

Franck Gemplé, Directeur Adjoint LP Notre Dame, Château des Vaux

Décentration, confiance et Innovation, quels liens ?

La présente contribution interroge les difficultés rencontrées par une équipe pluri-professionnelle au sein d'un dispositif de prévention du décrochage scolaire. Ce dispositif prend en charge des jeunes en risque de décrochage au sein même de la classe ou en remobilisation au sein d'une structure hors classe. Le dispositif a été fermé puis ré-ouvert suite à un certain nombre de difficultés éprouvées par l'équipe. Depuis la réouverture du dispositif, le choix d'une gouvernance collaborative a été fait.

1- Introduction

Ma contribution concernera notre structure relais Prisme (disposition interne de prévention du décrochage scolaire au LP Notre Dame). Je me permets donc de repartir du constat que nous avons réalisé, lors de cet atelier, à savoir qu'au-delà de l'organisation, des outils ou de la forme de management, certes essentiels, les difficultés rencontrées par l'équipe (manager/enseignant/éducateur) tiennent aussi et peut-être surtout à la qualité et la nature des échanges au sein de l'équipe.

Autrement dit, la question est : comment l'équipe arrive à s'entendre et à se rejoindre ? Un enjeu toujours d'actualité au sein de la nouvelle équipe (en gouvernance collaborative). Sur ce point, les équipes sont très au clair sur le faisceau de qualités nécessaires afin « qu'elles puissent s'entendre » : écoute, souplesse, réflexivité, adaptabilité, posture de non jugement.

Le « hiatus » c'est que ces qualités qui semblent « naturelles » pour des professionnels investis et volontaires qui travaillent dans ce type de structure, l'équipe les voit comme des qualités professionnelles. Or mon constat, mon vécu au sein des équipes est que ces qualités qui permettent de se décentrer nécessitent de faire Confiance.

En effet, se décentrer c'est accepter/se confronter en quelque sorte à « l'inconnu ». Ce n'est plus de l'ordre d'un pas à faire mais d'un saut à réaliser. Et personne ne saute s'il n'a pas confiance, s'il n'y croit pas, s'il n'a pas la « foi » dans le projet, en l'autre, en soi et qu'il n'y a pas un minimum de « filets ».

Il y a donc là 2 enjeux majeurs qui me semblent être sous-estimés. Si la confiance est centrale :

- elle convoque l'Homme avant le professionnel : ce qui est compliqué
- « faire confiance, ou se faire confiance » est très compliqué et pas du tout naturel.

Peut-être faut-il avoir conscience qu'aider l'homme en priorité, c'est aider le professionnel donc innover ? ou bien que cerner les difficultés liées à la confiance peut aider à mettre cette notion au centre des équipes de ce type de dispositif.

Le premier point de mon propos illustrera en quoi ces qualités dites professionnelles de décentrage font appel la notion de confiance. Le second point tentera d'illustrer pourquoi la confiance est si compliquée à installer ? Enfin, à partir de là, quels seraient les leviers pour le manager et les équipes.

2 - En quoi ces qualités dites professionnelles de décentrage appellent la notion de confiance

La nature même du dispositif oblige les équipes à s'entendre dans tous les sens du terme.

- Parce qu'il y a des éducateurs, des professeurs, des répétiteurs au sein d'une même structure avec des statuts, des savoirs faire, des cultures, des expériences et des approches différentes
- Parce que qu'il y a différents modes de prise en charge : en classe in-situ, en séquentiel ou en plein temps sur le dispositif
- Enfin parce que le dispositif fonctionne de façon holistique (prise en compte de toutes les dimensions de la personne : cognitif, psychologique, ...) et donc ses champs d'actions sont étendus : aide méthodologique, appétence scolaire, gestion des émotions (frustration, toute-puissance, etc.).

Tous ces paramètres poussent au « travail contributif » qui n'est que co-élaboration autour d'un objectif partagé. Il en résulte qu'il n'y a donc pas de modèle idéal technique, de solution unique, de combinaisons d'actions satisfaisantes sur tous les plans. C'est tous les jours qu'il faut « réinventer », se rejoindre et donc s'entendre.

A partir des exemples de l'écoute et de la souplesse : en quoi cela nécessite-t-il un décentrage qui oblige à la confiance ?

Pour l'écoute, celle-ci suppose :

- La mise à distance de l'image que j'ai de l'autre :
 - image du professionnel : « *c'est un prof donc on va forcément atterrir sur une évaluation des compétences cognitives* » ou si « *c'est un éducateur on risque de retomber immanquablement et de s'enliser sur les causes psychologiques liées à son enfance* ».
 - image de la personne : la « *bonne* » opinion ou la « *mauvaise* » va parasiter le message. Par exemple, une personne qui n'aura pas confiance en elle risque de s'arrêter sur son jugement qui fait force de vérité pour elle car finalement cela la rassure. Il n'y aura pas de confiance donnée a priori.

Ecouter suppose aussi :

- La mise à distance de mes convictions et grilles de lectures personnelles. Cela nécessite que j'abandonne ce que je crois comme vrai, efficace
- De renoncer à mon expérience au profit d'une autre, d'accepter donc une déstabilisation ; exercice là aussi plus difficile pour une personne qui n'est pas « assurée ».

Ecouter suppose aussi

- D'accepter que ce que j'ai entendu n'est quelquefois pas ce qui a été dit : si j'ai été blessé par un propos et que je n'ai pas confiance en moi je risque de m'arquer sur ce que j'ai entendu malgré la reformulation de mon interlocuteur qui précise son propos
- De combattre la tentation de déjà réfléchir à la réponse que je vais donner, donc de renoncer à convaincre pour exister plutôt que pour partager.

Ecouter peut signifier aussi

- Un devoir de réponse adaptée, donc une peur pour le professionnel que celle-ci ne le soit pas, alors qu'il est supposé savoir.

- Le niveau de confiance en soi, au manager, à l'équipe est déterminant : si j'ai suffisamment confiance j'ai le droit de ne pas savoir.

De la même manière, l'exigence de souplesse a convoqué les membres de l'équipe Prisme à réinterroger leur fonctionnement personnel afin de l'ajuster pour le bien commun. Les éducateurs ont dû sortir de leurs grilles de lectures métier pour rejoindre le pédagogue, et vice versa.

Les personnalités présentes ayant tendance à planifier, à décider à l'avance pour plus d'efficacité ou de cohérence dans les décisions, ont dû accepter la modification de celles-ci dans l'action au profit du jeune. Les personnalités ayant plutôt tendance à s'adapter sur le moment ont eu à faire aussi le chemin inverse. Là encore, le degré de confiance en soi (puisque d'un côté comme de l'autre l'enjeu réel et caché est peut être sa propre sécurisation) a eu tendance à faciliter ou rigidifier l'une ou l'autre des postures.

3 - Pourquoi la confiance est-elle si compliquée à acquérir ?

La méprise : au-delà des postures, nous percevons que ce n'est donc plus le professionnel qui est sollicité mais l'Homme qui, au travers de la confiance, est convoqué et qui n'est pas nécessairement préparé à le faire.

Qu'est ce qui rend l'acte de confiance si compliqué?

L'Étymologie nous donne une première piste de difficulté : la confiance s'apparente à la foi.

- Confiance : provient Du latin con- (« ensemble ») et fidere (« se fier », « croire »). Le mot « confiance » partage donc la même racine que la foi *fides* (foi) et *foedus* (pacte, accord, alliance), mots qui eux-mêmes proviennent d'une même racine, en grec *pistis*, qui suggère d'une manière générale l'idée de confiance

Or la foi est, je cite : « *l'attitude de l'homme qui accepte et tient pour vraies des réalités qui sont maintenant invisibles, ou incontrôlables* » si l'on en croit la bible : *Hébreux 11.1*. C'est donc difficile par essence, on perd le contrôle. Le nouveau testament nous rappelle que si nous avons la foi « *aussi gros qu'un grain de sénevé nous dirions à cette montagne, va et jette-toi dans la mer et elle le ferait !* ». Dans ma vie de Chrétien, il ne me semble pas que je déplace des montagnes au quotidien... Si la confiance s'apparente à la foi, elle revêt aussi une certaine forme de radicalité et de « jusqu'aboutisme ». En quelque sorte, si on fait confiance à moitié cela ne marche pas.

Prenons l'exemple du petit garçon qui apprend à marcher et qui se lance car il ne regarde pas les difficultés du terrain mais plante ses yeux dans ceux de son père. Si en cours de route, il regarde le sol et sa géographie, il y a toutes les chances qu'il ait peur, qu'il soit déstabilisé et qu'il tombe. Il faut qu'il reste jusqu'au bout tenu par ce regard échangé, partagé.

Dans l'évangile, Pierre marche sur les eaux pour rejoindre Jésus mais en cours de route, il regarde la mer, doute de lui et sombre. Il n'a pas non plus « planté » ses yeux jusqu'au bout : la peur a été plus forte.

Autre difficulté: la confiance pour se construire demande du temps car elle est fragile.

« *La Confiance se gagne en gouttes et se perd en litres* ». J.P. Sartre

La confiance a donc du mal à se décréter, elle s'instaure dans la relation, elle se vérifie au travers de celle-ci. Cela peut donc demander du temps et entraver la fluidité dans les relations d'équipe. Cependant, elle procède aussi d'un parti pris personnel. Je peux décider aussi de la donner « a

priori ». De la même manière que des auteurs comme Philippe Meirieu nous propose de réaliser « le pari de l'éducabilité des jeunes » nous pourrions en faire de même et faire confiance « à priori ».

La Confiance s'oppose à la raison ?

La culture occidentale qui façonne chacun de nous, plus particulièrement, le siècle des *lumières* (par opposition aux ténèbres de l'obscurantisme) oppose la raison, méfiante par nature à la confiance. Je citerai Laurence Cornu¹ dans un article au sujet de la confiance

« ... Archaisme ou pari d'avenir ? La raison, méfiante, a tôt exercé sa critique contre la crédulité de toute croyance confiante. La raison est d'abord ce qui en chacun résiste à cette attitude étourdie consistant à négliger toute circonspection, à abdiquer toute responsabilité dans l'abandon de soi aux vérités et aux décisions de l'Autre ou d'un autre. Les Lumières, et auparavant la philosophie dès son commencement, consistent à cultiver ironiquement, puis méthodiquement, une méfiance qui n'accordera crédit qu'à ce qu'elle aura scrupuleusement vérifié : savoir s'oppose à croire, première émancipation de l'esprit, et il faut "oser savoir", penser par soi-même, sans préjugés, selon les termes de Kant. Il faut se défier de la doxa, du oui-dire et du faire accroire, dans lesquels la crédulité est victime et complice d'aliénations intellectuelles et politiques. Tout le développement de la rationalité occidentale est l'histoire des moyens rationnels d'émancipation méfiante : la critique, la rigueur, la démonstration, la vérification, la méthode sont exercices patients de la méfiance rationnelle contre les facilités et les abandons de la confiance crédule.

Il semble que culturellement, l'homme n'est pas prêt à réaliser le saut de la confiance « à priori ». Un acte radical « antinaturel ».

Confiance et altérité, besoin et menace ?

Il existe une dichotomie/une double impasse : on a besoin des autres pour exister car nous sommes des êtres de relation qui ne nous découvrons et ne nous développons que dans l'altérité. Des philosophes comme Emmanuel Lévinas, dans "*Altérité et transcendance*" publié en 1995, nous rappelle cet « incontournable » de la relation « *pour sortir de l'angoisse que connaît intrinsèquement tout homme* ».

D'un point de vue psychologique, des auteurs comme Maslow, en mettant en évidence l'importance de l'estime de soi dans le développement, place la reconnaissance comme une nécessité fondamentale qui nous pousse à l'ouverture à l'autre.

Mais dans le même temps, l'Autre est une menace, « *l'enfer c'est les autres* » pour reprendre Sartres. Freud dans son « *introduction à la psychanalyse* » montre que la construction névrotique en tant que système de défense est une forme d'adaptation à une souffrance intime, une barrière ou une « réponse préprogrammées figée » qui peut avoir pour conséquence de mettre l'Autre à distance : on se défend, on fuit, on manipule ou on tue symboliquement l'Autre car c'est une menace potentielle. La confiance devient difficile dans ces conditions...

¹ Laurence Cornu, *La confiance*, in Descriptions de l'ordinaire des classes, Le Télémaque (n ° 24), Presses Universitaires de Caen, 2003

Le même paradoxe se retrouve dans la spiritualité Judéo-chrétienne, au travers de l'ancien testament, plus particulièrement du livre de la genèse qui atteste finalement de la même difficulté : depuis le péché originel, nous ne sommes plus reliés, fondés à exister ensemble car coupés de la relation à Dieu. En quelque sorte, on se regarde plus qu'on ne se laisse regarder par Dieu. Car après avoir mangé le fruit de la connaissance (la pomme), « *ils se découvrirent nus et se cachèrent derrière un buisson* » (ou palme suivant version). De cette « blessure ontologique » il résulte un désir d'être aimé des autres, mais dans le même temps, nous nous trouvons nus (c'est-à-dire bien pauvre, bien petit, inadapté en quelque sorte) et donc nous passons notre vie à nous protéger des autres, nous tentons de nous rendre et nous présenter à l'autre « respectable ». De ce point de vue, avoir confiance suppose que nous nous ne nous cachions pas derrière « le buisson », que nous prenions le risque en quelque sorte de nous retrouver nu.

Le manager et ses équipes sont-ils au clair sur l'enjeu personnel sous-jacent ?

Ce chemin vers les autres nous convoque à engager un chemin vers soi et, par voie de conséquence, d'être attentif à « qui parle en nous ? ».

Selon Eric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, 3 états cohabitent en chacun d'entre nous : enfant, adulte, parent. Il est possible que ce soit parfois notre état d'enfant intérieur qui vit sous la tyrannie des pulsions, veut tout, ne veut se séparer de rien, un état où seul son désir est roi et prend le dessus. Une forme d'égoïsme qui interdit la relation de confiance.

Est-ce que c'est toujours l'adulte qui parle en nous ? Pas de diplôme ou formation pro qui atteste ou forme à une telle capacité.

Nous avons tendance à séparer le domaine professionnel du domaine privé, comme si il y avait 2 hommes distincts. Le sujet de l'Homme ne fait peut-être pas assez « sujet » dans le champ professionnel. L'Homme dans sa nature d'Homme est convoqué à un exercice capital « faire confiance », exercice extrêmement difficile auquel nous convions nos jeunes : faire confiance à la vie, à l'adulte, à soi-même, être plus au clair sur son propre fonctionnement en humanité.

Dans nos métiers, où ce sont des Hommes qui travaillent avec des Hommes, ayant pour mission de faire grandir d'autres Hommes, le sujet « Homme » n'est jamais abordé. Tout comme pour l'amour: on n'apprend pas à aimer son conjoint, ses parents, ses amis. Il s'agit d'aimer pour savoir aimer. De la même manière, il s'agirait simplement d'être un Homme pour savoir ce qu'il est.

Peut-être fuit-on cette question car définir un fonctionnement de l'Homme reviendrait à se conformer à un « dogmatisme enfermant » auquel chacun devrait souscrire. Fuite aussi car se poser la question du fonctionnement de l'Homme, c'est peut-être s'attarder aussi un tant soit peu sur son propre fonctionnement, ce qui peut être un brin angoissant...

4- Les leviers d'équipe et managériaux

Tout d'abord, le manager doit aussi faire un chemin personnel :

- Me fais-je suffisamment confiance pour pouvoir faire confiance aux équipes ?
- Est-ce que j'accepte les retours des collaborateurs sans me sentir jugé ou déprécié dans mon rôle de « chef » ?
- Est-ce que je délègue en acceptant que cela ne soit pas fait exactement comme je l'aurais souhaité ou pire que cela soit mieux fait ?

- Suis-je capable de tenter une gouvernance collaborative au sein d'un dispositif en gérant ma propre angoisse concernant l'efficacité d'un tel choix ?
- Puis-je dépasser ma volonté de me « faire aimer » en ayant le courage de dire quand « cela ne va pas » avec bienveillance afin de laisser la possibilité à l'autre de progresser ?

Par exemple, innover en testant une gouvernance collaborative convoque le manager à veiller et à vérifier pour soi et les équipes, quels sont les enjeux personnels et professionnels. Enjeux pour moi et pour l'autre, pour ma personne et pour le projet. Autant vous dire, humblement, que j'en suis à titre personnel au niveau du constat, de la remise en cause personnelle plus que qu'au niveau d'une pratique managériale prenant en compte au quotidien tous ces aspects. Je constate l'importance de l'accompagnement en tant que filets de sécurité.

5- Les leviers

Pour les équipes

- Un cadre sécurisant, par exemple en développant une culture de l'erreur : aucun jugement sur l'erreur commise car ce n'est qu'une réussite différée de laquelle on apprend.
- Poser des principes partagés : égalité de parole et parité dans la relation à chacun. Comme nous le rappelle un auteur comme Nathalie Depraz² » je cite : « *créer les conditions d'une co-explicitation des attentes et d'un accès à l'expérience en première personne, cette « mise à découvert des intentionnalités déploie les possibilités d'une reconnaissance mutuelle».*
- Former les équipes, comme nous avons commencé à l'initier, à la communication non violente, à l'écoute active... etc.

Ainsi que la valorisation plus globalement des personnes sont des éléments très importants.

Pour le manager

- Une déontologie personnelle : si l'Homme est convoqué, c'est avant tout du ressort de la personne dans un choix libre et conscient. Il faut donc poser comme préalable incontournable la nécessité d'une déontologie personnelle choisie et assumée. Cela nous aiderait peut-être au quotidien à faire « sujet » de notre responsabilité personnelle avant de convoquer ou d'attendre inconsciemment que l'autre, ou le collectif ou l'institution prennent la sienne.
- Une formation « anthropologique » sur l'Homme. Pour que cette déontologie puisse s'exercer il faut être au clair sur ce que « moi », j'ai à « déplacer », sur les enjeux personnels en quelque sorte. Cette formation pourrait être portée par l'institution. Elle aurait pour avantage de déculpabiliser. En effet, si je me rends compte que nous fonctionnons tous à peu près de la même manière, je peux donc prendre conscience que « je ne suis pas forcément le « mauvais sujet ».
- S'il est vrai que par nature, nous sommes tous « blessés », je peux faire crédit à l'autre de celle-ci quand celui-ci me heurte, « ce n'est plus forcément un acte volontaire qui me vise mais peut-être sa blessure qui s'exprime ».

Tout ceci permettrait d'acquérir un socle de culture humaniste partagée qui nous aiderait à nous rejoindre au-delà de notre culture professionnelle et personnelle favorisant la cohérence dans nos choix et actions. Il me semble que prôner l'Espérance sur notre jeunesse douloureuse sans clarifier quelle vision de l'homme peut la motiver est un sacré parti-pris.

² Nathalie Depraz est Professeure des Universités à Rouen

Enfin, cette confiance donnée et redonnée chaque jour à nos collègues nous permettrait de transmettre à nos jeunes une expérience vécue non en « sachant » mais en témoin.

En conclusion, le projet de la Fondation et deux mots comme leviers

- **Servir**, car si on est « au service de », que l'on se donne pour mieux se recevoir, cela nous aide à nous décentrer car le «Je» n'est plus l'objet.
- **L'Espérance** que l'homme n'est pas rivé à son histoire dans une forme de déterminisme : ce qui est aussi valable pour nous-mêmes que pour les jeunes.