

Piloter en temps d'incertitude – Réseau des laboratoires

Quelques balises à destination des chefs d'établissement

Dans les temps d'incertitude, il est nécessaire de faire la part de ce qui est effectivement incertain mais aussi rechercher les points d'appui, les invariants, les éléments qui assurent la sécurité. La vie personnelle, professionnelle, collective, comporte fatalement une part d'incertitude qu'il faut accepter ainsi que le provisoire, le conjoncturel, l'insatisfaisant voire le frustrant... Mais tout n'est pas incertain !

Ainsi, dans cette période on a pu vérifier :

- Que l'expérience enrichit, qu'oser, essayer, tâtonner dans l'exercice d'un pouvoir limité mais réel vaut mieux que les grands discours surplombants.
- Qu'inventer au plus près des réalités locales est un mode de changement pertinent.
- Qu'on est dépendant les uns des autres et qu'on a besoin de chacun, de ses compétences à reconnaître, mais chacun à sa place. Ce qui n'est pas figé et doit toujours être précisé, travaillé, redéfini surtout en période de grands bouleversements.
- Dans cette période de distance physique (et non pas de distanciation sociale), on a initié, développé des échanges, des relations précieuses pour échapper à la solitude.
- On a vu s'intensifier des collaborations entre collègues sur des questions qui n'ont pas toujours leur place dans la pression du quotidien, comment aujourd'hui continuer à parler des choses essentielles ?

De cela, nous pouvons déjà poser quelques balises à destination des chefs d'établissement :

- **L'incertitude** ne doit pas être l'accentuation d'absence d'intelligibilité : les lieux d'éclairage, de regards croisés sont indispensables
- **L'incertitude** accentue encore la nécessité de la confiance envers les responsables et des responsables vis-à-vis des acteurs de terrain ce qui nécessite non pas la transparence mais un langage de vérité. Ce qui ne signifie pas « *tout dire* » mais expliciter les choix avec humilité, acceptation assumée des incertitudes, des questionnements, des éléments de la complexité pris en compte à un moment donné. Cela repose la question du respect de la fonction de chacun et une réflexion sur ce que je dois dire à qui, quand et par quels canaux ?
- **L'incertitude** engendre des peurs qu'il faut entendre, qu'il faut partager, qu'il faut accepter, ne pas juger et pour un responsable se pose la question difficile et cruciale de l'éducation dans l'espérance face aux peurs : l'incertitude n'est pas synonyme d'absence de perspectives, de projets, de défis.
- **En période d'incertitude** on ne se trompe pas ! On apprend ce qui exige des temps de débats contradictoires et non de polémique. En période d'incertitude, il faut encore plus que d'habitude faire la chasse aux idées reçues trop souvent avant même de poser un problème on arrive avec ses œillères idéologiques.
- Attention à la « **zone proximale d'acceptation** » des groupes pour guider les choix du pilote : les valeurs sous-tendent l'action mais ne dispensent pas d'une analyse du possible par rapport au souhaitable parfois en modérant les ardeurs de certains. Les médecins nous ont rappelé qu'ils prennent leurs décisions en analysant bénéfices /risques.
- Favoriser **les retours d'expérience en croisant des regards** les plus variés possibles et analyser ce qui est possible dans la durée en faisant attention au risque d'épuisement, ce qui se révèle trop lourd par rapport aux bénéfices, ce qui est à amplifier, à tenter, à explorer, à abandonner.

- **A partir des retours d'expérience** et de l'écoute de tous les acteurs tenter de formaliser, de rendre communicable à d'autres ce qui est transférable ou au moins peut servir d'interpellation pour analyser les pratiques.
- Dans cette période de **nouveaux modes de relations** ont été inventées elles doivent être partagées et analysées dans leur complexité : proximité et bonne distance, individualisation et rapport au groupe, monitorat et autonomie, apprentissages scolaires et extra scolaires, pratiques d'évaluation, etc...

« On ne maîtrise pas tout. Gouverner, c'est arbitrer entre des impératifs multiples – sanitaires, économiques, sociaux. Être scientifique, c'est tester, échouer souvent, et recommencer. Décider, c'est prendre le risque de se tromper. Et être citoyen, c'est prendre sa part des incertitudes. »

Anne Ponce
