

Accompagner le retour en établissement quelques préconisations tirées du séminaire du 29 avril 2020 animé par Sylvain Delarue

1. Caractéristique de la période actuelle et après le 11 mai : Incertitude.

Sous surveillance sanitaire qui évolue chaque jour.

Principe de responsabilité importante : contribuer à la reprise progressive de l'activité.

On n'aime pas l'incertitude...

Plus ou moins naturellement, on a un très mauvais rapport à l'incertitude. C'est lié à notre culture : « on » aime bien avoir des planifications, des décisions qui donnent un cadre sécurisant.

Cette période vient nous chercher individuellement sur notre capacité à fonctionner sous incertitude. Un travail cognitif individuel à faire alors que nous n'avons pas été construit comme cela.

Nécessité d'accompagnement des collectifs humains en fonction des besoins des uns et des autres.

Le modèle classique est interrogé, questionné.

Quitter la « pyramide hiérarchique » (pointe en haut) pour aller vers la vision « pyramide inversée » : en haut, les établissements ; au-dessous les infrastructures qui soutiennent l'activité des établissements. Image de la fleur : Les tiges constituent la « technostructure » qui permet aux établissements de produire des fruits. C'est donc l'institution qui est au service de la raison d'être des établissements.

Tous ceux qui jouent un rôle de coordination ou de pilotage sont en situation d'être des facilitateurs, des contributeurs, des soutiens, des stimulateurs pour que les établissements trouvent un équilibre dans les réponses qu'ils apporteront dans la durée.

Considérer la période COVID post 11 mai comme un projet.

La cible, ou la visée : réussir la continuité pédagogique dans un contexte COVID.

En mode projet, en construisant « chemin faisant », avec les acteurs concernés. En construisant des conventions momentanées, avec une veille adaptative permanente au service d'une recombinaison rapide si nécessaire.

Une animation au niveau diocésain. Les responsables institutionnels sont « chargés de projets ».

2. Cadre théorique de la « résilience organisationnelle »

Résilience organisationnelle (Gilles Teneau, chercheur)

Notion qui est un enrichissement méthodologique sur la gestion du possible en cas de choc pouvant générer des crises.

Trois dynamiques à tenir ensemble.

- Tenir dans la durée ;
- Reprendre l'activité en établissement ;
- Rebondir après la crise.

Trois termes :

- Robustesse (du chêne et du roseau)
- Adaptabilité (souplesse, réactivité...)
- Rebond : actualisation des potentiels

2 notions clé

- **Trajectoire de résilience** : le chemin que l'on emprunte pour traverser une crise n'est pas une ligne droite.
- **Tuteurs de résilience** :
 - **Acteurs** qui jouent un rôle dans la résilience en la facilitant.
 - **Actants** : documents, ressources, réunions, fiche, articles, etc.

3. Agir sous incertitude

- Quand on ne sait pas à quoi se préparer, on se prépare à tout : mettre en place des instances pour prendre rapidement des décisions adaptées.
- Dimension cognitive : « embarquer » les personnes dans un partage d'aventure collective sur un registre adulte-adulte. Ne pas infantiliser en cherchant à rassurer à tout prix.
- Prendre des décisions d'étapes : valable pour une période donnée. Les décisions sont donc révocables en cas de changement de situation.
- Pédagogie de la décision : elle sera un compromis. Tout le monde n'adhérera pas. En revanche, il y a un devoir de pédagogie : au nom de quoi avons-nous pris cette décision ?
- Soutenir les acteurs dans la mise en œuvre.

Pour les responsables institutionnels et les chefs d'établissement. Il n'y a pas de recette, chacun est acteur dans la construction et le meilleur « anticorps » en période d'incertitude c'est la robustesse du collectif et la confiance.

4. Comment aider les chefs d'établissement ?

- Demandez-leur ! Ne pas fantasmer leurs besoins.
- Se placer dans une posture au service des besoins des chefs d'établissements car c'est eux – avec la communauté éducative - qui portent le projet, construisent des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent.
- Les intégrer dans les groupes locaux d'accompagnement au retour dans les établissements.

5. Comment s'occuper de ceux qui vont rester à domicile ?

- À ne pas confondre avec le télétravail qui est une situation choisie...

- Négo-délégation : voir avec chacun les modalités de télétravail qui soit adaptée aux besoins et aux possibilités. Désynchroniser les temps de présence.
- Prévoir des cadences de contacts pour éviter que les personnes ne se sentent déconnectés. Newsletter + des propositions non académiques.

6. Des tuteurs de résilience pour faire face à la bousculade psychologique et émotionnelle de la période

- Rôle d'accompagnement humain car la période, traumatique, bouscule les acteurs. La pression mentale est accrue.
- Anticiper le risque de décompensation : organiser des temps de parole.
- Laisser jouer les réseaux informels
- Etre attentif aux « signaux faibles » et agir en amont des difficultés.
- Prendre soin de soi.
- Envoyer des signes d'intérêt et de connivence : besoin de réassurance positive. Envoyer du retour positif plus que d'habitude...

Jérôme Brunet
Adjoint au Secrétaire général
de l'Enseignement catholique