

RÔLE DES PSYCHOLOGUES DE L'ÉDUCATION NATIONALE DANS LA GESTION DES CRISES

Role of National
Education psychologists
in crisis management

par Dominique
BERTELOOT*

RÉSUMÉ

Une société bienveillante saurait, en toutes circonstances et indépendamment des contextes, familiaux, personnels, institutionnels, être attentive au bien-être de tous ses membres, assurant dans ce domaine une continuité de vigilance qu'exerceraient les citoyens eux-mêmes et, par organisation, certains acteurs en particulier.

Ainsi des psychologues de l'Éducation nationale.

Dans quels contextes et de quelle(s) manière(s) peuvent-ils contribuer à la prévention ou à la gestion des crises silencieuses, des tensions discrètes, des crises majeures qui jalonnent l'existence des individus et des organisations ?

La prise en compte du psychotraumatisme est une préoccupation relativement récente y compris face à des drames collectifs. Comment les schémas d'aide se construisent-ils aujourd'hui pour répondre aux besoins des élèves, des personnels et des écoles confrontés à des moments difficiles ?

Que peut-on attendre des psychologues dans ces dispositifs ?

Mots-clés : crise, psychologue, cellule d'écoute, psychotraumatisme, dispositif d'aide, élève victime, personnel victime.

ABSTRACT

In any circumstances and regardless of the family, personal, or institutional contexts, a benevolent society would know how to be attentive to the well-being of all its members, thereby following on from the citizens' alertness and that of some organization members.

Thus National Education psychologists.

In what contexts and in what way(s) can they contribute to the prevention or management of silent crises, discreet tensions, major crises that punctuate the existence of individuals and organizations ?

The consideration of psychological trauma is a relatively recent concern, including in circumstances of collective tragedies. How are aid schemes being built today to meet the needs of students, staff members and schools facing difficult times? What can be expected from psychologists in these plans?

Keywords: crisis, psychologist, listening and psychological support unit, psycho-trauma, aid schemes, victim pupil, victim staff.

* Délégué ministériel chargé de la prévention et de la lutte contre les violences en milieu scolaire. Fondateur du Centre Académique d'Aide aux Écoles et Établissements de l'Académie de Versailles en 2001. Spécialisé dans l'accompagnement des unités scolaires confrontées à des crises liées ou non aux violences.

Une société bienveillante saurait, en toutes circonstances et indépendamment des contextes, familiaux, personnels, institutionnels, être attentive au bien-être de tous ses membres, assurant dans ce domaine une continuité de vigilance qu'exerceraient les citoyens eux-mêmes et, par organisation, certains acteurs en particulier.

Ainsi des psychologues de l'Éducation nationale.

Une telle société s'assurerait que leur rôle ne se limiterait pas à intervenir en cas de difficulté manifeste mais qu'ils contribueraient également, au quotidien, à prévenir les tensions et les ruptures, à passer les caps, à contourner les écueils, à aider chacune et chacun à construire et se construire. En tant que de besoin.

Certains diront que c'est déjà ainsi, d'autres s'étonneront que l'on ne reconnaîsse que des vertus curatives, apaisantes, mobilisées en cas d'urgence, à l'art des psychologues.

J'entends parfois, dans mes fonctions liées à la prévention des violences, le propos vaguement sarcastique des spécialistes des vraies crises s'étonner que nous ayons un avis sur la chose, tandis qu'eux s'occuperaient des sujets d'importance, inscrits dans l'œil des cyclones, attentifs aux cataclysmes ou aux attentats.

Le mot étant posé – la crise –, les spécialistes voudront bien considérer que leur conception du rôle des psychologues dans la crise, celle dont ils ont la responsabilité, peut cohabiter avec celui qu'ils jouent lors de moments complexes, plus ou moins aigus, que l'on nomme aussi crise, avec leurs moments de latence et de paroxysme et dont certains constituent des passages quasi obligés de l'existence. Celle des gens. Celle des organisations.

Nous prendrons quelque distance avec le terme « gestion », qui porte des sens parfois contradictoires. Le gestionnaire de la crise cherche à surmonter celle-ci, entendue comme phase aiguë, acmé, paroxysme, en mobilisant des moyens et méthodes adaptés à ses différentes temporalités (avant, pendant, après la crise). Il peut aussi gérer la crise, s'en accommoder ou même en tirer parti, dans un sens de communication politique par exemple. Ce n'est pas ce qui nous intéresse ici.

CRISES MAJEURES, CRISES DIVERSES, TENSIONS SANS ÉCLAT : UN MÊME RÔLE POUR DES CONTEXTES MULTIPLES ?

Le référentiel professionnel des psychologues de l'Éducation nationale stipule que ceux-ci doivent « apporter un soutien aux élèves et aux équipes

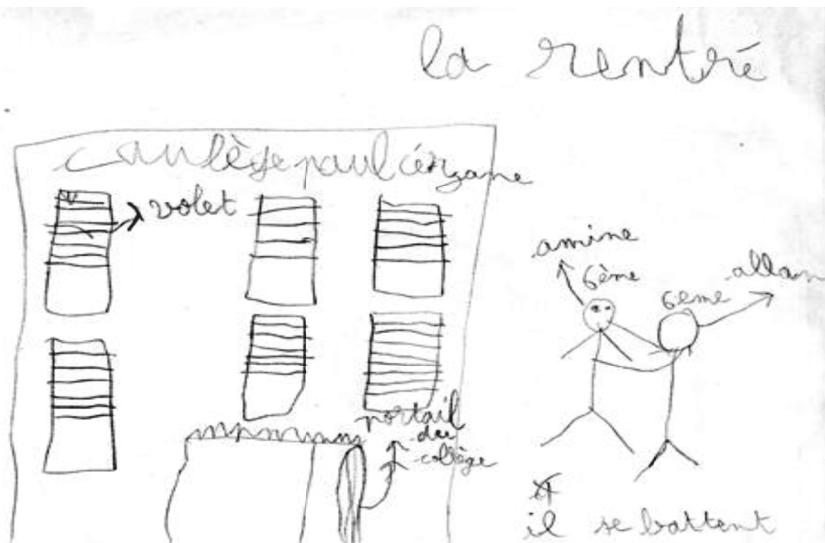
pédagogiques et éducatives en situation de crise, particulièrement en cas d'impact sur la communauté scolaire».

Les objectifs, les formes et modalités de ce soutien sont extrêmement diversifiés. Ils nécessitent de définir la crise par son impact sur le groupe et, individuellement, sur celles et ceux qui le composent.

Les lignes qui suivent invitent les lecteurs à situer le rôle des psychologues pour la prévention, la gestion des crises qui concernent l'école et ses publics, à titre individuel ou collectif.

DES CRISES SILENCIEUSES, AU CŒUR DES MISSIONS DES PSYCHOLOGUES

Souvent et devant différents publics, j'ai montré un dessin réalisé par un élève, « Allan », lors d'un entretien avec la psychologue scolaire qui le recevait sur demande de l'équipe enseignante. L'intervention du RASED avait été sollicitée car les résultats d'Allan s'effondraient.



On voit sur le dessin au crayon un immeuble aux volets fermés, des grilles : c'est le collège. Son nom est inscrit au sommet du bâtiment. Deux enfants se battent dans un coin du dessin... Deux prénoms : « Allan » et « Amine ». Commentaire : ils se battent.

Allan dit à la psychologue pour commenter son dessin « je ne veux pas aller au collège car au collège on t'oblige à te battre, moi je ne veux pas me battre ».

Quelle est la place des adultes et des autres élèves ? Ici il n'y en a pas qui soient représentés.

Quelle est la place des adultes ? Ici on ne les voit pas, ils sont absents.

Quelle est la place des professionnels, dans leur identité, dans leur coordination et la structuration de leur travail ? L'établissement est fermé, il n'est pas accueillant.

Au travers de ce dessin sont représentées les innombrables situations dans lesquelles des élèves agressés n'ont pas pu, pas su, pas voulu s'adresser aux adultes. Le témoignage d'Allan, sa connaissance et sa représentation de la transition entre l'école et le collège tendent à définir deux rôles pour les psychologues. L'un concerne l'enfant lui-même et son accompagnement, l'autre concerne les personnels qui l'encadrent, l'accueillent et l'accueilleront et l'organisation dont ils sont responsables.

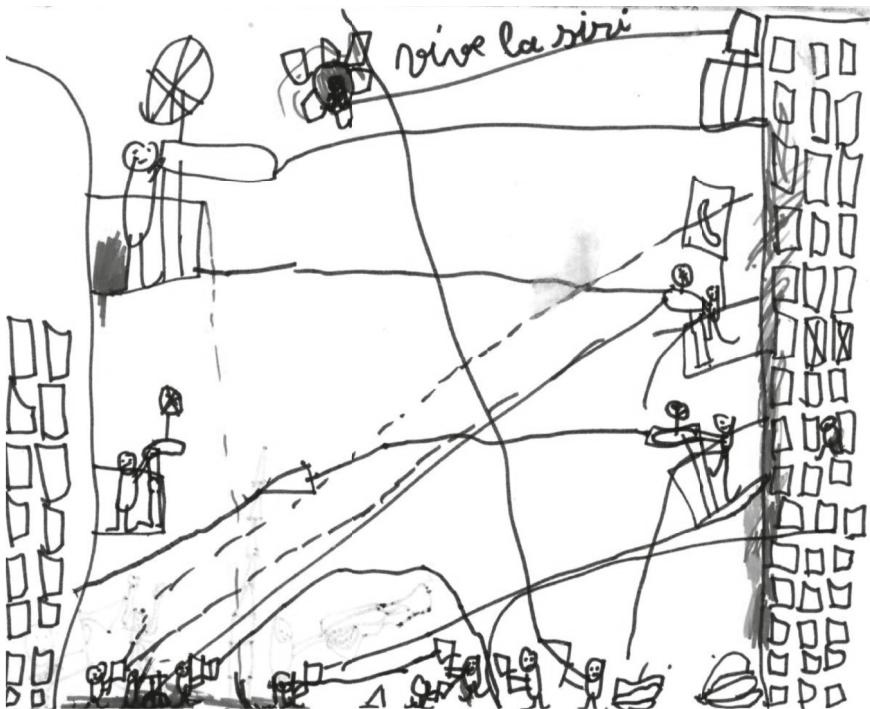
Ce témoignage oblige à développer la prise en charge collective des élèves confrontés à la violence au bénéfice desquels chacun doit pouvoir coopérer dans son identité professionnelle. La place des psychologues est (aussi) celle d'être des lanceurs d'alertes en direction des personnels – de l'école, du collège et de l'institution en général – qui entendent et qui témoignent de la réalité ressentie par les enfants.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Soit une scène du quotidien d'un collège où figure un adolescent assis sur un banc. Il est replié sur lui-même, ses bras enserrent ses genoux. On ne sait pas s'il se repose, est victime de violences ou non, ni ce que font les autres personnages : d'autres adolescents lui font face et l'entourent. Plusieurs ont un téléphone portable à la main.

La réponse à la question « de quoi s'agit-il ? » relève de points de vue individuels. Cette image, utilisée en formation, pointe la nécessité de s'accorder sur ce que peut recéler une scène du quotidien scolaire, chacun pour se prononcer ayant une approche personnelle, professionnelle, institutionnelle plus ou moins éduquée mais surtout plus ou moins inscrite dans un questionnement collectif, producteur d'attention et d'action.

La contribution des psychologues à la connaissance par la communauté scolaire des signaux discrets qui peuvent annoncer ou témoigner d'une crise (d'une rupture, d'une tension, d'un risque pour un individu ou la collectivité) est extrêmement importante. Ceci est vrai pour d'autres professionnels, qui pourraient être attentifs à des signes différents, ou produire des interprétations différentes des mêmes signes, la meilleure des préventions associant l'ensemble de ces vigies.



Dessin d'enfant

SAVOIR ENTENDRE, SAVOIR PROTÉGER, PARTICIPER À LA VIGILANCE COLLECTIVE

La thèse de Jean-Marc Van Meenen intitulée « la violence paroxystique en milieu scolaire : approche cindynique et opérationnelle d'anticipation du risque¹ » porte sur les tueries scolaires de 1912 à 2012, dans le monde entier (excepté la Chine).

L'auteur nous montre que l'essentiel de ces actes sont largement déterminés par le fait que les tueurs avaient quelque chose à reprocher à l'école, ou avaient subi du harcèlement (leurs surnoms : « Arachide », « Pizza face », « The Loser »...).

L'auteur montre que le passage à l'acte des tueurs (plus d'une centaine de faits étudiés) « relève d'une construction et non d'une impulsion ». Il montre également la construction de gangs virtuels, par-delà le temps et la mort, au sein desquels les auteurs de tuerie scolaire s'inspirent de leurs prédecesseurs (y compris pour certains dans la vêture).

¹ <http://www.theses.fr/2014TROY0026>.

Il montre aussi que la plupart de ces actes auraient pu être décelés avant de se produire (enregistrements et diffusion ante mortem pour les faits les plus récents).

À ce titre le massacre de Sandy Hook (28 morts dont 20 enfants), la personnalité du tueur Adam Lanza et les multiples signes inquiétants de son parcours personnel dans les années, les mois et les jours qui précèdent son passage à l'acte sont emblématiques de la nécessité d'une vigilance partagée. L'association Sandy Hook Promise² diffuse des documents montrant quelques-uns des signes qui devraient alerter les adultes. Ce sont des signes qui, avec d'autres, devraient susciter la discussion entre adultes.

La construction de l'attention partagée est certainement présente dans le référentiel professionnel des psychologues de l'Éducation nationale :

- promouvoir les initiatives en matière de prévention des phénomènes de violence ;
- contribuer à l'éducation à la citoyenneté et à la qualité du vivre ensemble à l'école ;
- participer à l'élaboration du projet d'école et contribuer à la mise en place d'actions de prévention.

CRISES MAJEURES ?

Les crises majeures se définissent souvent d'elles-mêmes, par leur gravité intrinsèque et leurs conséquences considérables pour des populations nombreuses. Elles entraînent des désorganisations d'ampleur, elles peuvent être causées par un cataclysme, une catastrophe naturelle, technologique, industrielle. En ces circonstances, le rôle du psychologue semble aisément à définir, ce qui ne signifie pas qu'il soit simple à mettre en œuvre. Il s'agirait de porter assistance aux personnes victimes de la catastrophe. L'intervention du psychologue se fonde sur sa connaissance des effets potentiels du traumatisme sur la psyché et du travail nécessaire pour contribuer à en atténuer les effets. C'est donc là qu'on l'attendrait. Cette affirmation se complexifie cependant des questions liées au contexte, aux complémentarités entre acteurs, de la co-intervention d'agents appartenant à des organisations diverses. La réponse à la situation provoquée par une crise majeure n'est pas ponctuelle et ne peut être réduite à une seule forme d'aide. Elle est évolutive, elle s'inscrit sur différentes temporalités.

² https://www.sandyhookpromise.org/prevention_programs.

Dans ces crises majeures, l'impossibilité pour l'école de poursuivre ses missions et parfois même, du fait des destructions, d'accueillir son public, rend problématique l'accès des élèves et des personnels à l'aide apportée par les psychologues de l'institution. Eux-mêmes peuvent être victimes de différents dommages leur interdisant toute disponibilité pour l'aide à autrui. Du temps de l'urgence à celui de la reconstruction, il est sans doute illusoire de leur dessiner une mission trop précise. Sauf peut-être à considérer que la résilience se nourrit d'organisations antérieures à la crise, connaissances et réseaux permettant aux agents de s'inscrire dans des chaînes de solidarité, renforcées progressivement par le retour à leur poste des différents acteurs à mesure que l'on s'éloigne de l'événement initial.

UNE CELLULE D'ÉCOUTE !

La place et le rôle des dispositifs d'écoute sont très différents selon la fonction qu'occupe la personne qui décide de leur mise en œuvre. Il y a de ce point de vue un fossé entre le praticien de l'aide et le communiquant. On peut relever que l'organisation de cellules d'aide psychologique a pu, ou peut être considérée comme une manifestation d'efficacité de l'organisation, ou du politique. Leur exposition médiatique relève à la fois d'un besoin d'information – leur présence, pour le public, témoignerait de la capacité à protéger les victimes – et pour le politique, d'une sorte de justification de sa capacité à mobiliser des moyens d'appui.

Arrive avec la crise manifeste la nécessité ressentie par les décideurs de « mettre en œuvre une cellule d'écoute », réponse correspondant souvent aux besoins de la population subissant les effets de la crise, mais aussi parfois réponse réductrice, qui porte confusion entre l'outil et les objectifs, et vient restreindre l'accompagnement de la communauté scolaire à une forme particulière d'aide, sans en interroger la pertinence ou la temporalité. Si la nécessité du soutien psychologique est aujourd'hui mieux comprise dans les processus de gestion de crise, elle peine toutefois à en considérer l'ensemble des facteurs. C'est le cas par exemple des contributions à la qualité de vie au travail, parmi lesquelles la bienveillance de l'institution à l'égard de ses personnels. Elle concerne les conditions de travail, l'attention portée aux obstacles rencontrés par un agent et l'aide disponible – à laquelle concourent les psychologues – dans le quotidien professionnel.

CONNAÎTRE ET FAIRE CONNAÎTRE LA PROFESSIONNALITÉ DES PSYCHOLOGUES DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Le rôle qui lui est dévolu correspond-il à l'ensemble des besoins auxquels pourrait répondre la professionnalité du psychologue dans le contexte scolaire ? La réponse est peut-être une évidence, ou non. Dans un quotidien d'apparence paisible ou dans la manifestation du drame, qui aider, comment aider, pour quelles raisons aider, qui en décide ?

Aucune de ces questions ne trouve de réponse univoque, y compris face à d'évidentes détresses. Ces situations sont inscrites dans des contextes singuliers : regarder en arrière et dans certaines marges peut peut-être nous aider à mieux organiser la place de chacun dans la prévention et la gestion des crises, aujourd'hui.

LA PRISE EN COMPTE DU PSYCHOTRAUMATISME : UNE PRÉOCCUPATION RÉCENTE

L'incendie du collège Pailleron dans le XIX^e arrondissement de Paris, le 6 février 1973, est l'une des plus terribles tragédies ayant marqué l'école après la deuxième guerre mondiale. Il a causé 20 morts, dont 16 enfants.

Le Journal Télévisé (JT), 24 heures sur la Une, du 7 février 1973, laisse apparaître la stupeur de chacun devant le drame. Il y est fait référence à la rapidité de propagation de l'incendie, au rôle des pompiers, qui, malgré leur engagement, n'ont rien pu faire, à la nécessité de comprendre et de rechercher les responsabilités.

L'intervention du ministre de l'Éducation nationale Joseph Fontanet évoque également les responsabilités (ce qui ne signifie nullement que son propos se résume ainsi, mais c'est ce que transmet le média). La seule référence au deuil dans la séquence consacrée à l'incendie et à ses conséquences est, la conclusion du présentateur du JT. Ému, il clôt ainsi le dossier : « Je pense, qu'en attendant l'enquête, parce qu'au fond nous sommes tous des parents, le mieux est d'avoir une pensée pour les victimes d'hier soir ».

Depuis 1973, les normes et règles de sécurité ont connu une évolution considérable, ceci concerne bien entendu les locaux scolaires en tant qu'établissements recevant du public (ERP). « Toute la réglementation est venue de là », note Jean-Marie Schléret, le président de l'Observatoire national de la sécurité (ONS).

Autre évolution notable : lorsque surviennent catastrophes et accidents, ce ne sont plus seulement la hauteur du drame, la recherche de

responsabilité ou la nécessité d'amélioration des conditions de sécurité qui sont médiatiquement mises en avant, mais aussi le témoignage des mobilisations en faveur des rescapés ou des proches des victimes.

La présentation sur Antenne 2 de l'accident de car de Beaune, qui fera 53 victimes, dont 44 enfants, le 31 juillet 1982, illustre la différence de conception de l'information d'une part, du rôle des politiques d'autre part, ou encore de l'expression des solidarités face au drame, entre notre époque et le début des années 1980. Le JT consacré à «la tragédie de Beaune sur l'A6³» montre les images de détresse des parents, tandis que le maire de Crépy-en Valois énonce en public la liste des disparus. La présentatrice, Christine Ockrent, annonce que le président de la République adresse ses condoléances aux parents⁴, que les ministres se déplacent sur les différents sites impactés par l'accident (le lieu de l'accident, les communes d'origine des victimes, la colonie de vacances).

À l'écran : les gendarmes emportant les parents qui défaillent, la salle comble de la mairie, les familles et les voisins rassemblés.

Bande son : la voix du maire, les cris de détresse.

L'avalanche des Orres (11 morts dont 9 adolescents le 23 janvier 1998) marque également cette histoire. Les journaux télévisés se situent sur le champ de la responsabilité. Ils évoquent cependant la douleur, le deuil des proches des victimes comme celui des communautés scolaires auxquelles elles appartenaient. Commentaire du présentateur : « Vers 19 heures, lorsque l'équipe pédagogique a compris ici qu'un certain nombre de parents rencontreraient de grandes difficultés, eh bien on a fait appel à des médecins et à des psychologues pour les réconforter⁵ ».

La temporalité de la proposition d'aide, même traduite par ce type de commentaire non expert, ne serait plus la même aujourd'hui.

DE LA SOLIDARITÉ NATIONALE À L'EMPATHIE VERS UN SOUTIEN ACTIF

Lors de ces tragédies, la solidarité nationale s'exprimait essentiellement par l'intervention du politique – allocutions solennelles, déplacement d'autorités sur site, et par l'organisation de moments solennels de recueillement.

L'évolution de la société et la prise de conscience des politiques a entraîné la création des Cellules d'Urgence Médico-Psychologiques qui

³ <https://www.youtube.com/watch?v=0NL2oLCIFWU>.

⁴ François Mitterrand était présent aux obsèques des 44 enfants, le 3 août 1982.

⁵ Thierry Curtet. JT 20 heures France 2 – 23 janvier 1998.

relève d'une circulaire de mai 1997 et fait suite, notamment, aux attentats du RER B, le 25 juillet 1995. Elle vise la création d'un réseau de prise en charge de l'urgence médico-psychologique en cas de catastrophe.

Aujourd'hui, dans des circonstances dramatiques, les manifestations de soutien des « officiels » coexistent avec une approche à la fois globale, par la prise en charge de l'ensemble de la communauté touchée par l'événement, et ciblée, pour s'adresser à toute personne en manifestant le besoin ou, par proposition et systématiquement, à toute personne considérée comme nécessitant un appui.

Les études épidémiologiques montrent l'importance de la prise en charge précoce des personnes victimes de catastrophes collectives ou d'attentats...

Un standard de l'aide aux victimes, mettant en première ligne les services de secours parmi lesquels les cellules d'urgence médico psychologique (CUMP), s'est imposé. Les institutions développent en complément, et dans le meilleur des cas en coordination, des dispositifs de gestion de crise qui, sur le terrain, font une juste place aux professionnels de l'écoute.

La mise en place dans l'Éducation nationale d'organisations structurées visant l'accompagnement systématique des communautés scolaires confrontées à des difficultés importantes ou à des drames voit le jour à la fin des années 1990. Le colloque du 25 octobre 1999, « Aide aux victimes – école et solidarité » a pour objet, notamment, de faire connaître la convention initiée en mars de la même année entre l'Éducation nationale et l'Institut national d'aide aux victimes et de médiation (INAVEM), en faveur de la prise en charge des victimes de violence en milieu scolaire. Désormais, dit la synthèse des débats : *toute victime, élève, parent d'élève ou personnel, pourra bénéficier de la part d'un service d'aide aux victimes d'une prise en charge immédiate et individualisée, d'une information sur ses droits et sur la procédure, d'un accompagnement dans ses démarches, notamment d'une aide dans la constitution des dossiers d'indemnisation et d'un soutien psychologique.*

Dans son intervention, Ségolène Royal, ministre déléguée à l'enseignement scolaire, évoque le dispositif interne d'aide aux victimes de violence et les personnels qui contribuent à le déployer :

- des cellules d'audit et de soutien en direction des personnels en difficulté ;
- un centre de ressource auprès de chaque Inspection académique pour soutenir : *en particulier les victimes de violences sexuelles et, plus généralement, toute personne atteinte par un événement traumatique grave. Ces structures départementales sont compétentes pour mettre en place dans*

l'urgence des cellules d'écoute dans les établissements lors de la survenance d'un drame qui bouleverse la communauté éducative.

Au sein des établissements scolaires, poursuit la ministre, *les médecins, infirmières, assistantes sociales, psychologues, conseillers d'orientation, équipes pédagogiques et de direction se mobilisent au quotidien pour écouter, accueillir, réconforter les victimes.*

Vingt années nous séparent de ce discours et l'on peut pointer l'écart entre l'intention et sa réalisation. Cependant il officialise la nécessité de l'appui à la communauté scolaire, confrontée à un traumatisme.

FAIRE ÉVOLUER LES ORGANISATIONS DÉDIÉES À L'APPUI AUX COLLECTIFS PROFESSIONNELS ET À LEURS PUBLICS

LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

La création du Centre académique d'Aide aux Écoles et Établissements (CAAEE) de l'Académie de Versailles, correspond à un moment national de prise de conscience de la prégnance des phénomènes de violences en milieu scolaire.

Cette prise de conscience se manifeste notamment par l'allocution de Lionel Jospin, premier ministre, pour la clôture de la première conférence mondiale « Violences à l'école et politiques publiques » à l'UNESCO, le 7 mars 2001. Dès lors, des politiques publiques vont se développer pour la prévention et la lutte contre les violences. Cependant, si elles insistent souvent sur la prévention et l'éducation et proposent des approches globales et complémentaires entre les différents thèmes de travail qu'elles convoquent, il est rare d'y voir figurer une claire référence au rôle des psychologues.

En février 2001, le recteur Daniel Bancel m'a demandé de mettre en place « un centre spécialisé pour accompagner les personnels, les écoles et les établissements confrontés à la violence » dans l'académie de Versailles.

Un professeur venait d'être poignardé sur son lieu de travail.

Il s'agira, pour l'équipe du CAAEE de contribuer à mieux appréhender les phénomènes de violence, pour mieux les prévenir, et de travailler de façon rigoureuse à la protection des élèves et des personnels.

Pour travailler à cette compréhension, dans la composition d'une équipe pluri catégorielle et pluri disciplinaire, la nécessité de recruter une psychologue s'est imposée tout naturellement. J'ai demandé à Martine Laurence, psychologue, de m'accompagner dans la fondation du Centre.

La ligne d'écoute SOS violences destinée à l'ensemble des usagers de l'école était portée par un groupe de conseillers d'orientation psychologues.

Le CAAEE de Versailles a depuis toujours intégré des psychologues dans les équipes pluri catégorielles qui le composent et dans les groupes intervenant en renfort sur des situations impliquant un grand nombre de personnes. Ces psychologues de l'Éducation nationale sont sollicités en situation de crise : cette place particulière s'inscrit dans un cadre professionnellement normé, stipulant leurs conditions de mobilisation et de mise à disposition.

En dehors de la crise, leur rôle est, mais faut-il s'en étonner, beaucoup plus large que l'accompagnement des victimes de violences ou l'armement de cellules d'écoute. Ces personnels sont également très investis dans les formations des équipes pédagogiques et éducatives, sur de multiples thèmes nécessitant une connaissance de la psychologie de l'enfant et de l'adolescent et, plus largement des facteurs psychologiques contribuant à l'action pédagogique et éducative : ils interviennent donc à propos de gestion des classes, de prévention du harcèlement, d'autorité éducative, ou encore sur la création de collectifs professionnels pour améliorer le climat scolaire.

Les psychologues sont également associés à l'aspect partenarial de certains diagnostics de sécurité et de sûreté, ce qui entraîne un élargissement de la vision de la sécurité en milieu scolaire. Ce prisme contribue à la prise en compte de l'humain et des missions de l'école dans le processus de sécurisation.

En d'autres termes, ceci relie la culture de la sécurité et la culture de l'organisation.

Contribuer à la sécurité psycho affective des élèves, à la sécurisation du parcours scolaire et d'orientation s'inscrit dans les missions de l'école, pour faire réussir son projet. Cela se traduit au bénéfice des élèves directement concernés, cela peut également concourir à la prévention de violences paroxystiques (cf. thèse de J.M. Van Meenen).

ÉTONNEMENTS SÉLECTIFS ET RÉDUCTEURS VS COOPÉRATIONS AU QUOTIDIEN ET DANS LA CRISE

Certains s'étonnent parfois de cette place des psychologues, sollicités en dehors des moments de tension ou de crise, alors même qu'ils trouvent normal, voire essentiel de les mobiliser durant la crise. On peut penser que cette vision curative renvoie à une représentation restrictive

du rôle des psychologues, au moins autant qu'à une ignorance de leurs missions. Plus encore, cela renvoie à une conception très cloisonnée des identités professionnelles. Nous pensons au contraire que l'intégration de regards croisés dans les domaines cités apporte nuance et distance critique dans l'appréciation du geste professionnel et enrichit les facteurs de compréhension des situations du quotidien scolaire.

Ces cheminements partagés facilitent les coopérations en situation de gestion des crises, non seulement parce que les acteurs se connaissent mieux, mais aussi parce que l'organisation de la gestion de crise doit pouvoir s'inscrire dans une architecture. Ils peuvent aider à la reconstruction des personnes gravement impactées par une agression, un accident dans le cadre professionnel ou la réception d'une information dramatique.

MONTÉE EN PUISSANCE DES DISPOSITIFS D'AIDE, COMPLÉMENTARITÉS ET PARTENARIAT

Cette sollicitation «au fond», dans la pulsation quotidienne de l'institution, contribue également à la possibilité de mobiliser un nombre important de professionnels en cas de nécessité et/ou d'urgence.

Dès 2009, Bernard Claux, ex-éducateur de la PJJ, chef d'établissement puis Inspecteur d'académie devenu conseiller sécurité du recteur de Créteil, a porté la nécessité du travail avec les psychologues. Pour cet ancien du CAAEE, à l'origine de la création des Équipes Mobiles de Sécurité, l'intervention en établissement intègre obligatoirement une dimension éducative et nécessite la connaissance de la psychologie de l'enfant et de l'adolescent. Le premier module EMS intègre donc une psychologue. Cette place ne sera jamais démentie.

Comme à Versailles, la construction de réseaux susceptibles d'être mobilisés accompagne la démarche de Bernard Claux.

Cette organisation a permis de déployer jusqu'à 21 cellules d'écoute, simultanément, au bénéfice des publics des écoles et établissements impactés à divers degrés lors des attentats de *Charlie Hebdo* et du Bataclan et de leurs suites – élèves confinés, élèves témoins, établissements de victimes des attentats.

D'autres exemples montrent l'articulation entre les dispositifs internes à l'Éducation nationale et les CUMP :

Le jeudi 11 février 2016, vers 7 heures 15, un accident de transport scolaire s'est produit à Rochefort (17). Lors du croisement avec un camion de chantier, le car scolaire a heurté la ridelle gauche du camion ouverte

à l'horizontale qui a cisailé le côté gauche du car sur toute sa longueur à hauteur des vitres. Le car transportait 17 personnes. Le bilan de cet accident est 6 adolescents décédés et 2 blessés.

Ce drame a nécessité une complémentarité entre l'action des CUMP de la Charente-Maritime et des Deux-Sèvres et l'organisation déployée par l'Éducation nationale pour la mise en place de cellules d'écoute. Philippe Gouty responsable des EMS de l'académie de Poitiers décrit le dispositif :

La CUMP Charente-Maritime de La Rochelle et la Croix-Rouge étaient présentes sur le site de Rochefort au gymnase transformé pour l'occasion en chapelle ardente pour accueillir les familles.

Dès le matin du premier jour le médecin psychologue de la CUMP de la Charente-Maritime a été rapidement rejoint par 4 personnes de la CUMP des Deux-Sèvres qui se sont réparti les tâches [dans les établissements concernés]. Médecin de prévention, médecins scolaires, psychologues et infirmières scolaires ont participé au soutien psychologique des élèves et adultes au sein des établissements scolaires impactés par l'événement (public et privé).

Au cours de cette première journée, 86 élèves ont été reçus individuellement ou vus en groupe classe dans les établissements scolaires concernés et 15 personnels du lycée professionnel ont été vus par les médecins.

Le deuxième jour: une équipe de 4 personnes de la CUMP 79, 1 psychologue scolaire, 1 médecin scolaire et 1 équipage Croix-Rouge (3 personnes) étaient présents [...].

Au cours des mois qui ont suivi, plusieurs agents de l'Éducation nationale ont fait l'objet d'un conseil pour une démarche de suivi psychologique.

STRUCTURATION ET PLACE DE LA FORMATION À LA GESTION DE CRISE À L'ÉCOLE

Dès 2012, sous la conduite d'Éric Debarbieux⁶, puis d'André Canvel, Inspecteur général de l'Éducation nationale⁷, la mission ministérielle chargée de la prévention et de la lutte contre les violences en milieu scolaire a développé une approche de la prévention des violences fondée en grande partie sur la construction, dans les écoles et établissements,

⁶ Universitaire spécialiste des questions de violence à l'école, Éric Debarbieux a publié une œuvre importante dans ce domaine. En 2011, il est l'auteur d'un rapport consacré à la prévention du harcèlement à l'école. Ses préconisations ont structuré la politique publique de lutte contre le harcèlement.

⁷ Inspecteur Général, André Canvel a porté la généralisation des groupes académiques climat scolaire, groupes dédiés, auprès des recteurs, à la construction et au renforcement d'un climat scolaire propice aux apprentissages.

d'un climat scolaire serein. Cette démarche systémique, développée au niveau national et international par la recherche, rassemble l'ensemble des facteurs contribuant à la réussite du projet scolaire.

Simultanément, la mission a travaillé à la compréhension des violences paroxystiques et sur la formation à la gestion et à la prévention des crises.

Elle a joué et joue un grand rôle dans le développement des actions de formation à la gestion des crises des personnels d'encadrement. Elle porte la conviction que toute opération qui vise à prévenir les drames et mettre en sécurité l'école doit être respectueuse de ses missions et s'articule autour de l'association d'une culture de sécurité et d'une culture de l'organisation. Ainsi, la sécurité psycho affective des élèves, la sécurisation de leurs parcours personnels, la sécurité face aux accidents ou aux agressions, se construisent mutuellement et se renforcent. Ils ne sont pas dissociables des processus éducatifs et d'enseignement.

La politique de prévention du harcèlement en milieu scolaire illustre cette approche.

Dans l'Éducation nationale, la formation à la prévention et à la gestion des crises prend en compte simultanément les tensions du quotidien et la dimension des menaces majeures.

Nous pensons que la capacité à s'organiser pour gérer les crises doit s'inscrire dans le quotidien scolaire et que le ressenti par rapport à l'ampleur d'une crise est tout à fait relatif à la place que l'on occupe lorsqu'elle survient. Ainsi la répétition d'incidents ou faits d'incivilités ou de microviolences, de la même façon que des événements uniques conjoncturels (accident, deuil) peuvent être porteurs de conséquences en termes de tension, de rupture, d'impossibilité ou de difficulté à poursuivre la mission professionnelle pour les personnels, individuellement ou collectivement. Les conséquences de ces faits cheminent insidieusement et déstabilisent à bas bruit les collectifs ou se manifestent dans des moments de paroxysme. Ils peuvent toucher les élèves et leurs familles, ils interagissent avec l'environnement de l'école. Ils se compliquent de leur inscription dans la relation éducative, dans l'histoire personnelle des protagonistes.

Parfois, il ne suffit pas d'être attentif et disponible pour comprendre la charge émotionnelle d'un incident selon les protagonistes, leur proximité avec l'incident, ses victimes ou ses auteurs. C'est dire que les acteurs doivent pouvoir se doter de capteurs pour percevoir la portée de ces faits ou événements.

CONCLUSION

Les professionnels de l'école disposent de différents cadres de référence à partir desquels ils se positionnent, agissent et interagissent.

Celui des psychologues de l'Éducation nationale se nourrit en théorie et en pratique de la psychologie et de l'éducation. Ils disposent du cadre scientifique de compréhension du potentiel de déstabilisation individuelle ou collective d'un incident, d'un événement isolé ou récurrent : ils sont attentifs aux signes plus ou moins discrets qui en témoignent. Certaines crises structurelles ou conjoncturelles sont souvent difficiles à déceler : il est des tensions sans éclat, des ruptures silencieuses. Parce que l'écoute et l'attention à autrui sont au cœur de leur pratique, les psychologues peuvent en percevoir les manifestations chez leurs interlocuteurs. Encore faut-il que ce rôle leur soit reconnu et qu'ils soient positionnés pour cela. Plusieurs obstacles gênent la précision du positionnement : les limitations liées à la représentation de leurs missions sont corrélées à la connaissance par les responsables hiérarchiques de leur statut, référentiels de compétences et missions, mais aussi aux attentes de la société, et à leur évolution qui nourrissent également l'attention du décideur.

L'observation de leur rôle dans la gestion des crises constraint à enrichir la représentation de leur potentiel d'action : il concerne l'individu et le collectif, des formes distanciées de présence et une immersion dans le tissu scolaire, l'action immédiate et sa projection vers le changement. Tour à tour vigies, lanceurs d'alerte, ils aident à comprendre et traduire les signaux des élèves vers leur encadrement, leurs familles, leurs condisciples. Ils doivent pouvoir contribuer à la recherche des solutions – pensons à la crise vécue par la victime de harcèlement et aux risques qu'elle encourt, tout en étant présents auprès de l'élève lui-même.

Penser le rôle des psychologues dans la gestion des crises impose non pas de l'imaginer ou d'en rendre compte dans le cadre d'un événement exceptionnel mais au contraire de l'inscrire dans l'ordinaire du quotidien. L'ignorer serait se contraindre à gérer la crise en dehors de son contexte, comme s'il ne s'agissait que de traiter l'urgence, sans penser aux reconstructions, à la résilience et aux liens étroits qu'elles entretiennent avec la qualité du tissu social antérieur à la crise.