

LETTRE N°1 du 8 novembre 2023

Chers collègues,

J'ai été informé lundi 6 octobre d'un débrayage ayant lieu le jour-même.

Je n'ai personnellement reçu à ce jour que très peu d'informations directes sur les raisons de ce débrayage. J'ai pu en obtenir quelques-unes, assez imprécises, par les délégués syndicaux il y a quelques semaines. J'ai vu passer un document émanant des syndicats lundi 6 dont je n'étais pour autant pas destinataire, mais qui m'a renseigné aussi sur certains points. Et j'ai réussi à obtenir du Président qu'il puisse me faire partager un courrier qui lui a été adressé à son domicile. Après avoir compilé ces différentes sources, je m'aperçois que les informations qui y figurent sont de différentes natures et qu'il y a des éléments de mécontentement qu'on retrouve dans certaines communications mais pas dans d'autres.

En parallèle de ce mouvement et des raisons qui l'ont motivé, je m'aperçois aussi depuis cette rentrée qu'il circule un certain nombre de « fakes news » qui gangrènent la sérénité de l'établissement et qui mettent en cause ou en porte-à-faux certains d'entre nous. Des comportements qu'on déplore trop souvent sur les réseaux sociaux sont en train en effet de s'immiscer aujourd'hui dans le fonctionnement de l'établissement. Je travaille un amendement au règlement intérieur pour que chacun mesure la gravité de ces actes et se tienne comme une conduite impérative à suivre de ne pas véhiculer de fausses nouvelles.

Je vais ces jours-ci, au travers quelques lettres qui vont se succéder à destination de l'ensemble des personnels :

- rétablir des vérités indispensables à la bonne compréhension des orientations, décisions, fonctionnements de The LAND,
- recontextualiser certaines informations, en apportant la nuance nécessaire pour que nos évolutions soient mieux appréhendées
- apporter des réponses à vos questionnements.

J'utilise sciemment la forme écrite dans un premier temps parce que l'écrit a le mérite d'aller directement de l'émetteur au récepteur, sans qu'il n'y ait déformation, et même s'il peut parfois nécessiter des explications, il ne peut être totalement contesté

Il y aura bien sûr ensuite un second temps où je vous proposerai une rencontre plus collective et comme déjà indiqué aux délégués syndicaux, je suis disposé d'ores et déjà à recevoir une délégation de 5/6 personnes pour les entendre et mieux comprendre les revendications des uns et des autres.

En tous les cas, je suis convaincu que nous ne pouvons discuter de manière intelligente et intelligible, vous le comprendrez aisément, qu'à partir du moment où nous disposerons des mêmes informations et d'informations justes. C'est l'objectif que je me fixe dans ces correspondances qui vont vous parvenir à fréquence régulière dans les prochains jours, traitant à chaque fois d'un sujet différent.

Pour comprendre les orientations que nous prenons, il faut connaître notre histoire. L'avenir ne peut s'imaginer qu'au regard du passé, dans une logique de prolongement, d'inflexion ou de ruptures. Dans cette première lettre ouverte, je veux donc rappeler, à ceux qui sont dans l'établissement depuis plus longtemps que moi et informer ceux qui sont arrivés depuis plus récemment que moi, d'où nous venons. Le lycée de Rennes était il y a plusieurs années en quasi-cessation de paiement. N'ayant plus suffisamment de trésorerie, l'un de mes prédécesseurs a même dû à l'époque solliciter l'aide des autres lycées agricoles bretons qui ont fait des avances à notre structure pour que nous soyons en capacité de payer salaires, charges, emprunts...

Mon prédécesseur, D de Lansalut, est arrivé dans ce contexte difficile, alors même que celui qui était en fonction avant son arrivée avait réuni tout le personnel de Rennes pour déclarer lors de son discours de départ qu'il s'en allait parce qu'il ne voulait pas être le fossoyeur de l'établissement.

L'héritage n'était pas donc des plus faciles à endosser. Quelles actions pouvait entreprendre alors, celui qui s'est retrouvé en direction, M de Lansalut, pour tenter de sauver l'établissement ? Parce qu'à l'époque, n'ayons pas peur des mots, c'était bien de cela dont il s'agissait et la fermeture du lycée étaient une hypothèse qui n'était en effet écartée par personne, pas même par nos instances institutionnelles.

Celui qui m'a précédé en poste a pensé son action de manière assez classique pour tenter de « remettre le bateau à flots » autour de :

- La réduction des dépenses, c'était le contrôle drastique de tous les budgets

- L'augmentation du chiffre d'affaires qui a très rapidement reposé sur mes épaules.

A cette époque-là déjà il n'était plus question d'ouvrir des formations en voie scolaire temps plein au lycée, le Ministère n'étant pas dans cette dynamique d'ouverture au vu des moyens contraints qui étaient les siens et du constat qu'il faisait d'une baisse des effectifs dans l'ensemble des établissements agricoles. Comme aujourd'hui, une ouverture au lycée ne pouvait éventuellement s'obtenir qu'à la condition de proposer une fermeture en face. La difficulté à laquelle mon prédécesseur devait faire face, de manière assez simple à comprendre, c'est que « sans produits nouveaux, sans formations nouvelles, et même en faisant très attention aux dépenses, nous ne pouvons pas faire face à nos charges de structure » et que le trou menaçait de se creuser d'année en année.

En tant que Responsable du CFA, puis Responsable du Centre de formation continue, puis Directeur général adjoint, j'ai donc participé du développement des deux pans de notre activité, les seuls qui pouvaient encore se développer. J'ai récupéré un CFA avec 75 apprentis et quand j'ai laissé cette responsabilité, nous en avions 180. J'ai récupéré un centre de formation continue déficitaire et j'ai multiplié par 8 en quelques années les produits sur ce secteur, le rendant largement excédentaire.

Les ouvertures que j'ai voulues, que j'ai obtenues, que j'ai pu à certains moments déployer de manière opérationnelle sont nombreuses et ont nécessité à la fois du temps de diagnostic, de négociation, des « combats » parfois âpres pour obtenir des autorisations, de multiples démarches administratives, pédagogiques..., actions que j'ai pu alors conduire seul ou avec l'aide de quelques précieux collègues. Je n'ai eu cesse de poursuivre ce travail depuis, relayé par ceux qui m'accompagnent notamment en direction et par les équipes pédagogiques qui ont mis leur énergie dans les salles de classes pour dispenser des formations de qualité.

Ont ainsi été ouverts :

Le BTS AP

LE BPA TP en 1 an et en 2 ans

Le BTS Diététique en 1 an et en 2 ans

Le CS restauration collective
Le CS produits fermiers
Le bac pro Bio industrie de transformation
Le bac général
Le BTS ACSE en apprentissage
Le BTS bioqualim en apprentissage
Le BTS TC en apprentissage
La licence professionnelle paysage
Le Bachelor Assistant comptable
L'école IHEDREA avec ses 2 diplômes
L'école 3A avec ses 2 diplômes
L'école Imsi avec ses 3 diplômes
L'école ESAM avec ses 3 diplômes
L'école ERE avec ses 3 diplômes

Au vu de ces développements inespérés, l'équipe de direction s'est étoffée parce qu'il ne s'agissait pas uniquement d'avoir quelques idées d'ouverture, d'obtenir politiquement des accords, il fallait une équipe pour piloter ce nouvel ensemble. Nous sommes passés de 3 directeurs à 8 personnes en équipe de direction. Nous avons créé aussi massivement de l'emploi pour déployer cette offre et nous sommes ainsi en quelques années passés de 100 à 300 salariés et aujourd'hui bon nombre des collègues au sein de la structure sont à la fois bénéficiaires de ces développements qui ont permis des créations de postes et en sont les maîtres d'œuvre, participant de cette dynamique dans leur fonction au quotidien, qu'il s'agisse des personnels formateurs ou autres.

Nous avons un budget annuel et un patrimoine qui ont aussi très fortement augmenté suivant eux aussi une courbe exponentielle

Nous avons changé d'échelle en peu de temps, et d'un établissement qui était voué à fermer ses portes, nous sommes devenus, situation inédite dans l'histoire de notre structure, l'établissement breton le plus important, et l'un des plus importants en France, au regard notamment de tous les indicateurs déjà évoqués. Pour cette raison, nous avons audience dans les plus grands médias. Il m'arrive vous l'avez constaté de prendre la parole dans des médias comme Le monde, BFM TV, le JDD... en tant que DG de THE LAND. On m'interroge encore dans les prochains jours sur le diagnostic que je fais du monde de la formation en agriculture et de l'avenir que je lui vois

Ces développements, il faut le rappeler, ce sont eux aussi qui ont permis et qui permettent encore de préserver un lycée sur Rennes dont la situation en effet, elle, ne s'est pas améliorée. Nous sommes en très forte croissance au niveau de l'ensemble du groupe, mais ce pan de notre activité lui, année après année, se tasse. Le pari pris depuis qu'est né le projet THE LAND et qui semble se réaliser, c'est que nos ouvertures dans le supérieur nous permettent d'atteindre demain un niveau qui non seulement assurera le maintien du lycée, mais qui lui donnera aussi des moyens supplémentaires

Comment expliquer ce phénomène d'érosion des effectifs au lycée ? Sans rentrer dans les détails, mais j'y reviendrai bien volontiers à votre demande, nous avons un certain nombre de handicaps parmi lesquels :

- un lycée agricole sans exploitation agricole
- un lycée agricole avec pour collège de proximité des collèges urbains où sont scolarisés des jeunes qui n'envisagent pas facilement de s'inscrire en lycée agricole

-une filière horticole qui a fermé à peu près partout en Bretagne parce que les horticulteurs ont quasiment tous mis la clef sous la porte du fait de la mondialisation et de la concurrence des productions venues de l'étranger. De fait, il n'y a plus d'horticulteurs, plus non plus de jeunes formés au métiers de l'horticulture...

-l'agroalimentaire, après avoir beaucoup attiré, n'a plus intéressé les jeunes qui ont délaissé ce secteur d'activité. Comme en horticulture, on a vu des fermetures dans de nombreux établissements et une filière qui ne recrutait plus nulle part.

Ce sont là, ci-dessus, les baisses d'effectifs constatées ces dernières années et qui sont liées à mon sens à des facteurs sur lesquels nous n'avons pas ou très peu de marges de manoeuvre.

Il y a toutefois des formations au lycée voie scolaire temps plein sur lesquelles nous sommes plus légitimes géographiquement et qui se portent mieux :

-La vente d'animaux de compagnie où nous sommes bien placés en ville au vu du nombre de jardinerie et du peu de concurrence, de l'intérêt des jeunes, qu'ils soient urbains ou ruraux, pour les animaux de compagnie

-le paysage qui peut intéresser tout autant des jeunes urbains et périurbains que des ruraux, mais avec une concurrence très forte aujourd'hui au regard de ce que nous connaissions il y a 10 ans

-les services à la personne bien sûr, mais c'est une filière pour laquelle les collégiens s'adressent plus naturellement aux lycées d'éducation nationale. Toutefois, on a constaté pendant longtemps que ces collégiens pouvaient venir chez nous quand les lycées de l'éducation nationale n'avaient plus de places. On a bénéficié de ce phénomène pendant des années. Aujourd'hui c'est plus compliqué parce que l'offre à l'éducation nationale s'est développée avec notamment 3 possibilités à Jeanne D'Arc dans le domaine des services en post-3^{ème}

Et puis il y a les BTS :

-les effectifs ont diminué de 25 à 50 % partout sur le territoire en l'espace de quelques années et cette baisse on la prend de manière encore plus forte dès lors que l'offre concurrentielle est bien présente à Rennes dans le supérieur. En effet, sur certains territoires, le phénomène de désaffection peut être moins conséquent parce qu'il n'y a pas d'alternative aux BTS ou en tous les cas les possibilités dans le supérieur sont sans commune mesure avec ce qui existe sur Rennes avec pléthore de Bachelors, ou de Licences notamment

Face à ce tableau, aujourd'hui, pour trouver des équilibres, il n'y a pas de recette miracle que je serais en capacité de vous proposer. Il nous faut encore et toujours développer là où c'est possible pour compenser là où c'est plus compliqué.

Par ailleurs, là où le recrutement est difficile sur certaines formations historiques comme en BTS, il faut essayer de se positionner en faisant une offre qui rende notre proposition plus attractive que les autres. Et je suis notamment convaincu qu'en intégrant le BTS dans un parcours 3 ans de type bachelors, et en proposant ainsi 2 diplômes en 3 ans nous pouvons renforcer l'attractivité de ces BTS.

Il faut sur ces formations de niveau bac+2, mais plus largement sur toutes les parcours au lycée penser projet pédagogique. Quand une offre n'attire plus du tout, notamment parce qu'elle ne débouche plus sur de l'emploi comme en floriculture, nos possibilités de manoeuvre sont peu nombreuses. Quand l'offre de formation intéresse mais que la concurrence est forte, comme dans le paysage, il faut penser à travailler un projet pédagogique qui corresponde aux attentes des jeunes et qui réponde aux besoins sur le marché de l'emploi.

Sur ces volets-là, nous avons besoin d'une mobilisation des équipes pédagogique parce que ce sont les enseignants qui ont l'expertise. Le projet pédagogique, c'est un chantier d'ampleur, presque perpétuel, que chaque filière chaque équipe doit requestionner régulièrement et formaliser de manière explicite.

Je vous alerte à ce stade sur la nécessité de ne pas perdre notre temps dans des conflits qui nous empêcheraient d'agir. J'ai malheureusement eu vent d'expériences de cet ordre-là, notamment sur notre ancien site, aujourd'hui occupé par DETER, où les conflits ont conduit à la mauvaise réputation de l'établissement, à un fonctionnement perturbé et Etrelles qui dans son histoire a été l'un des plus grands établissements de formation au métier de l'agriculture a ainsi fermé ses portes passant de 800 formés à plus rien du tout. Les directions se sont succédées, les mouvements syndicaux aussi, et les élèves sont partis...

Quand il est formalisé, il faut ensuite être en capacité de faire connaître ce projet pédagogique, de convaincre et d'argumenter sur sa pertinence auprès notamment des jeunes et des familles, et pour cela il faut des porte-voix, et puis des outils, des supports de communication. Sur ces deux aspects, je reviendrai dans ma deuxième lettre en préparation. Là aussi, il est grand temps qu'on mette du factuel sur des appréciations subjectives et non vérifiées. Parce que je tiens à ce que vous puissiez mesurer à sa juste réalité la qualité et la quantité de travail qui est fait aujourd'hui en communication, spécifiquement sur le lycée et les BTS puisqu'ils semblent que cette question fasse à nouveau l'objet de récriminations. Dans les courriers à venir, je reviendrai aussi bien sûr sur les investissements au lycée et dans le sup et sur la politique sociale

Merci de l'attention et de l'ouverture d'esprit dont vous saurez faire preuve, je n'en doute pas, à la lecture de cette lettre



Jean-Marc Esnault

Directeur Général

+33 (0)2 99 59 80 63 / +33 (0)7 70 36 82
34

39 Rue Fernand Robert 35000 Rennes

The-Land.bzh    

LETTRE N°2 du 10 novembre 2023

Chers collègues,

Comme je m'y étais engagé, je poursuis dans ma volonté de vous partager un certain nombre d'informations et répondre ainsi de manière structurée à vos questionnements qui apparaissent, aujourd'hui, sur différents sujets. Après avoir replacé nos évolutions dans un contexte historique de sorte à ce que vous compreniez sans doute mieux la manière dont nous avons été amenés à prendre des décisions par le passé, je souhaite vous éclairer sur un nouveau sujet, celui de la communication.

Ne confondons pas communication et commercialisation

Il me semble en effet qu'il y a trop souvent une confusion entre ces deux missions.

La communication vise à créer des outils, des supports, à penser des actions avec des visées qui peuvent être :

- La notoriété
- L'image
- L'action

La communication n'a pas vocation à travailler notre offre, autrement dit la communication ne saurait se substituer à la pédagogie pour penser les contenus de formation en termes de coloration comme elle n'a pas vocation à se substituer à la gouvernance pour penser notre positionnement en termes d'activités. Et la communication n'est pas là non plus pour argumenter la pertinence de notre offre auprès des familles ou des professionnels. Elle ne saurait avoir une connaissance suffisante de tous les diplômes que nous proposons pour le faire efficacement.

Ce serait donc lui faire un mauvais procès que de la juger à l'aune de ce genre de critères

Il y a un autre distinguo à faire

Dans cette mission de communication autour de notre offre de formation, n'oublions pas non plus qu'il y a d'un côté une mission de Service public qui nous est dévolue par le Ministère dans le cadre d'un contrat Etat-association pour ce qui est du lycée, et des BTS et de l'autre une activité à caractère privé conduite de manière indépendante de la tutelle de l'Etat, pour ce qui est du cfa, de la FC ou des grandes écoles.

Dans le premier cas, nous sommes des acteurs au service d'un Ministère qui détermine l'offre de formation, son contenu, les établissements avec lesquels il veut travailler, et qui embauche du personnel pour le faire, autrement dit des enseignants de droit public. Il y a un lien hiérarchique et non un lien contractuel qui lie l'association et les personnels enseignants de droit public. A la manière des Services publics, nous devons ici faire connaître nos activités pour que les usagers puissent en bénéficier, mais nous ne devons pas conduire une activité à caractère commerciale à la manière d'une entreprise qui se lancerait dans des stratégies commerciales agressives pour gagner des parts de marché. En réalité, au lycée, nous arrivons dans notre action en complément de l'information du Ministère de l'agriculture pour répondre à un besoin « naturel » de formation sur le territoire.

La première importante conclusion à tirer de ce que je vous écris ici, c'est qu'il y a donc une différence à faire entre la partie lycée pour laquelle nous oeuvrons pour le compte de l'Etat et la partie apprentissage, formation continue et enseignement supérieur (titres RNCP) pour laquelle nous déployons une activité dans une logique, certes non lucrative, mais qui dans l'esprit nous laisse plus de liberté. Sur cette partie « privée » de nos activités, FC, CFA, grandes écoles, nous pouvons être en effet dans une démarche plus pro-active de communication, d'innovation, pour déterminer les besoins des partenaires, les « susciter » même, « placer » notre offre auprès des entreprises et dirigeants...

La question budgétaire impacte aussi notre communication

Car les budgets ne sont pas non plus les mêmes en effet. Un étudiant qui s'inscrit à l'ESAM en mastère, c'est 12000 euros de produits pour notre association. Cet étudiant, s'il prend une chambre au Connect versera 7000 euros pour son logement, soit au total 19 000 euros/an

Pour le lycée et les BTS, l'Etat verse +ou- 2500 euros auquel il faut rajouter 600 à 900 euros de frais supportés par les familles. Ils règlent en plus 1000 euros +/- pour 2 repas par jour + petit dej + la chambre pour les internes

Nous ne sommes pas du tout, vous le voyez, dans les mêmes ordres de grandeur et un lycée agricole, ce n'est pas nouveau, ne fonctionne pas avec les mêmes moyens qu'une grande école déployant des titres professionnels.

En synthèse

A la fois règlementairement, et à la fois d'un point de vue des modèles économiques, nous sommes avec le lycée et les grandes écoles dans des univers très différents.

De fait, sur le volet enseignement agricole, nous fonctionnons ici sur un modèle comparable aux autres lycées agricoles.

Et sur les grandes écoles, nous fonctionnons ici sur un modèle comparable aux autres grandes écoles.

Quels sont toutefois les moyens déployer en matière de communication sur la partie lycée et BTS chez nous puisque c'est ce qui précisément interroge aujourd'hui ?

Le lycée et les BTS, comme toutes les grandes écoles peuvent s'appuyer sur la communication The Land. A chaque fois que nous retrouvons dans les médias The Land, c'est une communication qui bénéficie et irrigue chacune des composantes de The Land, sans distinction, et plus on revendique son appartenance à The land, plus on bénéficie de cette communication.

Concrètement aujourd'hui, mes différentes interventions dans les médias l'an passé, hors TVR, Tébéo, Tébésud, sont estimés, et il y a en effet des outils d'évaluation qui existent aujourd'hui pour le mesurer de manière très précise, à 308 550 euros sur un an. Autrement dit, si nous avions dû payer des publicités pour avoir cette même mise en lumière, il aurait fallu régler cette somme-là.

A cette somme, il faut donc ajouter, puisqu'il n'est pas comptabilisé dans le chiffre avancé plus haut, le bénéfice de l'exposition The land sur TVR, Tébéo, Tébésud, à raison d'un magazine de 52 mn, 1 fois par mois.

Il faut encore y ajouter mes tribunes régulières sur Ouest-France, le télégramme, terra.

Il y a un colloque et une cérémonie des Coqs d'or qui permettent de communiquer sur le projet The Land. Ces événements sont aussi au bénéfice de la notoriété globale de la structure, et permettent de surcroît, comme les émissions TV de créer du lien avec les professionnels de notre secteur. Sont venus ainsi sur site l'an passé le Président Régional de la Chambre d'agriculture, le Président Départemental de la Chambre d'agriculture, la Présidente d'Agriculteur de Bretagne, Loïc Hénaff, dirigeant du Groupe Hénaff mais aussi ancien Président de Produit en Bretagne, les dirigeants de la Sill, Alain Glon (Bret's), le délégué régional de France Active, le dirigeant de Triballat, Jakez Bernard, Le Président des vieilles charrues, le directeur général du CERFrance, La direction du Comité de tourisme départemental...

Il y a aussi eu des conférences avec des personnalités de renom : Pascal Picq, Salomé Berlioux, Anais Voy-Gillis, Jean Jouzel, Jean Viard ...

A cet ensemble d'actions, d'événements ou d'interventions qui sont autant d'occasion de communiquer sur ce que nous sommes, notre singularité, le projet global, il y a en effet des opérations à plus court terme visant à favoriser notre recrutement pour l'année suivante. Dans une approche structurée et stratégique de la communication, il faut toujours penser ces deux horizons, le court terme et le long terme, l'un nourrit l'autre. De ce point de vue, à court terme, et pour objectif le recrutement de l'année suivante, il y a :

- Des fiches formations amendées chaque année dans leur contenu (40 fiches à l'échelle du groupe)

- Des présentations dans les collèges et lycées du secteur à plusieurs reprises chaque année, en soirée ou le week-end pour présenter notre offre lycée et BTS
- Pour Saint Ex Sup, une présence sur une dizaine de salons d'enseignement supérieur l'an passé, et parfois sur 2 stands, le stand The Land et le stand Renasup. Il faut avoir à l'esprit que les établissements de l'enseignement catholique qui propose de l'enseignement supérieur sont uniquement présent sur le stand Renasup et pour les salons se déroulant uniquement sur Rennes. Non seulement nous faisons la même chose que les autres pour Renasup, mais nous sommes de surcroît présents avec notre propre stand qui communique sur toute notre offre enseignement supérieur, y compris bien entendu sur les BTS ou le diplôme y est clairement inscrit comme le nom de l'école Saint Ex Sup, dans divers autres salons. C'est un effet de synergie non négligeable qui fait que nous sommes beaucoup plus présents dans les salons qu'autrefois où nous ne nous autorisions pas à quitter Rennes et où nous n'étions présents que sur le stand Renasup.
- La présence sur des salons B to B comme le SPACE ou le salon international à Rennes, les assises de l'alimentation prochainement à St-Brieuc, le CFIA... Nous y sommes présents soit en doublon avec notre présence sur le stand institutionnel comme au Space ou le plus souvent seul parce que les autres lycées n'ont pas les moyens d'être présents
- Pour St-Ex sup toujours, une campagne d'affichage dans le centre-ville de Rennes, ce que nous ne pouvions évidemment pas nous permettre autrefois et je ne connais pas d'autres établissements agricoles qui bénéficient de cette exposition pour communiquer sur leurs BTS. C'est une campagne pour tout le supérieur, mais Saint Ex Sup est mis en avant au même titre que toutes nos autres écoles du sup. Une campagne d'affichage en ville de Vitré et autour de Vitré pour les sites de Vitré et la Guerche
- Un site internet qui depuis janvier à drainer 70 000 visiteurs et qui devraient voir passer 80 ou 90 000 internautes avant la fin de l'année avec une progression de 10 000 visiteurs en 1 an. Un chiffre très nettement supérieur à la fréquentation des autres sites des établissements agricoles du fait du travail réalisé par le service pour augmenter le trafic
- 3 portes-ouvertes avec réalisation de flyers et d'affiches. Des affiches envoyées à 500 exemplaires dans tout le département
- Un encart presse avec tous les lycées rennais pour annoncer nos portes-ouvertes sur une page entière dans Ouest-France avant chaque porte-ouverte. Différents encarts sur le journal de Vitré à plusieurs reprises avant les PO
- Des manifestations du type journée d'animaux de compagnie ou The marché qui mettent en avant les filières et les projets pédagogiques
- Une journée du paysage l'an passé
- Un référencement sur des sites comme kelformation, jardinez.com...
- Des campagnes ponctuelles sur facebook ou des campagnes google ads
- Des goodies pour les étudiants de st-ex sup
- Un dépliant avec tous les établissements agricoles du département 35 pour la partie lycée et st ex sup exclusivement avec le supplément TV du Ouest France
- Une campagne avec tous les établissements agricoles cneap de Bretagne sur google pour notre offre Service à la personne et STAV
- Des encarts dans des plaquettes de collèges comme celle de Ste Marie ou celle du Collège de St Aubin

Je ne connais aucun établissement agricole à déployer un tel dispositif de communication et je ne suis pas certain qu'il y en ait même d'autres, y compris hors enseignement agricole...

La raison en est simple, nous pouvons nous permettre aujourd'hui d'avoir 5 ETP sur le Service, là où mon prédécesseur avait 0,5 ETP en communication. A titre indicatif, le CNEAP Bretagne dispose d'un ETP pour la communication de tout le réseau et il n'y a pas d'autres Services communication comme le nôtre dans les autres établissements agricoles en Bretagne ou en France, rares même sont ceux qui peuvent s'appuyer sur même une seule chargée de communication.

Nous pouvons nous offrir les services d'une Agence de communication, réputée pour être l'une des meilleures agences de communication du grand ouest, là où il y a quelques années nous sollicitons un petit imprimeur qui « bricolait » nos supports sans grande expertise.

Cet effort se poursuit à cette rentrée avec d'autres supports print pour The Land, un site internet qui devient 2 sites internet avec l'un des deux dédié à la formation...

Dans ces conditions, entendre de manière répétée que la communication n'est pas suffisante ne me paraît ni légitime ni réaliste au regard de ce qui se fait ailleurs, et encore moins respectueux de ceux dont c'est le métier et l'expertise. Nous continuerons bien sûr à vouloir toujours progresser dans ce domaine, mais je félicite ceux qui conduisent cette mission à l'interne, pour les évolutions récentes et je me réjouis de la même manière de la qualité du travail de l'agence de communication qui nous accompagne

J'ai par contre la conviction que nous avons deux leviers importants à actionner :

- C'est renouer un contact fort avec les professionnels. Je ne vous cache pas que certains qui viennent sur site m'interrogent parfois en me demandant comment se fait-il qu'ils ne voient pas davantage d'enseignants ou d'apprenants. Ils me disent aussi quand ces contacts ont lieu qu'ils en sont ravis. Ce fut le cas par exemple d'Olivier Clanchin qui a été très heureux d'échanger au terme d'une émission tv avec des enseignants et des jeunes et qui a ensuite de fait ouvert en grand les portes de son entreprise. Quand l'apprentissage en paysage a doublé ses effectifs, je me souviens que nous étions en contact permanent et dans des relations interpersonnelles, moi le premier, avec les paysagistes. Je crois que nous devons accueillir les professionnels en étant présent et en échangeant avec eux quand ils viennent à notre rencontre en effet. C'est le respect et la politesse que nous devons leur rendre quand ils prennent sur leur temps personnel pour venir jusqu'à nous. Et quand bien même nous ne devons être guidés que par une démarche intéressée, ce sont aussi, ne l'oublions jamais, les premiers prescripteurs de nos formations

- C'est adhérer et revendiquer son appartenance au Campus The Land. Si les écoles d'enseignement supérieur connaissent une augmentation de leurs effectifs, c'est aussi parce que les intervenants sont convaincus et parlent de The Land autant que de l'école dans laquelle ils interviennent. De fait, quand il y a de la communication sur The Land, il y a de la communication pour « leur » école et ils en sont fiers, le disent et le véhiculent.

En conclusion, beaucoup a été fait dans ce domaine, il reste encore à faire. Nous nous y employons dans une démarche d'amélioration continue. Ne pensons pas toutefois que la communication peut à elle seule régler les problèmes de recrutement quand nous en rencontrons. Elle participe dans son domaine de compétence, dans le cadre de ses missions, d'une action qui doit être plus collective et qui doit nous interroger sur la nature de notre offre et sur le contact avec les jeunes, les familles et les professionnels.

Dans la prochaine lettre à votre destination, je reviendrai sur la question des moyens déployés pour le Lycée et Saint Ex Sup.

Merci de l'attention que vous porterez à chacune de ces lettres. Elles constituent une sorte de socle commun que nous devons partager pour faire communauté et affronter les vents contraires quand il y en a.

Bien à vous



Jean-Marc Esnault

Directeur Général

+33 (0)2 99 59 80 63 / +33 (0)7 70 36 82

34

39 Rue Fernand Robert 35000 Rennes

The-Land.bzh    

LETTRE N°3 du 17 novembre 2023

Chers collègues,

Dans les points d'interrogation et de mécontentement soulevés dans les documents parvenus jusqu'à moi avant le mouvement de débrayage ou le jour même de ce mouvement, il y avait le sujet de la communication. J'ai voulu dans ma dernière lettre vous apporter une vue juste de ce qu'est notre action en ce domaine.

La question des moyens et des investissements est un autre sujet sur lequel je souhaite aujourd'hui vous donner tous les éclairages nécessaires pour objectiver là aussi les choses.

Le site de Rennes, à mon arrivée en poste, ne proposait de la formation qu'au niveau 4^{ème}/3^{ème}, Lycée et BTS. Mon prédécesseur ayant récupéré l'établissement dans la situation précédemment décrite dans ma première lettre, il n'avait pas pu conduire d'investissements lourds pendant ses années de direction, sa mission portant plutôt sur une opération de « sauvetage économique ». Néanmoins, nous avons à sa demande, grâce à la filière paysage et notamment l'apprentissage que je dirigeais à l'époque, « nettoyer » la pièce d'eau. Ce qui peut en l'espèce paraître anecdotique ne l'est peut-être pas tant que ça ! C'est cette espace qui se situe dans le parc historique de l'établissement, près de l'internat du lycée, que la plupart d'entre nous identifions parfaitement aujourd'hui comme étant la mare. Pourtant, il est bon de se rappeler qu'à l'époque, avant même cette intervention d'ampleur qui avait duré quelques semaines, menée avec efficacité et professionnalisme par les formateurs, nous avons peine à apercevoir de l'eau dans cet endroit recouvert de ronces, espace pourtant singulier et remarquable de notre parc dont on a pu à partir de là mieux se rendre compte qu'il était l'oeuvre des frères Bühler, paysagistes à l'origine aussi du Thabor sur Rennes. **Le respect de l'histoire, chacun en conviendra aujourd'hui, a quelques importances en effet... je crois que nous sommes tous d'accord là-dessus, et ce respect passe par la pérennité d'un site d'abord, par la capacité à le rendre visible ensuite, à le faire évoluer enfin pour qu'il s'intègre dans son nouvel environnement, pour qu'il réponde pleinement aux enjeux du moment et que nous puissions transmettre cet héritage aux générations qui nous suivront.** Nous ne sommes dans notre existence personnelle et professionnelle qu'un maillon d'une chaîne et les dépositaires d'un patrimoine qui nous est confié.

Les actions de remise en état de ce type se sont poursuivies peu à peu, au fil de l'eau, mais avec donc les moyens financiers limités que l'on sait maintenant. Pour autant, je me souviens que mon prédécesseur avait quand même voulu la remise en peinture de toutes les salles de classes lycée et CFA de l'époque sur Rennes, travail exécuté à moindre coût par le service maintenance.

Puis, après ces quelques travaux, le premier chantier réellement conséquent qui a été conduit, à la suite d'une longue période d'abstinence, l'a été à la fin du « mandat » de M de LANSALUT, directeur général de l'époque, et je l'ai porté de bout en bout parce que j'étais alors directeur général adjoint et qu'il fallait assurer une continuité sur ce dossier qui ne pouvait de toute manière pas être achevé avant qu'il ne soit lui-même amené à passer la main.

Ce premier investissement immobilier conséquent depuis bien longtemps l'a été pour les personnels salariés alors de la structure de Rennes : le lycée, le CFA, l'enseignement supérieur court et les personnels administratifs, techniques et de vie scolaire de l'époque. Il y a eu :

- Construction d'une salle des personnels ouverte à tous en tant qu'espace de pause, celle que vous occupez aujourd'hui, et qui est aussi plus largement une salle de travail pour les personnels enseignants et formateurs. Dans ce même temps, nous avons aussi fait des travaux de remise en état de la vie scolaire se situant dans la continuité de la salle des personnels
- Construction de bureaux pour l'administration, à savoir ce grand couloir où vous retrouvez aujourd'hui la comptabilité, certains membres de l'équipe de direction, des assistantes, les RH... qui étaient précédemment dans le bâtiment que nous appelons entre nous le bâtiment en étoile.
- Construction d'un espace à vocation exclusivement pédagogique pour les services à la personne avec 3 ateliers : puériculture, personnes dépendantes, cuisine.
- Aménagement de la cafétéria et réaménagement du self élèves et personnels
- Pour répondre aux attentes des personnels, nous avons par ailleurs réaffecté l'ancienne salle des personnels, historiquement elle aussi dans le bâtiment étoile, pour en faire un espace mis à disposition de ceux qui veulent apporter leur repas le midi plutôt que de déjeuner au self
- Et enfin, nous avons procédé à la réfection en peinture de la façade du bâtiment lycée et de la salle de sport

Ces premiers investissements conséquents, vous le noterez, ont donc été pensés pour n'oublier personne, ni les apprenants, ni le personnel enseignant/formateur, que ce soit pour leur donner de nouveaux espaces pédagogiques ou des espaces pour les temps de pause, ni les personnels administratifs ou de vie scolaire avec de nouveaux espaces de travail, et de pause également

A noter pour précision aussi que les investissements de ce type se font sur des durées comparables aux durées des emprunts que nous pouvons contracter à titre personnel quand nous investissons dans l'immobilier, à savoir sur des durées de 15 à 30 ans et de la même manière qu'à titre personnel, quand nous investissons dans un logement, notre banque ne nous laissera investir à nouveau dans second un bien immobilier que si nos revenus augmentent pour ne pas dépasser un certain taux d'endettement. Or, nous concernant, nous avons quelques contraintes, pour ne pas dire quelques difficultés à convaincre les banquiers de nous accompagner davantage financièrement pour faire de nouveaux investissements, au vu d'un secteur, l'enseignement agricole, dont ils savent que les effectifs quels que soient les établissements agricoles au mieux se stabilisent, et le plus fréquemment sont en baisse. Néanmoins, malgré des baisses régulières que nous constatons nous aussi au lycée sur Rennes, une stabilisation à la Guerche, et sur Vitré, nous avons réussi à obtenir des résultats économiques fragiles mais satisfaisants, cela en raison d'ouvertures en apprentissage et en FC qui compensaient les baisses au lycée de Rennes. Notre partenaire historique qu'est le Crédit agricole, l'a pris en considération et a accepté que nous nous engagions pour cette raison dans quelques autres investissements. Ce soutien n'était pas inconditionnel et devait notamment pouvoir être soutenu par la poursuite de nos efforts sur ces deux pôles que sont la formation continue et l'apprentissage, des objectifs en effet que nous avons pu atteindre pour honorer nos annuités d'emprunt et respecter nos engagements.

Au vu des quelques enveloppes auxquelles nous avons pu encore émarger, nous avons alors mis la priorité dans la réfection du lycée de la Guerche de Bretagne et c'était à mon sens une priorité difficilement contestable. La guerche était alors un site tel que la première fois, lorsque je m'y suis

rendu, j'ai dû passer à trois reprises devant l'établissement avant de m'apercevoir que cet ancien hôtel était en réalité le lycée IPSSA dont on m'avait parlé, celui-là même qui allait donc rejoindre notre groupe.

En parallèle de la réfection de ce lycée, nous avons fait des travaux pour remettre en état les ateliers services à la personne de Vitré, seule filière de formation sur ce site à l'époque, à côté du bac STAV.

Les moyens dont nous disposions, nous les avons donc mis en direction de notre offre historique dans un premier temps. Mais au-delà de ces investissements immobiliers, déjà conséquents, sans développer aucune autre activité complémentaire, nous ne pouvions prétendre à d'autres emprunts, je le répète, les financeurs demandant toujours qu'on leur présente ce qu'ils appellent un business model par lequel nous devons montrer notre capacité à créer des produits nouveaux pour supporter des charges de remboursement d'emprunt nouvelles. A cela s'ajoute sur Rennes, une particularité qu'on ne retrouve pour ainsi dire pas dans les autres établissements agricoles, c'est la diversité des filières de formation.

Contrairement à la Guerche, à Vitré ou à la plupart des autres établissements qui sont des établissements plus spécialisés de production ou de services à la personne, nous avons, nous, sur ce site de Rennes, une offre plurielle qui nécessite à chaque fois un plateau technique différent. De fait, nos charges fixes ou charges de structure sont très conséquentes. Pour soutenir une formation BTS STA, il nous faut maintenir un Centre agroalimentaire, le CETA. Pour soutenir un CAP productions florale et un BP horticole, il nous faut une exploitation horticole. Pour soutenir la filière paysage, il nous faut un atelier paysage, Pour soutenir la filière Services à la personne, il nous faut des ateliers cuisine, puériculture, personnes dépendantes. Pour soutenir la filière vente d'animaux de compagnie, il nous faut un atelier vente d'animaux de compagnie. Pour le sport, contrairement à de nombreux lycées agricoles, nous avons aussi une salle de sport à l'interne. Ces charges fixes pèsent en effet fortement sur nos résultats.

Maintenant, au-delà des contraintes liées à notre situation économique, des particularismes liés à notre offre de formation, voyez tout de même que sur l'immobilier, des investissements ont été faits en direction des lycées. **Je n'ai depuis ma prise de fonction quasiment pas eu d'année où nous n'étions pas sur un projet immobilier sur l'un ou l'autre des sites, pour l'un ou l'autre des pôles.**

Sur le plan des investissements matériels maintenant, qu'en est-il ?

-Faute de fibre internet, nous avons pris à notre charge ces dernières années 15 000 euros d'investissement sur Rennes pour pouvoir être raccordés à la fibre, ce qui est couramment un investissement supporté par la collectivité.

-Nous avons pris des abonnements nouveaux qui avec l'accès à la fibre doivent nous donner un confort de travail pour 7000 euros/an uniquement sur Rennes. Des abonnements ont été pris aussi sur Vitré et la Guerche.

-Nous avons changé les serveurs pour 20/25 000 euros chacun. A souligner que ces serveurs ne sont pas que des espaces de stockage, mais aussi des outils de travail qui se substituent aux disques durs, dès lors qu'on ne fonctionne pas en local.

-A Vitré, une salle informatique vient d'être entièrement remise à neuf.

-De la même manière sur Rennes, une des salles vient d'être refaite pour le lycée, les BTS ont accès à une salle informatique neuve dans le bâtiment d'enseignement supérieur, et de manière tout à fait ponctuelle quelques élèves du lycée occupent aussi cette salle le mercredi.

-Les PC des salles de cours sur la Guerche viennent d'être changés.

- La plupart des autres salles sont des consoles directement reliées au serveurs nouvellement acquis en mode TSE.

- Une salle informatique avait été créée au début de ma prise de fonction pour la conception paysagère sur Rennes et doit être renouvelée entièrement au cours de l'année.

-Le WIFI a été installé sur certaines zones sur le lycée de Vitré, celui de la Guerche de Bretagne, et sur Rennes autour de l'amphithéâtre, au-delà bien sûr du bâtiment administratif et des bâtiments du sup qui abritent aussi les BTS (avec pour chaque salle de classe BTS, rappelons-le également, des équipements informatiques neufs).

-Nous avons aussi investi dans des véhicules de service

A côté de ces moyens matériels, des postes ont été créés qui n'existent pas en l'état dans les autres établissements agricoles, c'est par exemple un poste de Responsable informatique qui est aujourd'hui très peu répandu dans les lycées agricoles. A mon arrivée, il s'agissait d'un enseignant à qui on attribuait seulement quelques heures supplémentaires. Idem, pour les relations internationales... Chacun regrettant de ne pouvoir développer davantage l'international, j'ai décidé d'engager un temps plein sur cette fonction. Nous sommes, me semble-t-il, l'un des rares établissements au CNEAP, là aussi, à pouvoir nous appuyer sur cette compétence pour monter des projets et bénéficier de financements européens. Communication, Informatique, relations internationales..., voilà des missions non couvertes par des personnels à temps plein dans les autres établissements et qui chez nous sont le fait de salariés experts dans leur domaine et qui y consacrent tout leur temps et leur énergie, et qui à la fois nous dégagent les uns et les autres de certaines missions et nous apportent des compétences et du savoir-faire. Sur la partie apprentissage et Formation continue, c'est du même ordre avec une Chargée de mission qualité, poste là non plus qui n'existe pas dans les autres établissements du cneap avec donc une charge qui repose ailleurs, dans les autres établissements, sur la pédagogie. Nous avons encore créé un poste de Responsable de Parc avec une enveloppe d'environ 8000 euros chaque année pour des projets paysagers au sein de la filière... Les résultats sont d'ailleurs à la hauteur des moyens que nous avons déployés dans tous ces domaines... Pour prendre rapidement un autre exemple, à la suite de ce que j'ai pu déjà exprimer sur la communication dans ma dernière lettre, la mobilité internationale s'est très fortement développée chez nous au service de notre projet pédagogique et représente des moyens conséquents qui ont été mobilisés auprès des fonds européens via la Chargée de relations internationales. Merci à elle ! Et sur le sujet de la communication, j'en profite aussi, puisque l'occasion m'en est donnée, j'avais oublié dans ma dernière communication de le mentionner, tant il est difficile d'être complètement exhaustif en quelques lignes, mais nous avons aussi lancé des outils tels que steeple, la newslan ou le journal des lycées... qui sont à mon sens autant d'outils de grande qualité au service de notre communication et qui nous distinguent encore des autres lycées agricoles, plutôt me semble-t-il en bien. J'en profite pour remercier d'ailleurs les contributeurs réguliers de ces supports.

Quand je vous ai dit par ailleurs en conclusion de ma dernière lettre que les efforts se poursuivaient, c'est vérifié encore avec la publication de la toute nouvelle revue Ruralités ou The Land est associé à Ouest-France et dont vous avez pu prendre connaissance du premier numéro ces jours derniers. Au-delà de la cohérence de cette publication avec la nature même de nos activités, c'est la marque The Land qui bénéficie d'une mise en lumière inespérée en positionnant implicitement notre groupe comme référent sur ces sujets, de quoi légitimer et crédibiliser encore davantage notre offre de formation.

Bref, factuellement nous avons déployé des moyens significatifs tant au niveau immobilier qu'au niveau mobilier ou encore en matière de richesses humaines.

Là encore, nous devons rester vigilants, il serait bien sûr illusoire et suffisant de penser que tout est parfait et que nous n'avons pas de point de progrès. Par contre à l'impossible nul n'est tenu, et c'est bien cela qu'il faut que chacun ait à l'esprit, **les seuls financements immobiliers conséquents que nous pouvions obtenir ces dernières années étaient encore une fois conditionnés par le développement de nouvelles activités. Cette règle est intangible. Toutefois, nous avons toujours envisagé ces développements comme une nécessité économique, la volonté de répondre à un besoin du territoire en apprentissage, en formation continue, puis en enseignement supérieur et aussi comme un moyen de penser l'avenir et de donner des gages aux banques pour qu'elles continuent à nous accompagner sur tous les pans de nos activités. Cet accompagnement des banques au service du supérieur doit nous permettre d'assurer par ruissellement d'autres projets notamment pour les lycées, projets d'investissement qui ne nous étaient plus accessibles antérieurement. Ce ruissellement a d'ailleurs incontestablement déjà commencé.**

- Les BTS voie scolaire temps plein de Rennes sont aujourd'hui abrités dans un bâtiment flambant neuf. Je ne connais pas d'autres établissements agricoles proposant de telles salles de cours à leurs BTS.
- Un projet immobilier devrait voir le jour en 2024 sur la Guerche de Bretagne pour abriter de nouveaux ateliers service à la personne.
- Un projet sur Vitré est en cours de dépôt à la Région sur des montants d'environ 1 million d'euros pour rénovation du bâtiment, changement des ouvrants, amélioration des performances énergétiques.
- Et les questions énergétiques étant actuellement au cœur de nouvelles normes qui s'imposent à tous les établissements recevant du public, un audit est en cours sur Rennes pour avancer dans la même direction.

Sans le projet en cours en enseignement supérieur, je puis vous assurer que les banques ne nous suivraient pas sur tous ces sujets et leur accompagnement sera de toute manière toujours conditionné par notre réussite dans nos développements actuels.

Ce n'est donc pas l'opposition, mais la carte de la complémentarité, de la mutualisation et de la synergie qu'il faut jouer aujourd'hui !

Dans ma prochaine lettre, je reviendrai sur les aspects de la politique sociale à l'interne

Bonne fin de semaine à chacun



Jean-Marc Esnault

Directeur Général

+33 (0)2 99 59 80 63 / +33 (0)7 70 36 82

34

39 Rue Fernand Robert 35000 Rennes

The-Land.bzh    

LETTRE N°4 du 10 novembre 2023

Chers collègues,

L'histoire de THE LAND, la communication, les investissements mobiliers et immobiliers, nos richesses humaines, voilà les thématiques que j'ai parcourues dans mes précédentes lettres à votre destination. J'ai, au travers ce nouvel envoi, la volonté de vous en dire davantage sur la politique sociale présentée parfois de manière partielle ou tronquée par certains qui voudraient faire passer la structure comme inhumaine dans ses fonctionnements.

Il est admis que les éléments de la politique sociale reposent essentiellement sur le salaire, la formation, les conditions de travail, l'égalité professionnelle et sur l'engagement, la contribution de l'entreprise,

Il y a donc bien en l'espèce 2 sujets dès lors qu'on parle politique sociale :

- ce qui est fait à l'interne en matière d'amélioration des conditions de travail par rapport à ce que prévoit la loi dans la mise en œuvre de la relation contractuelle de travail entre les salariés et l'association

- ce qui relève de l'engagement ou des engagements extérieurs de l'association. C'est aujourd'hui sur ce dernier point le désir exprimé par de plus en plus de salariés de participer d'une entreprise qui a des valeurs et qui par son action a un impact sociétal positif.

Ces deux volets devant concourir au bien-être de chacun des collaborateurs au travers les modalités d'exercice de sa mission, et au travers le sens qu'il peut trouver au travail.

Sur le premier point - le salaire, la formation, l'égalité professionnelle... les conditions de mise en œuvre de la relation contractuelle qui lie chaque salarié à l'association

- En matière de gestion des horaires : aujourd'hui chaque salarié de la structure THE LAND, quelle que soit sa fonction, peut du fait de la politique interne gérer au mieux la conciliation de son temps personnel et de son travail.
Cela se traduit, pour les enseignants et pour les formateurs, par la possibilité de disposer d'un emploi du temps dans lequel on concentre les heures d'intervention de chacun de sorte à libérer des ½ journées de travail et nombreux sont ceux qui disposent de 2 ou 3 demi-journées qu'ils peuvent gérer en autonomie parce que les directeurs les ont libérés de toute intervention en face à face.
Pour les personnels administratifs et techniques, c'est du même ordre. Aujourd'hui, la consigne, c'est de faire en sorte de caler un minimum son activité sur le fonctionnement

global de l'établissement, mais sauf contraintes particulières liées à un poste d'accueil par exemple, chacun démarre et termine sa journée comme bon lui semble, soit en règle générale un démarrage entre 8h et 9H30 pour une fin de journée entre 16H et 18H30.

Sur les dates de prises de congés, je n'ai pas souvenir d'avoir refusé des demandes de salariés et je pense qu'il en est de même des autres membres de l'équipe de direction.

Sur tous les besoins ponctuels de pouvoir être libéré parce qu'on a un rendez-vous d'importance et qu'on ne peut pas facilement le déplacer, c'est du même ordre.

A partir du moment où la mission est faite et que les horaires des uns et des autres, leurs absences, ne nuisent pas au fonctionnement de la structure, la liberté est singulièrement grande.

- Avant la covid, j'avais parlé aux élus de ma volonté de mettre en œuvre le télé-travail. Au sortir de la covid, comme beaucoup d'entreprise, nous avons en effet déployé un tel dispositif pour tous les salariés qui pouvaient y être éligibles, non sans mal d'ailleurs parce qu'à l'époque j'avais dû avancer en passant par le principe d'une charte tant il était difficile de pouvoir avancer dans la négociation avec les élus sur un accord. Aujourd'hui, un an après, le télé-travail est me semble-t-il particulièrement bien vécu dans sa mise en oeuvre
- Pour ce qui est de la formation professionnelle, nous sommes dans des logiques comparables, où c'est à la fois la structure qui incite au départ en formation, mais en même temps qui n'impose pas. Aujourd'hui la quasi-totalité des départs en formation est validée et relève de demandes des personnels eux-mêmes. Ce n'est pas le cas dans bon nombre de structures où le plan de formation s'impose de manière plus autoritaire aux salariés
- Sur le sujet de la rémunération, il y a eu des hausses de salaire qui correspondent, nous concernant, et depuis mai 22, à une hausse de la masse salariale globale de 200 000 à 250 000 euros portant sur les salaires de droit privés (à périmètre constant, et sans bien sûr considérer les embauches).
- Sur la question des repas, aujourd'hui chaque repas pris par un personnel le midi au self représente un coût supporté par l'association parce que vous payez votre repas moins cher que ce qu'il ne coûte à l'association et que nous reversons au prestataire, tarif qui défait par ailleurs toute concurrence pour un menu complet et dont chacun ne peut bénéficier que parce que nous négocions des prix sur des volumes conséquents.
- Pour ce qui est de la restauration, au-delà de cette formule, les possibilités de restauration sont bien plus larges que ce que nous trouvons dans la plupart des autres structures avec sur Rennes le self, la cafétéria, la salle en libre accès pour ceux qui apportent leur panier repas (et l'été par ailleurs dans un environnement dont beaucoup d'entreprises aimeraient pouvoir bénéficier avec le parc).
- Dans l'exercice même de la relation hiérarchique aujourd'hui, je ne vois pas non plus d'excès d'autorité. La relation hiérarchique entre un directeur et ses équipes, entre un responsable de service et ses équipes se vit bien différemment dans de nombreuses structures où chacun prend ses consignes avec des tâches et une planification très précise et presque minutée, laissant très peu d'autonomie aux collaborateurs, et mettant une pression en matière d'atteinte de résultats dans des délais impartis. Nous sommes me semble-t-il à des années lumières de ce genre de pratique, chacun au sein de notre

structure travaille dans un cadre très souple. La confiance se substitue au contrôle et le principe collaboratif est la méthode la plus répandue, que ce soit au niveau des équipes pédagogiques ou des autres équipes.

- Les congés sont au-delà de ce que prévoit la loi et même au-delà de ce que prévoit la nouvelle convention collective.
- Nous sommes le seul établissement du CNEAP aujourd'hui me semble-t-il à ne pas appliquer la nouvelle convention collective. Je crois que c'était le souhait à l'interne de préserver les anciennes conditions de travail pour ce qui est des congés, et plus largement du temps de travail. J'ai voulu acter ce principe dans le cadre d'un accord avec les délégués syndicaux qui jusqu'à présent n'ont pas voulu donner suite.
- Les intervenants de BTS en apprentissage ont même des conditions meilleures en temps de travail que ne le prévoit non seulement la nouvelle convention, mais aussi de meilleures conditions que ce que prévoyait l'ancienne convention collective. Là où un temps plein est de 23h de face à face, on a accepté ces dernières années de valider un temps plein pour 18h de face à face
- Les enseignants chez nous ne se sont jamais vu appliquer le principe de l'annualisation qui fait que normalement quand une classe est en stage, les heures non dispensées en face à face par un enseignant doivent être récupérées ailleurs pour que ces 18 heures soient toujours effectuées en moyenne sur l'année. Quel autre établissement du CNEAP fait cette proposition ?
- Quand un enseignant de droit privé ou un formateur est mobilisé par le Ministère pour les examens, nous ne demandons pas non plus la récupération de ces heures-là non effectuées en face à face et pourtant l'enseignant ou le formateur pendant ce temps ne travaille pas pour l'association. Il est bien mobilisé pour un travail par le Ministère avec une indemnité qui l'atteste et les heures qu'il n'aura pas faites chez nous lui sont payées quand même.
- Combien d'établissements font appel au bénévolat pour les portes-ouvertes, là où notre structure fait récupérer à chacun des personnels enseignants le temps passé en portes ouvertes et parfois de manière majorée ?
- Enfin en matière d'égalité Hommes – Femmes, il y a chez nous comme partout ailleurs me direz-vous une majorité de femmes sur les postes d'enseignement. Par contre, là où nous nous distinguons peut-être, c'est sur la composition de l'équipe de direction où sur les plus hauts niveaux de responsabilité dans notre structure, il y a aujourd'hui 6 femmes pour 3 hommes. En termes de rémunération, il y a par ailleurs une parfaite équité entre les hommes et les femmes à quel que niveau que ce soit
- J'ajoute qu'au niveau de l'évolution et de la promotion à l'interne, nous essayons d'accompagner au mieux les collègues qui veulent s'orienter vers des nouvelles classes, des nouvelles disciplines, accéder à des heures au sein d'autres sites ou d'autres écoles que celle pour laquelle ils ont été embauchés. Les exemples de ce type sont légion, et ce sont des compléments de salaires ou des heures supplémentaires qui je le crois sont appréciés. Toujours sur le volet promotion, il est aisé de se rendre compte que certains dans le personnels administratifs, techniques et de direction sont issus de la promotion interne.

Sur la question maintenant de l'impact sociétal positif de notre entreprise...et du sens qu'on peut trouver à s'inscrire dans notre projet

- Avant que THE LAND développe une offre en enseignement supérieur en Bretagne à bac+5 et 6, quelle était l'offre de l'enseignement catholique à ce niveau de formation. Alors même que l'enseignement catholique représente 40% des lycéens en Bretagne, en-dehors de l'ICR et l'Université Catholique, l'offre en enseignement supérieur à ces niveaux de formation étaient quasi-inexistante. Pour ceux qui ont à cœur de voir l'enseignement catholique maintenir ses positions dans l'offre de formation sur notre territoire, ils devraient se réjouir de nos développements récents. De ce point de vue, sommes-nous d'ailleurs en déconnexion avec notre histoire, celle portée par la première directrice du lycée de la Lande du Breil notamment, Mme Rialland, qui me semble-t-il a porté le développement de formations atypiques dans le paysage de l'enseignement catholique de l'époque ? N'étions-nous pas aussi le premier établissement agricole à proposer sur notre territoire de l'enseignement supérieur ?...?...? La cohérence de notre projet, il faut aussi pouvoir la juger au regard de l'histoire, quand on la connaît.
- J'imagine bien pour autant qu'il n'est peut-être pas dans la préoccupation de tous les salariés de notre structure de s'inscrire ou dans l'histoire de Mme Rialland ou de participer de la place occupée par l'enseignement catholique en enseignement supérieur et qu'ils ont le souhait de trouver ailleurs du sens à leur implication au sein de THE LAND et à leur travail. Ceux-là peuvent sans doute se réjouir du discours renouvelé que nous portons sur les territoires ruraux. Quand on travaille dans un établissement aux racines agricoles, on doit pouvoir j'imagine se réjouir que la structure dans laquelle on exerce apporte un éclairage nouveau et moderne sur ces territoires, que ce regard trouve par ailleurs écho dans les médias, auprès des dirigeants politiques et économiques
- Pour ceux qui auraient pu nous rejoindre pour d'autres raisons, ils verront peut-être d'un bon œil que nous développons l'entrepreneuriat et pas n'importe quel accompagnement ni n'importe quel entrepreneuriat ? L'entrepreneuriat porté par Enzyme est un entrepreneuriat porté par les principes de l'Economie Sociale et Solidaire pour répondre à des besoins souvent non-couverts sur les territoires ruraux et ce sont des accompagnements gratuits à la création d'entreprises pour des porteurs de projets qui n'ont que peu de moyens. Non seulement je félicite celle qui est au pilotage du dispositif parce qu'elle rend cela possible au quotidien, mais je suis heureux d'embarquer avec nous 1 ou 2 généreux donateurs qui financent ces accompagnements. Et que dire de ces administrateurs qui non seulement donnent de leur temps bénévolement pour participer du Conseil d'administration de notre structure mais qui vont aussi accompagner en mode coaching ces créateurs d'entreprise au sein d'Enzyme. Etre en direction d'une structure qui s'engage sur des actions comme celles-ci au service de la société me donne personnellement du cœur à l'ouvrage et je n'imagine pas qu'il ne puisse pas en être de même pour qui que ce soit dans notre structure. Comment ne pas se féliciter que THE LAND au travers Enzyme ou Le Manoir ait pu participer de l'accompagnement à la création d'une structure qui aide les femmes en situation de grande fragilité psychologique ? Comment ne pas se réjouir que THE LAND œuvre pour la création d'une entreprise qui mène des projets au service de la préservation de la biodiversité ?... ? Des exemples de ce type nous en avons quantité...
- Ces derniers mois, nous avons lancé notre fonds de dotation. Ce fonds est au service des actions non lucratives éligibles au mécénat pour participer du développement des territoires ruraux. N'avons-nous pas là aussi matière à trouver du sens à notre travail en participant du développement d'une structure comme The LAND qui de manière

totallement désintéressée récolte des dons pour financer des projets à impact sociétal et environnemental fort ?

- En matière de rééquilibrage territorial, au-delà du rééquilibrage ville – campagne, nous participons aussi au travers le projet conduit en République démocratique du Congo du rééquilibrage Nord-Sud. Les jeunes formés au sein de l'école 3A le sont à moindre coût et contrairement à ce que font de nombreuses écoles nous avons mis au point un dispositif qui nous garantit que les compétences développées par ces étudiants seront réinvesties dans leur territoire.
- Et enfin, ceux qui ne trouvent pas sens à travailler pour une structure portant de telles actions autour de la place que nous donnons à l'enseignement catholique dans le supérieur, au rééquilibrage des territoires ville-campagne, à l'entrepreneuriat social et solidaire... plus généralement aux actions que nous conduisons autour du bien produire, du bien manger, du bien consommer, de l'environnement, il leur reste à minima le plaisir d'œuvrer pour une mission de service public ou d'intérêt général au travers l'enseignement et la formation tout au long de la vie et par toutes les voies de formation possible. C'est là aussi un impact sociétal considérable. A chaque fois que nous formons un apprenant dans nos salles de classe, nous formons un Homme, un citoyen, un travailleur. Est-ce que ce n'est pas là aussi une œuvre formidable à laquelle nous concourrons collectivement ? Je suis heureux à titre personnel que nous formions aujourd'hui 1500 apprenants, deux fois plus qu'il y a encore quelques courtes années.
- Enfin, notre impact social et sociétal, c'est aussi de la création d'emplois avec des effectifs salariés qui ont triplé en quelques années.

En résumé, comme j'ai tenu à pondérer mon expression dans mes précédentes lettres, je reste convaincu que sur la politique sociale nous pouvons faire plus, que nous pouvons faire mieux, mais à la fois sur les actions concrètes menées en matière de conditions de travail ces dernières années, au-delà de ce que prévoit la loi, et des actions conduites par notre structure en termes d'impact sociétal, il y a matière si ce n'est à se féliciter, au moins à trouver quelques points de satisfaction.

Alors bien sûr, revient aussi fréquemment la question du turn-over pour alimenter un discours autour d'un environnement de travail qui conduirait les uns ou les autres à la rupture ou au départ. Comme dans toutes les structures, il peut y avoir chez nous des départs conflictuels, mais n'en déplaît à ceux qui voudraient voir le mal là où il n'existe pas, ces départs conflictuels ne sont pas nombreux. Au titre d'anecdotes, mais d'anecdotes d'actualité, il y a une collaboratrice qui est partie il y a trois mois qui ces jours derniers m'envoyait encore un message pour me donner les coordonnées d'un candidat à qui elle n'avait pas de formation à proposer dans la nouvelle école pour laquelle elle travaille. Pour autre exemple, j'étais en contact dernièrement encore avec une ancienne salariée avec qui nous échangeons pour un potentielle nouveau poste pour elle au sein de notre structure... C'est dire si la question du conflit est souvent très éloignée des motivations au départ des salariés.

La réalité est tout autre en effet et elle pourrait se résumer ainsi : les temps changent.

Ils changent pour THE LAND, on le voit et on l'a dit, avec un projet qui se développe sur des racines, celles de son histoire, mais en tenant compte d'un environnement qui a évolué. Le monde professionnel auquel on s'adresse et avec lequel on travaille a changé lui aussi, le monde de la formation change avec une certaine forme de libéralisation de l'offre de formation... Et donc nous nous sommes adaptés à ces changements. Parmi ceux-là, il y a un changement qui est certes

difficilement compréhensible sans doute pour certains qui sont dans la dernière partie de leur vie professionnelle et qui ont connu une époque où on faisait carrière dans une seule et même structure, mais un salarié ne s'inscrit plus que très rarement dans une entreprise pour 10, 20 ou 30 ans aujourd'hui.

40% des CDI conclus durent moins d'un an en France. La moitié des CDI sont rompus au bout de 2 ans et 60% au bout de 3 ans. Ce sont les résultats d'une enquête du Ministère de l'emploi. Etant donné que nous sommes en plein développement, nous créons en effet beaucoup de nouveaux CDI pour des jeunes entrants sur le marché de l'emploi qui ont entre 25 et 35 ans et les arrivées et les départs que vous observez, quand il y en a, c'est à la lumière de ces chiffres qu'il faut les regarder.

La DARES montre d'ailleurs que spécifiquement sur la tranche d'âge 15-34 ans 80% des CDI sont rompus au bout d'un an.

35% des actifs français pensent changer de travail dans les deux ans.

Le rapport au travail a changé, oui, et si autrefois nous travaillions pour nos week-ends et nos congés en acceptant un certain nombre de contraintes, les plus jeunes salariés travaillent pour autre chose aujourd'hui. Leurs attentes portent sur le travail en tant que lieu d'épanouissement, de réalisation, dans le prolongement de leurs engagements personnels, et parfois même dans le prolongement d'activités de loisir extra-professionnelles. Dès lors, de la même manière qu'à titre personnel, nous pouvons éprouver l'envie de nous engager dans une activité ou dans une association, et qu'au bout de quelques mois ou de quelques années nous décidons de passer à autre chose, la plus jeune génération est dans ce rapport au travail aujourd'hui.

Et ce que j'entends aussi de la bouche de ces collaborateurs assez souvent quand j'échange avec eux au moment de leur départ, c'est qu'ils peuvent être fortement impactés par des mouvements conflictuels ou des relations tendues à l'interne, ne pas comprendre le manque d'engagement de certains de leurs collègues, avoir l'impression de ne pas être considérés dans leur mission et ce manque de considération n'est pas, loin s'en faut, toujours le fait de leur N+1. Quand en effet un certain nombre de conditions de ce type ne sont pas réunies, il peut y avoir au mieux une démobilisation, voire une démission ou pire des mal-être professionnels qui s'enkystent chez ces personnes-là.

Les burn-out ont augmenté de 515% entre 2017 et 2022 en France.

2,5 millions de salariés sont en burn-out aujourd'hui sur 27 millions de salariés.

13 millions sont en souffrance psychique et tous les niveaux hiérarchiques sont concernés. C'est le cas de 60% des professionnels des RH et de 4 managers sur 10.

Et la culture d'opposition que certains peuvent vouloir attiser chez nous ne peut qu'accentuer le risque de tomber dans cette moyenne dont nous sommes fort heureusement très éloignés mais qui a quelque chose en effet d'effrayant. Laisser entendre que certains ne font pas bien leur travail, ne pas reconnaître la qualité de ce que d'autres entreprennent, nier les efforts ou les démarches positives, ignorer le travail des uns et des autres, ce n'est pas lutter contre du turn-over ou du mal-être, c'est énoncer une prophétie qui contribue à sa propre réalisation. Evidemment toute interrogation et toute situation de travail mal vécues doivent pouvoir être entendues, des échanges et des discussions doivent s'en suivre pour réguler, mais rejeter le dialogue et l'approche constructive qui vise à avancer ensemble et de manière réaliste ne peut qu'être destructeur :

- Parce que les apprenants, ceux pour qui nous travaillons en premier, mesurent implicitement le niveau de collaboratif, de respect des personnes et des fonctions au sein d'une organisation
- Pour les salariés, tous les salariés, et peut-être même davantage ceux qui sont de cette nouvelle génération qui est entrée récemment sur le marché de l'emploi, a fortiori quand ils sont au quotidien, 35 heures par semaine ou plus sur site, avec donc moins de respirations possibles quand ils trouvent l'ambiance pesante à l'interne
- Pour la gouvernance, cadres, directeurs dont les horaires de travail sont très élevés et qui sont déjà souvent dans un équilibre vie professionnelle-vie privée compliqué et qui peuvent dans ces périodes ramener à leur domicile aussi des tensions dans un espace de vie privé déjà restreint
- Pour les administrateurs qui ne l'oublions pas sont quand même des bénévoles et qui n'ont d'autres volontés que de donner (leur temps et leur compétence)

La politique sociale est un axe de travail au quotidien, un sujet sur lequel la vigilance doit être de mise. Par contre, il faut, je crois :

- reconnaître et apprécier ce qui a déjà été fait
- accepter cette évolution du rapport au travail que j'ai décrite
- considérer que le social, c'est aussi le vivre-ensemble et qu'au-delà de toute politique de la direction en ce domaine nous avons une responsabilité collective

Dans ma prochaine lettre, je ferai état du projet d'établissement, autre point soulevé dans les courriers arrivés jusqu'à moi, puis dans un autre temps de l'absence de réponse de la gouvernance sur un certain nombre de sujets de revendication, je reviendrai y compris sur ce que certains ont pu juger comme une réponse inadaptée.



Jean-Marc Esnault
 Directeur Général
 +33 (0)2 99 59 80 63 / +33 (0)7 70 36 82
 34
 39 Rue Fernand Robert 35000 Rennes
 The-Land.bzh    

Chers collègues,

J'ai pu lire au travers l'expression du mécontentement de certains d'entre vous ces dernières semaines qu'il y avait la question du projet d'établissement ou de l'absence de projet d'établissement. C'est donc de celui-ci qu'aujourd'hui je veux vous parler. Derrière les mots, je perçois notamment deux questions :

- **Quel est ce projet d'établissement qui nous fait avancer dans la direction que nous empruntons depuis plusieurs mois maintenant ?**
- **Ce projet d'établissement est-il fondé en légitimité ?**

Il est à ce propos important de se rappeler que nous évoluons dans un cadre qui nous contraint et qui dans le même temps nous laisse beaucoup de liberté. Le cadre contraint a quelques vertus pour éviter les dérives et les développements anarchiques. La liberté nous donne les marges de manœuvre pour penser et agir en interaction avec les spécificités de notre territoire.

La première de nos contraintes est posée par la loi. **Nos établissements sont régis très clairement par la loi Rocard de 82.** Cette loi Rocard votée par le parlement nous impose de conduire 5 missions dans le cadre du contrat Etat-association. Dit autrement, l'Etat nous verse des dotations financières pour conduire 5 missions, et je ne saurais m'asseoir sur la loi qui en effet « m'oblige » dans ma responsabilité de Chef d'établissement et nous oblige tous. On peut penser ce qu'on veut de la loi, mais quelle qu'elle soit, sur quelque pan de notre vie privée et professionnelle où elle s'applique, son respect est un principe immuable.

Or que nous dit la loi Rocard ?

Les 5 missions que doivent remplir les lycées agricoles figurant au livre VIII du code rural sont :

- **assurer une formation générale, technologique et professionnelle initiale et continue**
- **participer à l'animation et au développement des territoires**
- **contribuer à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes, à l'insertion sociale et professionnelle des adultes**
- **contribuer aux activités de développement, d'expérimentation et d'innovations agricoles et agroalimentaires**
- **participer à des actions de coopération internationale, notamment en favorisant les échanges et l'accueil d'élèves, apprentis, étudiants, stagiaires et enseignants**

Je vous laisse juge et apprécier si **OUI** ou **NON**, nous respectons bien la mission qui nous est confiée par l'Etat dans nos activités et nos développements récents. Il n'y a pas à mon sens une période de l'histoire de notre établissement où nous ayons été plus en phase avec ce qui relève de nos obligations légales.

Nous formons bien en initiale par la voie scolaire temps plein et en apprentissage. Nous assurons bien de la formation professionnelle continue. Sur ces deux volets, nous avons pu être nettement moins présents par le passé qu'aujourd'hui alors même que la loi Rocard nous le commande.

Participer à l'animation et au développement du territoire, n'est-ce pas l'objet même des deux pôles de développement de notre écosystème que sont

-le pôle développement économique

-le pôle vie sociale et culturelle

Quand ces jours derniers encore nous vous annonçons le lancement de la revue Ruralités, sommes-nous en-dehors de la mission qui nous incombe au regard de la loi ? Sur les émissions TV, sur le Colloque, sur les Coqs d'or... ne faisons-nous pas de l'animation du territoire ? Quand nous accueillons des entreprises au sein du Manoir, que nous lançons des dispositifs d'incubation, que nous produisons à l'intérieur des serres, est-ce que ce n'est pas participer au développement des territoires là aussi, comme nous le demande encore une fois la loi Rocard de 82 ?

Au-delà de l'enseignement, de l'animation du territoire, nous devons encore contribuer aux activités d'innovation, expérimentation... (c'est la 4^{ème} des 5 missions qui nous est dévolue par la Loi). N'est-ce pas ce que fait le CETA, Centre d'Expérimentation Alimentaire ? Quand nous sommes sur la prospective au sein d'un Think-tank, est-ce que ce n'est pas du même ordre ? Quand nous lançons un tiers lieu ou un incubateur, est-ce que ce n'est pas tout à la fois, participer du développement du territoire, et parfois de l'innovation au travers l'accompagnement de certaines activités comme ce fut le cas pour ce projet de désalinisation de l'eau de mer pour la rendre propre à la consommation ? C'était là un projet entrepreneurial soutenu par Enzyme et qui a donné naissance à l'entreprise Sea Val Water, et ce n'est ici qu'un exemple parmi tant d'autres... Est-ce qu'en accompagnant les jeunes dans la création d'entreprises au sein de l'incubateur ID5 nous ne sommes dans notre mission d'insertion (en l'occurrence, la 3^{ème} des 5 missions de la Loi Rocard) ? Est-ce qu'en créant un service relations écoles-entreprises pour accompagner des jeunes à la conclusion d'un contrat d'apprentissage, ce n'est pas favoriser leur insertion professionnelle ? Le projet conduit en République démocratique du Congo, pour autre exemple, n'est rien moins que la déclinaison de la mission de coopération internationale qui s'impose à nous en tant qu'activité que nous devons conduire dans le cadre du contrat qui nous lie à l'Etat. Je vous laisse en conscience répondre à ces questions.

Il y a quelques années, l'un de nos collègues avait pu interpeler le Responsable des Serres de l'époque en lui disant que celles-ci auraient dû fermer parce qu'en l'absence de formations horticoles suffisantes, rien ne justifiait la poursuite de cette activité au sein de THE LAND. Plus loin encore dans notre histoire, certains de nos collègues avaient pu remettre en cause l'existence même du CETA dont ils considéraient qu'il coûtait trop cher à la structure et qu'il fallait plutôt orienter les moyens vers la formation. Cette approche relève d'une méconnaissance de la loi, en résumant implicitement notre mission à la seule activité d'enseignement. Si l'enseignement est évidemment le cœur de notre activité (par toutes les voies, précisons-le aussi : temps plein, apprentissage, formation continue), **nous devons à côté de cette activité principale conduire d'autres activités complémentaires.** Sans rentrer trop dans les rouages législatifs et le fonctionnement de l'Etat, le Ministère de l'agriculture qui est notre principal Ministère de tutelle a lui-même une mission très large, y compris pour déployer des actions culturelles dans le monde rural en substitution du Ministère de la culture, et il y a donc une logique institutionnelle qui sous-tend ce qui nous est demandé en tant qu'établissement agricole.

Au-delà des textes de loi c'est le projet de la fédération à laquelle nous adhérons depuis toujours et qui est l'interlocuteur du Ministère pour ses établissements qui doit inspirer et irriguer notre projet d'établissement.

Nous sommes membre en effet de la famille CNEAP qui a elle-même un projet et des orientations qui sont issus de cette loi Rocard à laquelle je viens de faire référence, et qui ont donc vocation à se décliner dans tous les établissements de France adhérent au CNEAP. Or, que nous dit précisément le CNEAP dans son projet 2018 – 2023, que « ***les établissements du CNEAP déploient leur vocation dans de multiples directions : en s'ouvrant à d'autres voies de formations que celles prévues par le contrat avec l'Etat : développement de parcours en formation continue, mise en œuvre de formations par alternance. Cette diversification des voies de formation suscite l'instauration de liens avec d'autres ministères, nourrit une offre multiforme de services aux territoires, renforce la coopération avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques de proximité*** » Si les ouvertures de formation dans le cadre des titres RNCP notamment et dans le supérieur ne sont pas stricto sensu l'application du projet CNEAP, je demande à ce qu'on m'explique la lecture que je dois faire de ce dernier... Nous sommes bien sur d'autres voies de formation, en lien avec d'autres ministères (le ministère du travail et de l'éducation nationale), nous développons bien au travers la résidence une offre multiforme de services aux territoires qui renforce la coopération avec les collectivités et les acteurs économiques. J'étais la semaine passée encore dans le bureau d'un élu de la ville de Rennes qui me disait combien en effet il était difficile de se loger sur Rennes et que les ouvertures de résidences comme la nôtre étaient particulièrement appréciées parce que répondant à un besoin fort des étudiants en panne de logement. Offrir la possibilité à des équipes de direction, entreprises partenaires de THE LAND, d'organiser dans ce même lieu des réunions plutôt que de les voir aller dans des salles de séminaire des hôtels rennais, n'est-ce pas là aussi apporter un service nouveau qui renforce notre coopération avec les acteurs économiques..., comme nous le demande notre fédération ?

Je vous mets en lecture le projet du CNEAP, joint à cette lettre. Si quelques-uns ne trouvent pas sens à notre propre projet d'établissement, il leur faut se reporter à ce texte de référence du CNEAP et à la loi Rocard de 82. Au terme de la lecture de ces textes fondamentaux s'ils ne s'y retrouvent toujours pas, comme on dit dans ces cas-là, c'est peut-être la loi et les textes fondamentaux de la famille CNEAP dans laquelle ils se sont inscrits qu'ils contestent et là, quel que soit ma position, même si en effet elle transpire et que je ne me cache pas beaucoup sur les révolutions nécessaires, quelle que soit la position plus large de la gouvernance de l'association (Président, Conseil d'administration, Direction), nous n'avons pas le pouvoir, ni moi, ni le Président de l'association, ni le Conseil d'administration et encore moins l'équipe de direction pour faire bouger les choses.

Notre projet d'établissement est forcément une déclinaison et une spécification des deux textes précédemment cités au risque sinon de ne pas être légaliste et de ne plus bénéficier du contrat Etat-association ou de sortir de la fédération CNEAP qui négocie les moyens dont nous disposons avec le Ministère.

Maintenant, comment notre projet d'établissement, dans le respect et au regard de ces textes fondamentaux, a-t-il été élaboré ?

Notre projet a été co-construit en 2017 pour la période 2018-2022. Je précise qu'avant mon arrivée en direction, il y a bien longtemps qu'il n'y avait plus de projet d'établissement. Nous avons spécifiquement organisé des ateliers au niveau de l'ensemble du groupe dans des journées balisées où nous avons arrêté notre activité de formation pour penser les orientations à prendre pour l'avenir. Nous avons alors été accompagnés par l'IFEAP, organisme de formation de l'enseignement agricole. Le fruit de vos réflexions avait été synthétisé dans un document collégialement élaboré alors et que vous retrouverez là aussi en pièce jointe. Je vous laisse en prendre lecture, mais vous verrez que tout

était écrit dans ce projet, et quand je dis que tout était écrit, il faut entendre que vous aviez tout écrit, tant sur l'incubation, le développement du supérieur, des solutions d'hébergement pour les étudiants... Il n'y a qu'un point sur lequel il a pu y avoir achoppement c'est celui « de la reconnaissance et du respect des personnes en interne, qu'il s'agisse de la relation ascendante ou descendante », mais j'y reviendrai. Que nos objectifs figurant à ce projet d'établissement aient été remplis au-delà même de ce que nous imaginions, c'est une certitude, mais un projet d'établissement n'est pas un plan d'actions qu'il suffirait de mettre en œuvre dans le respect strict d'un calendrier. Le projet d'établissement, ce sont des orientations que nous voulons prendre en vue d'atteindre un ou des objectifs. Or, dans l'opérationnel, dans la mise en œuvre, nous composons avec un environnement qui évolue et des opportunités qui se présentent. C'est la mission même de la gouvernance que de les saisir. Quand ainsi nous avons décidé dans le projet d'établissement de trouver des solutions d'hébergement pour l'enseignement supérieur, je ne savais pas que nous pourrions récupérer la parcelle appartenant à l'agriculteur du coin sur laquelle cette résidence est aujourd'hui construite, comme je ne savais que nous pourrions mobiliser les moyens financiers pour créer ce nouveau bâtiment. Quand dans le projet d'établissement toujours, nous décidons collégialement de développer la continuité de parcours dans le supérieur, je ne savais pas que nous allions pouvoir créer des partenariats avec des grands groupes de formation comme IGS et Compétences et développement. Pour autant dans un cas comme dans l'autre, nous avons été cohérents au regard du projet d'établissement et nous avons saisi des opportunités. Nous avons même à l'époque obtenu l'assentiment du Directeur diocésain, du Secrétaire général du CNEAP, du Président national de RENASUP.

Aujourd'hui contester le projet d'établissement, affirmer que les salariés n'en seraient pas partie prenante relève d'un mauvais procès, tout comme il est encore plus injuste de dire qu'il n'existe pas. Je l'ai moi-même présenté à deux reprises au cours des 5 ans écoulés devant tous les personnels qui se sont rendus disponibles. En fin d'année civile 2022, j'ai clairement indiqué qu'en effet nous allions prendre le temps nécessaire pour élaborer le prochain projet d'établissement, mentionnant deux raisons à ce délai supplémentaire que j'ai voulu nous accorder :

- Le dernier projet était fait pour 5 ans. Pendant l'année de la COVID, nous étions dans un exercice entre parenthèses dans le sens où nos activités ont été perturbées, voire stoppées
- La dernière période 2017 – 2022, ayant été singulièrement riche, je voyais tout l'intérêt de se poser tranquillement avant de se relancer dans une dynamique projet.

Pour autant, sur le deuxième trimestre 2023, un groupe de travail a été constitué où tout à chacun pouvait participer et pour ceux qui ne voulaient pas en être il a été dit qu'ils pouvaient s'appuyer sur leurs collègues impliqués dans la réflexion de sorte à faire remonter leurs suggestions.

La journée THE LAND programmée en cette rentrée prévoyait un temps collectif pour travailler encore ce projet d'établissement pour la période à venir, en témoigne le programme qui vous avait été diffusé. L'attentat de ces dernières semaines nous a amené à annuler cette journée. La direction ne saurait en être tenue pour responsable, la sécurité primant sur une manifestation interne.

En résumé, nos orientations s'inscrivent :

-dans le nécessaire respect de la loi

-dans le nécessaire respect des orientations de la fédération à laquelle nous appartenons depuis toujours, le CNEAP

Il est élaboré par consultation des salariés, amendé par la gouvernance et validé en conseil d'administration. Il n'est rien de plus limpide et de plus transparent.

En conclusion de cette 5^{ème} lettre, je voudrais m'excuser pour la longueur de ces écrits, mais il est plus facile d'accuser sans fondement, en emmenant le collectif dans une lecture erronée de l'histoire et du cadre institutionnel, que de déconstruire ces mêmes accusations et en l'espèce je n'ai d'autres méthodes que d'être précis et contextuel. Par ailleurs, au regard de la transformation de ma pensée ou de mes propos qui viserait à me prêter trop souvent des intentions ou des pouvoirs que je n'ai pas, je préfère m'appuyer sur des écrits qui eux me sont fidèles.

La gouvernance a été pointée du doigt pour son absence de prise en considération de vos revendications. J'y reviendrai dans ma prochaine lettre.

Je vous remercie encore une fois de la lecture attentive que vous ferez de cette lettre et des documents joints



Jean-Marc Esnault

Directeur Général

+33(0)2 99 59 80 63 / +33(0)7 70 36 82 34

jm.esnault@the-land.bzh

Rue Fernand Robert, 35042 Rennes

the-land.bzh in  

LETTRE N°6 du 11 décembre 2023

Chers collègues

Il y a quelques temps, j'ai pu exprimer ma volonté de travailler dans une approche plus constructive avec vos élus et représentants. Derrière ces mots, je m'en suis expliqué, j'ai souhaité que le dialogue soit de meilleure qualité et que nous puissions au sein de cette instance qu'est le CSE sortir de ce qui me semble relever de la posture d'opposition systématique entre représentant employeur et représentants salariés, cela au détriment de ce qui pourrait faire avancer plus efficacement vos conditions de travail et améliorer le climat social. Concrètement, j'ai émis le souhait qu'au jeu des nécessaires questions-réponses au sein de cette instance puisse se substituer de temps à autre des espaces de coconstruction avec vos représentants qui pourraient être alors force de proposition pour répondre à des problématiques qui nous touchent tous. Cette approche très répandue dans certains pays, et qui vaut en certains endroits en France, implique d'identifier, d'analyser et de répondre aux problèmes et aux questionnements ensemble, dans le respect bien entendu des prérogatives de chacun.

J'ai été partiellement entendu ou, à tout le moins, ai-je pu considérer dans un premier temps que mes convictions autour de la nécessité d'oeuvrer pour un meilleur dialogue étaient partagées. Il y a eu notamment entre nous, les représentants des personnels et moi-même, un échange informel, à bâtons rompus, où chacun a pu prendre une grande liberté de parole. De cette discussion libre, nous en avons conclu qu'il y avait de l'incompréhension réciproque. Nos actions et propos respectifs, dont parfois vous pouvez être les premiers témoins, j'ai tenté de l'exprimer à cette occasion, entachent trop souvent la qualité de travail et l'ambiance à l'interne, avec parfois des collaborateurs qui peuvent se sentir dans le mal-être professionnel parce que n'ayant rien contre leurs représentants, ils n'éprouvent pas non plus de problèmes majeurs avec leur direction au quotidien, qu'il s'agisse de leur collaboration avec les différents directeurs ou avec moi-même.

Les conclusions que j'ai tirées de cet échange à bâtons rompus pouvaient se résumer ainsi. J'avais en face de moi des représentants :

- favorable à une amélioration du dialogue,
- pas forcément disposé à faire le saut vers des espaces de coconstruction ne s'agissant pas là selon certains d'entre eux du rôle de l'instance,
- comprenant que certains personnels puissent être gangrenés et que s'il fallait bien sûr améliorer le dialogue entre représentants salariés et employeurs pour les épargner d'une certaine façon, il n'en restait pas moins qu'il y avait, selon eux, ce qui procède de l'action syndicale normale ou de l'action des représentants des personnels normale, l'un des représentants présents suggérant d'ailleurs à ce propos qu'il fallait acculturer les salariés à l'action syndicale

A la suite de cet échange, que s'est-il passé concrètement ? L'intention a-t-elle été suivie des faits ?

Aujourd'hui, quelques temps plus tard, je dois le reconnaître en effet, tout ce que vos représentants ont dit, ils l'ont fait, mais de manière complètement anarchique à mon sens et avec un résultat couru d'avance qui a amené à la situation de ces dernières semaines

- Il y a d'abord eu dans les réunions qui ont suivi un climat courtois et respectueux qui s'est instauré entre nous. Je vous joins le mail que je leur ai même adressé alors, tant j'étais ravi de voir que nous allions enfin pouvoir sortir des oppositions stériles du passé.
- Ils m'ont par ailleurs bel et bien alerté dans les premières semaines de la rentrée de difficultés, d'un climat tendu, comme ils l'ont en effet rappelé ces derniers jours par mail. J'ai regretté évidemment qu'il puisse y avoir des tensions, mais je me suis satisfait une nouvelle fois de l'approche constructive qui était la leur en venant vers moi pour m'informer et je les en ai remerciés.
- De cet échange qui visait à m'alerter, j'ai retenu :
 - qu'il y avait des inquiétudes fortes en BTS au vu des faibles effectifs
 - que la filière paysage avait des motifs de mécontentement importants aussi.
 - qu'il y avait par ailleurs de manière plus diffuse des interrogations liées à la vacance de poste sur la direction du lycée et des questionnements liés à la livraison des nouveaux bâtiments, ainsi que des incompréhensions visibles sur l'organigramme.

Dans nos échanges ce jour-là, j'ai pu voir que ce malaise était de toute évidence entretenu par un certain nombre de fake news..., vos élus m'ayant rapporté des dysfonctionnements précis ou des problématiques qui n'en étaient pas ou pour lesquelles des réponses avaient été déjà apportés par mes collègues au sein de l'équipe de direction. En d'autres termes, on avait sur certains sujets anticipé la position de la direction, on l'avait extrapolée, on avait supposé que...

Vos élus ont alors émis l'hypothèse d'incompréhensions et le fait que c'était parfois de moi et non de vos directeurs directs que les réponses étaient attendues.

- Sur leur suggestion, j'ai acté que je devais tout prochainement organiser un temps devant tous les personnels pour réexpliquer nos fonctionnements et organigramme. Il s'agissait de faire prendre conscience qu'au vu de la taille de notre groupe aujourd'hui, je n'étais pas l'interlocuteur sur bons nombres de sujets de pilotage et que ma mission était plus orientée sur la stratégie, le développement, les grands équilibres, les liens vers l'extérieur, les liens politiques et le réseautage, et que finalement je ne traitais pour ainsi dire dans le pilotage que d'un nombre très limité de sujets en lien avec les directeurs eux-mêmes et exclusivement des sujets qui à la fois sont jugés d'importance et qui en même temps sortent du quotidien. Pour la gestion du quotidien, la mission de coordination, d'animation, d'impulsion qui nécessite de prendre des décisions rapides et fréquentes, les directeurs œuvrent en effet avec une grande autonomie.
- Pour précision sur ce sujet, chaque année, ils me présentent un plan d'action avec des objectifs pour l'année à venir, sur le volet pédagogique, la gestion de leurs moyens humains et financiers, sur leurs projets, les actions de communication et de commercialisation envisagés. Ensuite, quand ce plan a été validé en direction générale, avec la directrice de communication aussi pour la partie communication, ils ont entière latitude pour avancer au regard de leur enveloppe budgétaire arrêtée et de ce que nous avons validé.
- Au cours de l'année, nous nous retrouvons en réunion une fois par mois. Pour autant à raison d'une rencontre mensuelle par pôle, il est évident, encore une fois, que nous n'abordons que les sujets qui dans leur quotidien les impacts de manière inattendue, imprévisible et pour

lesquels ils se questionnent. Nous partageons alors nos regards et expertises pour prendre une décision quand c'est nécessaire.

- Au-delà donc de cette information générale que je devais fixer dans l'agenda des semaines à venir, j'ai voulu par ailleurs revenir rapidement et spécifiquement vers les enseignants de BTS et vers la filière paysage, s'agissant selon les représentants de sujets d'une urgence particulière

J'ai fait dans les premières semaines de cette rentrée et à partir de là ce à quoi je me suis engagé.

J'ai rencontré en réunion :

- l'équipe BTS,
- puis dans un second temps l'équipe paysage.
- puis j'ai prévu un temps pour échanger avec tous les personnels, pas uniquement ceux de Rennes, sur notre organigramme et la répartition des rôles au sein de la structure. C'était dans l'ordre du jour de « la journée the land » prévue veille des congés de Toussaint. Pourquoi à ce moment-là ? Parce que s'agissant de questions intéressant tout le groupe, j'ai souhaité en parler devant tous les salariés du groupe.

Ces 3 temps ont été fixés sur une période de 7 semaines entre le moment où je suis alerté et les dates effectivement programmées pour que les échanges puissent avoir lieu. Au milieu de ces 7 semaines, il y a les congés de Toussaint, 2 semaines pendant lesquelles je ne peux pas vous mobiliser, et pour chacun de ces 3 temps il faut encore que les agendas soient compatibles : les vôtres, le mien et celui des membres de l'équipe de direction qui sont concernés selon le sujet abordé, cela dans un contexte particulier où il y a notamment la livraison de deux chantiers d'importance sur Rennes et une vacance de poste sur Rennes à la direction du lycée qui impacte tout le monde, y compris l'équipe de direction elle-même.

Quand dans des communications syndicales, je lis donc qu'il y aurait eu une absence de réponse aux inquiétudes, je ne comprends plus...

Quand dans ces mêmes communications, je lis que les personnels exigent une rencontre avec le président du CA et moi-même alors que mon mail par lequel je suis le premier à solliciter cette rencontre avec une délégation de personnels reste lettre morte, je suis tout autant surpris.

Plus incompréhensible encore, dans l'un de leur mail les délégués syndicaux s'étonnent que je puisse vouloir rencontrer une délégation des personnels et exigent quatre lignes plus loin une rencontre...avec le président du Conseil d'administration et moi-même

Dans ce contexte un courrier a été adressé au président du conseil d'administration

Au courrier qu'il a reçu, il apporte une réponse qui sera jugée inapproprié, si je m'en réfère à certaines communications passées entre mes mains. Pourtant, il écrit simplement ceci :

«...les sujets évoqués font l'objet d'informations régulières aux travers des instances représentatives du personnel.

Je vais m'entretenir avec Monsieur Jean-Marc Esnault, directeur général de The Land, sur les sujets évoqués. Il reviendra vers vous pour vous apporter les éclairages nécessaires. »

Le courrier qu'il a reçu n'étant pas signé, il fait retour de cette réponse à la secrétaire du CSE. Il n'y a, me semble-t-il, rien d'illogique à penser qu'un courrier de revendication puisse transiter par la secrétaire d'une instance telle que le CSE, contrairement au reproche qui a pu être formulé à ce sujet.

Reconnaissons que sur une enveloppe, il faut bien à un endroit indiquer un nom et qu'en l'absence de nom sur cette enveloppe, elle serait arrivée en l'occurrence sur mon bureau. Or, je n'étais évidemment pas le destinataire visé par ce courrier du président du CA.

« Courrier inapproprié en ce qui concerne le destinataire » pour reprendre le reproche formulé à l'encontre de la réponse du président de l'association ???? , je pense que sur ce point, il peut être entendu qu'il a fait en fonction des infos dont il disposait et que faute d'éléments précis il s'en est tenu à une approche rationnelle pour que son courrier arrive bien aux bons destinataires...

Sur le contenu de la réponse maintenant, je vais là aussi, comme dans ma lettre précédente, faire référence aux textes :

Le Chef d'établissement dans nos organisations relevant du CNEAP et de l'enseignement catholique :

- gère les relations avec les représentants des personnels, préside les instances représentatives du personnel par délégation spéciale du président de l'organisme de gestion, engage et mène les négociations obligatoires....

- il détient l'autorité dans l'établissement par application des dispositions de l'article L813-8 du Code Rural.

- les délégations qui lui sont attribuées l'investissent de tous les pouvoirs et prérogatives inhérents à sa fonction.

-son action s'exerce au service des élèves, apprentis et stagiaires, sur l'ensemble de ses collaborateurs et auprès des familles. Elle s'étend à toute personne physique ou morale liée à la vie et à l'environnement territorial, culturel, socio-économique et professionnel de l'établissement. Il a autorité sur toutes les personnes dans l'exercice de leur fonction dans l'établissement.

-le Chef d'établissement exerce lui-même ses pouvoirs. Il peut en déléguer certains (c'est le cas aujourd'hui dans notre organisation et cela en direction des autres membres de l'équipe de direction)

Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la bonne gestion, l'administration, la direction de l'Association, dans le respect du caractère propre qui caractérise l'enseignement agricole privé, des textes statutaires, et notamment du statut de Chef d'établissement.

L'ensemble des éléments figurant en gras est extrait du code rural, des textes institutionnels, notamment ceux relevant des missions et du statut du Chef d'établissement tel que définis notamment dans le statut du Chef d'établissement de l'enseignement catholique.

Le Président a bien un rôle qui consiste à présider, comme son statut l'indique, le conseil d'administration, à l'animer, à en assurer la coordination, à s'assurer de la légalité des actes que nous pouvons prendre au nom de l'association. Le conseil dont il assure la présidence vote les grandes décisions qui engagent l'association, y compris celles qui consistent à embaucher un Chef d'établissement, embauche qui par ailleurs fait l'objet en parallèle d'un processus de nomination extérieur, relevant à la fois de nos instances et du ministère. Toutes ces précisions pour rectifier l'appréciation qui a été portée sur la réponse du président qui est en effet on ne peut plus appropriée au regard des textes. Les sujets dont il a été saisi se traitent dans les IRP (instances représentatives des personnels) que je gère et que je dois gérer selon les textes, ce qu'il a rappelé. En ce qui concerne la relation avec les personnels, les textes prévoient là aussi, qu'elle s'établisse entre les salariés et le chef d'établissement. Le rôle d'un président est donc là bien de rappeler le cadre dans lequel doivent

être considérés les problématiques soulevées, ce qu'il a fait donc, et son rôle est de s'assurer qu'en effet j'exerce bien ma mission de manière pleine et entière, y compris dans des situations comme celle que nous connaissons, en apportant des réponses quand il y a des interrogations, mais il ne saurait se substituer à moi. Je le tiens donc bien évidemment informé régulièrement, de sorte qu'il puisse disposer de tous les éléments lui permettant d'apprécier que la structure fonctionne bien dans le respect du cadre légal qui s'impose à nous. Il lui importait, et il est de son rôle de s'en assurer, qu'une réponse soit apportée. Elle l'est au travers de mes communications dont je le fais destinataire bien entendu.

Là aussi, je crois que c'est l'un des enseignements, plus globalement, qu'il faut retenir des évolutions de notre structure. Au vu de sa taille aujourd'hui, chacun doit exercer un rôle bien précis et ne pas vouloir aller sur des terrains autres que ceux prévus par les textes ou son contrat, et c'est ce dont moi-même je m'efforce d'être le garant dans ma propre fonction quand je vous rappelle que la pédagogie ne doit pas se substituer à la communication et inversement que la communication ne doit pas juger la pédagogie. Idem pour les chargés de relations écoles-entreprises ou d'autres Services..., chacun à une mission à tenir dans un cadre contractuel et réglementaire. Merci d'ailleurs au président de notre conseil d'être lui aussi le premier garant de cette règle essentielle à notre bon fonctionnement.

Par ailleurs, certains peuvent penser, et je peux comprendre leur vision apriori, que le président et le conseil d'administration d'une structure comme la nôtre fonctionnent à l'image d'un conseil d'administration d'une grande entreprise privée dans lequel nous retrouverions des actionnaires investisseurs. Dans ce dernier cas, en effet, il y a une interpénétration des rôles beaucoup plus forte entre président et directeur général et il n'est d'ailleurs pas rare dans ces grandes structures du monde privé que le président et le directeur général soient alors une seule et même personne, on parle de PDG. Ce n'est pas notre monde qui est celui d'une association loi 1901.

Nous allons arriver au terme des correspondances que je souhaitais avoir en votre direction, mais avant cela il y aura un dernier courrier qui portera sur la question du dialogue et de tout ce qui peut lui nuire comme les fakes news relevées en ce début d'année. Je reviendrais sur les modalités de ce dialogue..., la forme et l'endroit que peuvent et doivent prendre ce dialogue dans la relation de travail qui nous lie, autant de repères que nous devons garder pour faire communauté dans le respect des personnes, des fonctions, des cadres légaux, réglementaires et institutionnels.

Pour autant, si cette lettre sera bien la dernière d'une longue série, la 7^{ème}, je conserverai la méthode à moins grande périodicité pour continuer à faire passer des messages qui me semblent nécessaires pour donner sens au projet global dans lequel nous sommes tous aujourd'hui acteurs.

JM ESNAULT

LETTRE N°7 du 3 janvier 2024

Chers collègues,

Non, à cette rentrée, le poste à la maintenance et l'entretien du matériel pour le paysage ne devait pas rester vacant ! Nous avions bien prévu que ce poste soit pourvu en interne par M Dodoo

Non, il n'était pas question de laisser la filière paysage sans terrain d'entraînement pour la pratique. Une solution était envisagée avec une parcelle actuellement occupée par les jardins du breil.

Non, ce n'était pas le souhait de la direction qu'il n'y ait pas de responsable au niveau du parc paysager et des collègues ont été sollicités pour prendre cette responsabilité

Non, il n'a jamais été question de récupérer des espaces dédiés aux formateurs, enseignants et apprenants de la filière paysage pour les louer à la société Jardin Unique. Il a été dit au dirigeant de cette société que très provisoirement, et après qu'il ait obtenu l'accord des enseignants du paysage concerné, il puisse, sans contrepartie pour l'établissement et à titre de service, stocker très temporairement dans une pièce jouxtant les locaux qu'il loue, des fournitures

Non, la direction n'a jamais empêché la mise en œuvre de projets paysagers dans le parc pour des raisons budgétaires. Ces dernières années l'enveloppe provisionnée pour ces budgets n'a même jamais été consommée dans son entièreté. Il y a eu moins de propositions d'aménagement que ce que permettait le budget prévu pour les aménagements paysagers à l'interne

Non, quand j'arrive avec quinze minutes de retard à une réunion visant à échanger avec les enseignants de BTS avec à mes côtés Natacha Nsanzimana, il n'y a pas d'interprétation à faire autour de ce retard ni de message subliminal à décrypter autour du fait que j'arrive avec Natacha Nsanzimana plutôt qu'avec Estelle Meslin. Nous arrivons ensemble et en retard, en nous excusant parce que nous étions sur une autre réunion qui a duré un peu plus longtemps que prévu, il n'y a rien de plus à imaginer que ce que ce que j'ai dit en arrivant dans la salle !

Non, le projet d'établissement n'est pas un document qui serait une production exclusive de la direction et connu de la seule direction. Il est un document coconstruit, présenté à 2 ou 3 reprises pour le dernier, et en cours d'élaboration pour celui à venir, et chacun peut apporter sa contribution à ce nouveau projet d'établissement, comme c'était déjà le cas pour le précédent.

Non, la direction et/ou le conseil d'administration n'ont aucune intention de fermer les classes de BTS. Toute fermeture d'une formation en voie scolaire temps plein, quand elle a lieu, est le fruit d'une décision du Ministère. C'est lui qui a ce seul pouvoir. Et évidemment, c'est toujours pour la gouvernance de l'association une mauvaise nouvelle quand le Ministère lui impose ce genre de décision ! Quel intérêt le la direction et/ou le conseil d'administration auraient-ils d'ailleurs à voir une formation fermer ?

Non, il n'a jamais été question de mettre fin à des contrats à cette rentrée, malgré un prévisionnel en-deca des autres exercices. Il a été décidé de repousser dans le temps des embauches. C'est très différent !

Non, la direction générale ne décide pas de tout dans les différents pôles au quotidien. Les directeurs pilotent en grande autonomie leurs équipes et il n'y a qu'un nombre très limité de sujets qui sont traités en équipe de direction et en présence de la direction générale.

Non, les directeurs ne sont pas restés sans transmettre des informations sur tous ces sujets que je viens d'énumérer à l'occasion de la rentrée septembre, et ils ont pris le temps d'expliquer aussi et notamment notre organisation, le qui fait quoi au sein de la structure

Non, la direction n'est pas restée sans considérer les interrogations et questionnements des uns et des autres à cette rentrée. Un temps a même été expressément balisé dans chaque agenda de chaque directeur et dans le mien pour répondre aux sujets, questionnements qui pouvaient rester en suspens et source potentielle de dysfonctionnement ou de mécontentement. Et j'ai même balisé personnellement 3 temps en plus pour aller au contact des équipes spécifiquement à cette rentrée suite aux remontées des délégués syndicaux.

Non, la direction ne s'est pas désintéressée de la situation concernant la direction du lycée suite à la décision d'Arnaud Dhaleine de mettre fin à ses fonctions, décision qu'il a prise en juillet et c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles j'ai réduit mes vacances. C'est aussi à l'interne de l'équipe de direction Estelle Meslin avec l'aide d'Anthony Pascual et de Christelle Rutkowski qui a pallié à l'absence momentanée sur le poste à partir de fin août.

Non, les filières commerce, agriculture, agroalimentaire et st-ex sup ne sont pas oubliées sur notre stand dans les salons de l'étudiant. Toutes ces formations sont bien mentionnées sur le stand The land et nous présentons ces formations au même titre que les autres sur les salons

Non, il n'y a pas de collaborateurs qui viendraient me voir pour me donner des informations sur les uns et les autres à l'interne de l'établissement

....

Ce que je viens d'énumérer plus haut ce sont des fakes news, de fausses informations. Certaines relèvent de l'interprétation à partir de ressentis très personnels, d'autres relèvent de pures inventions ou de contre-vérités. Ce n'est, en tous les cas, pas digne d'un établissement d'enseignement qui se doit d'avoir une certaine éthique en la matière, s'agissant de lieux où l'on doit consacrer par essence la vérité et la connaissance.

Le ressenti peut avoir sa place dans la sphère privée où on a le droit de penser ce qu'on veut de qui on veut, de faire le choix d'aller vers quelqu'un ou non, de créer des liens avec cette même personne ou pas, en fonction d'un apriori positif ou négatif, en fonction aussi de ce qu'on a entendu de cette personne, ou de ce qu'on pense ou interprète d'elle, à partir de ce qu'on voit de celle-ci, à partir malheureusement de nos peurs aussi parfois.... C'est notre liberté individuelle en somme ! Certes, on peut toujours regretter les aprioris, les jugements à l'emporte-pièce sur autrui, et je les regrette comme sans doute bon nombre d'entre vous, mais chacun a le droit en effet dans sa vie personnelle, c'est incontestable, de penser ce qu'il veut de toute personne et d'agir en conséquence, dans les limites prévues par la loi

Dans le monde professionnel, les règles ne sont pas tout à fait les mêmes. Nous sommes soumis à un cadre contractuel qui nous oblige à collaborer avec les autres personnes salariées au sein de la structure qui nous emploie, qu'il s'agisse de collègues au même niveau hiérarchique que nous, de collègues qui sont nos supérieurs hiérarchiques ou de collègues dont nous pouvons être les supérieurs hiérarchiques (pour ceux qui sont en responsabilité). Peu importe que nous ayons envie de prendre un café avec celle-ci ou non. La relation n'existe sur le lieu de travail que parce qu'il y a un contrat de travail qui la sous-tend. Pour cette raison, on ne peut pas manifester d'apriori à l'égard d'un collaborateur, quelle que soit sa mission au sein de l'organisation, et on doit exclure toute forme

de subjectivité, cela pour juger les personnes dans leur fonction, au regard de ce qu'elles font et non au regard de ce que nous ressentons ou de ce que nous supposons, déduisons ou interprétons, ni même au regard de nos peurs. Et encore quand je dis cela, je ne dis qu'à moitié vrai, car ce ne sont pas les personnes qui doivent être jugées mais les actions de ces personnes (l'évaluation des compétences des personnes relevant par ailleurs du supérieur hiérarchique et/ou de l'inspection).

Pour cette raison et comme déjà évoqué dans mes communications, nous allons travailler pour introduire dans le règlement intérieur une ou des dispositions visant à sanctionner toute personne qui pourrait être sciemment l'auteur d'une fausse information ou qui, ayant des doutes sur la véracité de cette information et n'ayant pas pris la peine de la vérifier, la propagerait. Il ne s'agit évidemment pas de jouer les tribunaux de la conscience, mais ce genre d'articles est de plus en plus introduit dans les règlements intérieurs des entreprises aujourd'hui face à la recrudescence de ces phénomènes de désinformation qui sont monnaie courante sur les réseaux sociaux, et qui touchent d'une autre manière parfois la réputation d'une structure, des personnes à l'interne de cette même structure et qui constituent un trouble au bon fonctionnement de l'organisation.

J'en arrive maintenant au terme des courriers en votre direction. En guise de conclusion à ces envois, je souhaite vous faire partager quelques-unes de mes convictions, des convictions qui sont portées par des valeurs et des règles que je m'impose depuis toujours et qui constituent une partie de ma culture personnelle.

Je crois beaucoup en l'intérêt des sciences humaines et sociales pour diriger une organisation et il y a deux courants de pensée en philosophie qui modèlent ma vision de la gouvernance et qui me guident dans mon quotidien, dans mes prises de décision, dans mon management, dans mon pilotage :

- Les stoïciens qui considèrent que tout obstacle fait partie d'un parcours, d'une histoire plus longue et qu'on sort toujours grandis de périodes délicates, pour peu qu'on sache les valoriser. En ce sens, une difficulté ne doit jamais être mal vécue, c'est juste une étape nécessaire sur le chemin qui nous conduit vers un autre horizon.
- Ces mêmes stoïciens pour qui il ne faut pas attendre de gratification personnelle ou de reconnaissance par autrui pour les actions que l'on a accomplies. Il faut agir dans le respect de ses convictions et au regard de principes auxquels il ne faut jamais déroger.

Quand on se réclame de la philosophie stoïcienne, cela ne signifie pas pour autant qu'on doive rester « stoïque », au sens où on l'entend habituellement, face à l'adversité ou aux obstacles, mais il s'agit de positiver ces périodes et de considérer en quoi elles peuvent être bénéfiques, sans encore une fois renier ses grands principes et ses valeurs.

- Socrates

- qui considère que le dialogue repose sur un principe fondamental selon lequel chaque interlocuteur accepte d'entendre les arguments de l'autre et de remettre potentiellement en cause son jugement, ses croyances, ses opinions au regard de la réfutation que lui apporte son interlocuteur. La vertu du dialogue au sens où l'entend Socrates, c'est qu'il se soustrait de toute posture qui viserait à défendre à tout prix une position, sa position, au mépris de l'honnêteté intellectuelle, cela pour

reconnaître la qualité d'une démarche argumentative comme juge de paix, le rationnel supplantant ici les querelles de chapelles, les oppositions par nature, ou au regard de statuts, de positions qu'on occupe dans une organisation ou une société... C'est d'ailleurs toute la différence entre un débat et un dialogue. Le dialogue se veut une approche constructive qui conduit à admettre conjointement le bien-fondé d'une position et à l'accepter, quelle que soit la position qui est la notre au départ. Le débat ce sont des arguments et des opinions qu'on se renvoie à la figure, sans même vouloir considérer que l'autre peut avoir parfois raison. C'est ainsi que dans le monde politique, on débat plus qu'on ne dialogue. C'est ainsi que dans notre organisation, je ferai toujours ce qui est en mon pouvoir pour qu'on dialogue plus qu'on ne débatten

C'est ici en quelque sorte ce qui m'anime dans les courriers que je vous ai adressés. J'ai argumenté les choix, les positions, les orientations que nous avons portés au sein de The Land. J'ai apporté des réponses à tous les points de mécontentement ou d'interrogation que j'ai vu apparaître dans les communications qui sont arrivés jusqu'à moi.

Je ne suis pas disposé au débat parce qu'il est stérile par nature, mais je suis plus qu'ouvert au dialogue que je pense toujours salutaire, pour ne pas dire indispensable.

Je reste porté par des convictions fortes sur le bien-fondé et la qualité du projet The Land. Je suis attaché aux grands principes qui nous ont conduit là où nous sommes aujourd'hui. A la manière des stoïciens, je ne suis pas disposé à faire évoluer le projet dans une autre direction que celle prise aujourd'hui parce que je crois profondément qu'au-delà de ma personne et qu'au-delà de l'instant, c'est la meilleure direction à emprunter pour faire vivre le projet des fondateurs de l'école et répondre à notre mission première au regard de ce qu'est notre environnement économique, social et juridique aujourd'hui. Et tant pis s'il m'en coûte de l'incompréhension, voire plus, ma reconnaissance je la trouve ailleurs, dans la conviction que nous allons dans la bonne direction pour l'avenir de la structure, pour les apprenants, pour conduire les 5 missions de la loi Rocard, pour œuvrer encore une fois dans le sens de l'intérêt général et du service public.

Le dialogue, je l'ai déjà proposé et je réitère ma proposition. Il faut bien sûr pour cela que les conditions soient réunies, autrement dit que nous acceptions les uns et les autres de nous entendre et d'apprécier à leur juste valeur les arguments des uns et des autres. Cela passe forcément par un nombre d'interlocuteurs limités de part et d'autre, que nous soyons, tous autour de la table, ouverts à ce dialogue et non pas dans une posture fermée, voire revendicative, celle du débatten, qui empêcherait une bonne communication. Je suis évidemment disposé à revoir mes positions quand je me trompe et si c'est ce qu'il ressort de cet échange, je pourrai sans mal l'entendre et agir dans ma fonction pour infléchir ou réparer d'éventuelles erreurs. Par contre, je ne bougerai rien si je ne suis pas convaincu. J'ai aussi pour conviction qu'on n'achète pas la paix sociale en faisant des concessions au mépris de toute approche rationnelle et de ce qui est bon pour l'avenir de notre organisation.

Si une délégation veut bien se former pour rentrer dans cette logique de dialogue par nature constructif, je le répète, je serai ravi de prendre le temps de cet exercice avec eux, ce qui nous permettra d'aborder les choses avec philosophie et donc hauteur de vue.

JM ESNAULT

