



## ENSEMBLE, AUTREMENT? VERS DES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES SOLIDES ET RELIÉES

Lors du séminaire résidentiel annuel de la Direction de l'enseignement supérieur, les collègues de direction des hautes écoles et des écoles supérieures des arts ont exploré la manière de structurer une communauté éducative solide capable de «faire corps», tout en anticipant les tensions inhérentes à toute organisation humaine.

Comment mieux relier les acteurs, créer de véritables espaces de reconnaissance mutuelle et mobiliser les compétences de chacun autour de projets porteurs de sens? Ces enjeux s'inscrivent dans un contexte de mutation rapide qui impose d'articuler exigence institutionnelle et attention à l'humain, dynamique collective et reconnaissance des singularités. Pour nourrir cette réflexion, deux intervenants ont apporté un éclairage inspirant et volontairement décentré.

À la tête d'Elneo, PME familiale d'une centaine d'employés, Jonathan Bouhy développe une approche participative du management fondée sur une conviction simple: «on ne dirige pas une équipe en contrôlant davantage, mais en faisant grandir les personnes qui la composent». Cette vision implique un déplacement de posture du dirigeant, qui accepte de ne plus tout maîtriser pour mieux responsabiliser. Elle se concrétise notamment par l'ouverture progressive du capital aux travailleurs, la délégation des réunions de département aux équipes ou encore par des espaces de dialogue transparents comme les «open lunches», où toutes les questions peuvent être posées anonymement. Autant de pratiques qui renforcent la reconnaissance et redonnent sens et plaisir au travail.

Dans un tout autre univers, mais avec des enjeux proches, Aline Sam-Giao, directrice générale de l'Orchestre Philharmonique Royal de Liège, a partagé son expérience d'une organisation où coexistent des métiers très différents. Plutôt que de gommer les tensions, le choix est de les reconnaître et de les accompagner. L'orchestre devient ainsi un laboratoire du «vivre et travailler ensemble», où l'équilibre entre exigence et bienveillance se construit au quotidien. Parrainage croisé des nouveaux musiciens, formations à la communication interpersonnelle, groupes de travail sur les valeurs partagées: autant d'initiatives qui créent des ponts entre des mondes parfois cloisonnés.

Ces témoignages rappellent que «faire corps» ne va pas de soi: ces démarches s'inscrivent dans une logique itérative faite d'essais, d'erreurs et de réajustements, où innover en matière de gouvernance suppose d'accepter l'incertitude et de parier sur l'implication des personnes.

Dans cet esprit, les facilitatrices ont privilégié une approche d'enquête appréciative, consistant à partir de ce qui fonctionne pour imaginer collectivement des nouveaux dispositifs. Semaines de workshops interdisciplinaires, dispositifs «vis ma vie», espaces de dialogue renouvelés, activités sportives partagées: autant d'initiatives traduisant une même volonté de relier métiers, personnes et institutions, sans nier les tensions mais en apprenant à les traverser.

Ces deux journées ont aussi permis de consolider les liens entre les établissements et avec notre équipe, dans un esprit de bien-être et de plaisir partagé. Et si, finalement, «faire corps» consistait moins à rechercher l'alignement parfait qu'à créer les conditions pour que chacun prenne part, pleinement et singulièrement, à une aventure collective qui se construit autrement, mais ensemble?

■ François Tollet