

**Clés**  
pour enseigner  
& apprendre

Thomas Gilbert

# Prévenir et gérer **les crises** au collège et au lycée

Harcèlement, violences, plans sanitaires,  
alerte attentat...



**+ EN LIGNE**

  
**OFFERT**

Téléchargez vos fiches outils pour être prêt en toute  
circonstance : prévenir les crises, savoir réagir,  
bien communiquer, rétablir un climat apaisé

deboeck **B**  
SUPÉRIEUR



# **Prévenir et gérer** *les crises au collège* **et au lycée**

Thomas Gilbert

De Boeck Supérieur  
5, allée de la Deuxième Division blindée  
75015 Paris

Retrouvez toutes nos publications sur

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



### Déjà parus :

BOURDEVERRE-VEYSSIERE S., ***L'éducation positive dans la salle de classe***

GUEDIN, N., ***Le cerveau de nos élèves est extraordinaire***

*La pédagogie éclairée par les neurosciences cognitives*

HABIB M., CAMUS-CHARRON M., ***J'ai des DYS dans ma classe !***

*Guide pratique pour les enseignants*

KEYMEULEN R., ***Vaincre les difficultés scolaires***

*Utilisez les intelligences multiples*

KEYMEULEN R., VAN LANGENDONCKT M., MASSIN C., ***Motiver les enfants par le jeu***

*Utilisez les intelligences multiples*

KEYMEULEN R., HENRY J., LONGLEZ A., ***La classe flexible : je me lance !***

*Cycles 1, 2, 3 et secondaire*

LAVÉDRINE C., ***Assumer son autorité et motiver sa classe***

*Techniques vocales, corporelles et verbales*

LEHRAUS K., STUCKELBERGER-GROBÉTY F., ***Bien dans ma classe au quotidien grâce à la pleine conscience***

*Avec 31 séances audio de méditation guidée*

© De Boeck Supérieur s.a., 2021  
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Mise en page : PCA

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :  
Bibliothèque nationale de France : août 2021  
Bibliothèque royale de Belgique : 2021/13647/091  
ISBN 978-2-8073-3694-0

# Sommaire

Préface .....	5
L'auteur .....	9
Remerciements.....	9
Introduction.....	11

## **PARTIE 1** **Comprendre les enjeux**

Chapitre 1 : Définitions .....	18
Chapitre 2 : Dynamique de crise.....	25
Chapitre 3 : Les incertitudes.....	30
Chapitre 4 : Typologie des crises en milieu scolaire.....	32

## **PARTIE 2** **Prévenir**

Chapitre 1 : Climat scolaire et gestion de crise .....	49
Chapitre 2 : Créer un système ouvert qui renforce le bien-être de chacun .....	58
Chapitre 3 : Plans de prévention de la violence et du harcèlement .....	62
Chapitre 4 : Veille stratégique et signaux faibles.....	77

## **PARTIE 3** **Préparer**

Chapitre 1 : Évaluation des risques.....	102
Chapitre 2 : Les plans d'urgence .....	108
Chapitre 3 : La cellule de crise.....	121
Chapitre 4 : S'exercer et se former.....	129

## **PARTIE 4** **Répondre**

Chapitre 1 : Aide à la prise de décision : la méthode PEDDA.....	149
Chapitre 2 : Communiquer en temps de crise.....	157
Chapitre 3 : Gérer les émotions .....	168
Chapitre 4 : Faire face à la violence .....	175

## **PARTIE 5** **Rétablir**

Chapitre 1 : Débriefings et désamorçages.....	207
Chapitre 2 : Retours d'expérience.....	214
Chapitre 3 : Réajustements et évaluation .....	223
Chapitre 4 : Résilience .....	232
Conclusion.....	252

## Préface

Dans une période politique et sociale où le sentiment d'insécurité est exploité *ad nauseam* pour des raisons électorales ou médiatiques, faire paraître un livre sur la gestion de crise dans les collèges et lycées pourrait sembler être une autre récupération malvenue des peurs publiques. Quoi de plus affolant en effet que la crise qui touche à l'émotion parentale ? Quoi de plus lourd dans la République française que les agressions qui remettent en cause ce sacré laïque que sont l'école et son personnel ?

On pensera bien sûr d'abord à la crise liée à un « massacre scolaire ». On le sait en effet, le poids média de ces événements, pour parler le jargon des spécialistes en communication, est considérable, plus important que tout autre événement. Un exemple ? Aux États-Unis, on peut prendre mesure de la médiatisation intense d'un des pires massacres scolaires, celui de Virginia Tech : lors des 24 heures qui ont suivi le drame, les médias électroniques nord-américains ont accordé plus de 3 millions de minutes de temps d'antenne à l'événement, ce qui équivaut à 5,7 années de diffusion en continu !

Un mérite de ce livre est d'accorder une définition beaucoup plus large à la crise, qui n'est pas liée à la seule violence la plus brutale, à la délinquance ou au terrorisme. Elle peut être sanitaire, nous venons de le vivre douloureusement. Elle peut être corrélée à des événements de bas bruit qui perturbent l'ordre en commun. Si l'on devait se baser sur la seule crise paroxystique pour penser la gestion de crise dans les établissements scolaires, on transformerait vite les chefs d'établissement en cet antihéros parfait qu'est Giovanni Drogo, ce personnage du *Désert des Tartares* de Dino Buzzati, jeune lieutenant, qui attend l'ennemi sans que jamais celui-ci ne surgisse.

Bien sûr, il est important de penser tous les éléments de mises à l'abri, de partenariat avec les forces de sécurité, de former à une connaissance de la gestion de crise lourde le personnel de direction – pour ma part je plaide pour inclure les CPE, les chefs de travaux en lycée professionnel – et les directrices et directeurs d'école au premier degré. Avec mon équipe (citons Dominique Berteloot ou Alain Vuong), en tant que délégué ministériel en charge de la prévention et de la lutte contre la violence à l'école entre 2013 et 2016, j'ai participé à la mise en place de stages spécifiques au centre d'entraînement de

## Prévenir et gérer les crises au collège et au lycée

Saint-Astier, grâce à un partenariat remarquable avec la Gendarmerie nationale. Cette politique, impulsée sous un ministère socialiste, s'est poursuivie et amplifiée et c'est une vraie satisfaction. Cependant, les risques existent bel et bien de ne voir la gestion de crise qu'à travers la sécurisation spatiale et le lien police/Éducation nationale. La pire des naïvetés est de ne penser la crise que venant de l'extérieur, devant être réduite par délégation à des forces dites de l'ordre, ou à une équipe mobile de sécurité qui ne serait que cette sécurisation. Ceci ne veut pas dire que cette délégation n'est pas parfois nécessaire. Mais se reposer sur ce seul partenariat serait inepte pour deux raisons principales : d'une part, en ce qui concerne la crise violente, celle-ci n'est que rarement une crise agie de l'extérieur, d'autre part, l'efficacité de la gestion de crise, comme la résilience d'après crise, passe par la cohésion des équipes, c'est aussi une affaire de climat scolaire.

Rappelons les principaux consensus de la recherche internationale à ce sujet<sup>1</sup> : quelle que soit la fascination éprouvée pour les solutions techniques comme la vidéosurveillance, et la sécurisation de l'espace scolaire, on ne peut en attendre une baisse significative de la violence en milieu scolaire dans la mesure où l'immense majorité des faits est constituée d'actes commis dans les établissements, par des élèves des établissements. Moins de 8 % des faits considérés comme des violences sérieuses dans les enquêtes de l'Éducation nationale sont commis par des éléments extérieurs. Ceci ne signifie pas que la sécurisation ne puisse avoir un effet dans certains cas, mais qu'elle n'aura qu'un effet limité. On ne peut s'en contenter. La violence à l'école est aussi une affaire pédagogique et organisationnelle. Les faits de violence à l'école sont principalement des petites victimations, mais répétées et concentrées sur un nombre réduit d'élèves : entre 6 % et 10 %. Une des priorités de l'action doit être donnée à ce harcèlement dont les conséquences sont maintenant bien connues. En particulier, la criminologie a depuis longtemps montré le lien entre les *school shootings* et les faits de harcèlement scolaire. De même le lien entre climat scolaire et violence est avéré. La recherche suggère donc que travailler sur le climat scolaire, le vivre-ensemble, est fondamental. Prévenir la crise c'est avoir une démarche globale d'amélioration du climat scolaire, impliquant l'établissement dans son entier.

Ces points d'appui sont ceux de ce livre, qui échappe par là même à toute illusion sécuritaire et peut ainsi réaliser la promesse de son titre : « prévenir et gérer ». L'auteur y insiste à juste titre : la crise est irruption de l'incertain, déstabilisant les institutions et les individus, et en cela elle est toujours une

• • • • •

<sup>1</sup> Le lecteur pourra se reporter à la synthèse parue dans Debarbieux (Éric), *L'école face à la violence. Décrire, expliquer, agir*, Malakoff, Armand Colin, 2016.



violence. Bien sûr tout n'est pas gérable de l'intérieur, et parfois la gestion de crise doit se limiter à attendre l'aide extérieure, dans de longues minutes d'angoisse. Bien sûr tout n'est pas prévisible et le risque zéro n'existe pas. En ce qui concerne la crise violence, on sait toutefois que la faiblesse des équipes, leur non-cohésion, leurs conflits internes sont des éléments de fragilisation importants. C'est d'ailleurs pour cela que l'on n'avancera vraiment dans la lutte contre la violence que dans la stabilisation du personnel dans les zones fragiles, mais également par une formation par et pour le travail en équipe, clef du climat scolaire. Ce livre est un outil concret, précieux et solide pour cette indispensable solidification. Reposant sur une base théorique pertinente, il sera au moins aussi utile que toute directive descendant de l'empyrée ministériel.

Pr Éric Debarbieux  
Observatoire Européen de la Violence en Milieu Scolaire



## L'auteur

Thomas GILBERT est membre du personnel de direction depuis dix ans dans des établissements scolaires complexes. Il a aussi été consultant et formateur en gestion de crise dans son académie et membre d'une équipe mobile de sécurité. Il a participé à une mission d'étude sur la problématique des violences scolaires en 2017, à Vancouver (Canada). Il est aujourd'hui « personnel ressource » au sein d'un groupe académique sur le climat scolaire, notamment sur les questions de harcèlement entre élèves. Il est le premier Français formé au *North American Center for Threat Assessment and Trauma Response* (centre nord-américain d'évaluation des menaces et de réponse aux traumatismes).

## Remerciements

À Patrick, mon père, pour son accompagnement de la genèse à l'aboutissement de ce projet.

À Lily la Tigresse de Peter Pan, Géraldine, mon épouse, pour son soutien et ses encouragements inconditionnels.

À Gauthier GUILLEMIN, ami et collègue, pour son regard et ses conseils affûtés.

À Éric DEBARBIEUX, dont les travaux ont guidé ma carrière professionnelle, dès mes premiers pas dans l'Éducation nationale.

À Luc PHAM, IA-DASEN des Yvelines, pour m'avoir accueilli au CAAEE de l'académie de Versailles en 2015, ce qui a été pour moi une véritable révélation professionnelle.

À Françoise HUEBER-MOUSSET, IA-IPR EVS, Dame Soleil du climat scolaire de l'académie de Nantes.

À Robert PATUREL et Éric QUEQUET, anciens policiers d'élite et amis, qui m'ont tant appris.

À Magali BERTAUD, Virginie H., Delphine MARCHENA, Margaux PASQUIER, Sophie PLOYE, Audrey RENAUD, Géraldine ROUZIOU, Rozenn SEBILLOT et Alexandra VILLAREAL pour leur contribution.



## Introduction

On ne peut pas dire que la gestion de crise fasse partie intégrante de la culture professionnelle du personnel du système éducatif. Alors, pourquoi, lorsqu'on est responsable d'un établissement scolaire, conseiller principal d'éducation (CPE) ou enseignant, s'intéresser à la prévention et la gestion des crises en milieu scolaire ?

Et si nous répondions à cette question en commençant par une autre : pourquoi n'y a-t-il pas eu, plus tôt, un ouvrage en langue française dédié à cette thématique ?

Deux pistes de réponses :

La première est une affaire de culture. La gestion de crise est d'abord une problématique de sécurité publique (pompiers, police, gendarmerie...) puis des milieux industriels et politiques. Il s'agit de sphères professionnelles bien éloignées de celle du monde pédagogique.

La deuxième piste nous conduit à faire face à une idée inacceptable, voire monstrueuse, que nous préférons ignorer : s'intéresser à la gestion de situations de crise en milieu scolaire, c'est accepter que des drames puissent frapper les enfants et les adolescents dans notre école que nous voudrions voir sanctuarisée, et donc à l'abri des tumultes et des violences du monde extérieur.

Nous sommes d'ailleurs le seul pays à parler pudiquement des « violences paroxystiques » pour évoquer les tueries de masses en milieu scolaire, ces faits divers dramatiques dans lesquels un ou des auteurs se livrent au meurtre instantané du plus grand nombre d'élèves possible dans une enceinte scolaire. Comme si le fait de nommer précisément les choses allait nous attirer le mauvais œil. Cette pudeur est trompeuse, car elle nous empêche de mettre en place les stratégies nécessaires pour prévenir et gérer le « au cas où » au profit de la sécurité de tous.

Les collèges et les lycées font partie intégrante de leur environnement et ils y sont perméables. Les acteurs de la communauté scolaire (élèves, parents et personnel) n'abandonnent pas au portail les soucis et les tracas de la vie quotidienne. Chacun y amène son histoire passée et présente, ses émotions positives ou négatives, dans la cour, dans la classe, et cela prouve que notre école n'est pas déconnectée de son environnement extérieur.

## Prévenir et gérer les crises au collège et au lycée

En octobre 2012, dans une petite ville proche de Dijon, c'est un lycéen qui poignarde son ancienne petite amie à deux reprises, devant le bureau de la vie scolaire. Il tente ensuite de mettre fin à ses jours. Ce drame fait suite à un différend entre deux adolescents et la rupture est trop douloureuse à vivre pour le garçon.

En avril 2013, à Belfort en Franche-Comté, c'est un élève de 8 ans qui découvre, dans la cage d'escalier entre deux étages de l'école, le corps sans vie de la directrice qui s'est pendue, alors qu'elle traversait une période de lourdes difficultés personnelles.

Les problèmes de notre monde moderne affectent tous les milieux scolaires.

En 2015, la menace terroriste sur le territoire national a obligé les directions d'établissements à mettre en place les plans particuliers de mise en sûreté (PPMS), incluant le risque attentat-intrusion. Plus proche de nous, en 2020, il a fallu organiser une continuité pédagogique à distance, dans le cadre de la pandémie du COVID-19. Enseignants, personnel de vie scolaire et personnel d'encadrement ont improvisé et innové pour faire vivre cette continuité.

Il y a une constante dans chacune de ces situations : les élèves, les parents, le personnel, les partenaires institutionnels (ou non institutionnels) se tournent vers la direction en charge du pilotage de la crise, mettant parfois en cause son leadership... En première ligne, elle se sent souvent bien seule. Dans notre monde hyper connecté, il faut alors agir et communiquer sous les regards impatients de celles et ceux qui guettent la moindre fausse note dans le pilotage pour faire le buzz dans les médias, sur les réseaux sociaux, ou plus simplement dans la salle des professeurs. S'il y a bien un moment où l'autonomie de l'établissement, et de son chef, s'exercent, c'est bien à travers la prise de décisions en temps de crise, tout comme l'enseignant lorsqu'il est en classe et que la situation dérape avec un élève, sous les regards attentifs du reste du groupe.

Dans ces contextes tendus, les difficultés s'amoncellent et se croisent dans la complexité. On en appelle parfois à des solutions magiques. Celles et ceux qu'on voudrait compter parmi ses alliés remettent en question chaque décision. Les émotions sont exacerbées. L'élaboration d'une stratégie de prévention et de gestion des crises devient donc incontournable. Il est impératif de développer une connaissance professionnelle de cette thématique afin de construire une culture de la résilience dans nos communautés éducatives et de garantir un climat scolaire serein et sécurisant pour tous.

L'ouvrage est conçu pour accompagner une démarche collective et individuelle, quel que soit son statut au sein d'un établissement scolaire, en collège ou en lycée. Le propos est organisé de la façon suivante.

La première partie est dédiée à la compréhension des enjeux. Elle présente également des notions et des concepts sur lesquels nous nous appuyons par

la suite. Les quatre parties suivantes déroulent les étapes d'une méthode : le PPRR (fiche outil n° 1), acronyme de Prévenir, Préparer, Répondre et Rétablir. Ce modèle est largement répandu dans les milieux scolaires anglo-saxons, et particulièrement en Amérique du Nord. Une vraie culture scolaire de la gestion de crise s'est développée dans cette partie du monde et nous avons tout intérêt à nous en inspirer pour affronter les enjeux à venir. Il est possible, en suivant le modèle PPRR pas à pas, de piloter la réalisation d'un plan stratégique global ou de mettre à jour son PPMS. On peut aussi, selon ses nécessités, partir à la découverte d'une partie ou d'un chapitre qui répond plus particulièrement à un besoin du moment.

Plusieurs récits d'expériences, des exemples et des cas pratiques, tous issus de situations réelles qui se sont déroulées en milieu scolaire, ponctuent l'exposé pour mieux ancrer le propos dans la pratique professionnelle concrète du lecteur.

Cet ouvrage traite aussi bien des crises de faible intensité, comme un conflit entre un enseignant et un parent d'élève agressif qu'il faut gérer, que des crises de moyenne intensité, comme une assistante sociale et un membre du personnel de direction qui prennent en charge un élève en feu, un vendredi soir, alors que l'infirmerie est fermée, et des crises de haute intensité, comme le décès brutal d'un membre de la communauté éducative entraînant une couverture médiatique nationale.

Bonne lecture et profitez-en avant la prochaine crise.

*« Il ne peut pas y avoir de crise la semaine prochaine. Mon agenda est déjà plein »,* comme disait Henry Kissinger.



1

## Fiche outil

## La méthode PPRR : Prévenir, Préparer, Répondre et Rétablir.

Il s'agit d'un modèle mis au point dans les années 1970 par l'association des gouverneurs des États-Unis. Celui-ci est largement développé dans les systèmes éducatifs du monde entier, particulièrement dans les pays anglo-saxons.

La méthode PPRR est ici adaptée. Elle permet une approche structurée de la gestion des risques et des crises en milieu scolaire, à travers quatre étapes :

1. Prévenir : l'idée est, au moyen de plans et d'actions, d'éviter les crises, et de minimiser ou même d'en annuler les dommages. On prend soin, à cette étape, de renforcer les capacités de résilience de chacun.
2. Préparer : quand on se prépare, on anticipe les effets d'une crise sur l'activité pour permettre la continuité des missions, tout en ayant identifié les points forts et les axes d'amélioration des ressources à mettre en œuvre pour gérer une crise.
3. Répondre : répondre, c'est contenir, contrôler ou minimiser les impacts et assurer la communication, qui tient une place importante dans le processus de gestion de crise.
4. Rétablir : enfin, cette quatrième étape prend en compte les mesures visant à minimiser le temps de récupération, diminuer les traumatismes éventuels, et favoriser la résilience afin de retrouver un climat scolaire serein et favorable aux apprentissages.

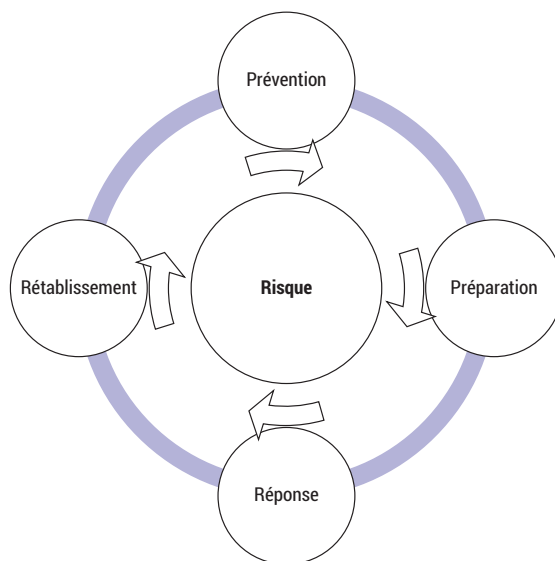


Figure 1. La démarche PPRR



# **PARTIE 1**

**Comprendre les enjeux**

« Qui connaît son ennemi comme il se connaît en cent combats ne sera point défait. Qui se connaît, mais ne connaît pas l'ennemi sera victorieux une fois sur deux. Que dire de ceux qui ne se connaissent pas plus que leur ennemi ? »

Sun Tzu

Commençons par appréhender ce qu'est une crise, comment elle fonctionne et ce qu'elle amène avec elle de conséquences. Autant qu'une activité par nécessité, la gestion des crises est aussi devenue une discipline d'études et de recherches à part entière. Celles-ci nous éclairent pour mieux comprendre quels peuvent être les enjeux dans les établissements scolaires. Cela permet d'analyser efficacement les situations auxquelles nous sommes confrontés pour mieux les prévenir et les gérer.

Cette partie s'appuie sur les publications de Patrick Lagadec, enseignant-chercheur et pionnier de la recherche en gestion de crise en France, et celles de Gérard Pardini, créateur du département risques et crises au sein de l'Institut National des Hautes Études de Sécurité et de Justice (INHESJ). Gérard Pardini a été l'un des premiers à superviser des formations nationales à destination des chefs d'établissement dès 2009.

Les chapitres suivants permettent de définir des notions et des concepts, de découvrir la dynamique d'une crise, de cerner les incertitudes qu'elle génère puis de cartographier la typologie des crises en milieu scolaire.



### Quel est le cadre juridique général? .....

#### **Responsabilité pénale :**

« Une faute quelconque, même ténue, reste génératrice de responsabilité pénale. »

*Rapport du Sénat sur la loi du 10 juillet 2000*

« Il n'y a point de crime ou de délit sans intention de le commettre. Toutefois, lorsque la loi le prévoit, il y a délit de mise en danger de la personne d'autrui. Il y a également délit, lorsque la loi le prévoit, en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli

les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait. »

*Article 121-3 du Code pénal*

### **Responsabilité administrative :**

« 2.4.1 Le rôle des directeurs d'école et des chefs d'établissement

« Les directeurs d'école et les chefs d'établissement veillent au quotidien à la sécurité des élèves et plus généralement des membres de la communauté éducative. En particulier, ils tiennent compte de l'objectif de sécurité pour définir et organiser les tâches qui incombent, à l'intérieur des espaces scolaires, aux agents de l'Éducation nationale et aux agents des collectivités territoriales affectés dans l'établissement.

« Les responsables des écoles et des établissements informent les parents d'élèves des mesures de prévention et de protection qu'ils sont amenés à prendre pour assurer la sécurité de tous. En début d'année, ils présentent et expliquent oralement les dispositifs retenus. De façon systématique, les parents d'élèves sont également informés en amont des événements importants organisés en cours d'année, en particulier avant les exercices. Ils sont associés aux retours d'expériences notamment via leurs représentants. »

*Instruction relative au renforcement des mesures de sécurité et de gestion de crise applicables dans les écoles et les établissements scolaires, Bulletin officiel de l'Éducation nationale n° 15 du 13 avril 2017*

Une faute de service correspond au fait ou agissement résultant d'une mauvaise organisation ou un fonctionnement défectueux du service public de l'enseignement.

« [Le chef d'établissement] prend toutes dispositions, en liaison avec les autorités administratives compétentes, pour assurer la sécurité des personnes et des biens, l'hygiène et la salubrité de l'établissement. »

Décret n° 2008-263 du 14 mars 2008

## Définitions

Il existe beaucoup de définitions de ce qu'est une situation de crise. Elles sont différentes selon l'approche des auteurs. Philosophes, psychologues, communicants... Tout le monde veut dépeindre ce qu'est pour lui une crise.

Le politologue américain Charles Hermann définit la crise dès 1963. C'est l'une des premières définitions liées aux organisations humaines. Pour lui, c'est « un événement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse et menaçant leurs objectifs prioritaires ».

On retient les termes suivants : **surprise**, **temporalité** restreinte, et **menace**. Ceux-ci sont omniprésents pour caractériser ce que l'on ressent quand on doit faire face à une situation de crise.



### Que signifie le terme « crise » ? .....

Le mot « crise » vient du grec ancien « κρισις ». Il signifie alors « décision » ou « jugement » entre plusieurs choix possibles.

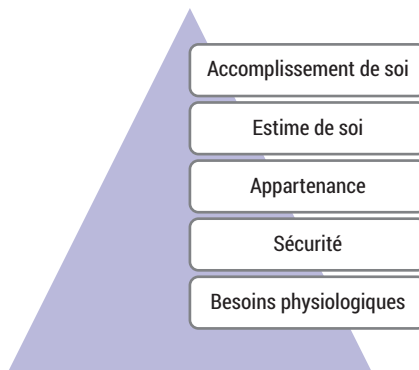
Il est intéressant de relever qu'en chinois mandarin, le mot « crise » se traduit par « wei ji », décrit par deux idéogrammes qui signifient respectivement « danger » et « opportunité ».

En psychologie, Gérald Caplan définit la crise comme « un déséquilibre psychologique, une phase de discontinuité d'une durée relativement brève survenant chez un individu faisant face à un problème qu'il se sent incapable de résoudre par ses mécanismes habituels ».

On peut voir dans le modèle d'intervention de Caplan les origines du modèle PPRR. L'auteur détermine en effet trois niveaux d'intervention :

1. L'intervention primaire, qui englobe les actions consacrées à éviter qu'une crise se produise.
2. L'intervention secondaire, qui comporte les mesures prises immédiatement lorsqu'une crise survient pour minimiser ses effets.
3. L'intervention tertiaire, qui consiste à assurer un suivi sur le long terme auprès de ceux qui ont vécu une crise.

Pour lui, la crise peut être définie, chez l'individu, comme étant la rupture de son équilibre individuel. Il y a risque de crise à chaque fois que l'on régresse dans la pyramide des besoins fondamentaux d'Abraham Maslow, donc lorsque l'équilibre est instable.



**Figure 2. Pyramide des besoins d'Abraham Maslow**

Conception organisationnelle aussi bien qu'individuelle de la crise sont légitimes : c'est parfois le mal-être d'un seul individu qui entraîne une situation complexe au niveau de l'organisation, mais à l'inverse, c'est aussi une situation sensible au sein de l'organisation qui entraîne une crise au niveau de l'individu. Dans le milieu scolaire, les relations interpersonnelles sont nombreuses (personnel-personnel, personnel-élèves, personnel-parents, élèves-élèves..).

Pris par le quotidien, les professionnels du milieu scolaire oublient combien ce paradigme est présent et puissant : l'établissement scolaire concentre, bien au-delà de tout autre milieu, des relations interpersonnelles nombreuses, qu'elles soient d'ordre éducatif, pédagogique, affectif ou hiérarchique.

## Prévenir et gérer les crises au collège et au lycée

Pour Edgar Morin, le philosophe théoricien de la pensée complexe, « crise signifie indécision : c'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes ».

1. Le décideur est soumis à l'**indécision**, dans cette situation qui le sort de sa zone de confort et le place dans l'obligation de décider, mais hors des schémas habituels.
2. C'est un **moment** passager.
3. Le fonctionnement habituel est **perturbé**, et de ce fait menacé, comme le dit Hermann plus bas.
4. Enfin, le responsable, celui qui doit prendre les décisions, se trouve plongé dans un **univers incertain**. Un chapitre est consacré à cette notion, car cette immersion en territoire inconnu a un impact émotionnel important.

La pensée systémique d'Edgar Morin offre une manière de réfléchir et d'analyser adaptée à la compréhension des crises parce qu'elle n'est ni manichéenne, ni simpliste, mais globale. Elle s'adapte particulièrement à notre monde hyperconnecté : les pays sont interconnectés, que ce soit au niveau des transports ou de l'économie. Les organisations elles-mêmes sont connectées : ce qui se passe dans une classe ou dans la cour de récréation est en lien avec ce qui se passe dans l'école. Ce qui se fait à l'école est lié à la collectivité de rattachement. Tout ce monde communique à grande vitesse, tout comme les élèves, les parents, les partenaires et les médias : à coup de SMS ou de posts sur les réseaux sociaux. Et comme la peur n'évite pas le danger, la politique de l'autruche est vaine : nous faisons partie intégrante de ce tout.

Cette hyperconnexion des communications nécessite une attention particulière. C'est un paramètre nouveau dans le milieu scolaire, avec lequel on doit composer : un conflit dans une salle de classe ou une remarque faite par un adulte à un élève, et vice versa, font rapidement le tour d'internet et des réseaux sociaux. Notre société moderne fait que cet événement se déroule en direct, sous les projecteurs d'acteurs externes à la communauté scolaire. Didier Heiderich, spécialiste de la communication sensible, décrit la toile en temps de crise comme « un puzzle inachevé en même temps que d'étranges coalitions d'idées, de croyances, de doctrines composites (...) L'effroyable complexité d'internet, protéiforme, réagit à des myriades de stimuli et semble s'apparenter à un organisme vivant hétéroclite ». C'est un domaine incontournable qui doit être pris en compte dans la prévention des crises, mais aussi dans leur gestion. Par sa fluidité, son immédiateté, sa capacité à capter en un laps de temps très court l'attention du plus grand nombre, internet peut se révéler un amplificateur de crise. Il est créateur de rumeurs, de désinformation

et nécessite donc d'être pris en compte à chaque prise de décision. Il est aussi un formidable outil d'aide à la gestion et à la communication de crise pour les responsables.

Le fonctionnement de l'organisation est donc mis en péril et le personnel responsable doit décider dans un contexte de saturation, en subissant la pression d'événements et d'individus qu'ils ne contrôlent pas. La gestion de crise représente alors l'ensemble des mesures qui sont prises pour atténuer l'impact de ces événements sur les individus et les organisations. Elle s'intéresse à ce qui est mis en œuvre avant, pendant et après la crise.

Pour que cette gestion soit efficace, les dangers et les menaces qui pèsent sur l'établissement sont identifiés dans le cadre de la stratégie mise en place.

La prévention et l'anticipation des crises passent par la connaissance de ses propres vulnérabilités. Celles-ci font référence aux caractéristiques de l'école ou de l'établissement scolaire (réseau informatique, installations électriques, bâtiments, environnement physique...). Le diagnostic de sécurité, établi conjointement par le chef d'établissement et un correspondant « sécurité » est un outil d'aide à l'identification des vulnérabilités qui est rendu obligatoire depuis 2010.

Le guide propose plus loin (Partie III, chapitre 1) une méthode qui permet de cartographier les risques pour son établissement scolaire, dans le cadre du modèle PPRR.



### **Incident, accident ou crise: quelles différences? ...**

L'incident et l'accident sont deux types d'événements inattendus. L'incident est un événement mineur tandis que l'accident entraîne des dommages envers les biens et les personnes. Tous deux sont des événements isolés faisant appel à des réponses codifiées, mais l'accident implique plus l'idée d'une réaction d'urgence pour y faire face. Par exemple, on parle fréquemment d'incident de vie scolaire ou d'accident en éducation physique et sportive (EPS) sans pour autant que ces événements ne déclenchent des crises.

#### **Un incident en classe**

Madame Durand, professeure de mathématiques, entre en conflit avec Adrien, élève de 3<sup>e</sup>, pendant son cours. Elle connaît la procédure pour exclure Adrien de son cours (avec un élève accompagnateur). Lorsqu'Adrien arrive au bureau des surveillants, ces derniers savent quel est le protocole pour accueillir

un élève exclu. Ils transmettent d'ailleurs la « fiche d'incident », document prévu dans ce cas de figure, qui a été préalablement complété par madame Durand, au CPE (conseiller principal d'éducation). De plus, madame Durand a déjà officialisé son action et laissé une trace en renseignant l'application spécifique existant dans le logiciel professionnel de vie scolaire. Le CPE a l'habitude des incidents impliquant un élève et un professeur (surtout Adrien). Il gère plusieurs événements de ce type dans sa journée de travail, et au moins une dizaine par semaine. Il n'y a qu'à regarder les statistiques sur le logiciel de vie scolaire : c'est plus de 300 exclusions de cours que son service traite dans une année scolaire. La direction du collège ne souhaite d'ailleurs pas être informée, ni même entrer dans la gestion de ces incidents.

### Un accident de sport

Serge, élève de 2<sup>de</sup>, joue au basket avec ses camarades sur un terrain de sport pendant une heure de trou dans son emploi du temps. Il s'accroche au panier et le poteau cède sous son poids puis chute. Le jeune tombe lui aussi à quelques dizaines de centimètres du poteau et se fait mal au poignet. Ses camarades le conduisent à l'infirmerie. Compte tenu de la douleur exprimée par Serge, l'infirmière appelle la famille, puis les pompiers, qui conduisent le jeune au centre hospitalier où le rejoint sa mère. Quelques radiographies et une déclaration d'accident plus tard, Serge revient au lycée avec le poignet plâtré. L'infirmière enregistre un nouvel accident. Celui-ci est évoqué en réunion de direction, car l'accident aurait pu avoir des conséquences graves. Des mesures doivent être prises.

### Crise déclenchée par l'incident en classe

Madame Durand, excédée par les innombrables provocations d'Adrien, perd son sang-froid et le gifle devant les autres élèves présents et dans la salle de classe. Le ton monte rapidement entre l'élève et l'enseignante. Adrien finit par frapper son enseignante d'un coup de poing. Il lui fracture le nez qui saigne abondamment. Les parents d'Adrien viennent chercher leur fils au collège. Ce dernier se voit sur le champ signifier une interdiction d'accès et de présence dans l'établissement par mesure



conservatoire. Le jeune, accompagné de sa famille, se rend aussitôt au commissariat pour un dépôt de plainte contre l'enseignante. Madame Durand, quant à elle, est tout de suite arrêtée par certificat médical. Elle décide de porter plainte contre l'élève.

Dans les jours qui suivent, le rectorat convoque l'enseignante et évoque le problème de la gifle qu'elle a portée à l'élève. Les représentants syndicaux s'emparent de la situation et évoquent dans la salle des professeurs des « pressions et un manque de soutien total de la hiérarchie ». Au sein de la classe d'Adrien, la situation est tendue dans le groupe d'élèves. Certains défendent Adrien, car pour eux, l'enseignante a commencé et il n'a pas fait exprès de lui casser le nez.

Rapidement, les médias sont informés au niveau régional. Ils contactent l'établissement à tour de rôle, tentant de glaner des informations et les points de vue des interlocuteurs qu'ils ont par téléphone, quels qu'ils soient.

Ce que dit la loi :

« L'article L912-1 du Code de l'éducation prévoit que les enseignants sont responsables de l'ensemble des activités scolaires des élèves et, à ce titre, une décision d'exclusion de cours peut être prise en fonction de l'intérêt général et pour assurer la continuité des activités de la classe (...) Il s'agit d'une réponse ponctuelle qui relève de la responsabilité de l'enseignant. »

*Eduscol, Fiches ressources sur les sanctions disciplinaires*

« Le chef d'établissement a la possibilité, en cas de nécessité, d'interdire l'accès de l'élève à l'établissement, à titre conservatoire pendant la durée maximale de trois jours ouvrables correspondant au délai accordé à l'élève pour présenter sa défense (art. R. 421-10-1 du Code de l'éducation) dans le cadre du respect du principe du contradictoire. »

*Circulaire ministérielle n° 2014-059 du 27 mai 2014*

## **Crise déclenchée par un accident de sport**

Le poteau du panier de basket chute sur Serge, dont la tête heurte le sol, et provoque son décès sur le coup, devant ses camarades.

Le problème est que le même incident, sans conséquence alors,

s'était produit deux semaines plus tôt. L'enquête cherche à établir les responsabilités. Elle met en lumière les failles d'organisation et les erreurs humaines. Le gestionnaire et le chef d'établissement sont poursuivis au niveau pénal. L'affaire est largement couverte par les plus grands médias nationaux.

Ces deux exemples illustrent les différences entre incident, accident et crise. Le hasard fait que l'incident a déclenché une crise mineure et que l'accident a déclenché une crise plus importante. Un accident a plus de chance de donner lieu à une crise intense qu'un incident, mais ça n'est pas systématique.

Comment imaginer, pour le personnel du collège du Bois d'Aulne à Conflans-Sainte-Honorine, que le fait de montrer deux caricatures de Charlie Hebdo, lors d'un cours d'histoire-géographie, allait entraîner l'assassinat à caractère terroriste de ce même enseignant, prélude à une vague d'attentats et à des tensions internationales ?

- une méthode claire
- des fiches-outils
- des cas concrets

# Prévenir et gérer les crises au collège et au lycée

Le guide pratique pour se préparer et répondre efficacement aux crises.

Les situations de crise se multiplient, et n'épargnent pas le collège ni le lycée. Depuis le harcèlement physique ou en ligne et la violence individuelle, jusqu'à la crise sanitaire, au blocage de lycée et au risque terroriste, les chefs d'établissement, CPE et enseignants doivent être prêts à réagir de façon adaptée à des événements très divers. De l'organisation à la communication en passant par l'action, ce livre vous aidera à répondre aux situations les plus délicates.

Thomas Gilbert, spécialiste de la gestion de crise en milieu scolaire, détaille les **4 grands axes de la gestion de crise** :

- instaurer un climat scolaire sécurisant et prévenir les crises ;
- se préparer à la survenue d'une crise ;
- gérer la situation de crise, savoir communiquer et agir de façon appropriée ;
- rétablir un climat apaisé et sécurisant.

Un livre indispensable pour les enseignants et le personnel d'encadrement

**Thomas GILBERT** est personnel de direction depuis dix ans dans des établissements scolaires complexes.

Il a aussi été consultant et formateur en gestion de crise dans son académie et membre d'une Équipe Mobile de Sécurité. Il a participé à une mission d'étude sur la problématique des violences scolaires en 2017, à Vancouver, Canada. Il est aujourd'hui personnel ressource au sein d'un Groupe Académique sur le Climat Scolaire, notamment sur les questions de harcèlement entre élèves.

Il est le premier Français formé au North American Center For Threat Assessment and Trauma Response.

ISBN 978-2-8073-3694-0



**Clés**  
pour enseigner  
& apprendre



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

deboeck **B**  
SUPÉRIEUR