

Parier sur l'intelligence des gens

Conrad van de WERVE



La Fédération de l'Enseignement de promotion sociale catholique (FEProSoC) tenait sa traditionnelle rentrée académique, le 11 octobre dernier à l'ITN à Namur. Thème de la soirée : « *Les principes de la Gestion des Ressources humaines à l'épreuve de l'enseignement de promotion sociale* ». Au cours de sa conférence¹, Jean-Jacques FELIX, consultant GRH², a mis l'assemblée à contribution...

« J'ai cherché à assembler des personnages gravissant des échelons et cherchant à comprendre ce qu'on leur demande », explique cette directrice d'établissement. Comme elle, les participants ont été invités à symboliser leur conception de la gestion des ressources humaines à l'aide d'un jeu de construction. « Au final, les personnages se serrent les coudes et portent ensemble une fleur, la fleur de la réussite. Sa taille est grande, à l'image des lourdes responsabilités que nous devons assumer », conclut la directrice.

« J'ai entendu des centaines de fois que le management se passait différemment dans chaque établissement. J'y crois difficilement... », explique Jean-Jacques FELIX. Intervenant externe depuis une vingtaine d'années dans des organisations non marchandes, parmi lesquelles de nombreuses écoles de tous niveaux d'enseignement, il a de plus en plus la conviction qu'il y a, dans le comportement et les besoins de chacun, une série d'invariants. « Les dirigeants gagneraient beaucoup à les travailler davantage, exprime-t-il, avant d'énumérer une série de principes qui peuvent guider le cadre dans sa responsabilité de diriger des personnes. Les gens ont besoin de sens, ils doivent tout d'abord savoir pourquoi ils se lèvent le matin pour aller travailler ». Il s'agit, pour le dirigeant, de formuler le sens de l'action, ce qui contribuera à le rendre légitime. J.-J. FELIX se demande si lors des recrutements, on prend la peine d'explicitier les valeurs de l'institution et de présenter le projet d'établissement.

Positionnement

Tout aussi déterminante dans la bonne gestion des ressources humaines, la place que l'on accorde à chacun. Plutôt que de cantonner le collaborateur dans une posture de spectateur, on lui attribue un rôle



Photo : Conrad van de WERVE

d'acteur. Et s'il n'est pas de la responsabilité du dirigeant de motiver – il s'agit de celle de chacun –, il doit créer les conditions et l'envie de s'investir, explique J.-J. FELIX. Il doit ainsi montrer l'exemple et inscrire son action sur le long terme.

Quant à l'autorité qu'il exerce, elle doit se comprendre comme une condition nécessaire de civilisation. Légitime, elle est garante d'un système de valeurs et d'un projet, non d'une quelconque supériorité. Lorsque cette autorité ne s'exerce plus, elle laisse souvent l'abus s'installer.

Il convient, enfin, de « penser système », estime J.-J. FELIX. Il s'agit de reconnaître les dynamiques qui sont à l'œuvre dans le système dont on fait partie. Il en retient deux : les inégalités structurelles dans la société versus l'idéal de réussite pour tous, et l'application logique de procé-

dures préétablies versus l'accompagnement de la personne dans la construction de ses apprentissages.

Et l'expert de conclure par cette formule : « Tout le défi consiste à parier sur l'intelligence des gens et à parler à la meilleure part d'eux-mêmes ». ■

Retrouvez les traces de cette rentrée académique sur <http://enseignement.catholique.be> > Actualité. Vous y trouverez le support PowerPoint de la conférence de J.-J. FELIX, la synthèse de son exposé ainsi qu'un reportage photo de la soirée.

1. Conférence introduite par Stéphane HEUGENS, Secrétaire général de la FEProSoC

2. Consultant chez GRH Delta management