



Priorité: ressources humaines

Photo: François TEFNIN

Consultant dans une société de formation, conseil et intervention depuis une dizaine d'années, **Joseph FLERON** est aussi président du PO de cinq centres PMS.

Il nous parle ici d'un domaine qu'il connaît bien et qui a toute son importance pour un PO: la gestion des ressources humaines.

Pour vous, le PO doit s'envisager avant tout comme gestionnaire des ressources humaines?

Joseph FLERON: Les PO sont généralement soucieux de compter un juriste, un comptable ou un financier parmi leurs membres, parce qu'on estime que ce sont des compétences-clés. Pour moi, avoir des spécialistes des processus d'accompagnement en matière de gestion des ressources humaines est tout aussi essentiel, car le personnel est notre première ressource. On croit souvent qu'on peut improviser dans ce domaine et c'est vrai que l'expérience de terrain est précieuse, mais il y a tout de même des choses à faire et à ne pas faire. La

bonne volonté ne suffit pas, c'est une spécialité à part entière.

Dans votre PO, comment se passe cette gestion?

JF: Ce rôle plus déterminant du PO comme gestionnaire des ressources humaines s'est progressivement intensifié, particulièrement au moment où, de trois centres PMS, l'asbl a dû en gérer cinq. Nous sommes alors passés d'une trentaine de membres du personnel à plus d'une quarantaine, et nous avons été confrontés à des questions importantes relatives à la mobilité du personnel. Il fallait pourvoir aux emplois dans les nouveaux centres, à partir du personnel existant, mais à répartir différemment, et aussi en engageant.

Comment s'est opérée la distinction des rôles entre PO et directeur?

JF: La situation nous a conduits à prendre la question à bras-le-corps. Le directeur est le premier gestionnaire du personnel au quotidien. C'est le PO qui prend les décisions formelles, notamment en matière d'engagement ou de procédures

disciplinaires, mais en demandant au directeur de l'éclairer sur la question. À mon sens, le PO doit réfléchir en permanence à la manière de recruter, d'évaluer, d'accompagner, de gérer la formation des membres du personnel, même s'il est nécessaire que les directeurs gardent une liberté par rapport à l'application concrète des choses. En l'occurrence, le défi était tellement énorme que c'est en équipe, PO et directeurs, que nous avons essayé de piloter la manœuvre.

Les directeurs sont-ils membres du Conseil d'administration?

JF: Le cas des PMS est un peu particulier, en raison de leur histoire. L'idée de départ était d'associer au maximum le personnel au sens large à la gestion des centres, en précisant clairement les rôles des uns et des autres. Des membres du personnel et les directeurs sont donc présents à l'AG. Chaque directeur siège au CA (avec voix délibérative), ainsi qu'un membre du personnel (élu par ses pairs) par centre. On y débat de questions relatives aux démarches d'évaluation, à la communication,

Avant des finances et des briques, une école ou un PMS, ce sont d'abord des hommes et des femmes qui travaillent ensemble sous la responsabilité d'une direction et d'un Pouvoir organisateur.



aux politiques de formation. Un bureau a également été mis en place au sein du CA pour traiter les questions d'engagement, les procédures disciplinaires, etc. Les directeurs y sont présents, mais pas les membres du personnel qui risqueraient de se retrouver assis entre deux chaises.

Quels processus particuliers ont été mis en place au moment de la création de ces deux nouveaux centres?

JF: Le premier défi a été de constituer les équipes qui allaient les composer. Nous devions tenir compte d'une série de facteurs: les besoins

des écoles, les intérêts des agents PMS, le nécessaire équilibre au sein des équipes (il fallait éviter qu'il y ait uniquement des débutants ou des personnes d'expérience ou des femmes ou des hommes, etc.) et les contraintes organisationnelles légales (respect de la tridisciplinarité, équilibre des fonctions, etc.). Nous avons aussi réfléchi à la manière de créer de la cohérence dans les cinq centres: quelle répartition des écoles envisager? Fallait-il spécialiser les centres? Quelle logique géographique privilégier? Etc.

Notre démarche a alors consisté à nous mettre à l'écoute du personnel: chaque membre a reçu un questionnaire relatif à son degré de satisfaction et à ses attentes suite à la création des deux nouveaux centres. Après quoi, il a rencontré le président et l'administrateur délégué du PO pendant plus d'une heure. Cela a, par exemple, permis à certains de dire qu'ils souhaitaient changer d'équipe.

Après avoir revu l'ensemble des directeurs, le PO a pris les décisions visant à opérer la meilleure répartition possible.

Et pour les engagements?

JF: C'est le deuxième processus important que nous avons mis sur pied. Il fallait se mettre d'accord avec les cinq directeurs sur le profil des agents à engager dans les trois disciplines. Il était important de déterminer ensemble les éléments-clés que nous souhaitions mettre en avant en termes de compétences et de profil des candidats, ainsi que de culture et de valeurs de l'institution à propos desquels nous avions à les interroger. On a veillé aussi à ce que tout s'inscrive correctement dans le cadre légal. Les étapes ont été les suivantes: diffusion des profils de postes, réception des candidatures, première sélection par les cinq directeurs, entrevue des candidats avec ceux-ci, proposition d'engagement au niveau du PO sur base d'un ordre de présentation établi par les directeurs, proposition devant le Bureau de l'asbl.

Vous avez également souhaité évaluer et accompagner les nouveaux agents PMS?

JF: Oui. À deux reprises, la personne nouvellement engagée rencontre

les cinq directeurs pour évoquer la manière dont ça se passe, comment elle travaille, quels problèmes elle rencontre, etc. C'est au travers de l'évocation de situations concrètes rencontrées sur le terrain qu'on peut analyser une série d'aptitudes et d'attitudes. Une évaluation plus formelle intervient également après 3 et 9 mois. Les agents reçoivent au préalable un document précisant sur quoi ils seront évalués tout au long de l'année. C'est le directeur du centre où travaille l'agent PMS qui réalise cette évaluation, mais il enrichit son point de vue de ses rencontres avec les autres directeurs, des informations re-cueillies auprès des écoles, et des séances de supervision avec les collègues de l'équipe de travail. La deuxième année, plusieurs moments sont également l'occasion de faire le point avec chaque agent.

L'évaluation ne fait pas vraiment partie de la culture de l'école ou du PMS. Comment faire évoluer les mentalités à ce propos?

JF: C'est un peu paradoxal: l'école procède en permanence à l'évaluation des élèves, mais le personnel, lui, ne voit pas d'un très bon œil l'idée de s'y soumettre aussi. Pour moi, évaluer, c'est positif, c'est une manière de reconnaître les efforts de chacun, de les valoriser, de voir les difficultés que les gens rencontrent. Encore faut-il veiller à ce que les évaluations soient les plus concrètes possibles et articulées à des situations réelles que les personnes rencontrent.

Il est important de commencer par bien expliquer les choses. Il faut aussi y aller progressivement, en débutant par les agents récemment engagés et en étendant peu à peu les procédures à l'ensemble du personnel. Tout doit se faire dans le dialogue et la concertation. Via ses représentants au CA, le personnel a l'occasion d'exprimer son point de vue sur ce qui est envisagé. Il ne s'agit pas d'imposer des choses "du dessus", mais bien d'établir des dispositifs progressifs, au sein desquels chacun peut être acteur et dispose d'une marge de manœuvre. ■

INTERVIEW FRANÇOIS TEFNIN
TEXTE MARIE-NOËLLE LOVENFOSSE