtenues lors d'examens par exemple. L'intelligence renvoie à la capacité d'établir des liens entre les composantes multiples d'une situation, également entre les différentes parties d'un enseignement, de textes réglementaires ou encore de publications. Pourquoi établir des liens ? Pour essayer de mieux comprendre, pour chercher à voir plus clair dans ce qui nous apparaît parfois bien obscur. Il s'agit d'une *intelligence de situation* et, à ce titre, elle est singulière. C'est pour cette raison que nous devons, notamment en formation, accorder tant d'importance à l'*intelligence du singulier* dont sont capables de faire preuve les soignants dans les situations

cliniques rencontrées, car une telle intelligence apparaît comme une condition incontournable de leur compétence soignante, elle aussi singulière.

De la même manière, l'intelligence de situation dont sont capables de faire preuve les directions ou les formateurs dans un contexte de crise est ce qui détermine leur compétence dans ladite situation, c'est-à-dire leur pertinence dans l'action.

Expériences et connaissances

Les expériences vécues à l'occasion de la crise sanitaire se présentent comme une opportunité pour enrichir nos connaissances et faire évoluer tant nos certitudes que nos représentations. Néanmoins, la connaissance ne surgit pas comme cela, du seul fait de l'expérience. En tant que telle, l'expérience ne crée pas de connaissances et ne présente, dès lors, qu'un intérêt limité. Si elle peut favoriser des habiletés et engendrer de solides voire redoutables habitudes, l'expérience pour être utile, pour être féconde, pour ne pas se transformer en une croyance supplémentaire, a besoin d'être réfléchie, d'être mise en perspective critique, d'être nommée, rédigée, partagée, publiée.

Il en va de même pour le savoir qui est aujourd'hui accessible sans aucun effort, si ce n'est celui de quelques clics pour guider les moteurs de recherches... Mais trouver de l'information, repérer tel ou tel savoir bien établi n'équivaut pas à comprendre les résultats qui nous sont livrés. Il s'agit de transformer le savoir en connaissance pour soi, ou pour un groupe. La connaissance peut, de la sorte, se définir comme *l'appropriation du savoir par le sujet*. N'est-ce pas ce que nous attendons des étudiants lorsque nous les invitons à chercher à comprendre ce qu'ils sont en train de lire ou les tableaux auxquels ils sont friands de se référer ? On voit que cette appropriation nécessite un effort, celui de chercher à comprendre ce que nous entendons, ce que nous lisons, ce que nous observons ou vivons. Sans cet effort, il est possible d'apparaître savant mais pas nécessairement intelligent...

Les expériences issues de la crise sanitaire, tant sur le plan humain qu'organisationnel ou pédagogique, nous offrent ainsi une belle opportunité de réflexion, de recherches et de partages. Mais cette opportunité nécessite de s'octroyer le temps de s'arrêter, de prendre un peu de distance et de se mettre, seul ou ensemble, à penser. Penser renvoie à l'action de peser, de sous-peser, c'est-à-dire de chercher à apprécier et à comprendre, le plus finement possible, les composantes des expériences vécues. Penser ne suffit néanmoins pas. Il convient aussi de nommer et de rédiger afin, d'une part, de préciser et d'affiner ce qui est pensé, d'autre part, en vue de le partager et de se proposer, de la sorte, comme une matière à penser au plus grand nombre.

On le voit, pour être utile à l'évolution de nos pratiques, de nos institutions, de nos organisations et modalités diverses, l'expérience que nous procure, bien malgré nous, la pandémie, n'a au fond d'intérêt que si nous nous en saisissons pour en faire quelque chose d'autre qu'une liste de situations, de drames et de doléances. Transformer les expériences vécues en connaissances, c'est chercher à se les approprier pour élever nos réflexions et nourrir notre capacité d'œuvrer pour le bien commun.

Crise et science : un défi pour l'art soignant

La crise a permis à de nombreux experts et savants de nous exposer leurs analyses, leurs mises en garde, leurs préconisations. Le savoir a, bien entendu, toute son importance pour essayer de comprendre et de faire face à la violence de la crise sanitaire. Il m'a semblé que les médias offraient une place importante à ces experts et savants dont certains se montraient particulièrement disponibles et volubiles, sans que cette profusion d'avis ne me soit toujours apparue utile et aidante.

Il m'a semblé, également, que les choix des médias se portaient prioritairement sur la parole savante, laissant, de fait, dans l'ombre la parole soignante. Or, l'une n'est pas l'autre !

Face à la détresse, à la désolation, face à l'impuissance de la science, il existe pourtant une beauté qui n'a pas été – ou si peu – médiatisée, celle de l'art soignant. Cette beauté mérite d'être dévoilée, montrée et explicitée, car elle témoigne de la capacité des soignants d'insuffler de l'humain et, par là, d'atténuer le poids de la solitude et de la peur, jusqu'au dernier souffle parfois. Cette beauté n'est pas suffisamment mise en exergue, et les qualités humaines et professionnelles qu'elle requiert ne sont pas suffisamment affirmées, ni médiatisées.

Par les « discours de crise » qui sont tenus et la prépondérance accordée à la nécessité de « sauver des vies » et aux savoirs et techniques qui y contribuent, il m'apparaît aujourd'hui plus qu'hier nécessaire de se montrer vigilants pour rappeler et montrer que la pratique soignante ne se confond pas avec une pratique savante : l'une ne s'oppose pas à l'autre, mais l'une n'est pas l'autre.

La créativité et l'intelligence du singulier que requiert l'art soignant sont, avec la crise sanitaire, plus que jamais confrontées au défi de ne pas se laisser absorber par l'abondance des données savantes. Et cela n'est pas rien !

Walter Hesbeen, infirmier et docteur en santé publique, est responsable pédagogique du GEFERS (Groupe francophone d'études et de formations en éthique de la relation de service et de soin), Paris et Bruxelles, Professeur à l'Université catholique de Louvain (Belgique) et rédacteur en chef de la revue Perspective Soignante.

Extrait de *L'éthique face à la crise*, © Éditions Seli Arslan, 2021.
Tous droits réservés