

Rentrée académique de la FEPROSOC : les principes de GRH appliqués au contexte de l'enseignement de promotion sociale.

1. J'ai utilisé le titre donné à cette conférence par la Feptosoc comme occasion de faire le point sur 20 ans de pratique professionnelle, et partager des principes qui me sont apparus utiles au fil du temps pour gérer des équipes dans une institution d'enseignement.
2. Je m'appelle Jean-Jacques Felix, je suis intervenant externe dans des organisations non marchandes, et principalement dans des écoles, pour aider les dirigeants à se développer professionnellement. Je suis intervenu dans plus de 200 organisations, dont un tiers d'écoles. Je suis un praticien. J'essaie d'être un praticien réflexif, c'est à dire de me nourrir de modèles théoriques et de les confronter à la pratique, ainsi que de construire mes représentations en me nourrissant du réel. Je vous propose une sélection issue de l'expérience, sélection subjective, volontairement incomplète car le temps de la conférence est limité, qui n'a aucune prétention à la vérité. J'ai sélectionné quelques principes dont la mise en place manque dans beaucoup d'organisations que j'ai pu côtoyer.
3. Quid de l'application à la promotion sociale ? J'ai entendu des centaines de fois : oui mais chez nous c'est différents, nous sommes tout à fait particuliers. J'y crois difficilement, le temps me convainc de plus en plus que nous sommes tous des humains, des animaux sociaux, et qu'il y a dans notre comportement et nos besoins des invariants, des fondamentaux, dont on peut extraire des principes d'action. Un dirigeant et son organisation gagneraient beaucoup à veiller à ces fondamentaux avant tout. Je constate que de nombreuses organisations souffrent d'oublier des fondamentaux.
4. Comme fil conducteur je prendrai la préoccupation d'action d'un dirigeant ou d'un cadre qui a la responsabilité de diriger des personnes.
5. Un principe : **les gens ont besoin de sens**, de savoir pourquoi ils se lèvent le matin pour aller travailler.
 - Le dirigeant doit pouvoir formuler le sens de l'action, entrer en dialogue avec les gens, dire le sens et le redire. Par exemple lors du recrutement : dit-on les valeurs de l'école, dit-on le projet d'établissement en quelques mots ? Même quand on a pas le choix du candidat ?
 - Faire des moments d'interaction entre personnes des vecteurs de sens (recrutement, évaluation, entretien de fonctionnement, gestion des conflits) est une manière d'appliquer ce principe.
 - Le sens aide les dirigeants à rendre leur action légitime, à répondre à l'inquiétude ou au désarroi de l'impuissance dans la fonction : quel système de valeurs portez-vous ? c'est cela qui vous rend légitime, à condition d'être cohérent et de porter effectivement ces valeurs (voir la conférence Alain Eraly sur l'autorité sur le site du SEGEC).
6. Un principe : **mettre les gens en position d'acteur**, pas de spectateur
 - Motiver n'est pas la responsabilité du dirigeant, c'est la responsabilité de chacun de se motiver. La responsabilité du dirigeant c'est de créer les conditions et l'envie de s'investir.

- Porter l'exigence, interpeller chacun sur son action.
 - Ecouter l'autre, s'en donner les moyens.
 - Donner du pouvoir à l'autre, un vrai pouvoir de faire des choix qui engagent.
 - Utiliser l'intelligence collective pour décider ensemble.
7. Un principe : **montrer l'exemple**, porter soi-même un message politique,
- Utiliser consciemment son propre comportement comme vecteur de communication.
 - Le comportement de ceux qui ont un statut social perçu comme supérieur devient souvent une référence pour tous.
8. Un principe : **exercer l'autorité**, en tant que condition de civilisation.
- Besoin de base d'un cadre de vivre ensemble.
 - L'autorité, c'est l'exercice légitime d'un pouvoir, entre autres celui de dire non (Eraly).
 - L'autorité comme garant d'un système de valeurs et d'un projet, pas l'expression d'une quelconque supériorité.
 - Quand l'autorité ne s'exerce plus, ce qui est souvent le cas, l'abus s'installe, le harcèlement, la centration sur soi,
9. Un principe : **inscrire son action dans le temps long**.
- Chaque résultat significatif obtenu, dans mon expérience, est le fruit d'une action qui dure, dont la cohérence sur le moyen et long terme peut être perçue et vérifiée par le personnel
 - La rotation des dirigeants, qui est en augmentation, mine leur capacité d'agir
10. Un principe : **penser système**.
- Reconnaître les dynamiques à l'œuvre dans le système dont on fait partie, en voici deux :
 - les inégalités structurelles dans la société versus l'idéal de réussite pour tous
 - la logique industrielle versus la construction par le sujet de ses apprentissages, ou plus précisément la logique application de procédures pensées par un bureau méthode versus la demande d'accompagner le sujet dans la construction de ses apprentissages et de le faire réussir.

Conclusion.

**Parier sur l'intelligence des gens,
parler à la meilleure part d'eux-mêmes.**

Quelques sources de réflexion, que j'utilise activement pour nourrir mes interventions :

- Alain Eraly, conférence lors de l'université d'été du SEGEC en 2011.
<http://enseignement.catholique.be/segec/index.php?id=1602>
- Philippe Scieur, *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse collective organisée*, Paris, Armand Colin, 2011, 3e édition.
- Marie Pezé, ils ne mouraient pas tous mais tous en étaient frappés. Journal de la consultation souffrance au travail. Pearson. 2008.
- Donella H Meadows, *Thinking in systems*, Chelsea Green Publishing, 2008.
- Joseph Tainter, *L'effondrement des sociétés complexes, retour aux sources*, 2013.