

Diagnostic...

HELMo a-t-elle réagi positivement à la COVID-19 ?

Alors que la crise sanitaire battait son plein, une enquête qualitative a été menée afin de « prendre le pouls » de la communauté HELMo.

Les résultats brossent le tableau d'une situation complexe et parfois polarisée, mais témoignent également d'une forte disposition à la résilience et à la créativité.

Isabelle Bragard

responsable du service
Recherche et formation
continue de HELMo.
→ i.bragard@helmo.be

Izida Khamidoullina,

responsable du service
e-learning de HELMo.
→ i.khamidoullina@helmo.be

Déborah Malengrez,

Service GRH de HELMo.
→ d.malengrez@helmo.be

Laurence Oger,

Affaires académique de HELMo.
→ l.oger@helmo.be

Etienne Sottiaux,

Directeur du département
pédagogique de HELMo.
→ e.sottiaux@helmo.be

Garder la tête froide : évaluer à chaud !

Malheureusement, la pandémie causée par le coronavirus SARS-CoV-2 continue à progresser à travers le monde. Selon les situations nationales ou locales, tantôt un allègement prudent des mesures sanitaires est possible, tantôt un confinement ou un reconfinement plus ou moins strict s'avère nécessaire. Manifestement, cette crise n'est pas finie et nécessite une réflexion à court, moyen et long terme. Dans cette perspective, le pouvoir organisateur de HELMo a souhaité procéder à une évaluation des démarches, procédures et modalités mises en place durant la période de confinement. L'idée sous-jacente à cette initiative, n'est pas tant de se doter d'outils de décision à court terme, mais davantage d'évaluer la pertinence des décisions qui ont été prises « à chaud » afin d'améliorer nos procédures à long terme. Évaluer, c'est essayer d'identifier ce qui a bien fonctionné et ce qui a été plus difficile pendant le confinement afin de dégager des pistes d'amélioration pour l'avenir.

Toutefois, il est apparu très vite que cette procédure d'évaluation ne pouvait pas se borner à collecter des informations strictement quantitatives (taux d'échec, impact financier, ampleur de la fracture numérique, compliance aux normes sanitaires, etc.) Le confinement, par définition, a profondément impacté les relations humaines et les contacts interpersonnels qui irriguent la vie de HELMo. Le confinement ne s'est pas seulement « passé », il a été vécu ! Il semblait important de recueillir les ressentis des différents acteurs de la Haute Ecole. HELMo, tout compte fait, ce sont avant tout des femmes, des hommes, des voix, des visages, des émotions...

Donner la parole aux acteurs de terrain : une enquête qualitative.



C'est pourquoi, parallèlement aux enquêtes quantitatives qui interviennent ponctuellement, le Collège de Direction a souhaité procéder également à une enquête qualitative. En effet, il semblait impossible de rendre compte de la diversité de ce que nous avons vécu à travers un catalogue de questions fermées. Il importait de privilégier une méthodologie permettant l'émergence de la parole. Approche quantitative et approche qualitative, rappelons-le, sont des démarches complémentaires.

Elles ont toutes deux leurs avantages et leurs limites qu'il importe de garder à l'esprit. L'approche qualitative permet de collecter une information plus riche, plus nuancée et plus diversifiée. En revanche, elle n'a pas pour ambition de fixer une « vérité collective » (parce qu'elle est majoritaire ou statistiquement à mi-chemin d'une multitude de points de vue partiellement antagonistes).

Par souci de neutralité, l'exécution de cette enquête a été confiée à un intervenant extérieur accoutumé à ce type de démarches.

Trois focus-groups représentatifs des différents publics de la Haute Ecole se sont réunis à plusieurs reprises autour de questions transversales telles que : la gouvernance, la communication, les pratiques pédagogiques, etc.

Le but des rencontres était double : d'une part partager des ressentis, d'autre part déterminer des pistes d'amélioration pour l'avenir. Les échanges, bien entendu, ont été très nourris. Les paragraphes qui suivent essaient d'en tirer les enseignements principaux.

Premier constat général : c'est plus complexe que ça en a l'air...

C'est le premier grand enseignement de cette enquête : les entretiens débouchent sur une complexification considérable des questions initiales. Au fil des échanges, les questions, simples en apparence, se décomposent en une multitude de sous-questions qui s'avèrent, généralement, tout à fait pertinentes.

En matière de gouvernance, les interrogations issues des focus groups pourraient être synthétisées de la manière suivante : la question initiale posée aux focus groups était la suivante : « Comment HELMo peut-elle rester réactive en situation de crise ? ». Les entretiens mettent en évidence que cette question engage de très nombreuses interrogations implicites :

- « Quel équilibre trouver entre organiser, décider et communiquer rapidement, efficacement et de façon cohérente (niveau institutionnel) en situation de crise tout en maintenant la concertation propre au modèle de gouvernance [...] participatif de HELMo [...] ? »
- « Que peut faire l'institution pour permettre à chacun de s'impliquer [...] ? [...] Comment assurer un suivi des décisions sans tomber dans le contrôle ? Quelle marge de liberté pour chacun et chacune ? »
- « [...] Le confinement a généré [...] une augmentation du nombre de réunions et du temps de travail. Comment amortir cet aspect [...] ? »
- « Comment l'organisation [...] peut-elle bénéficier de la proactivité de ses enseignants [...] ? »
- Etc.

En matière de pédagogie, également la question « [...] Vers quelles pratiques (techno) pédagogiques évoluer » se décompose en une myriade de sous-questions :

- « La compétence numérique devient-elle une compétence essentielle à développer pour les enseignants et les étudiants ? »
- « Comment saisir les opportunités offertes par le numérique tout en maintenant la proximité et les cultures qui caractérisent HELMo ? »
- « Quel environnement numérique [...] privilégier à HELMo tout en respectant la liberté pédagogique des enseignants [...] ? »
- « Comment profiter de la réflexion sur le numérique pour envisager d'autres manières de favoriser l'apprentissage [...] ? »
- « Comment articuler les temps en présentiel et à distance ? »
- « Comment accompagner les étudiants dans la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail ? »
- Etc.

Enfin, en matière de rapports humains, la question « [...] Comment repenser les rapports humains à la lumière des possibilités du numérique et consolider le lien social [...] dans des modes d'organisation [...] sans doute différents ? » se complexifie également :

- « Comment profiter de la réflexion sur le numérique pour envisager d'autres manières de maintenir ou développer la relation et la collaboration entre enseignants et directions, enseignants et étudiants, entre étudiants, etc. ? »
- Comment poser des limites entre vie professionnelle et vie privée quand elles se croisent dans un même temps en un même lieu ?
 - Quelle redéfinition explicite ou implicite des rôles dans cette organisation en changement (exemple : le délégué de classe...) ? »
 - « Quels supports et soutiens proposer en interne ou en externe (de type social, pédagogique, psychologique, administratif, etc.) ? »
 - Etc.



Deuxième constat général : attention à la polarisation !

C'est un point qui demande de la vigilance : les entretiens ne laissent pas apparaître, sur l'ensemble des questions, de positionnement unanime. Il apparaît au contraire, du moins en première analyse, que le débat peut être polarisé et refléter des positions antagonistes.

C'est particulièrement manifeste dans les échanges sur la gouvernance. Les participants font le distinguo entre deux types de gouvernance :

- La gouvernance habituelle de HELMo, plutôt orientée *bottom-up* et laissant une large place à la concertation, respectueuse des spécificités des cursus, offrant des possibilités de prises de recul, etc.
- La gouvernance « de crise », plutôt orientée *top-down*, plus rapide, cohérente à l'échelle de l'institution, prenant les décisions les unes après les autres dans un contexte d'incertitude.

Tandis que certains participants considèrent qu'il est primordial de pouvoir adopter une gouvernance de crise lorsque la nécessité l'impose, d'autres s'y opposent catégoriquement.

Cette polarisation s'observe également sur d'autres questions, notamment concernant la place qu'il faut laisser au numérique. Certains souhaitent revenir à la situation antérieure au confinement, d'autres se réjouissent des progrès technologiques réalisés et souhaitent les poursuivre. De manière générale, les verbatims des échanges laissent transparaître des tensions sur différents sujets.

- « Le présentiel est irremplaçable » pour certains mais, « Les enseignants devraient avoir une maîtrise minimale des outils technologiques [...] c'est de la mauvaise volonté parfois » pour d'autres.
- Certains remarquent que : « On demande davantage à ceux qui s'investissent et on ne demande parfois rien à ceux qui ne font rien ».
- Tandis que des enseignants se réjouissent du fait que « les étudiants sont parfois allés beaucoup plus loin que ce qu'ils font en présentiel d'habitude », les étudiants confessent : « On a collaboré, on a triché [...] ».
- Les enseignants saluent le fait que « on n'a jamais autant collaboré » mais soulignent avoir vécu un « enfer organisationnel ».
- Etc.

Comme on le voit, le ressenti des participants aux focus groups n'est pas monolithique. Parfois, les positionnements semblent incompatibles les uns avec les autres, ce qui peut être générateur de tensions et d'antagonismes. Cette situation, constatée « à chaud », nécessite d'être considérée avec vigilance et mériterait un examen plus approfondi.

Troisième constat général : résilience et créativité

Un des grands enseignements du confinement, c'est la capacité de résilience et de créativité dont ont fait preuve les enseignants et les étudiants confrontés à une situation imprévisible. Non seulement il n'y a pas eu d'« effondrement du système », mais on a fait plus que « limiter la casse » :

- « Les profs ont dû être proactifs [...] ».
- « Le contact a bien pris à distance [...] ».
- « On n'a jamais autant collaboré, intégré nos apprentissages ».
- « On n'a pas compté nos heures ; j'ai travaillé 7 jours sur 7, vacances comprises [...] ».
- « On a dédoublé des cours, on les a organisés à horaire décalé pour tenir compte des réalités [...] ».
- « Sentiment d'avoir acquis des compétences d'autonomie, de gestion, de responsabilité ».
- Etc.

Cette capacité de résilience ne doit toutefois pas oblitérer la réalité des difficultés rencontrées et qui sont systématiquement soulignées.

Les participants aux focus groups font également preuve d'une grande créativité lorsqu'il s'agit d'envisager ou de dessiner des pistes d'action pour l'avenir.

En matière de gouvernance, deux pistes se dégagent :

- Dans une logique de gouvernance orientée *bottom up* : créer un organe consultatif dans lequel les enseignants et les étudiants pourraient questionner, déposer, anticiper. Notamment sur des questions qui semblent avoir été négligées en période de crise (éthique par exemple).
- Dans une logique de gouvernance davantage orientée *top down*, une piste, évoquée par ailleurs par le Collège de Direction, serait de rédiger un plan de gestion de crise et un protocole d'urgence (un peu sur le modèle de ce qui existe dans les hôpitaux, portant sur les canaux de communication, les types de décision aux différents niveaux de l'organigramme, les marges de flexibilité à conserver, etc.

En matière de pédagogie également, deux grands enjeux se dessinent.

- D'une part, au niveau institutionnel, il semble important de compétences technologiques permettant de guider les choix institutionnels en matière d'outils, de ressources, d'archivage, d'infrastructures, etc. La création d'un Conseil du Numérique, évoquée par ailleurs, pourrait être une décision judicieuse.
 - D'autre part, en ce qui concerne les enseignants et les étudiants, la question se pose de la formation et de l'accompagnement dans l'emploi des outils numériques. Plusieurs pistes sont évoquées : des formations (obligatoires ou pas), du tutorat entre enseignants, dégager du temps spécifique à l'auto-formation, etc.

En matière de rapports humains, tout le monde s'accorde à dire qu'il faut favoriser un accompagnement proactif des étudiants : « aller chercher l'étudiant qui en a besoin ».

Plusieurs pistes concrètes sont évoquées :

- Mettre en place des prises de contact régulières, sous formes de « permanences » hebdomadaires par exemple.
- Accorder une importance particulière à l'accueil des nouveaux et privilégier le présentiel en Bloc 1.
- Mieux communiquer à propos des soutiens déjà existants.

Poursuivre la réflexion : c'est quand qu'on va où ?

À ce stade de l'enquête, il serait incontestablement hasardeux de tirer des conclusions définitives et généralisables à l'ensemble de HELMo. Une évaluation qualitative est un processus long, qui exige de la prudence dans l'interprétation des résultats. Le travail mérite donc de se poursuivre, de s'affiner et de s'étoffer. Rappelons-le, cette enquête a été réalisée en pleine pandémie, avec les ressources disponibles dans ce type de situation. Elle poursuivait un objectif bien circonscrit : faire rapidement un état des lieux du vécu des membres de la communauté HELMo face au confinement. Les informations collectées permettent de faire émerger des questions et dégager des pistes qui pourraient aider notre institution à tirer des enseignements de cette période, anticiper d'autres situations de crise inédites et surtout faire encore évoluer ses modalités de fonctionnement en temps ordinaire.

Gouvernance

Une situation de crise inédite telle que celle que nous avons vécue appelle à un questionnement du mode de gouvernance tel que celui pratiqué dans notre Haute Ecole. La relative décentralisation de HELMo et la subsidiarité qu'elle implique dans la prise de décision a beaucoup d'avantages et permet un pilotage au plus près des acteurs. Cependant, les modalités quant aux prises de décision et leurs mises en application, à géométrie variable, mériteraient d'être réévaluées. Des protocoles pourraient être prévus (comme dans les hôpitaux, à l'armée...) sur les canaux de communication, les types de décisions selon les niveaux hiérarchiques, les zones où des géométries variables sont d'application ou non. Entre le modèle *bottom up* et le modèle *top down*, il est sans doute possible de placer le curseur à un point d'équilibre plus satisfaisant pour tous.

La formation des directions devrait intégrer également la gestion de ce type de situation où la communication, le respect de la législation et des règlements, la gestion du stress et de l'incertitude des membres du personnel revêtent des nécessités différentes au vu de l'urgence, de l'anxiété contextuelle et de la nécessaire cohérence de l'ensemble du système.

Pratiques pédagogiques et numériques

Au-delà du débat entre présentiel et non-présentiel, le confinement a mis en évidence la nécessité de penser notre rapport au numérique. Les pratiques en lien avec le numérique sont manifestement appelées à se développer. Comment le faire sans porter préjudice à la diversité des formations et à la liberté pédagogique ? Il semble pertinent, d'une part, d'intégrer les apports de la littérature scientifique et d'autre part, d'organiser une large consultation, en utilisant toutes les structures collaboratives de notre institution.

La définition d'une stratégie du numérique semble incontournable afin d'assurer une diversification des pratiques pédagogiques non seulement en lien avec les situations de crise telles que celles que nous connaissons, mais également en fonction de l'évolution des attentes et nécessité quant aux formations.

Rapports humains et relations au travail

Le confinement a bouleversé les modes de relation interpersonnels à HELMo. La distanciation physique nous amène à réfléchir à nos manières de favoriser nos relations sociales, nos modes de collaboration et notre organisation du travail. D'une certaine manière, il s'agit même de la question centrale : sans distanciation physique, il n'est pas nécessaire d'adopter un enseignement en distanciel, ce qui rend la question du numérique moins urgente. Sans distanciation physique, il n'est pas nécessaire de modifier nos procédures organisationnelles, ce qui relativise la nécessité d'une « gouvernance de crise ».

Dans la mesure où la distanciation physique s'impose à nous, il faut réfléchir aux supports et aux procédures qui permettent de pallier à cette distanciation tout en conservant un maximum de rapports humains. Il importe de préserver et de développer, dans nos pratiques habituelles, les acquis déjà accumulés lors du confinement afin de rendre leur emploi plus naturel en période de crise.

