

**Luc Fossey, DRH à Apprentis d'Auteuil**

### **Synthèse de l'atelier : « identité, des mutations inévitables ? »**

Hervé Breton a introduit l'atelier en posant le fait que le travail est une énigme. C'est une énigme car on note ce qui dysfonctionne et on ne voit pas forcément ce qui est bien fait. Il y a donc un enjeu sur la reconnaissance du travail, car s'il devient non remarquable, il s'affadit. Il faut donc ouvrir des espaces pour signaler, formaliser, souligner les choses qui se font et qui ont du sens.

Hervé Breton nous a ensuite fait remarquer que le colloque était un espace pour penser la pratique : donner à voir, à penser ce qui est vécu, en clair, faire de la déontologie (la déontologie, ce sont les espaces dans les institutions qui permettent de discuter sur les pratiques et sur les métiers, espaces qui mettent en lumière les règles prescrites et les règles tacites).

3 acteurs du lycée professionnel Notre Dame ont brillamment illustré la thématique de l'atelier (C'est en quelque sorte une OPA du château des Vaux sur l'atelier)

A partir d'une énigme : Quelle est mon identité professionnelle ? Qu'est-ce qu'un responsable de vie scolaire ? Comment j'exprime ce que je fais tous les jours... et à partir d'un Malaise ressenti...

Emmanuel Filiot, Responsable de vie scolaire nous a partagé son expérience de mise en place d'atelier d'analyse réflexive entre pairs pour élucider cette énigme et sortir de ce malaise. (il s'agit de prendre notre propre action comme objet de notre réflexion). Ils ont ainsi expérimenté la coopération. (L'intervention d'Emmanuel était visuelle, il nous a fait voyager et partager ses goûts artistiques à travers diverses représentations de miroirs sous forme de peintures rupestres, d'un film de Jean Cocteau, de Vermeer, Dali, Van Eck, Basil). Mais, pourquoi le miroir ? Car le regard des autres nous renvoie quelque chose de nous, comme un miroir. La pratique réflexive serait-elle comparable à l'expérience décrite par Donald Winnicott à travers le stade du miroir ? Sans doute, dis-moi qui je suis !

L'analyse réflexive permet de partir de ce que l'on est et non de ce que l'on voudrait que l'on soit. Ainsi, ils ont construit un référentiel commun et réussi à mieux définir leur identité professionnelle.

Éric Loqués, directeur du LP nous a parlé des écueils managériaux rencontrés au sein d'un dispositif appelé PRISME (pôle de remédiation et d'intégration scolaire en milieu éducatif). Dispositif qui est progressivement devenu une zone d'exclusion parallèle. Le manager est devenu le mauvais objet de l'équipe, puis, lorsqu'il est parti, les relations au sein de l'équipe se sont détériorées au point que le dispositif a dû être fermé.

Nous l'avons compris, monter un dispositif de cette nature est très compliqué il faut tenir compte d'un ensemble de frontières : (dedans / Dehors) (diversité professionnelle, conflit de culture) et (rapport entre la volonté de la direction et le travail sur le terrain).

Une nouvelle équipe a été constituée pour réinitialiser le dispositif PRISME en tenant compte des écueils possibles. Avec la CAIP, en mettant en place des outils, en instaurant l'analyse réflexive et le management coopératif. Il faut se donner la capacité de relecture.

Franck Gemplé, Directeur Adjoint, LP Notre Dame est reparti de l'expérience du PRISME au-delà du management, des outils, des processus, pour lui, les difficultés tenaient à la qualité des échanges.

Il a alors réfléchi au comment une équipe parvient à l'écoute, l'empathie, la confiance... ? Peut-être à partir de la capacité de décentrage, ces fameux « pas de côté » qui deviennent possibles s'il y a la confiance.

Autre élément indispensable, l'écoute. C'est un processus qui n'est pas naturel. (Image que j'ai de l'autre qui parasite le message, capacité à entendre au-delà de mon ressenti ; ne pas réfléchir avant à la formulation d'une réponse). Cette écoute est possible s'il y a de la confiance. Si j'ai assez de

confiance, je sais que j'ai le droit de ne pas savoir. La Foi dans l'autre appelle également la confiance, néanmoins, elle demande du temps pour se mettre en place.

Si l'écoute est indispensable ce n'est pas facile car c'est une injonction paradoxale : nous avons besoin des autres, donc un besoin d'altérité pour exister soi-même, pour se connaître soi-même.

Franck nous a ensuite partagé quelques leviers :

- le manager doit faire le chemin de cette confiance pour lui, pour les autres.
- L'accompagnement
- Le cadre sécurisant
- Une formation anthropologique
- Accepter la blessure, nos limites

Enfin, il nous a invités à réfléchir à l'application du projet chrétien de la fondation aux professionnels qui portent l'action à travers les notions de service et d'espérance afin que cela devienne un véritable levier pour qu'effectivement à la fondation, pour tous les acteurs, « la confiance puisse sauver l'avenir ».