

17 ARTICULATIONS

Articulations est un dossier composé d'interviews, d'analyses contribuant aux débats traversant l'actualité politique, sociale, culturelle et économique.

Des points de vue contradictoires d'acteurs ou d'observateurs impliqués de près qui permettent à chacun de se forger ses propres convictions et de se mêler de ces questions qui nous concernent tous.

L'ÉCRITURE PROFES- SIONNELLE

Par l'injonction des écrits, tu crois me tenir, par leur rédaction, je me libère .

Virginie Delvaux nous invitait dans un *Esperluette*¹ à prolonger le débat que le CIEP-ISCO avait ouvert sur l'écriture affirmant que celle-ci reste une audace et un courage. *Au CIEP*, nous dit-elle, *nous pensons que le rapport à l'écrit est à la fois source d'action et vecteur d'émancipation*.

Le CIEP-ISCO avait consacré ce dossier à l'exigence d'écriture en formation au travers entre autre de l'expérience du BAGIC².

Nous les rejoignons dans cette réflexion en nous centrant sur l'écriture professionnelle. Nous voulons destiner ce dossier à ceux qui écrivent au quotidien et qui doivent rédiger ces « écrits administratifs ». Nous souhaitons clarifier, avec eux, les enjeux et leurs spécificités et faire découvrir ce qu'est la co-écriture. Nous espérons ainsi que par un changement de représentations, ils puissent reprendre du « pouvoir sur le monde ».

Comme eux, nous nous y sommes prêtés en réalisant ce dossier. Nous avons observé nos pratiques de formations et d'accompagnements. Nous avons ensemble, lors de différentes réunions, à l'occasion de différentes lectures, exploré ces pratiques, essayé de comprendre pourquoi « l'écrit administratif » est si difficile et en quoi l'écriture professionnelle est éminemment politique. Nous avons co-construit cette réflexion. Si certaines d'entre nous ont rédigé, l'écriture de ce dossier articulations est le résultat d'un processus collaboratif.

Dans le premier article, nous présenterons ce que recouvre l'écriture professionnelle, ses écrits et sa pratique. Dans le second article, nous reviendrons sur l'entrée en écriture et quelques postulats qui fondent nos pratiques de formations à l'écriture professionnelle. Dans un troisième article, nous mettrons un focus sur cette pratique particulière de l'écriture professionnelle qu'est la co-écriture. Nous clôturerons ce dossier par le récit d'une expérience.

Rajoutons que tout au long du *Secouez-vous les idées*, Julie Bernard propose en images sa propre réflexion.

Notre volonté est de réhabiliter les écrits professionnels dans le non-marchand ou tout au moins réconcilier les professionnels et ces écrits.

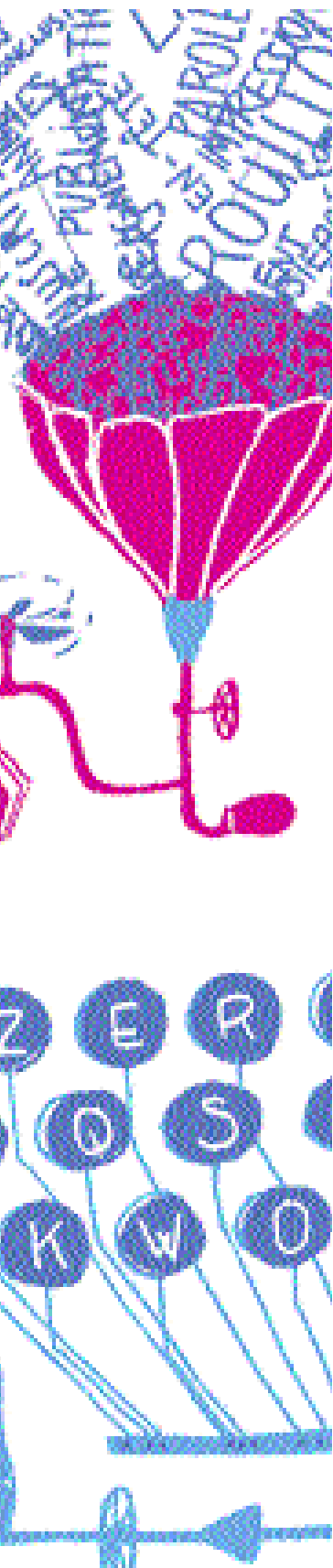
1. L'écriture, toute écriture reste une audace et un courage – Virginie Delvaux - L'écrit en action in *L'esperluette* – Trimestriel du CIEP/MOC n°76 – avril-mai-juin 2013

2. Brevet d'aptitude à la gestion des institutions culturelles

**Dossier réalisé par le CESEP et rédigé par Michèle DHEM,
Claire FREDERIC, Dominique GODET**

Toutes nos analyses sont disponibles sur le site www.cesep.be

Votre avis : secouezvouslesidees@cesep.be



L'ÉCRITURE PROFESSIONNELLE

Rédigé par Claire FREDERIC

POURQUOI PARLER DE L'ÉCRITURE PROFESSIONNELLE ?

Outre un contexte de « frénésie » administrative voire bureaucratique qui serait à interroger, l'écriture professionnelle est un genre littéraire particulier avec ses enjeux et ses spécificités. Nombreux sont les professionnels, les bénévoles, les stagiaires qui pratiquent cette écriture vécue comme une charge, une contrainte, le trop plein dans l'ensemble des tâches à faire au quotidien.

C'est au travers de nos pratiques d'accompagnement et de formation que nous avons observé que ce sont ces mêmes professionnels, bénévoles et stagiaires qui doivent, le plus souvent par l'écriture, s'auto-définir, s'auto-évaluer voire s'auto-déterminer.

Le désir, l'envie ou ... l'aversion d'écrire naît d'une exigence, d'une obligation, d'une nécessité de défendre une pratique, de raconter une expérience, de rendre des comptes sur l'utilisation des deniers publics, d'organiser le travail d'une équipe, ... Qu'elle soit évaluative, narrative argumentative ou justificative, l'écriture professionnelle est une dimension du métier, qu'on soit bibliothécaire, animateur(trice), éducateur(trice), travailleur(e) social(e), animateur(trice)-artistique, ...

Face à ce sentiment de servitude administrative, notre volonté est de réhabiliter les écrits administratifs comme écrits politiques et leur écriture comme écriture collaborative/partagée.

Mais tentons d'approcher de plus près cette écriture professionnelle.

CE SONT DES ÉCRITS, UN VÉRITABLE MAQUIS

Lesquels ? Qu'est-ce que ça recouvre comme écrits ? Proposons une définition et une typologie sommaire.

Une définition

Pour Dominique Dubois¹, reprenant cette définition à Ermitas Ejzenberg, l'écrit professionnel recouvre *tout*

type d'écrits concernant directement les usagers dans les institutions, rédigé intégralement ou partiellement par les travailleurs sociaux dans l'exercice de leur fonction, c'est-à-dire, par ceux qui sont au contact direct des publics en question. Défini ainsi, l'écrit professionnel ne renvoie pas aux documents qui régissent les rapports salariaux et hiérarchiques, comme le règlement intérieur prévu par le Code du travail ou les questions transmises par les délégués du personnel à la direction. Il exclut également les écrits qui ne sont pas rédigés par les travailleurs sociaux, comme les projets associatifs ou les contrats de ville.

Si cette définition permet de clarifier ce qu'est un écrit professionnel, elle ne nous satisfait pas. En effet, pour nous, les écrits professionnels recouvrent des écrits rédigés idéalement au quotidien par un collectif, des travailleurs sociaux, des bénévoles, des stagiaires, des responsables administratifs, des chefs de services, des coordonnateurs d'équipe, ...

Par ailleurs, un projet associatif ou un contrat de ville concernent indirectement les « usagers » car si une association existe c'est parce que ces « usagers » existent et qu'ils sont la source ultime de légitimité de notre action nous rappelle Damien Contandriopoulos².

Dès lors, c'est bien de l'ensemble de ces écrits que nous parlerons.

Tentons une typologie pour clarifier notre propos.

Certains écrits concernent directement les « publics » : le dossier individuel, le rapport journalier, le courrier à une instance sociale ou judiciaire, le journal de bord d'un atelier, ...

D'autres concernent l'organisation d'une association et les relations interprofessionnelles : le PV d'une réunion, la convention de partenariat, le règlement d'ordre intérieur, ... voire la dimension plus politique et institutionnelle de cette même association : une charte déontologique, un contrat-programme, un plan de développement, un projet pédagogique, un rapport d'évaluation, un rapport d'activités, ...



D'autres enfin concernent davantage l'analyse des pratiques associatives : le récit professionnel d'un animateur, l'outil pédagogique voire l'étude consacrée à l'un ou l'autre enjeu sectoriel.

Si ces catégories permettent de mettre de l'ordre, les lignes de distinction ne sont pas si claires ; certains écrits, notamment les dépliants de présentation d'une activité, ont une petite touche institutionnelle par la présentation en quelques lignes des finalités de l'association et des priorités qu'elles se donnent. A l'inverse, d'autres écrits plus politiques donnent des indications sur les modes d'organisation d'une association. Il s'agit d'un véritable maquis d'une complexité parfois inextricable et le plus souvent difficile à éclaircir.

Par ailleurs, un écrit renvoie à un autre écrit qui manque : les fiches-activités qui existent ou non au moment de la rédaction du rapport d'activités, le PV de réunion qui aurait été bien utile à la rédaction du plan d'actions, le projet pédagogique qui aurait permis d'argumenter de la pertinence d'un atelier, ...

Quoi qu'il en soit, les écrits professionnels ont une importance stratégique quels que soient leurs formes, leurs vocations et leurs destinataires. A l'extérieur, ils disent la pertinence de nos actions, rendent lisibles et font connaître les pratiques associatives, réaffirment l'existence de certains métiers. En interne, ils construisent et éclairent les traces du projet de l'association, assurent la fluidité des échanges, jalonnent le travail et matérialisent ses étapes. Ils rendent compte de la cohérence ou non des actions.

CE SONT DES ÉCRITS DE LA RUSE ET DU MI-DIT

Outre cette image d'un maquis pour l'aspect inextricable et inter-dépendant des écrits, nous retenons volontiers cette image d'un lieu peu accessible voire de résistance(s).

On n'écrit pas tout.

Pour des raisons déontologiques

Les codes de déontologie sont explicites. Les règles juridiques sur la protection de la vie privée aussi. C'est parfois pour cette raison qu'un responsable administratif reçoit un rapport lapidaire sur la situation sociale d'une personne qui le met dans l'impossibilité de rédiger la notification d'une décision. Ou qu'un éducateur ne reprendra pas l'ensemble des informations dans le rapport journalier concernant un jeune car il sait que ces informations pourraient être vues par une inspection pédagogique. Ou encore qu'un animateur-artistique ne saura pas où communiquer l'histoire de violence intra-familiale racontée par cet enfant dans le cadre de son atelier.

Certains travailleurs sociaux ou socioculturels sont confrontés à

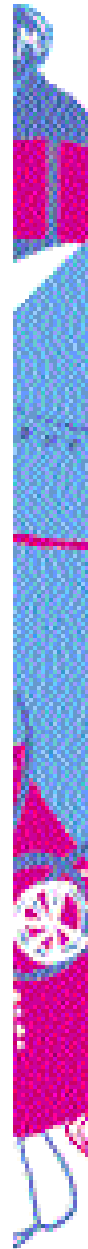
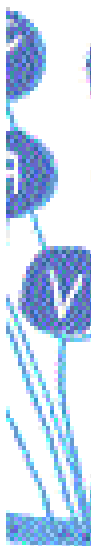
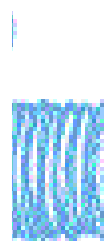
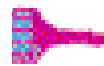
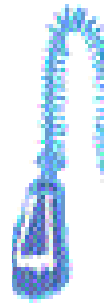
des dilemmes. Si écrire c'est rendre lisible une pratique associative ou une pratique professionnelle, c'est aussi rendre lisible une réalité sociale. Les pauvres, les jeunes, les handicapés existent parce qu'on parle « d'eux ». L'écrit appartient à qui ? L'histoire appartient à qui ? Que dit-on ? Que tait-on ? Pourquoi le dire ?

Enfin nous dit Jacques Riffault³, *Parler des autres, c'est aussi parler de soi. Un rapport d'intervention ou de comportement ne se résume pas à une communication administrative d'informations. C'est aussi rendre lisible pour soi-même et pour autrui une pratique et un travail de relation dans ses avancées ou ses difficultés. C'est donc mettre en jeu tous les constituants de la professionnalité, du positionnement dans la relation à autrui aux référents théoriques sur lesquels s'appuient les savoirs professionnels.*

Or parler de son travail, lorsqu'il s'agit d'un travail de relation, n'est pas chose aisée. On comprend que l'écrire le soit encore moins. D'autant qu'à cette difficulté structurelle s'ajoute un enjeu de responsabilité : l'écrit laisse une trace.

Pour des raisons politiques et stratégiques

Ces dilemmes se retrouvent aussi dans l'écriture du responsable qui doit faire avancer son équipe, son conseil d'administration, son assemblée générale, ses partenaires, ses interlocuteurs politiques ou institutionnels et qui dans l'écriture, doit faire des choix, coordonner des actions et des propos. Que communiquer de la crise que vient de traverser l'équipe dans le dossier de reconnaissance ? Disposons-nous des informations suffisantes pour argumenter de la pertinence sociale de cet atelier ? Cette étude du territoire doit être menée collectivement par l'équipe et les partenaires.



Qui va écrire ? Qui décide de qui écrit ? Qui écrit avec qui ? Qui sont nos partenaires ? Et les « publics » ? Sur quoi s'appuie-t-on pour écrire ? Qui détient la source ? Qui tient la plume ? Qui est responsable de l'écrit et de sa validation ? Autant de questions qui nous confortent dans l'idée que les écrits professionnels sont des écrits politiques.

ÉCRIRE À PLUSIEURS CE N'EST PAS RÉDIGER À PLUSIEURS

Ecrire est un long processus de raffinement. C'est assembler des matériaux issus de l'action, des mots et les organiser. Ecrire c'est aussi lire ce que d'autres ont déjà fait, produit. C'est tenir compte de l'histoire.

L'écriture comprend donc un processus collaboratif. S'installe un aller-retour entre l'écriture et l'action, entre ceux qui prennent note, ceux qui agissent, ceux qui analysent. C'est parler de différents points de vue, celui de responsable administratif, d'animateur socioculturel, de directeur, ... C'est confronter nos convictions, postulats, incertitudes. C'est dire et construire ensemble une formalisation de l'action.

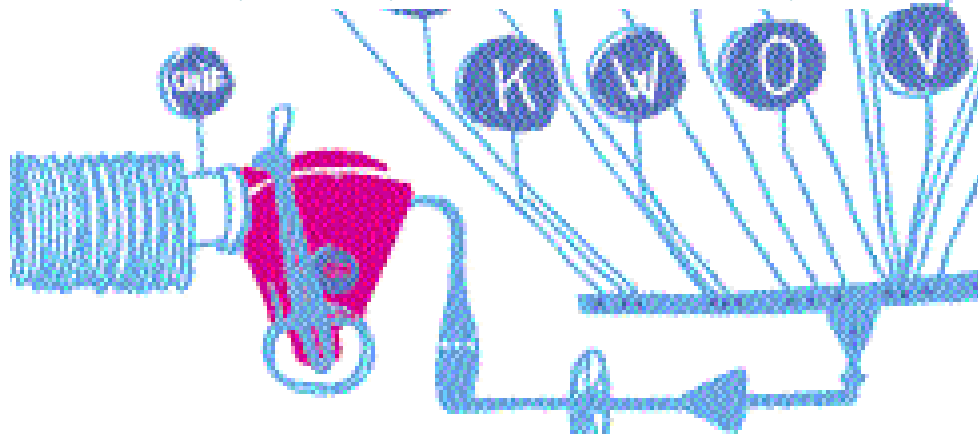
Ecrire se fait donc à plusieurs même si ce ne sont que quelques-uns qui passeront à la rédaction. Ces derniers, face à leur écran, verront la colère de l'un, la réflexion de l'autre, ces échanges parfois houleux, ces animations qui ont foiré ou qui ont cartonné, ces chiffres qui ont maintenant du sens parce qu'ils éclairent la vie de ce quartier et qu'ils en ont entendu parlé lors

d'une réunion avec des partenaires, ces destinataires dont ils perçoivent un peu mieux les enjeux parce que des collègues ont donné quelques indications.

Certes, la co-écriture nécessite de l'animation de collectifs, des temps de rédaction avec ces aller-retour, ces plans d'écriture qui bougent, ces phrases raturées par un collègue, ces procédures de validation parfois longues et floues mais elle permet aussi de clarifier, mobiliser, adhérer à un projet associatif et donner sens à ce qu'on fait au quotidien.

Certes, la co-écriture nécessite de l'animation de collectifs, des temps de rédaction avec ces aller-retour, ces plans d'écriture qui bougent, ces phrases raturées par un collègue, ces procédures de validation parfois longues et floues mais elle permet aussi de clarifier, mobiliser, adhérer à un projet associatif et donner sens à ce qu'on fait au quotidien.

1. Les écrits professionnels – Dominique Dubois – Bulletin d'informations du CREA Bourgogne n°302 – Avril 2010
2. La participation de qui ? - Damien Contandriopoulos - La construction logique et symbolique du « public »
3. Travail social : les poids de mots - Jacques Riffault – sciences humaines – nov 2013 – n°253 - p48



QUAND S'ENTREMÊLENT L'ACTION, LA PENSÉE ET LE LANGAGE

Rédigé par Dominique GODET

Un peu partout fleurissent les ateliers d'écriture : dans les champs artistique, thérapeutique, pédagogique, dans le secteur de l'insertion socio-professionnelle. Il s'agit le plus souvent d'ateliers d'écriture créative et littéraire. C'est bien et cela fait du bien. C'est même essentiel pour parvenir à se dire et à dire le monde.

Dans le champ de l'Education permanente, les ateliers d'écriture ont une visée politique. Le processus d'écriture s'y veut émancipateur : dire le JE, certes, mais pour le relier au Nous et articuler l'individuel au collectif, voire à l'universel. (Se) raconter et témoigner du beau, du bon, du difficile, du juste et de l'injuste. Prendre conscience, comprendre et dénoncer si besoin. La visée est résolument citoyenne.

Depuis quelques années, le CESEP organise des formations à l'écriture professionnelle et accompagne des processus d'écriture théorique. Nous voudrions ici faire part de quelques réflexions. Elles porteront sur les défis et enjeux de ce type d'écrits, sur les postulats qui portent nos actions et sur les approches méthodologiques qui en découlent.

DÉFI ET ENJEU DE L'ÉCRITURE PROFESSIONNELLE

Ecrire fait peur. On le sait, on le vit. Et si l'écriture créative impressionne, que dire alors de l'écriture dite

« théorique » qui se doit d'exprimer des idées et de les argumenter ? Et qu'en est-il de cette forme particulière d'écriture théorique qu'est l'écriture professionnelle, celle qui formalise nos pratiques ? Rédiger un projet, exprimer ses idées et les argumenter pour l'obtention de subventions, ficeler un contrat-programme, construire un plan de développement, réaliser un folder de présentation, produire un communiqué de presse, ... Ce type d'écriture peut-il s'apprendre en ateliers ? Quelles démarches et quels outils utiliser pour y parvenir ?

Exprimer des idées, argumenter, rédiger... et surtout être lu, donc être vu ! Cela devient sérieux et impressionnant. Ici, on va devoir PENSER ! Et penser, on nous a appris que ça se fait tout seul, avec ses petites et grandes idées. Penser, c'est du sérieux. Pire encore, il va falloir, après avoir bien pensé, trouver les mots pour le dire.

Et, à ce moment précis, on se sent devoir entrer dans la cour des grands et son carcan. Reviennent les souvenirs d'école... les rédactions, les dissertations, la solitude devant la page blanche, l'attendu de la norme, le regard de l'autre qui sait (toujours mieux que soi) et, au bout, la sanction qui réduit à une note chiffrée les efforts consentis, le temps pris, la part de soi investie. Oh, bien sûr, certains s'en sont sortis. Ceux qui avaient « la chance » de disposer d'une

intelligence verbale et/ou d'une intelligence logique, c'est à dire les deux seuls types d'intelligence qui permettent de s'adapter aux exigences scolaires. Mais tous les autres ? La grande majorité des autres ? Ceux qui faisaient preuve d'intelligence spatiale, musicale, technique, intra et interpersonnelles... , toutes ces intelligences maintenant reconnues scientifiquement mais que le système scolaire tarde à prendre en compte ?¹ Et pourtant, tous ceux-là pensaient aussi, non ?

Car, voyez-vous, l'enjeu est de taille : écrire, c'est prendre un pouvoir ! Et peut-être principalement quand il s'agit d'écrits théoriques. Il s'agit de se donner le pouvoir de comprendre, de dire le monde et de le transformer. Et ce pouvoir est savamment, et depuis longtemps, confisqué aux acteurs de terrain par les experts de toutes les disciplines. Rappelons-nous Bourdieu qui démontre et dénonce le lien entre ce pouvoir de la théorie et le pouvoir politique et qui épingle ce faisant les enjeux de la domination de classe².

ÉCRIRE DES IDÉES ...

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément » ? ... Et si c'était le contraire ?

Pour ceux et celles qui ont connu l'expérience douloureuse de la dissertation à l'école, cette phrase résonne encore à nos oreilles : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément ». Rappelez-vous... le schéma d'écriture prodigué à l'école était (et est encore) le suivant : rassemble d'abord tes idées, repère ensuite les plus importantes, puis fais un plan, et enfin... rédige !

Il s'agirait donc au départ d'avoir des idées. Il faudrait D'ABORD « penser ». La belle affaire ! Mais comment fait-on pour avoir des idées ? Que faire si on lit et relit le sujet sans rien y voir, sans qu'aucune idée ne vienne ? Et qui nous a appris à penser ? C'est supposé connu ?

Tout se passe comme si le texte théorique relevait seulement d'une approche cognitive, avec de fortes exigences de rigueur, de conceptualisation, d'objectivité, d'unicité du sens, de logique argumentative. De quoi glacer ! Et surtout, l'écrit théorique relèverait d'une pensée préalable pour laquelle la langue ne servirait qu'à traduire a posteriori une pensée déjà là, faite d'idées tapies quelque part dans la conscience.

Et s'il en était autrement ?

PENSER DANS ET PAR LE LANGAGE

Oui... bien sûr... des idées, nous en avons ! Mais sont-elles, comme le voudrait le prégnant fantôme de la dissertation, préalables à leur formulation ? Existent-elles avant d'être mises en mots ?

Odette et Michel Neumayer, pédagogues militants au sein du Groupe Français d'Education Nouvelle, ont été parmi les pionniers des ateliers d'écriture. Ils se sont spécialisés dans l'écriture en milieu professionnel. Selon eux³, « *l'expérience montre que, loin d'exister a priori, les idées surgissent bien plus souvent, a posteriori et très spontanément, comme le fruit d'un brassage de mots. De leur association, de leur manipulation, de leur incapacité aussi à exprimer d'emblée et de manière univoque ce que nous aimerions dire, naissent des formules à déployer, des liens à expliciter, des promesses de pensées neuves.(...) un aller-retour entre les mots-matière et la recherche têtue de plus de clarté.* »

La pensée n'est ni extérieure ni transcendante à la langue. Elle s'élabore et se déploie dans et par le langage. Il nous faut donc nous exprimer pour penser car ce sont les mots qui accouchent et forgent l'idée. « *L'écriture n'est pas la manifestation de la pensée. En réalité elle est la pensée elle-même. Car il n'y a pas de pensée préalable et en quelque sorte préfabriquée. Il n'y a pensée qu'à partir du moment où celle-ci se formule, c'est à dire se constitue par la réalité des mots. Comme il n'y a de peinture qu'à partir du moment où celle-ci est peinte*⁴ ».

PENSER DANS ET PAR L'ACTION

L'écriture professionnelle, quelle que soit la forme qu'elle emprunte et l'objectif qu'elle poursuit, formalise les pratiques des travailleurs. Quelle est dès lors la place de l'action dans l'écriture ? Comment la pensée sur l'action se construit-elle ? Comment l'action peut-elle être traduite et argumentée ? Les « idées » sont-elles antérieures, simultanées ou postérieures à l'action ? Ou tout à la fois ?

D'après Henry Wallon, philosophe et pédagogue, « *La pensée naît de l'action pour retrouver l'action* »⁵. D'après lui, la pensée se construit dans l'action, dans le mouvement même de l'action, pour se formuler et la réinterroger ensuite. Dans les réalités professionnelles, l'action est visitée, analysée, revisitée, par des échanges qui à leur tour vont affiner l'idée et réorienter l'action. Alors, quand on se dit qu'« *on n'a pas*



d'idées », replongeons dans l'action et mettons en mots, et ce en équipe. Cette analyse réflexive partagée ouvrira, par le brassage des mots, la porte de l'écriture. Formaliser sa pratique, c'est d'abord en parler pour ensuite choisir une cohérence, opter pour une structure et établir des liens.

C'est dans cette articulation entre la pratique, le langage et la pensée que nous avons conçu une approche méthodologique qui tente de faciliter l'accès à l'écriture professionnelle.

QUELQUES CLÉS...

Si la pensée se construit au cœur de l'action et par le langage, formaliser des pratiques dans un écrit professionnel exigera des allers-retours entre l'action, la parole partagée et l'écrit. Sur base de ces réflexions, la méthodologie utilisée dans nos formations et accompagnements à l'écriture professionnelle veille à ce que se rencontrent et s'éclairent l'action, son expression partagée et son écriture, dans un va-et-vient qui permet à la pensée de s'élaborer et se dire. Quelques clés...

ON N'ÉCRIT PAS AVEC DES IDÉES MAIS AVEC DES MOTS

Dans nos formations, nous avons opté pour une approche matérielle de l'écriture. Invertissons la sentence critiquée plus haut : « *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément* ». Cela donne :

- faisons aisément arriver les mots pour le dire
- énonçons clairement
- et donc concevons bien

Alors, comment faire ?

Nous invitons dans un premier temps les participants à produire le maximum de mots qui sont associés de près ou de loin, concrètement ou métaphoriquement à l'action. Ces matériaux émergent de chacun puis du groupe. Parmi les outils d'émergence : la liste, la fresque collective, les abécédaires, ...

Dans un deuxième temps, il s'agira d'organiser le chaos puisque, comme le dit J. Buyes : « La langue organise le chaos ». Pour ce faire, nous proposons l'organisation progressive de ces mots par un schéma, un tableau, une carte mentale, ...

PRENDRE TOURS ET DÉTOURS

Les philosophes eux-mêmes ont fort peu écrit de dissertations ! Ils ont écrit des dialogues, des lettres, des discours, des traités, des pensées, des confessions, des essais, des contes philosophiques, des mythes, des narrations, des métaphores. Pourquoi ne nous permettrions-nous pas cette diversité de formes, si même les « maîtres » s'en sont servi ?

Nous proposons dès lors de nous décaler et d'élargir le champ de réflexion par des détours dans d'autres formes artistiques : les arts plastiques, le jeu de rôle, l'impro, l'image, ... afin d'affiner l'idée qui se construit et de l'argumenter.

LA PLACE DE L'AUTRE, DES AUTRES, DE TOUS LES AUTRES

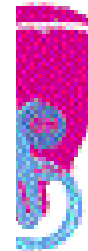
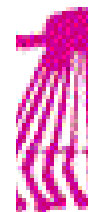
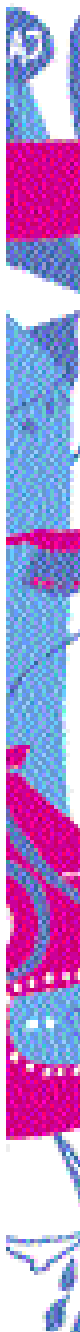
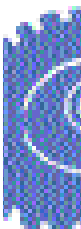
L'écriture professionnelle est un travail collaboratif. Elle naît dans les regards croisés sur l'action, se construit dans l'analyse réflexive partagée. Elle se tisse avec les mots déjà écrits (extraits de rapports, notes de tous ordres) et les mots des autres, collègues, inspecteurs, acteurs... C'est dans ce mouvement que la langue (et donc la pensée) entre en confrontation, en jeu, en affrontement, en complicité avec la langue/pensée de l'autre.

Pour permettre cette confrontation des mots/idées, nous invitons les participants en formation à croiser les regards et les subjectivités sur une même situation, à exprimer ces regards, à décrire et analyser ensemble, et enfin à argumenter le propos.

Selon le type d'écrit attendu, nous invitons parfois au « co-pillage » de fragments. Des courts extraits de textes d'auteurs s'étant exprimés sur le sujet à traiter sont disposés sur une table. Les participants sont invités à les survoler, à se laisser porter, voire emporter. Les écrivains se constituent ainsi un corpus sans que celui-ci soit d'emblée corrélé à une réflexion ou à une argumentation. Des mots font sens et outillent la pensée qui se cherche.

L'écriture collaborative en milieu professionnel est celle qui fait intervenir tous ces « autres » dans le processus de construction de l'écrit. Elle permet avant tout de dire/penser ensemble. Le texte se construit, et donc la pensée aussi, dans tous les chemins ouverts par d'autres. Peut-être la rédaction finale sera-t-elle confiée à un seul écrivain.

COLLECTIF
LIBERTÉ
PARLONS-EN



Mais celui-ci pourra compter en amont et en aval de la rédaction proprement dite sur la participation de ses collègues.

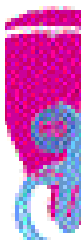
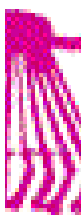
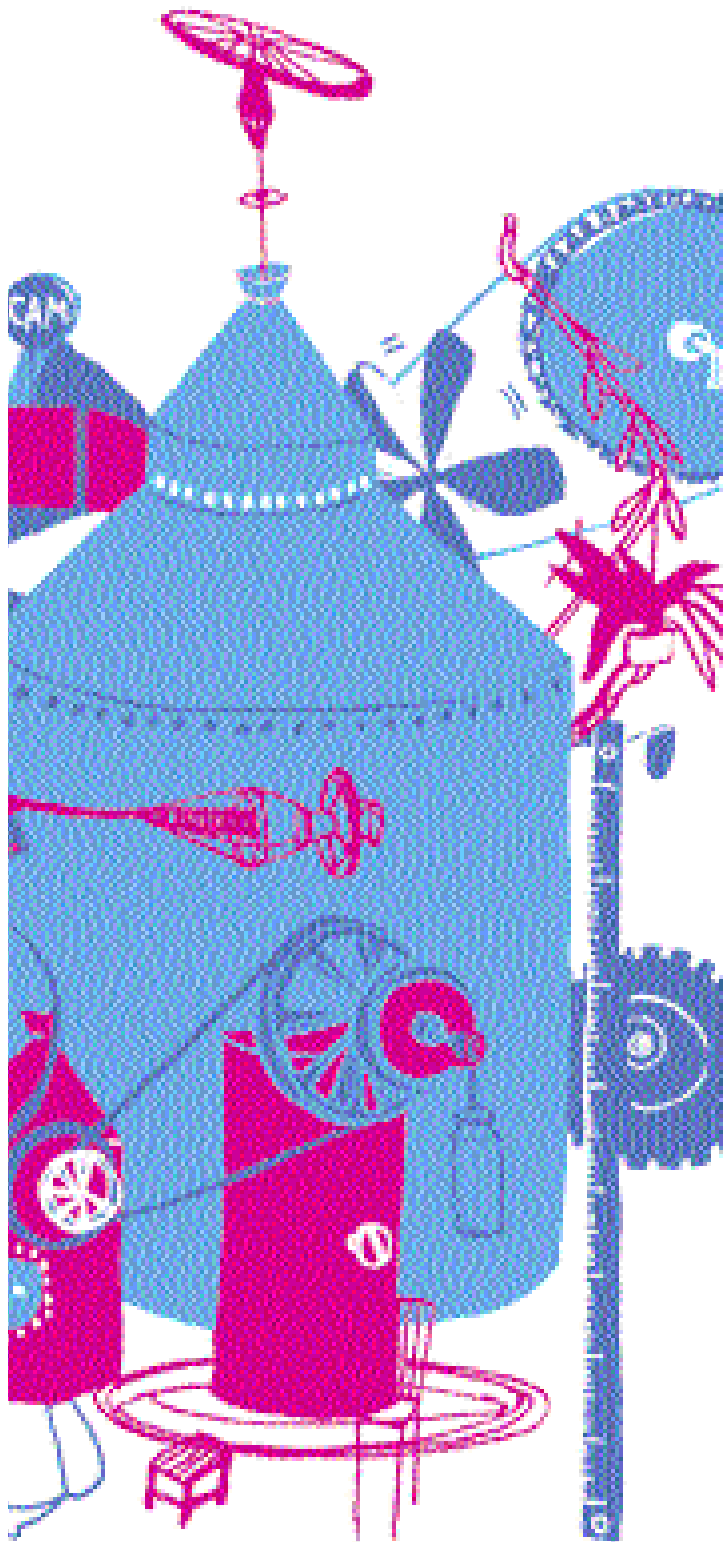
TOUS CAPABLES DE PENSER ET D'ÉCRIRE !

Dans notre approche de l'écriture professionnelle, ce postulat est évidemment la clé du travail de formation. Les participants sont tous porteurs d'expériences, capables de les dire et donc de les penser. Savoir écrire se construit et il ne faut pas savoir avant de faire. C'est en écrivant qu'on devient écrivain.

Emanciper, c'est favoriser l'émergence d'une pensée libre et autonome. Les dispositifs de formation doivent donc permettre aux apprenants de transformer la vision qu'ils ont d'eux-mêmes, de leurs savoirs et de leurs pouvoirs. Dans le champ de l'Education permanente, le formateur inscrit cette affirmation dans les faits. Elle existe comme une volonté, au-delà du projet de transmission, de donner à apprendre, comprendre et transformer.

L'écriture professionnelle est en soi une pratique. Elle apparaît comme un processus global qui fait appel au tissage de l'action, de la parole et de l'écriture. Avec, par et pour les autres. Ce processus exige autant de créativité que le texte dit « littéraire » : il s'agit de créer des écrits pertinents, témoins de contextes particuliers, de rendre compte de nos actions, de la situation des acteurs. Il s'agit de créer des idées neuves, (im)pertinentes, qui ouvrent de nouveaux possibles et couvent des projets novateurs. Et nous en sommes tous capables ! ■

1. GARDNER Howard, Les intelligences multiples : La théorie qui bouleverse nos idées reçues, RETZ, 1983.
2. BOURDIEU Pierre, Homo academicus, Paris, Les Éditions de Minuit, « Le sens commun », 1984.
3. NEUMAYER Odette et Michel, Animer un atelier d'écriture, Faire de l'écriture un bien partagé, ESF, 2003
4. ROSSET Clément, Le choix des mots, Paris, Ed. De Minuit, 1995, p.29.
5. WALLON Henry, De l'acte à la pensée, PUF, Paris, 1945, rééd. 1963.



LA CO-ÉCRITURE : UNE PRATIQUE PARTICULIÈRE D'ÉCRITURE PROFESSIONNELLE

Rédigé par Claire FREDERIC

La co-écriture est une démarche de création collective avec la particularité de reposer sur un auteur collectif et de produire une œuvre de collaboration.

L'auteur collectif est une notion empruntée à Jean Delval¹. Ce dernier, s'appuyant sur les pratiques d'écritures dans les ateliers de théâtre-action, désigne les écrivains en parlant d'auteurs collectifs puisque au terme de l'atelier se retrouvent dans un texte soumis à l'approbation d'un groupe, des morceaux de propos de tous les participants. L'œuvre de collaboration suppose une activité créatrice concertée de la part de plusieurs personnes.

Co-écrire, c'est donc écrire à plusieurs et rédiger à quelques-uns.

Cette démarche d'écriture trouve son originalité dans la vie associative non-marchande.

Elle pourrait s'apparenter à une démarche d'Education permanente. Pour se mettre d'accord sur cette hypothèse, revenons sur le processus d'écriture et sa finalité.

UN PROCESSUS DE CRÉATION COLLECTIVE

Qu'entendons-nous par écrire à plusieurs et rédiger à quelques-uns ?

L'écriture professionnelle comprendrait un processus collaboratif de création collective. Nous nous appuyons ici sur les observations que nous avons faites au travers de nos pratiques de formations et d'accompagnements.

Les hommes qui se livrent à l'activité politique ménagent un espace au sein duquel il est question des affaires publiques et ils préservent cette sphère publique contre toute ingérence des intérêts et besoins d'ordre strictement privé.

Reprenons schématiquement ce processus.

Il y a un commanditaire : un pouvoir public, un chef de service, une équipe d'animation, une famille, ... ; un destinataire, parfois le même que le commandi-

taire. Et un attendu : justifier l'utilisation d'un subside public, rendre compte de la mise en œuvre d'une réorientation dans une organisation, défendre une situation familiale ou sociale particulière, ...

Il y a un collectif latent : la responsable administrative, le coordonnateur, l'équipe d'animation, les éducateurs de nuit, le président d'un conseil d'administration, ... des professionnels ou non qui vont écrire ensemble.

Comment s'y prennent-ils ?

Ils récoltent des matériaux : des observations faites individuellement dans un carnet de notes, des récits partagés en réunion, des écrits anciens, un prescrit légal, ... Ils discutent, clarifient, précisent, parfois se disputent, ne sont pas d'accord, argumentent. Quelqu'un est désigné ou se propose pour prendre des notes au vol, fera déjà une première sélection ou dégagera une structure potentielle.

Ils choisissent le support : l'image, la parole, l'écrit, ... ; le langage et la forme en fonction du destinataire : le sens commun pour s'adresser aux « publics » ; le langage administratif, traduire en 4000 signes avec en annexe l'analyse du territoire ou en 1200 caractères espace compris les objectifs de l'action, ...

Ils organisent voire réaménagent au mieux les autres écrits : l'articulation entre la fiche-activité et le rapport annuel, la récolte des données avec les partenaires et la rédaction de l'analyse du territoire, la tenue du journal de l'atelier et le rapport d'évaluation, ...

Ils structurent ce va-et-vient entre l'action et l'écriture à plusieurs, clarifient les procédures de validation allant parfois jusqu'à créer une équipe-projet mobilisant ainsi leurs compétences d'animation.

Et enfin, à quelques-uns, deux ou trois pas plus, ils structurent le texte, rédigent le propos, relisent pour débusquer les erreurs langagières, les fautes d'orthographe, les incohérences entre les différents paragraphes, ...

Ils font preuve d'audace, de ténacité, de lucidité, d'imagination. Ils contournent les obstacles qui sont à la fois d'ordre psychologique : la peur de l'exposition, le poids du jugement, la crainte de l'engagement, ... ; d'ordre culturel : la place de l'écriture dans l'exercice du métier, les représentations de l'écrit administratif, ... d'ordre éthique ou déontologique : écrire et lever le tabou de l'inceste dans cette famille, avoir les « bonnes » informations, ... ; d'ordre organisationnel : consacrer du temps dans l'organisation du travail pour réfléchir à plusieurs, disposer d'un ordinateur, coordonner la rédaction finale, ... ; d'ordre institutionnel : clarifier l'attendu, partager les enjeux, qu'ils soient liés au territoire ou à l'association, ... ou encore d'ordre technique : avoir les compétences langagières, des capacités d'abstraction, ...

Et enfin, ils rendent ces écrits publics ou partiellement publics : ils les déposent sur un présentoir, les rangent dans un classeur, les envoient aux commanditaires et/ou aux destinataires. Ces écrits deviennent à leur tour l'objet d'une procédure de lecture peut-être collective.

UNE FORME PLURIELLE

Ecrire reste aujourd'hui la démarche la plus courante pour inscrire des paroles, des idées, des actes sur un support ; rendre lisibles des pratiques ; raconter des savoirs, des récits, des instructions. L'image peinte, le film, le pictogramme sont autant de formes d'écritures plongeant leurs racines dans un désir, un besoin, une nécessité d'images, de traces, de communication. Nous pensons à ces pictogrammes repris sur les murs d'une structure d'accueil à l'intention des résidents traduisant le règlement d'ordre intérieur scrupuleusement rédigé et rangé précieusement dans un classeur. Ou à ce film conçu comme un outil pédagogique qui a dû être doublé d'un guide écrit.

Ce sont autant de formes que peuvent prendre l'écriture professionnelle au-delà d'un formulaire, d'un rapport ou d'un dossier.

UN CHEMIN D'ACCÈS AU POLITIQUE

Rejoignons Michel Dias². Ce dernier s'appuie sur la réflexion de Hannah Arendt et les liens qu'elle fait entre la création artistique et l'activité politique.

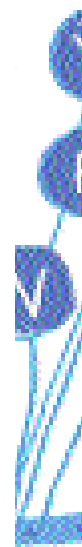
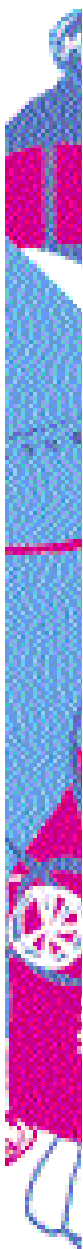
Faisons un parallèle avec l'écriture professionnelle comme un des chemins d'accès au politique.

Premier repère : L'espace public

Les hommes qui se livrent à l'activité politique ménagent un espace au sein duquel il est question des affaires publiques et ils préservent cette sphère publique contre toute ingérence des intérêts et besoins d'ordre strictement privé³. Passer de la « sphère privée » du dossier de guidance ou du journal de bord de l'atelier, confronter les observations annotées au jour le jour aux orientations prises par une association, argumenter au sein d'un rapport d'activités de la pertinence de la guidance ou de l'animation d'un atelier n'est-ce pas une première sortie dans l'espace public ?

Deuxième repère : Le jugement

Tout comme en politique, une décision doit être prise, et cette décision est prise à propos du monde. Il s'agit d'un jugement et non pas d'un raisonnement, processus mental équivalent à un dialogue avec soi-même alors que le jugement repose sur un accord potentiel avec autrui.⁴ Qu'en est-il donc de ces débats d'équipe parfois houleux à l'occasion de l'écriture d'un rapport d'évaluation ou de ces interrogations à la lecture d'un plan de développement d'une organisation rédigé par un précédent coordonnateur ?



Des orientations sont prises par les uns, rédigées par d'autres, parfois seul(e)s, et mises en œuvre par d'autres encore. Hannah Arendt nous dit Michel Dias, établit que *l'exercice du jugement ne ressort pas de l'activité théorique dont l'enjeu est la connaissance de la vérité mais bien de l'activité politique dont l'enjeu est l'accord entre les hommes*⁵. C'est alors qu'on mesure toute l'importance que peut prendre un PV de réunion, un extrait de compte-rendu d'assemblée générale voire de ces délais reportés dans le dépôt d'un dossier de reconnaissance car ce dernier fait des aller-retour entre un échevin, une directrice, une équipe.

Le jugement sur la pertinence d'une telle activité est une question de choix politique, une prise en compte de points de vue et une validation collective avant même sa traduction dans un dépliant ou un rapport d'activités.

Rajoutons un repère supplémentaire : La recommandation.

Certains écrits sont des outils au service des politiques publiques. Au-delà d'une justification de l'utilisation des deniers publics, un rapport d'activités d'une organisation peut aussi rendre compte de mutations sociales locales, de la nécessité de prendre en compte ces réalités jusqu'alors ignorées par les pouvoirs publics. Témoins directs, les professionnels, par leurs écrits, peuvent recommander, conseiller, être des interlocuteurs politiques. Encore faudrait-il que chacun conçoive et partage cette fonction sociale particulière des écrits professionnels. Quoi qu'il en soit, n'est-ce pas se mêler des affaires de la cité ?

ET « EUX » ?

Nous ne pouvons conclure cet article sans une attention particulière à la place du « public » dans cette démarche d'écriture. Où sont-ils ? Sont-ils les matériaux ? Sont-ils au cœur même du processus associés à la définition du sens des actions et de leurs écritures ? Sont-ils des témoins ? Ont-ils pris la plume pour rédiger ?



1. L'écriture dans la création collective - Table ronde - FITA octobre 2000
 2. Hannah Arendt, Culture et Politique – Michel Dias – Paris – L'harmattant - 2006
 3. Ibid p.126-127
 4. Ibid p.133
 5. Ibid p.129

RÉCIT DE PRATIQUES

Propos recueillis par Michèle DHEM

Entretien avec Annick MOREAU

Annick Moreau est coordinatrice administrative dans un centre de formation en insertion professionnelle à Bruxelles. Elle nous raconte, comment au-départ d'un rapport d'activités, après avoir suivi une formation en 2012, au Cesepe, elle a transformé, avec sa directrice et ses collègues, les pratiques d'écriture au sein de leur association.

MD : *Aux premiers jours de la formation, tu nous avais parlé de ton envie de poser un autre regard sur tes écrits professionnels pour pouvoir renouveler tes pratiques. En quoi cette formation t'a permis de le faire ? Un peu ? Beaucoup ? Et en quoi ça a provoqué du changement dans ton association ?*

AM : Je suis coordinatrice administrative, les dossiers et les textes, c'est mon boulot, le cœur de mon travail.

Lorsque la formation est arrivée, j'étais dans un moment de fatigue par rapport à mon travail. J'avais l'impression d'en avoir fait le tour, de ne plus voir comment sortir du travail de répétition sur base des exigences des pouvoirs subsidiaires. Je les trouvais très lourdes.

Et donc, je voulais voir les choses autrement, me donner du peps. J'avais donc intérêt à me retrouver un petit kick et sortir des échéances à court terme pour redonner du sens à ce quotidien.

MD : *Tu dis, je suis en charge de l'administration et de dossiers relativement lourds par des injonctions sur lesquelles je n'ai plus de prise, de recul. Qu'est-ce qui t'a permis de redevenir plus stratégique, plus visionnaire et moins au service de la réponse administrative ?*

AM : La formation m'a permis de réfléchir à moyen terme et j'ai pu échanger là-dessus avec mes collègues. On a ensuite mis en place un travail plus collectif en partant de cette obligation de devoir faire

une série de rapports d'activités. Ceux-ci sont récurrents, très lourds, demandent à tous beaucoup de travail et nous épuisent. Comment en faire un plus qui nous serve et que nous en ayons un retour plutôt que de le faire par obligation. Qu'aimerions-nous rajouter dans un canevas qui nous est imposé pour vraiment dire l'important de nos pratiques ? Qu'est-ce qui est le cœur de notre travail et que nous avons envie de partager ? Quels sont les éléments supplémentaires que nous voudrions ajouter ? Ou comment répondre autrement à ce qui nous est demandé ?

Ce questionnement est arrivé au moment où nous avons reçu un nouveau canevas pour notre rapport d'activités. Ce rapport est un rapport conjoint Bruxelles-Formation, COCOF et Actiris. Ce canevas était pour finir assez léger. Il permettait de l'innovation. Je me suis donc lancée avec l'accord de ma direction.

MD : *Comment as-tu travaillé avec ta directrice et tes collègues ?*

AM : On a travaillé en deux étapes la première année, et nous avons encore avancé d'un pas pour le rapport 2013. Dans un premier temps, j'ai travaillé avec ma directrice. Nous avons repris le canevas et nous avons mis en évidence les informations qui nous étaient demandées et nous avons réfléchi à quelles formes leur donner. En gros, dans ce rapport, nous devons fournir une série d'informations quantitatives et statistiques, sur lesquelles il n'y a pas de marge de manœuvre, et des informations qualitatives sur les actions de formations et les actions liées à l'accompagnement social.

L'accompagnement social, c'est tout ce qui est lié à l'accueil, la sélection, au suivi pendant la formation, la recherche et le suivi de stage, la recherche d'emploi. Nous devons donc mettre d'un côté ce qui relevait de cet accompagnement et de l'autre, de la formation.

On avait deux grandes questions pour chacun, quels

sont les facteurs bloquants et quels sont les facteurs facilitateurs que vous avez rencontrés dans vos actions ?

Sur cette base, nous avons construit un tableau dans lequel nous avons mis une série d'items. Nous avons repris les sous-questions « obligatoires » et nous avons ajouté celles auxquelles nous trouvions important de répondre. Pour chacun de ces items, nous invitons nos collègues à identifier les facteurs facilitateurs et les facteurs bloquants. Nous avons aussi ajouté, sur ce même canevas de tableau, les questions relevant du rapport d'activité que nous devons réaliser pour le Fonds Social Européen.

Ensuite, pour la deuxième étape du travail, nous avons travaillé trois fois en réunion d'heure de midi avec les responsables de chaque filière de formation (l'électricité, la bureautique, l'Horeca et le sport). Nous avons repris chacun des items et nous en avons discuté. Qu'est-ce qu'on veut dire ? Que voulons-nous y mettre ? L'item est-il pertinent ? On a aussi discuté de ce que chacun pouvait mettre, de ce qui manquait, de ce qui était en trop.

MD : Ça a donc permis à tes collègues de rentrer différemment des contenus puisque c'était eux qui alimentaient la construction.

AM : Avant c'était moi qui leur donnais ce qui était exigé par les pouvoirs subsidiaires.

Le fait d'avoir envisagé ensemble ces items et leurs indicateurs a permis à chacun d'écrire en rapport à sa filière de formation tout en ayant déjà discuté d'une série de choses qui étaient communes, qui étaient transversales ou au contraire très différentes. Nous avons évoqué ce que chacun allait mettre dans son rapport alors que d'habitude c'est quelque chose que chacun fait tout seul.

MD : Et tes collègues ont apprécié ?

AM : Oui. Alors que les années précédentes, ils reprenaient à peu près les mêmes textes parce que c'est plus facile et que l'on ne réinvente pas la poudre chaque année, le fait de reposer les questions autrement, ça leur a permis de réfléchir autrement à ce qu'ils faisaient. Ce qui les a conduits à me donner d'autres textes. Ils ont aussi pris du recul. L'année passée, ils ont fait un très gros travail d'écriture. Cette année, nous avons finalement changé très peu de choses. C'était bien, nous avons renouvelé la forme et le contenu, nous avons réalisé un réel travail collectif.

La troisième étape a eu lieu cette année pour la réalisation du rapport 2013. Je n'ai plus travaillé uniquement avec les responsables de filières, qui ont d'habitude en charge la rédaction du rapport d'activités, mais directement avec le groupe emploi qui regroupe les quatre personnes qui s'occupent de la recherche de stages et d'emplois. Je leur ai amené le canevas avec les questions qui concernaient leur domaine.

Sur deux réunions nous avons discuté de ce document de base, et ensemble nous l'avons complété et affiné. Ils ont donc aussi pu directement écrire dans le rapport d'activités ce que d'habitude, ils ne font pas. Jusqu'à présent c'était leurs responsables de formations qui leur demandaient de faire un petit topo et qui le reportaient dans le dossier.

Le fait d'en discuter ensemble a amené des problématiques liées aux stages qui n'étaient jamais apparues avant dans les rapports d'activités et qui n'avaient jamais été discutées ensemble.

Le fait de poser la question fait que certains se disent mais oui, moi j'ai aussi ce problème-là, comment peut-on en parler.

Cette manière de travailler a donc amené deux choses. D'une part, alimenter le rapport d'activités ce qui était l'objectif de base et d'autre part, amener des questions qu'ils ont eu envie de reposer dans leur groupe de travail. Ils ont donc alimenté leur propre travail de réflexion. Tous les quatre ont été super contents de travailler comme ça.

Après ces deux séances de travail j'ai tout remis ensemble, je leur ai renvoyé l'écrit ainsi qu'aux responsables. Ceux-ci doivent valider le texte. Nous n'avons plus eu à réécrire sur tout ce volet-là. C'était vraiment une écriture collective. Si pour l'autre partie, nous avons mis ensemble les items, pour cette partie, nous avons vraiment écrit à plusieurs mains.

MD : Vous avez véritablement écrit à plusieurs ?

AM : Oui, j'avais mon pc durant les deux réunions. Nous avons tout le matériel pour réécrire le texte convenablement. Cette partie du rapport était terminée.

MD : Vous aviez la matière brute qui constituait une sorte de synthèse et toi, tu retravaillais la forme.

Donc, tu as travaillé avec des gens qui d'habitude te fournissaient de la matière, plutôt asservis à un canevas que vous ne questionniez jamais. Sur base de ce canevas, vous avez réinterrogé ensemble ce qui était pertinent. Vous avez fait émerger ce qui d'ordinaire ne sort pas dans les rapports mais qui est à l'œuvre dans votre travail et qui sont tout autant des questions d'évaluations que des changements à opérer.

AM : Oui et il y a une problématique qui est sortie très fort de ce travail. Dans les différentes filières de formation, en dehors de la filière sport, tous étaient confrontés à un problème de discriminations à l'encontre de certains stagiaires pour l'obtention d'un stage. Ces discriminations se marquent de manières différentes et ne sont jamais clairement dites. En discuter nous a permis de mettre ce problème en évidence, nous l'avons donc écrit dans notre rapport d'activités car nous trou-

vons ça important et le groupe emploi a inscrit cette problématique à l'ordre du jour d'une réunion pour voir comment réagir à ce type de problème.

MD : *Tout ça s'est passé facilement ? (perplexité)*

AM : Oh oui. Chacun était content d'avoir quelque chose de nouveau et de plus vivant. Cette année pour la mise en place du rapport d'activités, ça a été très très vite. Nous avons gardé ce qui était bon, barré ce qui ne l'était plus et rajouté ce qui était nouveau. Un tableau permet d'aller à l'essentiel et le texte est beaucoup plus vivant et plus proche de la réalité que des grandes phrases pompeuses. J'ai aussi enlevé ce qui était récurrent, dans la routine en le signalant dans l'introduction du rapport d'activités et en invitant le lecteur à se référer au rapport de l'année précédente pour avoir plus de détails. Je n'ai eu aucune remarque des pouvoirs subsidiants. Nous avons beaucoup de formations, beaucoup de filières, beaucoup de stagiaires. Cette formule permettait d'avoir une lecture plus légère et de n'écrire que les choses essentielles qui avaient changé par rapport à l'année dernière.

MD : *Ça voudrait dire que les pouvoirs subsidiants y voient aussi un intérêt. As-tu eu des retours ?*

AM : Je n'ai eu aucun retour mais nous n'avons jamais de retour que lorsqu'il manque de l'information. Quand c'est trop long, on ne lit plus, ça perd du sens. Tout ce qui se trouve dans notre demande de conventionnement et qu'on fait, je dis qu'on le fait. Si rien n'a changé par rapport à l'année précédente, c'est uniquement cité, pas détaillé. Pour le FSE, nous devons expliquer ce qui ne correspond pas à la demande. J'ai donc été dans la même logique. Ils ont un rapport très complet de l'année dernière et la demande qui clarifie nos projets. Le rapport de cette année peut donc relater des choses très différentes sans se répéter. Nous avons ainsi pu faire l'analyse des problématiques sociales rencontrées ce que nous ne faisons pas avant.

MD : *Vous êtes du coup beaucoup plus sur le sens politique et sur les changements de terrain...*

AM : Le cœur des formations est toujours le même, les programmes sont détaillés dans les demandes. C'est plus ce qui est autour, la manière dont ça se passe, les freins que nous rencontrons et les succès que nous remportons, que nous avons éclairés. Nous pouvons tout au moins le dire et si ce n'est pas noyé dans le reste, nous espérons que ce soit lu.

MD : *Revenons à la formation. Tu pointais la prise de recul, réinterroger le sens des actions. Ça se*

retrouvait dans tes volontés de formation. Tu avais à la fois l'envie de pouvoir affiner les connaissances des pouvoirs subsidiants afin de pouvoir mieux répondre aux demandes mais aussi de pouvoir trouver des outils pour sortir des carcans existants des écrits et susciter le changement chez tes collègues. Au départ de ce positionnement, en quoi la formation t'a aidée ?

AM : La formation m'a donné des outils pour y arriver, un recul, une réflexion et avoir des exemples. Ça m'a permis de formaliser mon désir de changement. Le fait que ce soit formalisé m'a donné plus de confiance en moi, d'oser le proposer aux autres et d'oser aussi assumer le suivi. Nous avons vu comment mettre en place du changement, comment s'assurer que ça fonctionne bien, à quoi faire attention, les questions qu'on doit se poser avant, pendant, après pour être sûr que le changement soit bien compris. J'avais donc ces petits indicateurs en tête. J'ai pu mieux structurer ce que moi j'avais envie de mettre en place, ni de manière trop ambitieuse, ni insignifiante mais de façon à ce que ça ait du sens, le faire en étapes. Je suis contente de ces petites choses que nous avons pu faire évoluer dans la pratique.

MD : *Que veux-tu dire par « faire évoluer dans la pratique » ?*

AM : Dans la manière dont nous travaillons ensemble avec les responsables de filières pour la rédaction des rapports d'activités. Comme nous avons travaillé sur la structure du dossier, je leur demande du texte avec des phrases courtes. Je les mets en forme et le traduis dans le langage attendu. Parfois, je leur envoie un mail avec une demande de précision et en général dans les trois heures ou la journée, j'ai l'info qui me manque pour continuer à avancer. C'est beaucoup plus interactif comme façon de travailler.

MD : *Tu as modifié le type d'écriture que vous aviez habituellement...*

AM : Oui et c'est un processus et comme tout processus, rien n'est jamais terminé. Chaque année, nous faisons évoluer ce que nous avons mis en place les années précédentes.

MD : *Qu'aurais-tu envie de partager pour terminer cet entretien ?*

AM : ... Silence ... C'est important de prendre du recul par rapport à ce qu'on fait. Il faut s'obliger à prendre du temps pour le faire. Prendre du temps pour prendre du recul (rires). Pouvoir envisager de faire les choses autrement et obtenir l'adhésion des gens avec qui nous travaillons pour le faire. Travailler le changement ensemble.