

De Sylvain DELARUE

Le 29 Avril 2020

Direction Nationale de l'Enseignement Catholique
Webinaire du 29 Avril
" Tenir, Reprendre, Rebondir"

*Bonjour,
vous trouverez ci-dessous les éléments que j'ai apporté lors du webinaire... et peut être quelques autres...
Merci et bon courage à tout le monde...
Bien cordialement*

Sylvain DELARUE

Je dirige le Cabinet Sy.del Formation, un cabinet de formation fondé en 1991, orienté sur le développement managérial. Depuis 2004, notre cabinet s'est spécialisé sur les questions de management dans les institutions publiques. Nos travaux portent sur le "Management soutenable de la performance", c'est à dire interroger la manière dont les collectifs professionnels peuvent produire de la performance en créant un éco-système managérial soutenable par les acteurs. Nous intervenons beaucoup pour les Collectivités Territoriales, mais aussi régulièrement pour l'Education Nationale. Ce que nous développons aujourd'hui dans nos missions tient beaucoup à mon parcours formatif : anthropologie culturelle, Analyse pluri-disciplinaire du travail, Science des organisations. Ce chemin m'a conduit à repenser les pratiques managériales à la lumière des modèles systémiques, et surtout de la pensée complexe d'Edgar Morin. En parallèle et en illustration, ma collaboration avec Gilles TENEAU, chercheur travaillant sur la Résilience Organisationnelle, nous a conduit à nous pencher sur le management constructeur de résilience. Nos premiers séminaires sur ce thème ont eu lieu en 2013.

Les mesures de confinement ont constitué un choc. Après quelques jours de sidération, j'ai entrepris de construire mon rapport à cet évènement. J'avais besoin de le penser en répondant à la question suivante : Comment aider les encadrants à se saisir de cette période ?

Cela a donné le document "*Tenir, Reprendre, Rebondir*".

J'ai monté mon exposé à partir de la cinquantaine de questions reçues ces jours ci... Je connais mal votre milieu professionnel, vous voudrez bien me pardonner s'il m'arrive de dire quelques bêtises. De toute manière, tout ce que je vous raconte, je le soumetts à votre analyse et à votre propre réflexion.

I. PREAMBULE :

L'intitulé du document source du 2 Avril est "*Tenir, Reprendre, Rebondir*"... Ce titre donne l'impression d'une chronologie, mais en ce moment on est sur les trois en même temps et il faut TENIR et AIDER A TENIR.

A- TENIR :

- **Il s'agit encore de tenir sous confinement.** Et ce ne sera pas fini pour tout le monde le 11 Mai au matin.

- **Il s'agit de tenir dans la période de préparation de la reprise**, notamment pour les cadres qui sont impliqués dans la démarche, et ne pas se laisser envahir par un sentiment d'impuissance devant les incertitudes. Prendre aussi soin de soi, dans une période propice au burn-out.

- **Il s'agira de tenir dans la période de reprise** (Mai/Juin), dans des ajustements délicats entre reprise ou non de l'activité, états des personnels, état des citoyens et usagers, conditions de sécurité. Une période dont on sait déjà qu'il faudra négocier, élaborer du compromis, réguler énormément, et donner de l'information à l'extérieur... Peut être revenir en arrière si nécessaire.

- **Il s'agira de tenir dans les 18 mois** (une estimation de durée qui parait de plus en plus réaliste) que durera la surveillance Co.vid, c'est à dire avant de pouvoir éventuellement disposer d'un traitement ou d'un vaccin qui quasi-supprime le risque léthal. Certes, on n'est toutefois pas à l'abri d'un inattendu qui raccourcisse la période. Mais bon...

B- COVID II, bienvenue :

Donc on entre dans COVID II, une période remplie d'incertitude, qui va s'effectuer sous surveillance sanitaire, sur des modalités différenciées et progressives (tous les territoires ne seront pas à la même enseigne, toutes les activités non plus), et assignée à des mesures de protection effective :

- Dispositifs de protection, masques et aménagements des locaux
- Possibilité de réaliser des tests fiables
- Principes de distanciation et organisation des transports et de tous les espaces collectifs à cette fin : bureaux, halls, restauration, etc...

Cette période est munie d'une marche arrière. Tout réveil local de la transmission conduira à revenir en arrière. La rigueur est donc de mise, il ne s'agit pas de "faire semblant" pour reprendre l'activité, il s'agit de reprendre avec un degré de sécurité suffisant, assumé et assumable. Ou de ne pas reprendre en présenciel.

Un pilotage sous incertitudes :

Culturellement, nous avons un très mauvais rapport à l'incertitude et à l'ambiguïté (Hofstede). Sur le plan du travail, nous aimons ce qui procède du haut, les consignes sans ambiguïtés, les

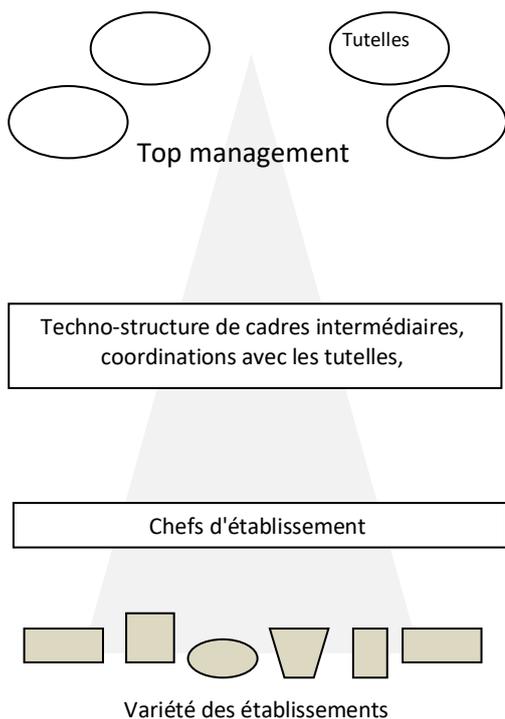
planifications sûres. On rôle, bien sûr, sur les décideurs, mais on se tourne vers eux pour qu'ils donnent des consignes claires.

Le premier saut est d'ordre personnel, intime, subjectif : c'est un lâcher prise, un deuil à faire de ce qui nous rassure habituellement... Nous n'aurons pas d'orientations claires définitives à l'intérieur desquelles il n'y aura plus qu'à reprendre nos fonctionnements. Chaque semaine, il faudra peut être revoir ce qui avait été établi la semaine d'avant.

Or, tout le monde n'a pas la même aptitude à se projeter dans ce type de moments. Il ya la phase que nous appelons du "pingouin mazouté", cette phase où l'on n'arrive plus vraiment à retrouver nos énergies d'action et nos automatismes. C'est normal. Nous passons tous par ce genre de phases. Ce qui importe, c'est de trouver de la ressource autour. Il y faut de l'accompagnement.

Trois idées stucturantes :

Idée 1 : Cette crise est un crash test "managérial"... Tous ceux qui jouent un rôle de coordination ou de pilotage, qu'il s'agisse d'un lien hiérarchique ou de coordination ou hybride ou flou sont mis en situation d'être des Facilitateurs, Contributeurs, Soutiens, Stimulateurs pour que les unités opérationnelles puissent trouver leur équilibre de réponse dans la durée. A la vision traditionnelle de la pyramide hiérarchique, je vous invite à la renverser dans une vision " Cluster" : Vous avez des établissements sur le territoire, des enseignants et des élèves : Comment assurer les continuités pédagogiques ? Tous les acteurs intermédiaires de vos institutions servent la performance du cluster...



Vision traditionnelle des organisations pyramidales, compatibles avec des multi-tutelles. Culture dominante : La base exécute les consignes élaborées plus haut. Les unités de terrain SERVENT les stratégies et politiques définies au-dessus.

Vision cluster : toute la techno-structure SERT la mise en réussite des unités de terrain, dans le cadre de stratégies et politiques co-élaborées avec les acteurs. C'est ce modèle de coopération qui s'impose dans les trajectoires de résilience.

Idée II : Je vous invite à considérer cette période comme un projet.

La cible c'est " Réussir les continuités pédagogiques sous contexte Co.vid". Ce sera un gage de crédibilité des institutions éducatives publiques ou privées.

Cela suppose de travailler cela en MODE PROJET, c'est à dire :

- 1) à construire " chemin faisant".
 - 2) avec les parties prenantes
 - 3) En construisant pas à pas des conventions momentanées.
 - 4) Avec une veille adaptative permanente au service d'une recombinaison rapide si nécessaire.
- Les acteurs doivent se sentir inclus dans cette démarche qui structure et rassure. Ils ont répondu présent et de façon réactive dans Covid I, ne pas commettre d'erreur de management dans COVID II

Idée III : La résilience appliquée au management donne un horizon managérial.

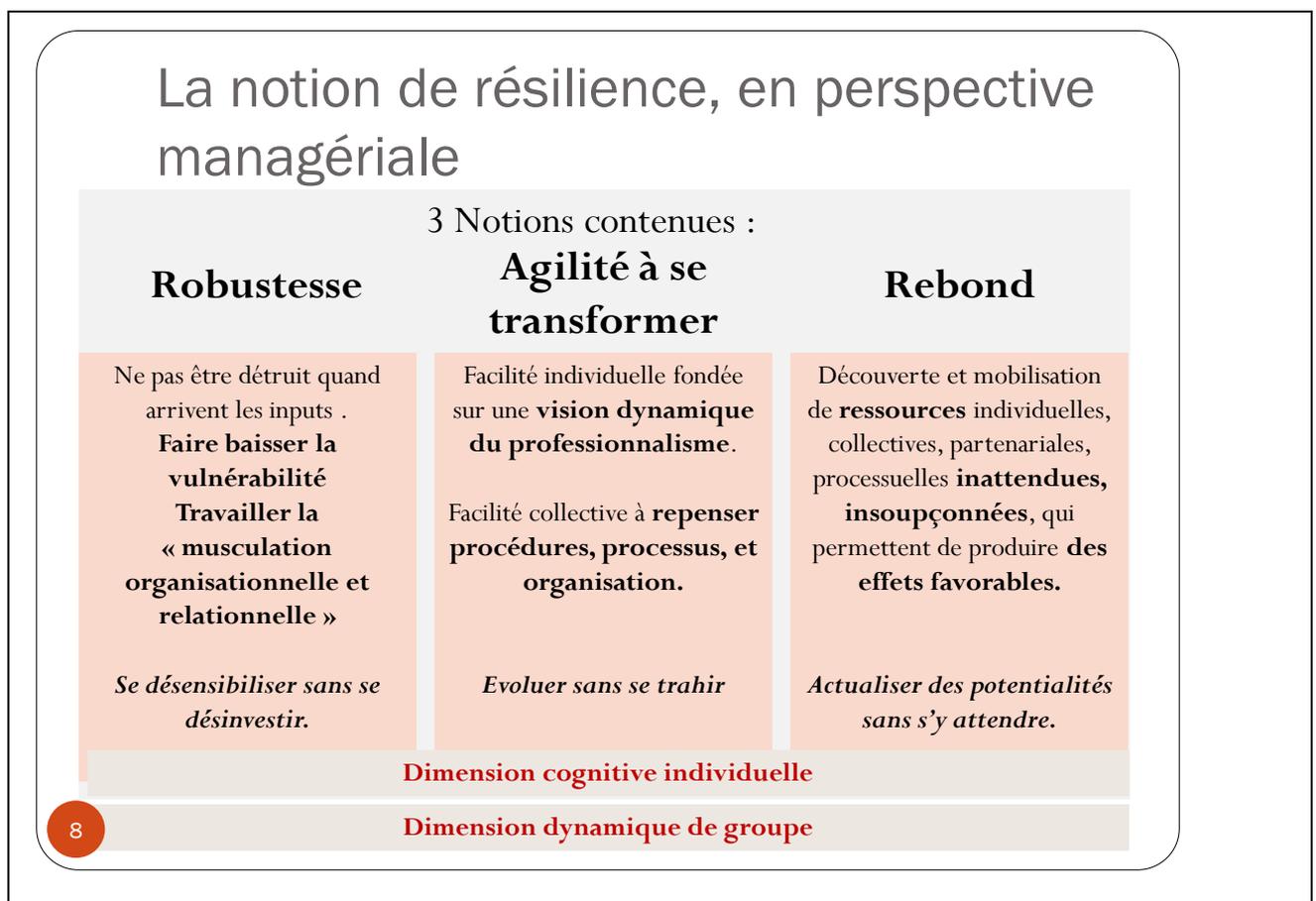
Et ça fait du bien ! La recherche de la meilleure trajectoire de résilience organisationnelle : A la fois le cran de pilotage de ce projet, les instances de construction locales des réponses, le dialogue entre les deux, et le système de veille, les capteurs sensibles.

La période exige une suspension momentanée des routines habituelles dans vos rôles pour recomposer coordinations et coopérations en Mode projet.

II. REPONSE AUX QUESTIONS :

1- La résilience organisationnelle, c'est quoi ?

C'est un enrichissement méthodologique de la gestion de toutes les situations susceptibles de faire CHOC et donc de mettre en péril les engagements individuels, les efficacités collectives et jusqu'à la santé.



- Trois termes clé dans la RO :
 - ROBUSTESSE (chêne ou roseau)
 - ADAPTABILITE (accomodation à des conditions transformées)
 - REBOND (actualisation des potentiels)
- 2 Notions clés :
 - La TRAJECTOIRE DE RESILIENCE : Cheminement des collectifs et de l'organisation pour trouver son rebond, le but c'est de fiabiliser cette trajectoire, de la nourrir...
 - Les TUTEURS DE RESILIENCE : Ce qui va aider (acteurs ou actants) la trajectoire de résilience.
- Une dimension décisive : La résilience se construit AVANT, notamment en développant la pratique du STAFFING en équipe encadrantes, en ayant créé des jalons relationnels et cognitifs qui serviront de points d'appui.

II. Agir sous incertitudes

- Quand on ne sait pas à quoi se préparer, on se prépare à tout : c'est à dire que l'on prépare les instances et process qui vont permettre de réagir très vite (avant de prendre la route pour un trajet dont on ne connaît ni la longueur, ni les aléas, on gonfle ses pneus, on fait le plein et on prend des vivres...)
- On se met en partage d'Aventure avec ceux qui attendent des réponses dans une communication Adulte/Adulte. Rejet de toute infantilisation : c'est destructeur des confiances nécessaires.
- On prend des décisions d'étapes en prenant bien soin de dire que c'est une DECISION POUR L'INSTANT, révoicable en fonction de ce qui se passe.
- Toute décision est une prise de risque. Il faut en créer la ROBUSTESSE par une association large en amont, renoncer à l'unanimité, être clair sur le POURQUOI on a décidé cela, le "donner à comprendre", plutôt que la recherche du "Faire Adhérer", renoncer à l'adhésion unanime, soutenir la mise en oeuvre. Etre prêt à rétro-pédaler. A peu près l'inverse de ce que l'on fait en temps normal.
- Le partage d'aventure c'est faire admettre à tout le monde :
 - qu'il n'y a pas de recettes
 - que chacun est acteur et sera engagé dans la construction des réponses
 - que le meilleur anticorps à l'anxiété face à l'incertitude, c'est la robustesse du collectif.

III. Comment aider les chefs d'établissements ?

- Demandez leur ! Ne pas rester sur des "représentations" mais être dans un dialogue vivant, ouvert, apporteur de chaleur humaine, et signalant de la disponibilité pour aider.
- Positionnement de toute la techno-structure sur le cluster... c'est sur le terrain que les choses se jouent.

- Attention : tous les CE n'ont pas les mêmes besoins, tous ne vont pas demander le même soin. Ceux qui ont un profil plus Intrapreneurs risquent d'être plus autonomes, veiller à ce qu'ils ne soient pas Brutaux. Ceux qui ont un profil plus Réalisateurs vont avoir besoin de soutien...

- Les intégrer de fait dans le projet Résilience en prenant compte leur triple appartenance : à un établissement qui a ses logiques internes, dans un bassin géographique avec un maire, dans une institution bifide Enseignement Catholique/ Educ nationale.

- Incarner une posture de COORDINATEUR /ANIMATEUR de cette trajectoire de résilience en provoquant des réflexions exploratoires maillées, en renonçant à un leadership de type hiérarchique pour aller vers un leadership de catalyse...

- Organiser plus que jamais et aider les CE qui en ont besoin à organiser ce que l'on appelle L'ALLIANCE EDUCATIVE autour de l'établissement et des enseignants.

- Attention, c'est une posture de COACH et non l'installation d'une emprise. Si celui qui est aidé perçoit l'aidant comme recherchant une emprise, on n'est plus dans du don, mais dans un projet de pouvoir. Il y aura des replis systématiques et des fins de non recevoir. Cette crise ne gomme pas l'histoire précédente et les méfiances installées. Selon les situations, il peut y avoir à rénover totalement les positionnements.

IV. Comment s'occuper des domiciliés ?

Les domiciliés sont ceux qui vont continuer à travailler à domicile ou majoritairement à domicile, pour des raisons de souhaits personnels, de santé, ou de contrainte organisationnelle (ne plus être 4 dans le même bureau).

Le travail à domicile dans le Covid, n'est pas un télé-travail ! Tout le monde n'a pas les conditions domiciliées idéales.

Deux attitudes managériales donc :

- Ne pas mettre une sur-pression de type "panoptique" (le panoptique c'est le vieux système de contrôle, où l'on voit les gens bosser, l'image standard du chef sur l'estrade du pool dactylo)

- Anticiper les risques de solitude professionnelle et de désinclusion

En pratique :

1- Négocier-déléguer les conditions de leur activité depuis leur domicile.

2- Prévoir une cadence de contacts visio ou par défaut d'échanges téléphoniques

3- ne pas se contenter des modalités d'échange habituels, y rajouter de la chaleur

4- émettre des bulletins d'infos non académiques, un peu sympas...

V. Face à la bousculade psychologique et émotionnelle de la période.

1- Partir du principe que cela a été dur pour tout le monde, traumatique pour certains. Il ne s'agit pas de s'orienter sur les "états d'âmes" que nombre de managers orientés résultats ne supportent pas. Il s'agit, au nom de la performance collective de prendre en compte que la dimension humaine des ressources (ressources humaines, donc) est affectée par la situation. Et que cela demande un traitement managérial.

2- Organiser des temps d'expression collective du Vécu COVID 1 : padlet (murs numériques)? Petits récits en 1 page) dans ses aspects déstabilisants, intéressants, inquiétants... Ces outils ou temps d'expression collective ne peuvent être imposés. Mais les mettre à disposition rend possible les expressions. Les spécialistes savent que l'humour fait partie des ressources de résilience intime. Pourquoi ne pas faire le championnat des meilleurs blagues et dessins d'humour pendant la période ? Beaucoup de choses vont se signifier via ce dispositif...

3- Laisser jouer aussi les réseaux informels avec la consigne " Prenons soin les uns des autres, ce n'est pas fini". Parmi les tuteurs de résilience, on trouve les " toxic handlers" (Frost, Teneau), ces personnes qui émergent dans les collectifs sous pression et qui font du bien... Il convient de les laisser œuvrer... (lire l'ouvrage de Gilles Teneau : Toxic Handlers, les générateurs de bienveillance. Odile Jacob, 2019)

4- Etre attentif aux signaux faibles : espacement des contacts, silences radio, irritabilités... les siens et ceux des autres... Envoyer des signes d'intérêt, de connivence...

VI. Comment relayer auprès des chefs d'établissement ?

J'encourage à faire circuler le document " Tenir, Reprendre, Rebondir". Vous pouvez aussi le piller... Le film de ce webinaire peut aussi circuler, ainsi que ce script. Je serais heureux si tout cela peut vous aider...

Vous pouvez évoquer le terme de résilience organisationnelle pour poser la philosophie générale de la période. Si ce terme ne vous convient pas, communiquez à partir du projet commun de traversée de la période :

Réussir à traverser cette période dans les meilleures conditions à tous égards...

Je conseille vivement d'installer ce Chapiteau commun, cet horizon collectif et ensuite d'installer les structures et le process pour le réussir. J'utilise régulièrement cette citation : " Si tu veux tracer ton sillon droit, accroche ta charrue à une étoile"... de nombreux applicatifs managériaux à cette phrase.

VII . La cellule de résilience

C'est une notion issue du modèle théorique RO. Le cellule est une structure qui peut prendre des formes variées, mais qui est mobilisée sur l'animation des trajectoires de résilience. Je conseille pour ma part d'imaginer un DISPOSITIF RESILIENCE coordonné et animé pourquoi pas, par la Direction Diocésaine:

- 1- Animation en mode projet
- 2- Les Chefs d'établissement sont dans l'équipe projet
- 3- Cette équipe projet émet des recommandations, accumule des ressources expérientielles, fait des feed-back sur les choix locaux.
- 4- Des points réguliers servent de lieu de reprise d'énergie : on n'y est pas en posture de jugement sur ce que fait chacun, mais on est en co-développement
- 5- On prospectivise court terme, on imagine des scénarios, mais toujours avec l'œil sur l'étoile lointaine : traverser le mieux possible la période.

VIII. Simplification des process / vulgarisation

La théorie dit ceci : La crise suspend les fonctionnements normés standards d'une organisation. La cellule de crise définit la réaction à donner. La cellule de crise est animée par le top management, généralement resserrée, et elle attend une exécution stricte de ses consignes. La communication est contrôlée.

La trajectoire de résilience suppose un temps long. Et elle passe par la potentialisation des "champs génératifs ou ré-génératifs distribués". En clair, la gestion de crise se passe là-haut, la construction de résilience se construit dans les micros-systèmes d'acteurs, sur le terrain. Encore faut-il laisser jouer cette faculté d'invention, de ré-invention. L'erreur serait de vouloir RENORMER trop vite en asphyxiant les facultés réorganisatrices des acteurs.

La période nécessite une simplification des circuits, et une forme de chaos, mais un chaos fertile... Un chaos génératif. Lâcher prise avec un certain formalisme, laisser les irrigations jouer dans tous les sens, accepter les by-pass éventuels au nom de la résilience collective.

Clairement, le "normal" est révolu, personne n'en détient la clé. A partir de Septembre, il va cependant falloir "installer" un fonctionnement adapté, qui sera le produit du "bricolage professionnalisant de Mai/Juin. Ce fonctionnement sera nécessairement un fonctionnement de compromis, révisable régulièrement.

IX. Dans notre organisation polyforme polycentrée ? Comment construire une cohérence.

Dans ce cas de figure, trois points méthodologiques :

- Repérer les "charnières sensibles", là où se rencontrent les rationalités diverses à l'œuvre dans votre champ professionnel, et les appréhender dans un principe de gouvernance
- Repérer qui doit se positionner comme " Acteur unifiant" (catalyseur). L'acteur unifiant anime la construction des compromis et aide à la problématisation (un acteur unifiant est quelqu'un qui sait mobiliser le registre du leadership complexiviste....). Les Directeurs Diocésains n'ont ils pas à incarner cette dimension d'acteur unifiant ?
- Plus globalement, le pilotage en Mode projet semble plus adapté que la juxtaposition d'acteurs aux logiques différentes.

X. UGSEL : nos activités ?

Je ne connais pas spécifiquement vos activités. Voilà ce que je peux dire toutefois, en partant des considérations générales.

1 - Vos activités vont dépendre d'un cadre national de sécurité sanitaire, avec des ajustements locaux en fonction de la cartographie départementale.

2 - Vous doter d'un espace collectif ou vous réfléchissez à ce qui peut être MAINTENU, TRANSFORME, INVENTE, SUSPENDU...

3- Rediriger les énergies disponibles vers d'autres activités

4- Faire proposition aux CE d'une contribution au Bien être des personnels et élèves pendant la période.

XI. Comment accompagner chacun à sa place (Conseil de direction, chargés de mission, psy, administratifs)

Le Projet Résilience doit générer une posture CONTRIBUTIVE de tous (plutôt qu'attributive, chacun étant enfermé dans sa fiche de poste).

Le principe est : ceux que vous ne mobilisez pas autour du projet volontariste et constructif de la résilience risquent de décrocher, d'être contre-productifs...

Ce faisant, les énergies des uns et des autres sont à redéployer dans le cadre du dispositif résilience.

Les psychologues de vos structures ont un rôle à jouer pour éclairer les managers sur l'état des troupes et les pratiques à promouvoir. En ce sens le réseau des psy, c'est sûrement déjà le cas, doit pouvoir s'activer pour mettre de la connaissance en commun, s'irriguer à l'extérieur, se croiser avec pourquoi pas des apports "managériaux de la résilience"...

XII. Les tuteurs de résilience :

Comment agirait un Chef d'Etablissement qui serait un bon TUTEUR DE RESILIENCE

-1- Se mettre au clair lui-même dans sa tête, construire sa posture : Reconnaître que tout cela nous secoue, mais que nous avons une mission essentielle : veiller sur nos élèves

-2- Tenir un discours collectif sur ce qui nous arrive (Cf annexe du doc : TR modèle 1), reconnaître la bousculade et l'incertitude, montrer de l'optimisme, pointer les questions qui sont devant, esquisser une méthode...

-3- Organiser des temps collectifs de parole (purger, se réinclure...) (Cf annexe du doc TR2)

-4- Détecter les besoins éventuels de prolonger en individuel (Cf annexe du doc TR2)

-5- Préparer sa posture "apporteur de guérison" (Cf annexe du doc TR3): Laisser venir l'interlocuteur, l'orienter sur ses ressources, l'orienter ACTION.

CONCLUSION :

La trajectoire de résilience de votre secteur tiendra à plusieurs facteurs simultanés qui vont jouer en système :

- l'engagement de tous sur la vision commune de l'intention à porter pendant cette période : l'orientation vers les élèves et vers les conditions favorables à ce que les personnels puissent jouer leur rôle

- l'alliance éducative qui inclue les familles dans les dispositifs de continuité et qui garantit les niveaux de confiance notamment en permettant un retour des élèves en présenciel
- les éléments de méthode managériale à porter par la technostructure pour soutenir et animer la trajectoire de résilience (dispositif résilience et rôle des directeurs diocésains).
- la qualité des dialogues et des boucles de rétro-action entre les divers niveaux d'acteurs, pour que les champs génératifs distribués et les niveaux de pilotage trouvent une cohésion et une cohérence.
- Enfin une richesse de soin apporté à l'autre, dans la tonalité de ces "toxic handler", ces tuteurs de résilience dont le rôle dans les communautés professionnelles ont été longtemps niées. Comme le dit Antonio R. Damasio dans son livre "L'erreur de Descartes" : il est rationnel de prendre en compte l'émotionnel...

Bon courage à tout le monde

Chaleureuses salutations

Sylvain DELARUE