

Saison
2020/21

webinaire **La rentrée : pas de panique, on s'organise !**

3 septembre 2020

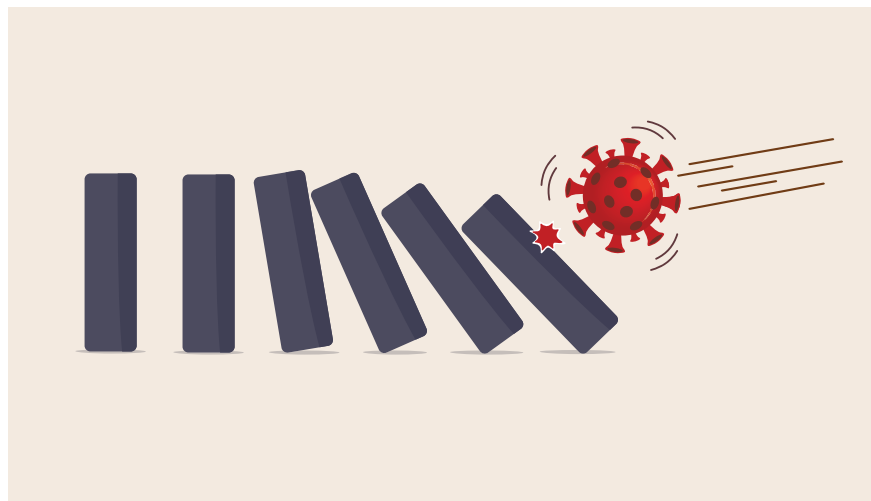
Propos extraits de l'intervention de Karine Jousseau-Felber, consultante, formatrice spécialisée dans l'approche systémique du management (activité et équipes) et la conduite de processus de changement.

1. La Covid 19 et nous : reconnaître la crise, reconnaître qu'elle fait crise

1.1 Qu'est-ce qu'une crise ?

D'après Edgar Morin et le doctorant Oussama Bouiss (cités en italique) :

« *Il y a crise lorsque les règles habituelles qui assuraient la stabilité d'un système ne fonctionnent plus et n'offrent que peu voire aucune solution aux problèmes de la crise. L'idée de perturbation permet à la fois de signifier l'origine de la crise et son résultat. La vraie perturbation de crise est le dérèglement.* »



Et c'est bien ce que nous vivons avec la Covid 19. Les règles habituelles de nos conditions de travail, de convivialité, de déplacement, ne sont plus valables. A l'échelle européenne comme mondiale... la moitié de l'humanité a été confinée.

webinaire

La rentrée : pas de panique, on s'organise !

Toujours d'après Edgar Morin :

« Lorsque les dispositifs de régulation fonctionnent, ils permettent de prédire les conséquences des actions ou des événements. Lorsque ce système de régulation ne fonctionne plus totalement, voire plus du tout, il devient difficile de prédire. La crise entraîne donc une « progression des incertitudes » et « une régression des déterminismes ». L'incertitude est telle, que même les décisions prises par des acteurs influents peuvent changer rapidement, l'incertain devenant alors de plus en plus certain. »



Ce mot « incertitude » est majeur, car c'est ce qui nous agite, en cette rentrée. Les décisions évoluent d'heure en heure, sont parfois même contradictoires, et nous... nous aimons les certitudes.

« Même si la crise est tributaire de l'aléa, elle offre des conditions nouvelles pour l'action : à certains de ces moments carrefours, il est possible à une minorité, à une action individuelle, de faire basculer le développement dans un sens parfois hautement improbable ».

En effet, qui aurait parié que nous aurions autant utilisé les technologies de l'information pour travailler et communiquer, les réseaux sociaux, la débrouille solidaire pendant le confinement ?

Cela nous semblait difficile avant. A quelle magnifique créativité avons-nous assisté !

La crise est donc un risque et une chance :

« Ici s'éclaire le double visage de la crise : risque et chance, risque de régression, chance de progression ».

Cela éclaire aussi le fait qu'en temps de crise, il ne s'agit pas d'attendre le changement mais bien davantage de saisir l'opportunité des nouvelles conditions de l'action pour le créer.

webinaire

La rentrée : pas de panique, on s'organise !

La Covid 19 est bien une crise systémique, commençons tous par reconnaître la crise, le fait qu'elle ébranle nos édifices personnels et collectifs, au-delà de sa seule dimension sanitaire, et sans y résister : nous n'avons pas le choix.

La crise n'est pas le changement, elle relève du temps court (la Covid 19 ne va pas durer éternellement). La réponse à la crise, c'est la gestion de crise, la gestion des complications et des incertitudes liées à la crise. La gestion de crise, c'est une réponse, c'est "les pompiers".

Cependant, au-delà de la simple exécution des recommandations et du mode « pompier », la crise nous a tous fait réfléchir : sur nos modes de consommation, nos déplacements, la société dans laquelle nous vivons et à laquelle nous participons, celle que nous voudrions pour demain, etc...

Et c'est là qu'intervient la notion de changement. Il y a un lien entre crise et changement : la crise peut introduire un changement.

1.2 Qu'est-ce que le changement ?

Le changement travaille, à un autre niveau de sens, les systèmes et les individus en profondeur et sur le temps long : c'est bien plus qu'un passage d'un état A à un état B.

Le changement affecte a minima les comportements, mais surtout il ébranle les croyances, les valeurs, les certitudes et les représentations, la nature profonde des liens et des alliances, ce que l'on attend pour soi – profondément – de l'exercice d'un métier, d'une carrière, etc.

La conduite du changement, c'est donc une action sur le système lui-même, l'accompagnement des parties prenantes d'un système à changer leurs comportements, valeurs, représentations, liens et modalités de lien.

La conduite du changement inclut à la fois :



▪ L'acceptation de l'impermanence des choses : on ne peut pas enseigner demain comme on le fait aujourd'hui, puisqu'on sait de plus en plus de choses sur les modalités d'apprentissage.



▪ L'anticipation rationnelle des problèmes et désordres ne saurait pas intervenir sur le temps long car tout bouge, tout le temps, y compris les savoirs, les connaissances.



▪ L'intégration de ce que l'on prévoit en termes d'évolutions souhaitées et bénéfiques, notamment les compétences des parties prenantes.



▪ Les rêves, les utopies.

La crise désorganise. Elle requiert de la gestion de crise, sur un temps court, pour qu'on s'en sorte. Elle vise un retour à la normale, c'est-à-dire à la situation antérieure.

Le changement, lui, bouleverse les valeurs, les croyances, ce que l'on croyait certain définitivement. Il vise à organiser autrement, pour poursuivre sur un temps long, à partir de demain. Un changement se conduit. Il ne se "gère pas".

Finalement, faut-il une crise pour qu'advienne un changement ?

La conduite du changement, c'est le développement anticipé des capacités de réponses.

webinaire

La rentrée : pas de panique, on s'organise !

1.3 Qu'est-ce que changement et crise ont en commun, sans pour autant qu'on les confonde ? : l'impermanence des choses

« Rien n'est plus constant que l'impermanence »
enseignait le Bouddha.

« On ne peut pas ne pas changer »
écrit Dominique Génélot, nous incitant à conduire des changements tout le temps,
parce que c'est juste le mouvement de la vie.

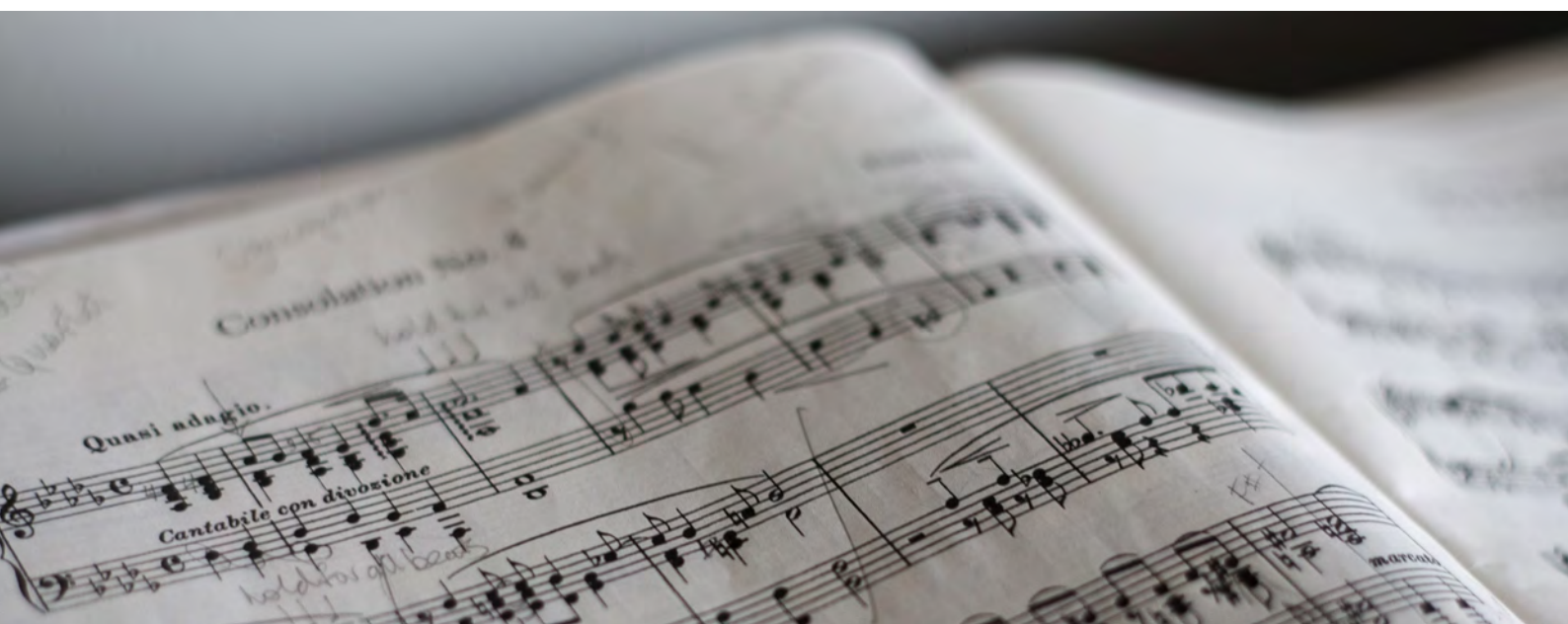


Une fois que l'on a dit cela, reste à faire le travail, profondément, en soi.

Accepter l'impermanence, ce n'est pas devenir fataliste. Intégrer l'impermanence, c'est intégrer que nous sommes tous capables d'accompagner les nécessaires évolutions des systèmes auxquels nous appartenons.

Le changement majeur, à cet endroit, c'est de croire en la bonne volonté et en la compétence de tous et chacun pour avancer, durablement. C'est de croire en l'adaptabilité, si celle-ci a du sens. L'adaptabilité est une dynamique, un mouvement, qui repose sur la souplesse et la confiance.

Durabilité et prise en compte de l'impermanence sont intimement liées.



webinaire

La rentrée : pas de panique, on s'organise !

2. La rentrée

2.1 Pour cette rentrée, il s'agit de « Faire avec... »

La crise ne change pas votre métier.

En cette rentrée, vous demeurez les enseignants, formateurs, chefs de chœur, directeurs, coordinateurs, que vous étiez avant la crise sanitaire. Votre contrat de travail n'a pas changé !

La crise ne change pas non plus – pour l'heure – la vocation des structures auxquelles vous appartenez et contribuez, ni les ambitions que vous avez pour vos « usagers », qu'ils soient apprentis musiciens, chanteurs ou instrumentistes, publics, personnels administratifs...

Le virus est prétentieux, certes, mais pas au point de remettre en cause – en 6 mois – les valeurs de vos organisations respectives qui sont bien souvent : exigence, qualité, émancipation, authenticité, accompagnement, etc....

Alors, vous n'avez pas le choix : vous devez « faire avec ».

Le mot important, c'est le mot ajustement.

Ajustement dans un contexte d'incertitudes. L'ajustement, ce n'est pas la désorganisation !

Le contexte global est désorganisé, certes, et cela percute votre désir de maîtrise et de contrôle, votre désir très naturel de maintenir l'équilibre des choses, ... plutôt dans le sens de la situation antérieure à la crise, si on y regarde de près.

1. Agir chacun à votre bonne place. Ne pas avoir d'autre objectif que de faire - chacun - son métier !

Dans vos structures, chacun a un métier, une place, des priorités, des contraintes, des prérogatives, des comptes à rendre, un cadre d'exercice (dont on a dit qu'il était bouleversé en temps de crise).

Ainsi, un directeur dirige. Son métier, prioritairement, c'est de faire en sorte que son établissement soit reconnu pour l'activité qui s'y mène, mais aussi que les personnes qui y interviennent puissent le faire en sécurité, dans la reconnaissance de leur compétence et que l'économie y soit saine. En période de crise, ce sont ses priorités.

Le métier de l'enseignant en pratique instrumentale, c'est d'accompagner la progression de ses élèves, c'est de faire en sorte que l'appétit demeure et évolue, que le travail personnel produise du plaisir et de la motivation.

Des notions importantes à mettre en pratique pour « faire avec », s'ajuster, sans découragement !

1. Agir chacun à votre bonne place. Ne pas avoir d'autre objectif que de faire - chacun - son métier !

2. Ne pas passer dans le registre du défi ou du challenge

3. Ne pas vouloir contrôler ou maîtriser ce qui ne relève pas de vos possibilités de contrôle et de maîtrise

4. « Faire pour le mieux » pour aller possiblement tous au même endroit (vocation et ambitions de la structure) !



webinaire

La rentrée : pas de panique, on s'organise !

Eh bien, continuez à faire cela, chacun dans l'exercice de sa compétence et donc dans l'interdépendance.

L'interdépendance, c'est plus que la somme des parties d'une même structure, c'est plus que la somme des compétences du professeur de piano, de basson ou de harpe, de formation musicale ou de déchiffrage, du directeur et du secrétaire-comptable : c'est ce que produit le fait d'être ensemble, dans la même structure, portés par un projet et des ambitions que l'on partage tous, certains que l'autre est là, complémentaire, à sa bonne place.

N'essayez pas de « faire à la place de », vous allez rajouter de la confusion à la complication. Au contraire, votre conjugaison, ensemble, chacun à sa bonne place, s'appelle aussi la subsidiarité.

La subsidiarité, c'est le respect de la place de chacun, la confiance en la compétence de chacun et de l'autre, qui concourt à la marche d'un établissement, à la poursuite de l'activité d'une structure.

2. Ne pas passer dans le registre du défi ou du challenge

Restez dans la dimension de l'objectif en période de crise : c'est essentiel.

N'allez pas vous lancer des défis ou des challenges, car vous changeriez de métier ! N'allez pas gravir l'Himalaya ! On pourrait être tentés de faire cela en période de crise. Or ce n'est pas le moment, ni une réponse d'ajustement.



3. Ne pas vouloir contrôler ou maîtriser ce qui ne relève pas de vos possibilités de contrôle et de maîtrise

La crise sanitaire nous dépasse, et nous ne sommes pas en position de maîtriser ce qui nous échappe. Vous n'êtes pas épidémiologistes, infirmiers, députés, que sais-je !

Les recommandations sanitaires, quand bien même elles sont quelque peu différentes selon les régions, quand bien même on ne les comprend pas toujours, émanent d'instances qui ont la responsabilité de les produire. Vous n'avez pas la main dessus, ainsi donc ne cherchez pas à contrôler ce qui échappe à votre fonction ou à votre responsabilité.

En période de crise, il est de votre responsabilité, à votre place, de mettre en œuvre les recommandations sanitaires, si cela est rendu possible : pas d'en produire !

La rentrée : pas de panique, on s'organise !

4. « Faire pour le mieux » pour aller possiblement tous au même endroit (vocation et ambitions de la structure) !

« Faire pour le mieux », ce n'est pas « faire moins », ce n'est pas « faire plus » non plus !

Continuez à faire ce que vous êtes, naturellement !

Je n'ai jamais rencontré de personnes paresseuses, de personnes qui ne voulaient pas bien faire. J'en ai rencontré plein qui en étaient empêchées, par contre, dans des entreprises et des activités déshumanisées ou déficitaires en sens. La grande majorité des gens, et c'est vrai notamment en France où la valeur travail est forte, a envie de contribuer, de bien faire son « boulot ».

J'en ai rencontré également qui voulaient faire plus, voire trop, pas pour faire mal, mais parce qu'elles voulaient que les choses avançaient vite, ou tel qu'elles le concevaient. Epuisement garanti.

« Faites pour le mieux », votre métier, à votre bonne place, sans vous laisser « prendre » par l'angoisse, la peur, le besoin de contrôle, qui vous feraient sortir de votre fonction. Rappelez-vous ce qu'est la vocation de votre structure, quelles sont ses ambitions et valeurs et agissez dans ce cadre.



2.2 Après la rentrée, il s'agit d'intégrer progressivement le changement

La question de la conduite du changement est importante, parce qu'on n'est pas toujours en crise, et une crise doit, si possible, conduire à des changements.

Ainsi, je vous conseillerais de contribuer – si possible et si une dynamique interne est engagée dans ce sens par les instances pilotes de l'organisation à laquelle vous appartenez ou par des instances représentatives de vos métiers et activités – à réfléchir à ce que pourraient devenir vos métiers et vos structures demain, dans une dimension d'évolution inévitable, mais pas de retour en arrière, à une situation antérieure. Rappelez-vous : « On ne peut pas faire comme hier », on ne peut faire que « comme demain » !

C'est à cet endroit, une fois que la rentrée est faite, que l'on fait régulièrement le point sur les conditions de travail, les possibles et impossibles pédagogiques, qu'on se donne le temps de commencer à penser le changement.

Ne vous y engagez pas seuls ! Cette dynamique relève de l'initiative et de l'accompagnement de vos directions et gouvernances, de vos agences régionales, locales, dédiées, spécialisées...

De plus, penser et préparer le changement, ce n'est pas tous les jours, ce n'est pas à chaque instant ! Comme la gestion de la crise ne va pas vous empêcher de réfléchir, autant le faire de manière structurée et pro-active, dans un cadre dédié pour ce faire.

webinaire

La rentrée : pas de panique, on s'organise !

Penser le changement, c'est réfléchir en profondeur à exercer « autrement » vos métiers.

Le cours en présentiel hebdomadaire est-il véritablement le meilleur ingrédient de la progression des élèves ?

Les directeurs de conservatoire ou d'école de musique ont-ils déserté leurs établissements pour les retrouver à la mi-mai dans l'état antérieur ? Non, bien sûr !

Les paies ont-elles été suspendues, ou le télétravail a-t-il permis de les faire ?

Les chefs de chœur n'ont-ils pas travaillé, écrit des projets, entendu par vidéo des productions individuelles ? Bien sûr que si !

Pour sortir de la gestion de crise, qui n'est pas une solution durable – parce qu'elle nous épuiserait – il faut réfléchir à des modalités pédagogiques, de direction, de gouvernance, renouvelées et dynamiques.

Apprendre à faire « comme demain », avec les moyens à disposition, dont un certain nombre que nous aurions rejeté précédemment. Ceux-ci nous ont pourtant été fort utiles pendant la crise et nous avons su les utiliser de manière réactive parce que nous voulions continuer « bien faire », quitte à imaginer d'autres modalités, pour être ce que nous sommes, professionnellement, avec créativité.

Enclencher le changement, participer au travail sur l'évolution de vos métiers, c'est vous donner des chances de pouvoir y adhérer et de vous y adapter. Le problème du changement, c'est l'adhésion, dans l'esprit, le cœur et les actes !

Participer à la mise en œuvre du processus de changement vous permettra d'y adhérer et cela rendra les choses confortables, nourrissantes et sans doute émancipatrices. Le faire dans l'interdépendance, la subsidiarité, c'est-à-dire dans la confiance en la complémentarité des compétences et des liens, et aussi dans le temps, est indispensable.



webinaire La rentrée : pas de panique, on s'organise !

Et la communication dans tout ça ?

En « gestion de crise », ne cherchez pas à rassurer : « rassurer » relève du registre sémantique des émotions. Or vous n'avez aucune prise sur les émotions des autres, usagers, parents d'élèves, musiciens. Chacun a ses angoisses propres, vous n'avez aucun contrôle là-dessus et ce n'est pas votre rôle.

« Assurez » plutôt que « rassurez » : vous pouvez assurer que les mesures sanitaires seront prises, et que jusqu'à la limite de l'exercice, l'activité est assurée. Et soyez modélisants, c'est-à-dire « faites ce que vous dites », conformez vos comportements à votre discours.

La bonne communication efficace, saine et productive, c'est celle que vous faites chacun, à votre bonne place, dans le respect du cadre précis et cohérent communiqué aux usagers par votre institution, et qui concerne votre exercice professionnel.

Ce webinaire vous a été proposé par :



2, rue Baldung Grien
67000 Strasbourg

☎ 03 88 23 40 80

✉ contact@cadence-musique.fr
📄 cadence-musique.fr



Fédération Musicale
de Franche-Comté

2 rue André Malraux
25000 Besançon

☎ 03 81 82 02 40

✉ fmfc@wanadoo.fr
📄 federationmusicalefc.fr



22 Rue de Sultz
68540 Bollwiller

☎ 03 89 48 10 04

✉ accueil@mjc-bollwiller.fr
📄 centresocial.mjc-bollwiller.fr