



# ACCOMPAGNER LES CHEFS D'ETABLISSEMENT POUR LE DÉCONFINEMENT DANS LES ÉCOLES

## 5 FICHES PRATIQUES

**Fiche 2/  
Posture managériale à adopter  
par le chef d'établissement**

**Philippe Catta  
Agathe Ulveling, psychologue sociale**

[www.cattalyse.com](http://www.cattalyse.com)

## Fiche 2-1/ Posture managériale à adopter par le chef d'établissement dans son management = 3 objectifs et 3 comportements prioritaires

- **Les 3 objectifs** du Chef d'Etablissement pour le déconfinement:
  1. Accueillir les enfants dans les meilleures conditions pédagogiques et sanitaires
  2. Rassurer les parents sur la mise en place des moyens adaptés d'hygiène et de sécurité sanitaires pour leurs enfants
  3. Mobiliser = Encourager, motiver et animer l'équipe éducative (enseignants et personnel Ogec), sachant que si la mission de base de chacun reste la même, pour chaque métier, l'exercice des activités au quotidien est bouleversé. Au moins jusqu'aux vacances d'été.
  
- **Les 3 comportements prioritaires** du Chef d'Etablissement pour le déconfinement:
  1. Développer en permanence son empathie, maître mot pour la situation
  2. Donner du sens, en particulier par une communication fluide, transparente et honnête
  3. Reconnaître, en particulier les efforts fournis (passés lors du confinement et actuels pour la préparation du déconfinement)
  
- D'autres actions sont préconisées à côté de ces 3 premières priorités (la règle des « 7R », slide 21)

## Fiche 2-2/ Posture à adopter par le chef d'établissement dans son management = une seule posture à adopter = l'empathie

- Face à la situation critique décrite et à sa « sortie » à la faveur du déconfinement, différents comportements managériaux peuvent apparaître. **Un seul est à adopter :**
  - de type brutal, agressif, hyper-contrôlant : Le manager méprise les difficultés vécues par les membres de son équipe, et n'hésite pas à mettre la pression sur les résultats et la performance « *la baisse d'activité est terminée, je veux tout le monde à 100% dès maintenant* ». Hyper contrôlant, sûr de lui (« *je maîtrise la situation, tout est sous contrôle* »), il risque de provoquer l'aversion de son équipe et d'induire de la colère chez les collaborateurs
  - de type évitant ou hésitant : Ne se préoccupe pas de soutenir son équipe. Fait comme si rien ou presque ne s'était passé par crainte de ne pas savoir comment réagir, ne voulant pas gérer des situations à forte intensité émotionnelle. Ou bien, par trop de circonspection, d'analyse, a du mal à décider, à choisir entre les options/scenarii. Il risque d'être perçu comme un manager « mou », lâche et pourra perdre la confiance de son équipe. Posture qui génère de la déception et de la distance
  - **Posture à adopter: empathique, donneur de sens** (« sensemaker », Karl E.Weick) = un leader charismatique, reconnaissant, bienveillant, à la fois **promouvant et facilitant**.

## Fiche 2-2/ Priorité 1 dans la posture: l'empathie, maître mot pour toute la période du déconfinement

- **Qu'est-ce que l'empathie ? = capacité à.....**
  - se mettre à la place de l'autre, à ne pas juger,
  - écouter de façon active (= capacité à répéter ce qu'a exprimé l'autre sans avoir pris des notes),
  - comprendre et à expliquer, et en plus à montrer qu'on a compris/intégré (ce qui ne veut pas dire automatiquement et systématiquement donner raison et adopter l'avis de l'autre),
  - communiquer de façon claire et transparente (voir § spécifique sur la communication)
  - faire preuve :
    - d'**ouverture** d'esprit (s'intéresser à et prendre en compte les avis d'autrui),
    - de **tolérance** (accepter les différences et chercher le consensus),
    - de **fiabilité** (étayer ses décisions, vérifier avant d'avancer son propos)
    - et d'**authenticité** (dire ce que l'on sait et ce que l'on ne sait pas, rester dans l'humilité)

## Fiche 2-2/ Priorité 1: l'empathie, maître mot pour toute la période du déconfinement

- **Qu'est-ce que l'empathie** : exemples de discours empathique dans la circonstance de la reprise à l'école:
  - « vous êtes inquiets, je le suis aussi; je comprends votre ressenti, votre inquiétude, votre angoisse; ce n'est pas simple, mais je suis là, avec mon équipe, pour avancer au mieux et pour cela nous avons besoin de connaître vos besoins, vos idées et vos intentions »
  - « nous sommes dans le même bateau, je ne suis pas votre chef au-dessus du lot, le sachant qui a toutes les réponses; ceci est impossible. J'ai besoin de vous tant la situation est complexe. Vous avez toute ma confiance. Nous travaillerons dans la transparence et la solidarité »
  - « je ne maîtrise pas tout mais je puis vous assurer que nous nous sommes donnés tous les moyens pour sécuriser vos enfants ; le risque reste mais il est maîtrisé »
  - « nous allons nous en sortir avec votre aide, avec la bonne discipline des enfants, avec l'engagement et le professionnalisme du personnel enseignant et Ogec »
  - « je remercie le personnel enseignant et Ogec pour sa préparation à la reprise; nous avons fait au mieux, nous sommes prêts et nous resterons vigilants, attentifs à tout écart, pour corriger ou renforcer ce qui aura besoin de l'être »

## Fiche 2-2 /Priorité 1: l'empathie, maître mot pour toute la période du déconfinement

- **Développer en permanence son empathie = écouter + comprendre + aider**
  - Reconnaître que ce qui s'est passé depuis le 16 mars a été une épreuve pour chacun des membres de l'équipe est déjà une marque d'empathie (cf sas de décompression en fiche 1)
  - En plus des éléments déjà indiqués, 4 exemples de réaction\* face à un personnel Ogec/ou enseignant qui vous dit « *j'ai peur d'être contaminé au travail et que le confinement reprenne* »
    - **Apathie:** « *Peux-tu recevoir les parents d'élèves la semaine prochaine ?* » = ni écoute, ni compréhension, ni aide (cf le manager « agressif, contrôlant, maîtrisant »)
    - **Antipathie :** « *Mais non, ça ne vaut pas la peine de s'inquiéter pour cela* » = écoute, mais ni compréhension ni aide (cf le manager « agressif, contrôlant, maîtrisant »)
    - **Sympathie:** « *je te comprends, c'est vrai que cette pandémie est très inquiétante. Nous n'en sommes pas sortis !* » = écoute + compréhension, mais aucune aide (cf le manager « analysant »)
    - **Empathie:** « *Je vois que tu as peur et c'est tout à fait compréhensible dans cette situation, je partage ton ressenti. Tu as su surmonter des difficultés passées, avec l'aide de l'équipe et la mienne, tu sauras faire face aux nouvelles. Si tu as un doute, viens me voir je ferai en sorte de t'apporter mon soutien durant cette période* » = écoute + compréhension + aide (sans faire à la place de l'autre)

• \* Proposés par Patrick Légeron dans son ouvrage « Le stress au travail »

## Fiche 2-3/ Priorité 2 dans la posture: donner du sens = laisser s'exprimer les sensations

- Donner du sens permet de restaurer le bien-être et la confiance après une crise aussi exceptionnelle que le Covid-19 et la période du confinement.
- Dans la langue française, le mot « sens » a 3 assertions:
  - Exprimer une **sensation** = qu'a-t-on ressenti ?
  - Donner une **signification** = qu'est-ce que cela signifie pour moi, pour nous ?
  - Indiquer une **direction** = où allons-nous désormais ?

Il y a un grand risque à balayer le passé dans le style « *à présent, oublions ce passé difficile, retroussons nos manches et rattrapons le retard* ». L'équipe aura besoin de capter les histoires propres à chacun pour bâtir un avenir commun (le collectif renouvelé/renforcé du déconfinement ne peut repartir que de l'individuel du confinement). Il en va de la cohésion et du fonctionnement de l'équipe.

- Actions concrètes autour de la sensation: les 2 sas du premier jour de la reprise = temps de retrouvailles et décompression + temps de construction collective du plan de la reprise (cf fiche 1)

**Fiche 2-4/ Priorité 2: donner du sens =  
communiquer pour donner la signification et la  
direction de la période qui s'ouvre**

- Après la sensation, **communiquer** pour donner la **signification** et la **direction**
  - Sans information, en plus sur une situation potentiellement à risque, le niveau de stress augmente (en même temps que la rumeur ou « fake news » qui ne fait que compenser le manque d'information, lequel ne fait qu'augmenter le doute, l'incertitude, donc l'angoisse et le stress)
  - Si la situation perdure, l'individu peut alors se sentir en « impuissance apprise », ce qui peut générer une baisse de sa motivation et une augmentation des émotions négatives (déception, frustration, culpabilité, colère, angoisse...)
  - **Donner de la signification** comprend la compréhension, l'appropriation de la situation (cf éléments de langage de la fiche 1 sur le confinement et le déconfinement), et l'exposé de l'ambition, des objectifs ( ce que nous devons réaliser) et des enjeux de la période de la période (les impacts si nous n'atteignons les objectifs fixés)
  - **Donner la direction** consiste à préciser les priorités et les jalons, indiquer les modalités d'organisation des tâches pour atteindre ces objectifs et les ressources mises en oeuvre, identifier les défis-difficultés et potentialités



**Fiche 2-4/ Priorité 2: donner du sens =  
communiquer pour donner la signification et la  
direction de la période qui s'ouvre**

■ **Communiquer pour donner du sens = la signification et la direction**

➤ 1<sup>ère</sup> étape: définir le cadre:

- Que sais-je sur la situation, en général (les consignes gouvernementales), en local (liens avec l'inspection académique, la DD, la FNOGEC, la commune) et donc pour notre école en particulier? Cf fiche 1/ sur l'analyse de la situation
- Que puis-je communiquer au moment où je vais communiquer ?
- Quel est le meilleur moment pratique pour en parler ? (de préférence en début de journée)
- Comment en parler (quels vecteurs, quels supports, quelle durée?), où et avec qui ?
- Inclure les 3 ingrédients clés = voir slide suivante

➤ 2<sup>ème</sup> étape : définir le suivi de la communication

- Par quel moyen puis-je nourrir l'information à la communauté éducative ?
- Comment connaître et mesurer la réaction de l'équipe suite à mes annonces ?
- Comment les prendre en compte dans le futur ?

**Fiche 2-4/ Priorité 2: donner du sens =  
communiquer en développant la confiance**

### Inspirer confiance et faire confiance

1. Le chef d'établissement porte l'événement, la situation. Il porte au sens où il anime et assume
2. Il ne peut le faire que parce qu'il a mobilisé des ressources adéquates = humaines, techniques, financières (aides de la commune....).
3. Il a confiance dans l'équipe avec laquelle il a préparé soigneusement et rigoureusement le déconfinement. Citer des exemples positifs tirés du temps de la préparation, illustrer les résultats de la concertation: mise à disposition de tel ou tel matériel/espace..., émergence de telle ou telle idée originale/pertinente....

**Fiche 2-4/ Priorité 2: donner du sens =  
communiquer en mesurant la balance entre  
l'avant et l'après**

**Mesurer la balance** entre ce que l'on perd de la situation antérieure (confinement), et que l'on connaît, et les gains de la situation nouvelle (déconfinement), et que l'on ne connaît pas encore.

- La balance doit évidemment être positive en faveur de la situation nouvelle
- Que perdons-nous par rapport à la situation du confinement ? Que regrettons-nous de perdre et peut-on le sauvegarder ? Que ne regrettons-nous pas ?
- Qu'allons-nous gagner lors de la période de déconfinement ? Les espoirs mis dans cette nouvelle période, associés aux moyens mis en œuvre, sont-ils bien supérieurs aux craintes et risques qui peuvent subsister ? Ces craintes et ces risques seront-ils inférieurs à ceux que nous avons connus dans la période du confinement ?

## Fiche 2-5/ Priorité 3 dans la posture: reconnaître

- La reconnaissance, en particulier celle de l'investissement et des efforts fournis:
  - Reconnaître que ce qui s'est passé depuis le 16 mars a été une épreuve pour chacun des membres de l'équipe
  - Eviter les maladresses du genre « *c'était bien les vacances à la campagne ou les apéros sur le balcon ?* »
  - La reconnaissance s'exprime au travers de 4 marques de reconnaissance (en dehors de la reconnaissance matérielle/pécunière):
    - La reconnaissance existentielle (de la personne, via d'abord le respect d'autrui)
    - La reconnaissance de la pratique du travail (« *ce que tu es en train de faire est bien, tu le fais bien* ») = accompagnement, soutien
    - **La reconnaissance de l'investissement dans le travail, des efforts, indépendamment des résultats obtenus ou non, des objectifs atteints ou non = remerciements, encouragement**
    - La reconnaissance des résultats = féliciter, valoriser ce qui a été bien fait/pointer voire sanctionner ce qui a été mal fait (valorisation positive et équité)
    - **En l'occurrence, il convient de reconnaître l'investissement du personnel enseignant et Ogec pendant la période du confinement et pendant la période de préparation avant le 11 mai**

## Fiche 2-6/ En complément des 3 priorités dans la posture managériale = d'autres actions fortes = les « 7R »

- Avec la reconnaissance = la règle des « 7 R »
- 1. **Rassurer:** sans en sur-rajouter: « *nous ne maîtrisons pas tout, mais nous avons fait le maximum et nous saurons réagir/corriger/intervenir....* »
- 2. **Réconforter** chacun qui en exprime le besoin (ou ne l'exprime pas)
- 3. **Responsabiliser** chaque acteur de l'école, y compris les enfants. L'école est d'abord leur espace. Ils en ont été privés pendant 2 mois; ils n'ont pas eu d'espaces à eux (ou peu), à eux de se réapproprier l'espace mais en contrepartie, ils doivent respecter de nouvelles règles de vie dans leur nouvel espace
- 4. **Relayer** via les responsables de niveaux, professeurs principaux
- 5. **Réorganiser** les métiers et les compétences, l'espace, le temps...
- 6. **Remettre en cause-réajuster les process, le dispositif**, jusqu'à introduire de la sanction pour manquement à l'observance des règles de sécurité sanitaire