



Synthèse des actions de « libération »* **au sein du SPF Mobilité & Transports** **(Réalisées, en cours ou projetées)**

15 Mai 2015

Quentin Druart, Directeur Personnel & Organisation (quentin.druart@mobilit.fgov.be)
& Laurent Ledoux, Président (laurent.ledoux@mobilit.fgov.be)

Illustrations par Laurent Marbacher (marbacher@me.com),
accompagnant depuis 10 ans du groupe Poult

*Au sens d'Isaac Getz – « Liberté & Cie » (« Freedom, Inc. »)

1. Actions menées entre le 1^{er} juillet 2013 (entrée en fonction du Président du DirCom) et le 15 mai 2015

1.1. Réorganisation de Comités, DG & Services

- Du Comité de direction
 - Composition : renouvellement de 6 mandats sur 7 ; autrefois 1 femme sur 8, Président inclus ; aujourd'hui 4 femmes sur 8
 - Fonctionnement : nouvelles directives de fonctionnement interne pour aspects stratégiques adoptées le 3 février 2015)
- Des services du Président
 - Réorganisation des services
 - Mise en place d'une gestion par objectifs via un « portfolio » de projets et la création d'un PMO + méthodologie présentée et validée par le Comité de direction + identification des responsables
 - Restructuration du service communication + plan de communication validée par le Comité de direction + mise en place du plan de communication
 - Nomination d'un nouveau responsable des services
- Du Service d'encadrement ICT
 - Audit & départ du Dir ICT ; non-renouvellement de son mandat
 - Nomination d'un nouveau responsable ad interim
 - Réorganisation front & back office
 - Mise en place d'un Project Management Office, géré par Sarah
 - Promotion au poste A4 en cours pour consolider la réorganisation
- De la Direction générale du Transport aérien
 - Audit & départ du DG
 - Nomination d'une nouvelle responsable ad interim
 - Réorganisation des services et nomination d'un nouveau comité de gestion ad interim (nomination temporaire des personnes les plus qualifiées, quels que soient leurs années de services ou niveau hiérarchique ; choix basé uniquement sur ce que l'ensemble du personnel trouve « juste », de façon informelle : donner autant que possible la priorité à ce qui « vit » plutôt que ce qui est réglementaire => un niveau B encadre ad interim des niveaux A)
 - Coaching des membres de la nouvelle équipe ad interim

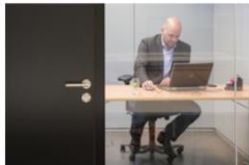
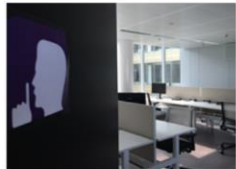


- Réorganisation au sein de chaque service concerné
- Nomination d'un nouveau responsable du service sûreté
- De la Direction générale Transport terrestre
 - Nomination d'une nouvelle DG
- De la Direction générale Ferroviaire & Mobilité durable
 - Nomination d'une nouvelle DG
- De la Direction générale Transport Maritime
 - Nomination d'un nouveau DG

1.2. Réalisation de la première phase du projet (phase « logistique »)

- Mise en place de l'Open Space et du Dynamic Office pour tout le monde (y compris les DG et le Président) ;

OPEN SPACE & DYNAMIC OFFICE POUR TOUS

		
poste de travail sans cloison	poste de travail avec cloison	poste de travail individuel temporaire
		
Espace de silence	Espace overflow	Salle de réunion

1100 postes de travail → 750 flexdesks
39.000 m² → 20.000 m²
Investissement : 5.7 mio – Economie annuelle : 4.1 mio



Un espace de rencontre essentiel : les coffee corners à chaque étage !

Vainqueur du Facility Project of 2015



- **Suppression de l'obligation de pointer** (approuvée par les syndicats) : initiée en mars 2015 (fin avril, près de la moitié du personnel – 500 sur 1200 - avait choisi cette option et les demandes continuent d'affluer) ;



- **« Libération » du Télétravail** : depuis 2006 possible mais peu utilisé jusqu'ici (8%) ; relance de mesures pour permettre pratiquement le télétravail avec un vrai succès (avril 2015 : 50% ont choisi de télétravailler, la plupart pour 1 ou 2 jours alors que 3 jours max sont possibles ; à coordonner avec équipe et chefs ; présuppose une clarification des objectifs de chacun : on remplace le contrôle des présences par un suivi des objectifs individuels et collectifs) ;



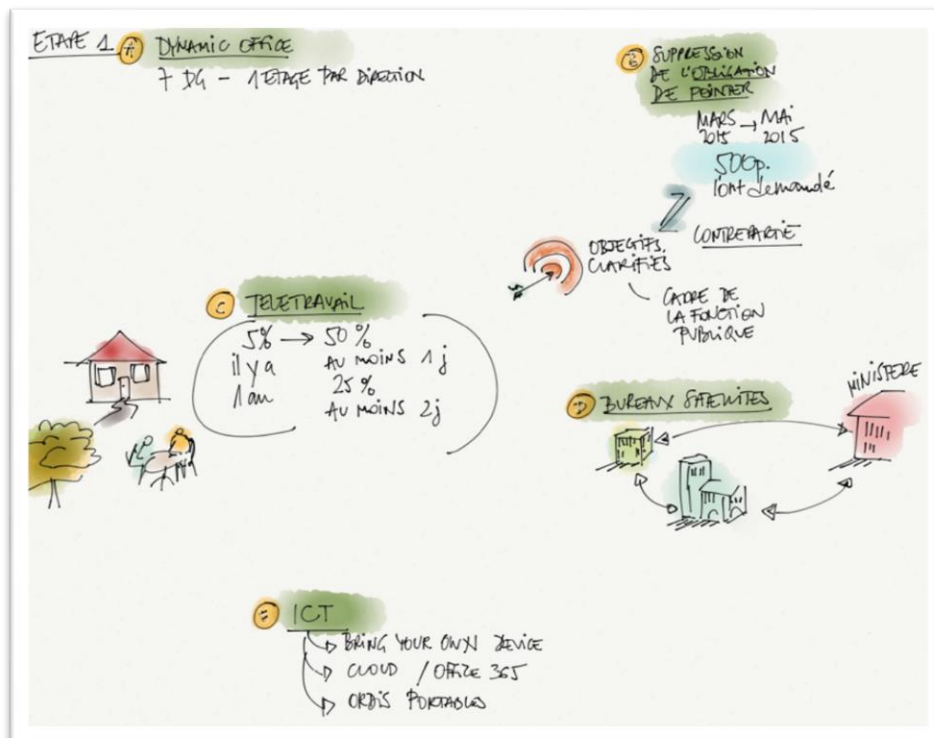
- **Mise en place d'un réseau de satellite offices** dans tout le pays (avec d'autres SPF) afin de permettre au personnel de télé-travailler hors mais proche de chez eux ;



- **Mise en place d'une politique ICT facilitant le télé-travail et le travail en équipe :** remplacement des desktops par des laptops pour tout le monde (avec dock-in stations), passage au Cloud, mise en place d'un système « bring your own device », lancement d'un projet de gestion des connaissances géré par un expert détaché de P&O (Dirk),...



En résumé



1.3. Rédaction et approbation de plans de management & plans d'actions

- Préparation et approbation des plans de management des nouveaux mandataires ;
- Rédaction d'un Plan de management global pour le SPF approuvé par le précédent Secrétaire d'Etat ;
- Mise en place méthodologie pour la rédaction du contrat d'administration pour le 30 juin 2015 ;
- Approbation d'un plan d'actions pluriannuel en matière de bien-être par les organisations syndicales.

1.4. Régionalisation

- Transfert du personnel (environ 100 personnes) vers les entités fédérées (6ième Réforme), terminé dans les temps et sans problèmes majeurs ;
- Négociations continues avec les régions sur la clarification des matières à transférer (interprétations différentes quant aux zones grises et les services que doit encore prester pendant une phase de transition pour les régions).

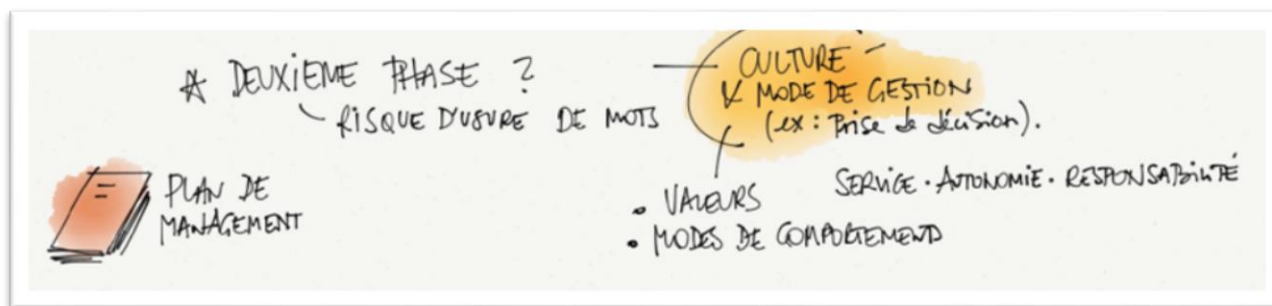
1.5. Mise en place d'un 360° feedback

- Projet pilote pour les membres du Comité de Direction ;
- Mise en place du système en cascade pour tout le SPF.

1.6. Autres projets complémentaires réalisés par le Service d'encadrement P&O

- Rédaction d'un modèle SLA pour tous les satellites du SPF ;
- Conclusion d'un SLA avec Beliris en matière de P&O ;
- Mise en place d'une plateforme commune pour la concertation syndicale ;
- Adoption d'un nouveau plan de formation pour l'ensemble du SPF avec monitoring budgétaire précis ;
- Mise en place d'un Comité de rédaction spécifique aux matières P&O (actions de communication interne et externe) ;
- Finalisation d'une méthodologie sur l'analyse de la charge de travail ;
- Développement d'une banque de données des talents internes au SPF ;
- Rédaction d'un plan d'action sur le transfert des connaissances ;
- Mise en place d'un projet « back up » des fonctions critiques ;
- Mise en place de « pool projets » itinérants entre toutes les DG.

2. Actions à réaliser dans les prochains mois



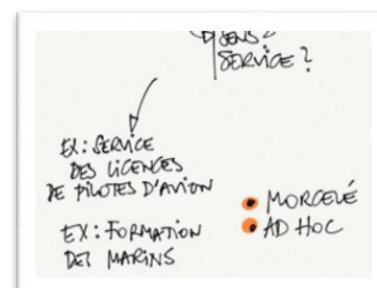
2.1. Mobi4you – Phase 2 (« culture »)

- L'ensemble de toutes les initiatives précédentes s'est fait dans un contexte qui se caractérise par des projets importants de la part de P&O en matière de People Management (coaching, développement des talents, accompagnement du changement, ...) mais aussi par un changement de culture et d'environnement de travail au travers de Mobi4you, soit le travail en Openspace tout en promotionnant la responsabilité, la flexibilité et l'autonomie des membres du personnel ;
- Il y a encore beaucoup à faire ; nous ne sommes qu'au début. Les priorités sont maintenant d'assurer une dynamique de décisions plus efficaces et plus « organiques » (moins hiérarchiques) au sein du Comité de direction et toutes les DG et services et entre toutes ces équipes ;
- Pour ce faire, nous allons lancer une série de projets pilotes, entre autres avec l'aide de d'experts d'autres SPF qui partagent des approches similaires (SPF Sécurité Sociale et SPF Santé Publique) ;
- Nous nous inspirons entre autres des analyses d'Isaac Getz (« Freedom, Inc. »), Frédéric Laloux (« Reinventing Organizations »), Marco Berger (« Getting Teams Done »), Sociocratie, Holocratie,...



2.2. Renforcement de la qualité des services aux usagers et de l'orientation client

- Poursuite de la réorganisation des départements sous les aspects, cette fois, d'un cf contrat d'administration et plans de management (projets phares: Réduction des délais de traitement à la DIV, Augmentation du % WebDiv, Licences pour l'aérien, Examens pour le Maritime, Suivi des investissements sélectif et stratégique pour le ferroviaire,...).



2.3. Renforcement du positionnement du SPF et développement de partenariats externes

- Le SPF doit également se positionner dans un nouvel paysage politico-administratif et répondre aux défis d'économies, de rationalisation des procédures (Lean), de synergies,... pour allouer au mieux ses maigres ressources ;
- Un groupe de réflexion regroupant des représentants de chaque DG présentera prochainement des propositions au Comité de direction afin de nous permettre de nous concentrer sur le core business du SPF, en établissant entre autres des partenariats avec des fédérations,...

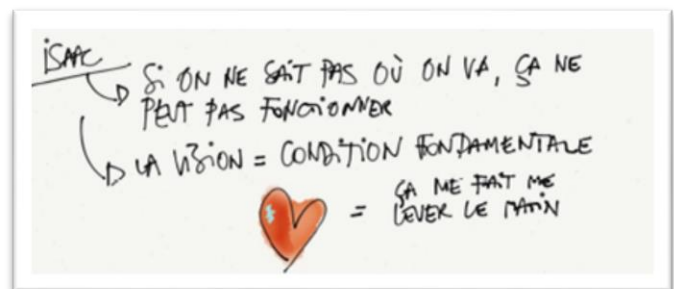


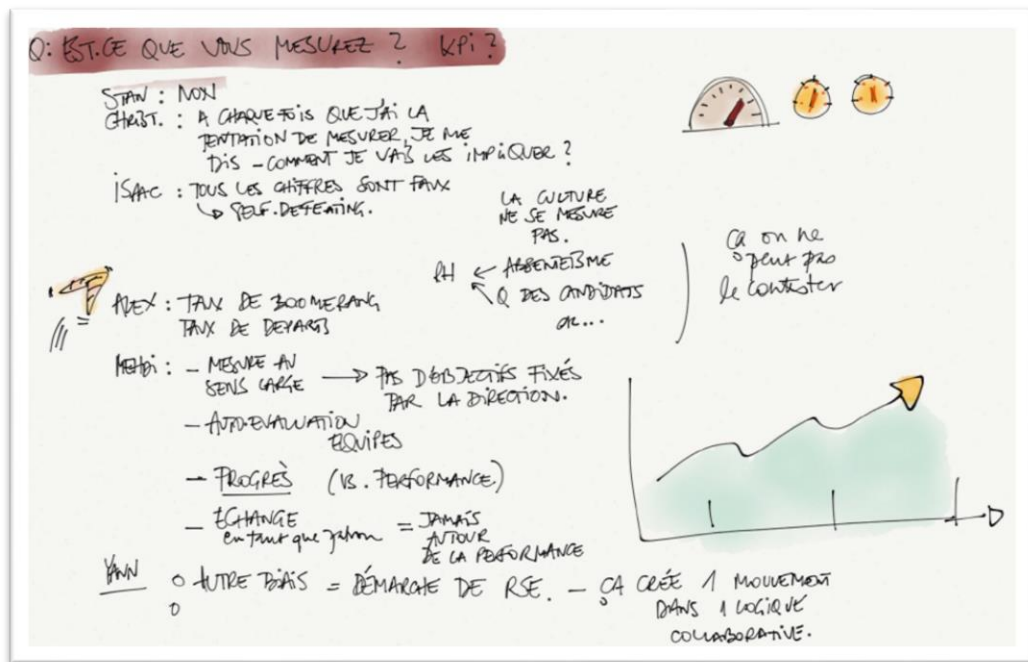
2.4. Mise en œuvre des volets « Mobilité et Transports » de l'accord du Gouvernement & des politiques des autorités de tutelles

3. Pistes pour le futur – non encore approuvées en Comité de direction (sur base de rencontre le 5 mai 2015 avec Isaac Getz & autres CEO d'entreprises « libérées »)

3.1. Redéfinir et rappeler la vision, la mission et les valeurs partagées du SPF?

- Clarifier
 - Le « POURQUOI » ? = travail du Dircom + apport extérieur ;
 - Nos valeurs : ces choses au-dessus desquelles il n'y a rien ;
 - Les histoires, nos réalisations dont nous sommes fiers, dont nos enfants seront fiers
 - Les règles du jeu au sein du SPF : quels sont les règles, normes, attitudes et comportements à respecter dans tous les cas, non-négociables ?
- Assurer que tous les membres du Dircom et tout le personnel sont la même longueur d'onde ?
- Identifier un fil conducteur avec tous les projets/initiatives P&O et Mobi4you touchant de près ou de loin le changement de culture = lien avec trajet leadership ;
- Se donner l'ambition de « Meilleur Ministère des transports du monde » : qu'est-ce que cela veut dire, concrètement ?
- Prévoir un rapport mensuel (prévoir template) sur le « changement culturel » au Comité de direction établi sur base des discussions et des remarques de chaque Comité de gestion de chaque DG (nécessité de trouver quelqu'un qui collecte toutes les données dans un style télégraphique + template) ;
- Faire le lien avec la dynamique « Getting Teams Done » ;
- Assurer une forme de suivi informelle (baromètre de la responsabilisation ?) afin de prendre les bonnes mesures, les ajustements adéquats,...
- Résister à la tentation des « mesures » et des KPIs qui tuent la motivation et l'engagement





3.2. Assurer que le Comité de direction et les Comités de gestion donnent l'exemple

- Faire les réunions debout sur points stratégiques : soit des points qui ont trait à la mise en œuvre du PM ou contrat d'administration du SPF, de la vision et/ou du fonctionnement de l'organisation y compris son positionnement (7ième étage) ;
- Gérer les réunions du Dircom différemment (minute de silence pour commencer, « gong », bâton de parole,...)
- Envoyer à tout le personnel des capsules sur les décisions/flash dans les 2 jours ;
- Encourager les bilatérales avec le Président pour des points « opérationnels » soit des dossiers qui ont trait au fonctionnement et/ou à la gestion de dossiers spécifiques à une DG ou qui ne concerne pas plus de 2 DG ;
- Ouvrir chaque fois ou 1x par mois le Dircom à ceux qui le souhaitent pour exprimer, discuter, observer ;
- Supprimer l'usage des PC et smartphones durant les réunions ;
- Augmenter l'option « Dircom électronique » ;
- Se focaliser sur les points stratégiques (laisser les points opérationnels à un autre niveau (relève de la responsabilité de Peter sous la supervision du président) ;
- Limiter le temps de présentation des points à maximum 5 minutes et débat de 15 min ;
- Aider les managers à développer leur rôle de coach.



Q. OBJECTIFS GLOBAUX ?

CH. COL → DEFIS

MELHI → NOUS AVONS = MÊME MOT → DEFIS - ACTION

ALEX → OBJECTIF - CIBLE
OBJECTIF VITAL → AU NIVEAU DE CHAQUE SPEEDBOAT

STAN → JE SUIS 1 AYADOUAH
DU PROJET STRATÉGIQUE

ISAC → VISION = ON VA AUX SEYCHÈLES
ENSUITE → VOUS, QUI ÊTES LES SPÉCIALISTES DU MOTEUR DE LA NAVIGATION ...
QUELS SONT VOS OBJECTIFS POUR ALLER AUX SEYCHÈLES

Q. INCENTIVES ?

ISAC - C'EST 1 GROS MOT PARTAGE DES GAINS

MELHI - TOUTES PRIMES → REINTEGRÉES → DEFIS - COUVERTE
DISTINCTION / RECONNAISSANCE

? LA RÉPONSE EST CHEZ LES GENS
NOUS, ON EST DES QUESTIONNEURS

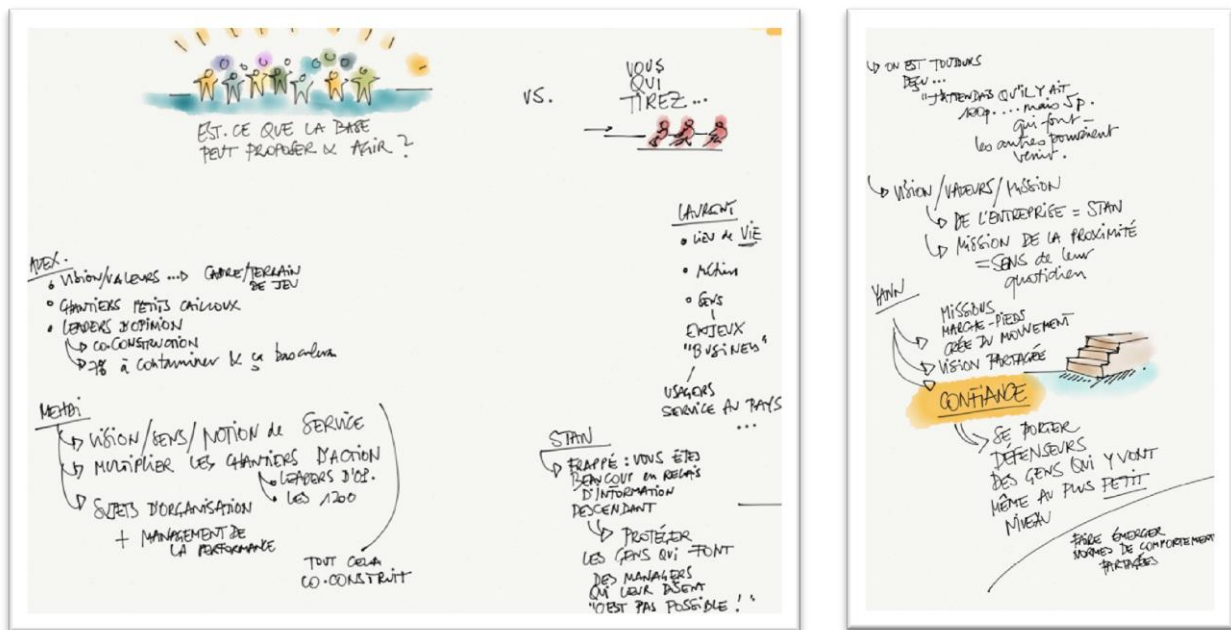



3.3. Organiser des rencontres informelles et volontaires ouvertes à tout le personnel (avec et/ou sans chefs de services) et poser des questions simples (approche des « petits cailloux »)

- Sur base de votre expérience et en tenant compte du fonctionnement actuel de votre service, qu'est-ce qui vous empêche d'être plus responsable, autonome ?
- Comment selon vous nos valeurs (la responsabilité, l'autonomie et le service) peuvent-elles se concrétiser dans vos tâches au quotidien ?
- Qu'est-ce qui vous gêne, ennuie dans votre travail, vos activités, votre fonction ?
- Quelles sont les améliorations rapides et concrètes (soit qui ne demandent aucun investissement, réorganisations importantes....)
- Qu'est-ce qui vous empêchent de réaliser ces améliorations ? De votre propre initiative ?
- Qu'est-ce qui ferait que vos enfants, votre compagne, votre famille soit fier de votre travail ?
- Qu'est-ce qui ferait de vous un héros, une légende auprès de vos enfants, vos proches ?
- Pour quoi vous vous levez le matin ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans votre travail au quotidien ?
- Quelles sont les normes de comportements par rapport aux valeurs à véhiculer ?

3.4. Soutenir les leaders d'opinion, au-delà des convaincus de la première heure

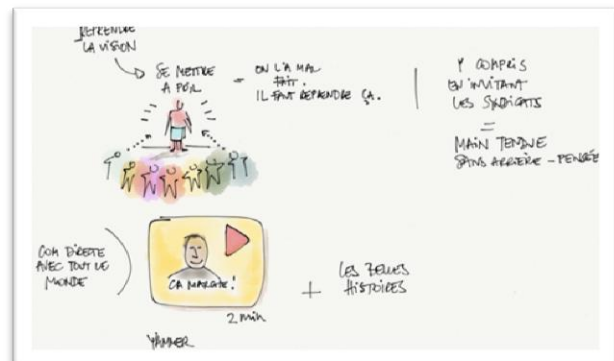
- Ceux qui ont une influence, une écoute aux effets « démultiplicateurs », représentent souvent 7% du personnel. Ils sont la minorité agissante en dehors des convaincus ;
- Ils peuvent promouvoir des adaptations concrètes sur le terrain et redonner du sens au quotidien : consacrer du temps à ceux qui veulent avancer ;
- Les reconnaître sur base des différentes composantes des ateliers, workshops, séminaires évaluation... ;
- Stimuler l'apprentissage du pouvoir à tous les niveaux (de quelles infos ont-ils besoin pour prendre des décisions, célébrer les boulettes, les essais ratés autant que les succès,...)
- Prévoir un planning de rencontres informelles avec focus sur les quick-win identifiés par les agents via les leaders « d'opinion » (en s'inspirant notamment des questions ci-dessus) ;
- Revoir et élargir la composition du groupe Mobi4you de la première phase ;
- Eventuellement en changer le nom pour imprimer le début de la deuxième phase.



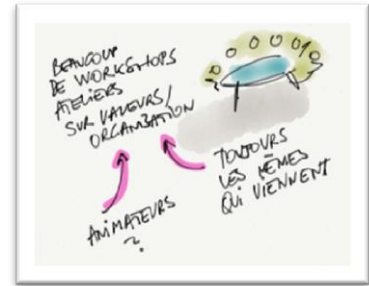
3.5. Améliorer la communication (Teamcom + Groupe mobi4you : focus sur le changement de culture)

- Interne

- « Nous avons finalisé la phase 1 de notre changement ! Merci à vous pour votre patience ! Nous avons besoin de vous, de vos idées, de vos critiques, de vos souhaits. En effet, le plus gros reste à faire (nous avons les outils) nous sommes à votre écoute afin de créer une nouvelle façon de collaborer ensemble et de changer les rapports hiérarchiques ! L'avis de chacun de vous est important. Désolé, si malgré notre intention de départ, nous ne vous avons pas encore consacré assez de temps » ;
- Présentation régulière des résultats de nos initiatives ;
- Assurer la certitude du non-retour en arrière et de la poursuite des avancées, quoiqu'il arrive (crainte que tout s'arrête si le Président part) ;
- Mise en ligne régulière de capsules vidéo du Président, de membres du personnel,...
- Rendre les invitations aux ateliers et réunions plus engageantes, en particulier en soulignant les résultats des discussions mais surtout les réalisations ! soit par texte et/ou photos, voire par film ;



- Rencontrer tous les nouveaux pour leur expliquer la nouvelle dynamique ;
- Rendre les invitations aux ateliers et réunions plus engageantes, en particulier en soulignant les résultats des discussions mais surtout les réalisations ! soit par texte et/ou photos, voire par film ;



- Externe

- Focus sur des cibles porteuses préalablement identifiées : unifs, salon emploi, invités au sein du spf, actiris, vdab, Forem, Selor (objectifs : promouvoir nos actions via différents canaux inhabituels car plus porteurs et économiques) ;
- Réalisation de notre propre film promotionnel à mettre sur internet et sur youtube + relais auprès de nos sponsors et réseaux respectifs, partenaires du SPF, clients institutionnels du SPF, les entités fédérées
- Présentation pour vœux nouvel an des réalisations auprès notamment des journalistes

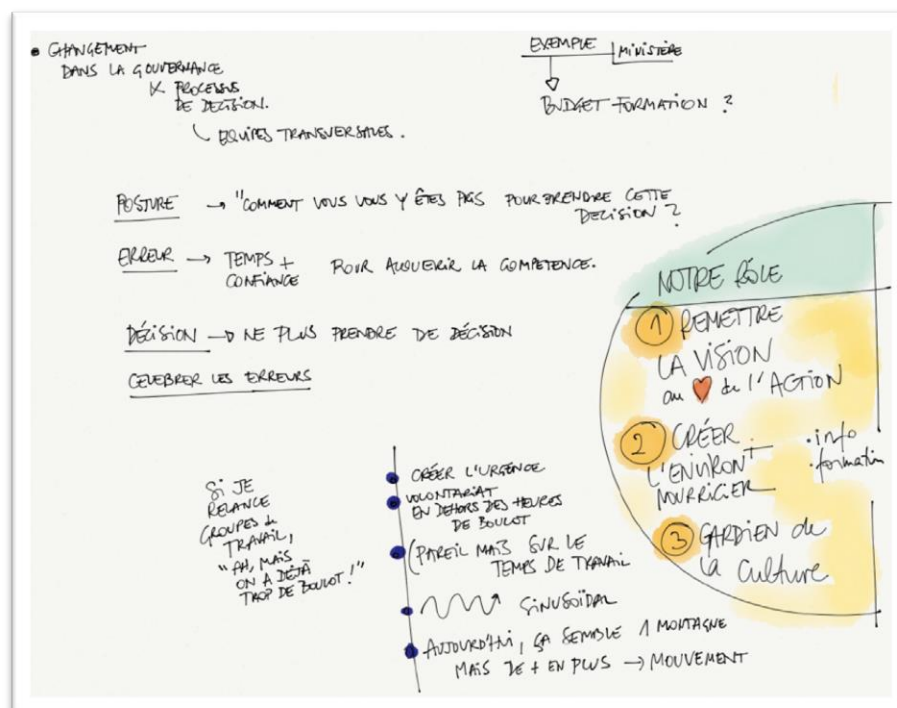
3.6. Veiller à ce que chaque DG ou service puisse cultiver sa propre culture (tout en soutenant les projets transversaux)

- Soutenir les actions collectives, la clarification des objectifs par équipes,...

3.7. Célébrer et mettre en avant le personnel exceptionnel que nous avons (engagé, expert,...)

3.8. Envoyer les collaborateurs qui le désirent en « stage » dans des entreprises « libérées » (comme Poult, Favi,...)

- Coupler les budgets formation à la vision



Annexe : Gérer « autrement »

Objectifs et principes poursuivis, actions mises en œuvre et à approfondir pour une Business Unit Commerciale, gérée par Laurent Ledoux au sein d'une Banque multinationale

19/01/12

L'expérience de notre équipe commerciale montre qu'il est possible de mettre en place un management, qu'Isaac Getz ou Ricardo Semler appelleraient « libérateur » (d'autres parleraient de Gestion participative ou émancipatrice – peu importe les mots), et cela même dans un environnement aussi contraignant qu'une grande banque.

Le fait que la « libération » d'une équipe au sein d'une telle organisation ne puisse pas être totale n'est d'ailleurs pas un problème en soi, dans la mesure où les membres de l'équipe perçoivent que la volonté est là de la poursuivre autant que possible de façon cohérente. Pour reprendre l'expression de Bob Davids, citée par Isaac Getz : « Une goutte d'urine dans la marmite et toute la soupe est foutue ». Dans notre cas, la marmite n'est pas très grande (contrainte par de nombreuses règles définies par d'autres départements internes) mais nous faisons chacun tout notre possible pour ne pas gâter la soupe.

Les pages qui suivent tentent d'explicitier les objectifs et principes poursuivis en termes de style de management au sein de notre équipe durant les quatre dernières années ainsi que les actions concrètes qui ont été mises en œuvre pour ce faire. Paradoxalement, cela n'a jamais été explicité comme tel jusqu'ici. Simplement parce que si l'intention était claire depuis le début, sa formulation a pris du temps à mûrir. En parler trop tôt eut été par ailleurs dangereux, à plusieurs égards. D'ailleurs, nous ne pouvons pas prétendre avoir parfaitement réussi, à ce stade, la mise en œuvre de ces principes : « It is a work in progress ». Quoiqu'il en soit, il s'agit maintenant de confronter ces idées à celles que chacun d'entre vous a implicitement, sur base de votre expérience quotidienne, et de les partager avec d'autres, qui pourraient bénéficier de notre expérience.

Pratiquement, les actions que nous avons menées ont été regroupées autour des 3 principes énoncés par Isaac Getz dans son livre « Freedom Inc. » (« Liberté et Cie » en Français) :

1. **Construire un environnement dans lequel tous se sont traités de façon *intrinsèquement égale***
2. **Construire un environnement dans lequel tous peuvent *grandir***
3. **Construire un environnement dans lequel tous peuvent *s'auto-diriger***



1. Construire un environnement dans lequel tous se sont traités de façon *intrinsèquement égale*

1.1. Questionnement

Tout peut être questionné et ce, par n'importe qui – pas de tabous. La tâche la plus importante des managers (et de tout membre de l'équipe) est de poser des questions (typiquement, ceux qui questionnent le plus et de la façon la plus pertinente sont aussi ceux qui ont connu les promotions les plus rapides dans l'équipe). Chacun participe d'une forme ou d'une autre au développement de la stratégie, donne son opinion, propose des améliorations des processus, des innovations,... Ce questionnement est stimulé par les actions suivantes :

1.1.1. **Mise au courant de tous sur la stratégie et les enjeux managériaux** pour stimuler la réflexion critique à tous les niveaux :

- **Communication ouverte**, partage de l'info (partage des infos du comité de direction supérieur sans aucune retenue ; pas de censure ; mise en place de Blue Kiwi) ;
- Souci d'une **compréhension par tous** de l'évolution du business (présentation compréhensible et transparente, et discussion régulière du budget ou des résultats avec toute l'équipe : il est veillé à ce que tout le monde puisse bien comprendre les enjeux de notre business ; dans un esprit similaire, les non-commerciaux peuvent participer s'ils le désirent aux réunions des équipes commerciales) ;
- Organisation régulière d'**Off-sites** avec toute l'équipe durant lesquels chacun peut proposer des améliorations dans la gestion et durant lesquels les membres du Management Team (MT) s'engagent individuellement à mettre en œuvre celles qui sont jugées prioritaires par toute l'équipe (vote à main levée). Il s'agit d'une forme d'évaluation 360° en équipe.

1.1.2. **Participation** active des membres de l'équipe qui le désirent (par rotation) **aux réunions de l'équipe de management** ;

1.1.3. **Promotion de la diversité d'idées** (pas seulement la diversité en termes de critères « politiquement corrects ») :

- Protection des **voix divergentes**, invitation permanente à poser des questions, y compris les plus farfelues ;
- Invitation à rencontrer des personnes venant d'**horizons différents**, de marginaux,... (ONG militantes, artistes, philosophes,...).

1.2. Humilité

1.2.1. Disposition de chacun, à commencer par les membres de l'équipe de management, à **reconnaître ses erreurs, son ignorance**,... vis-à-vis de l'équipe, sans crainte de conséquences négatives.

1.2.2. Recherche permanente de la plus grande **transparence** possible vis-à-vis du **client** (passer des messages difficiles, assumer pleinement nos erreurs lorsqu'on en commet,...)

1.2.3. **Rejet**, autant que possible, des **titres** différenciant (genre Senior Relationship Manager sur les cartes de visites) ;

1.3. Equité

Partage le plus équitable possible des rémunérations et des autres avantages

1.3.1. **Rééquilibrage** progressif, dans la mesure du possible, des **écarts injustifiés de salaires** ;

1.3.2. Equilibrage des **bonus individuels** ;

1.3.3. **Abandon des bureaux individuels** pour tous, y compris pour les membres de l'équipe de management.



2. Construire un environnement dans lequel tous peuvent *grandir*

2.1. Développement

2.1.1. **Développement personnel** de chaque membre de l'équipe : priorité des priorités

- Le développement personnel et professionnel, long terme, des membres de l'équipe **passé avant l'intérêt court terme du département** (invitation à prendre d'autres responsabilités, y compris en dehors de l'équipe ; pas de volonté de retenir les meilleurs s'il est dans leur intérêt d'évoluer ailleurs ;... Notons que la poursuite des intérêts personnels ne doit pas se faire au détriment du bien commun, dépassant les intérêts du département) ;
- **Toutes les demandes de formation sont acceptées** (dans la mesure des moyens disponibles), même si elles ne répondent pas directement à un besoin identifié de l'organisation ;
- **Invitation à apprendre de façon continue**, à lire des textes qui dépassent le cadre strict du travail, à aller « plus loin » (cfr 1.1.1.).

2.1.2. **Développement collectif**

- **Stimulation de l'apprentissage collective du groupe**, au travers d'une réflexion régulière sur ce que nous avons réalisé, pourquoi, comment ; climat ouvert à toute critique de la stratégie, du style de gestion ; reconnaissance du rôle de chacun dans le développement de l'équipe.
- **Consultation régulière** sur les sujets les plus divers (le jugement collectif est souvent plus fort que l'avis d'une seule personne, fût-il le « chef ») ;

2.1.3. **Parrainage** : mise en place « naturelle » et progressive de **parrainages verticaux** (seniors vis-à-vis de jeunes recrues) et **horizontaux** (entre membres de l'équipe de management).

2.2. Confiance

Confiance dans les capacités de chacun ; responsabilisation « capacitante ».

2.2.1. Promotion ou recrutement « risqués » et ignorance volontaire des job descriptions (dans la mesure du possible) :

- Appointement de jeunes ou de moins jeunes à des postes de direction d'équipes ;
- Recrutement de personnes sans expérience de gestion d'équipe ;
- Nomination de personnes à des postes ou responsabilités bien qu'elles n'aient pas formellement les qualifications requises (mais avec le potentiel de pouvoir assumer ces responsabilités) ;
- Implication du plus grand nombre de personnes possibles dans les choix de promotion ou de recrutement (implication croissante des membres de l'équipe dans le choix de nouveaux membres, voire du futur chef d'équipe).

2.2.2. Tolérance, voire célébration, des erreurs car elles sont indispensables pour progresser et qu'elles résultent le plus souvent d'une dynamique positive ;

2.2.3. Disposition à penser que les membres de l'équipe sont **capables de rebondir** (différents exemples précis).

2.3. Bienveillance

Respect fondamental de chaque personne et de son travail.

2.3.1. Attention particulière à la **qualité du travail** avant d'autres considérations (productivité, rentabilité,...)

2.3.2. **Respect de la dignité** de chacun, quelles que soient les circonstances : tenter de permettre à chaque membre de l'équipe de sortir des contradictions inhérentes au travail en acceptant de discuter des possibilités d'un travail qui soit suffisamment productif sans sacrifier la qualité, qui soit responsabilisant sans être envahissant, et qui par conséquent permettent aux individus de se réaliser sans s'aliéner ;

2.3.3. **Grande attention portée à la cohérence, à la justice**, dans le traitement de chaque situation, de chaque problème.



Chacun
est capable
de prendre des initiatives

↑

Construire un environnement
dans lequel tous peuvent
grandir

3. Construire un environnement dans lequel tous peuvent *s'auto-diriger*

3.1. Émancipation

Traitement de chacun comme un adulte

- 3.1.1. **Gestion libre du temps et absence d'imposition de règles formelles « infantilisantes »** au bureau : habits, congés, horaires, participation aux réunions que si réelle valeur ajoutée,..., dans la mesure du possible eût égard aux contraintes imposées par l'organisation (protection autant que possible des nombreuses règles imposées par le reste de l'organisation) ;
- 3.1.2. **Pas de code de conduite, pas de credo, pas de vision ou mission écrit ou formalisé** (nos valeurs se vivent au quotidien sans qu'il y ait besoin de les énoncer...) ;
- 3.1.3. **Refus du management de solutionner les problèmes que peuvent solutionner directement les collaborateurs** : poser des questions plutôt que se croire obligé d'apporter des solutions aux collaborateurs qui ont un défi à relever (cfr 1.1.) ; se concentrer sur ce quoi on a une valeur ajoutée réelle.

3.2. Lâcher-prise

Abandon de la volonté de contrôler top-down

- 3.2.1. **Relâchement progressif des follow-up formels et hiérarchique des KPIs financiers**
 - Moindre prise en compte dans les évaluations pour se focaliser sur des questions plus liées au développement personnel, au qualitatif (dans les limites, bien sûr, imposées par le reste de l'organisation de plus en plus friande de contrôles, d'audits, ou de procédures) ;
 - Délégation de tout ce qui peut l'être au niveau « le plus bas » possible ;
 - Place de plus en plus grande laissée et reconnue à l'intuition, à la chance, aux bienfaits des erreurs,... ;
- 3.2.2. **Improvisation croissante dans un cadre très large** (les objectifs généraux à très longs termes sont clairs pour tous mais la stratégie pour les réaliser est constamment adaptée en fonction des évolutions du marché...).
- 3.2.3. **Retrait progressif du responsable du département**
 - Intervenir de moins en moins et laisser le « système » s'occuper de lui-même ;
 - Prendre physiquement distance du groupe, être de plus en plus absent (des réunions, du bureau,...), tout en restant là pour soutenir de manière bienveillante : être là sans être là... ;
 - Se mettre de plus en plus en retrait pour laisser les autres membres de l'équipe se développer (laisser les membres de l'équipe, à tous les niveaux, résoudre leur problème s'ils le peuvent ; être simplement à l'écoute, en soutien, s'ils le demandent ; – cfr 3.1.3.) ;

3.3. Engagement

L'engagement n'est pas le contraire du lâcher-prise. Il va plutôt de pair avec ce dernier. L'engagement de l'équipe n'est pas clairement défini ou arrêté. Il n'est même pas discuté et pourtant il y a, semble-t-il, une conscience diffuse mais largement partagée d'une certaine manière de faire, de se comporter, propre à notre équipe, sans que cela induise une séparation du reste de l'organisation, que du contraire : notre département est plus que jamais en bonne collaboration avec tous les autres départements et actif au sein de notre marché et de la société dans son ensemble.

3.3.1. **Œuvrer pour le bien de la banque** (« bien compris », c'est-à-dire qui n'est pas toujours nécessairement celui défini par les plus hautes instances) **et pour le bien commun** (que doit servir la banque), au-delà des intérêts personnels ou du département (collaboration accrue avec les autres entités – cassant les mentalités « silos » ; mise en avant d'intérêts sociétaux dépassant ceux de la banque : continuer à servir des secteurs moins rentables ; ne pas maximiser la marge que l'on pourrait prendre sur un client si cela ne se « justifie » pas ; ...

3.3.2. **Développer des façons de faire spécifique à l'équipe**

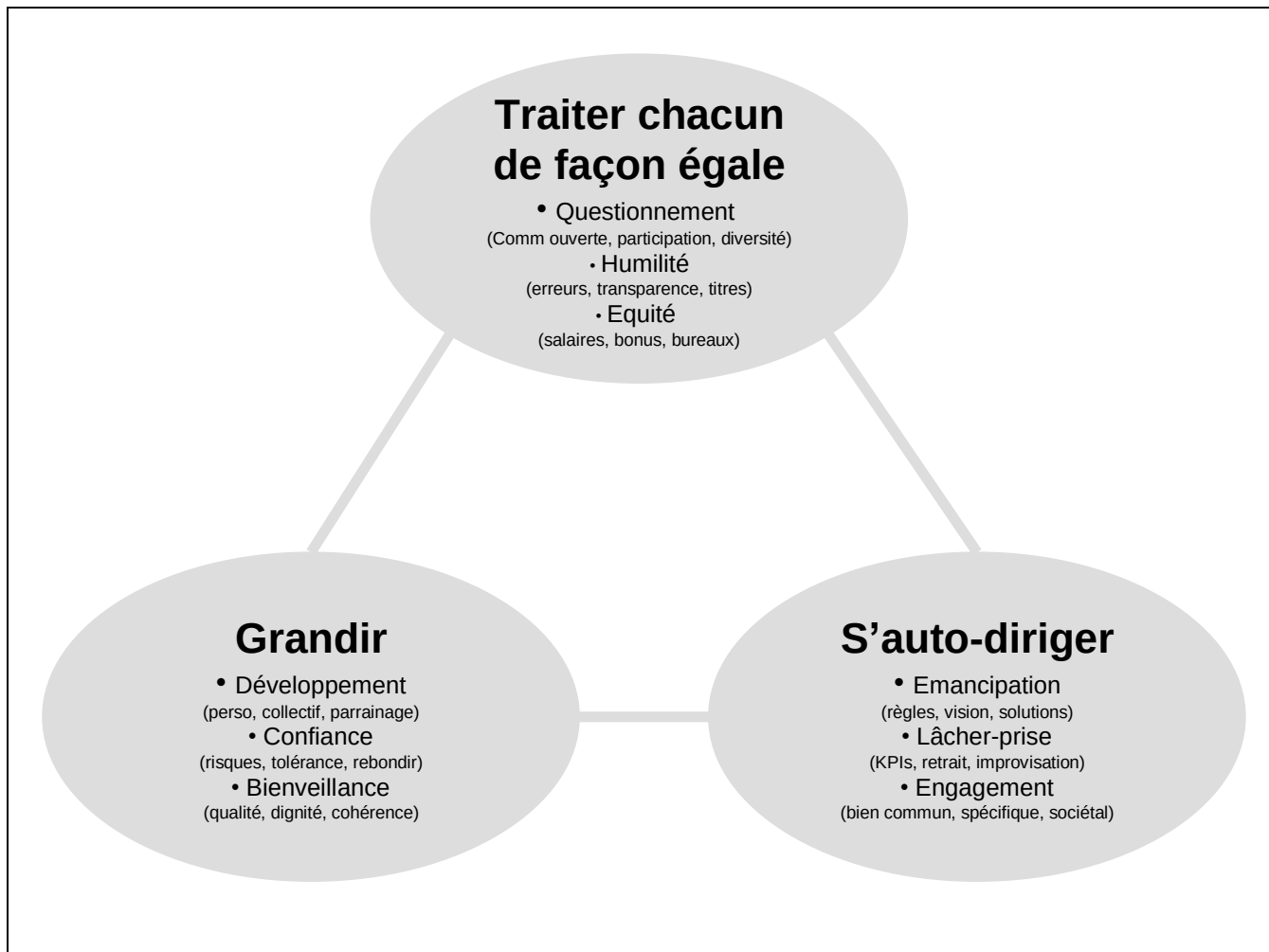
- Prendre conscience que l'on invente des fonctionnements alternatifs crédibles à ceux qui prévalent dans le reste de la banque ;
- Identifier collectivement les failles des logiques managériales à un niveau plus global ;
- Résister (dans la mesure du possible et sans que cela mène à des conflits ouverts) aux pressions venant du reste de l'organisation ou de l'extérieur ;
- Disséminer lentement et discrètement, par l'exemple, des pratiques alternatives de management (au travers de conférences internes et externes à la banque) ;...

3.3.3. **Inviter chaque membre de l'équipe (sans obligation) à participer à un projet transversal au sein de la banque, un projet sociétal** (par exemple microstart) **et à réfléchir à notre rôle sociétal**

- Développer et adopter des KPIs (non-financiers et qualitatifs) liés à la RSE ;
- Inviter, dans toutes les réflexions stratégiques, chacun à réfléchir sur les façons d'assumer au mieux notre rôle sociétal, à veiller à ce que d'autres valeurs soient prises en compte que la maximisation du profit, à refuser le primat des contraintes de part de marché et de profit, les pré-occupations financières à court-terme ;...).



Synthèse



Note :

Les idées, l'esprit ou les actions exprimées dans ce document, n'ont rien de nouveau.

En 630 avant notre ère, Lao-Tseu écrivait déjà :

***A leader is best when people barely know he exists;
Not so good when people obey and acclaim him;
Worst when they despise him.***

Ceci ne veut pas dire que le leader ne fait rien.

Pour plus d'info sur ce point, voir l'article de Pfeffer & Sutton : « Les grands leaders contribuent-ils vraiment à la performance de leur entreprise ? » (dans « Faits et foutaises dans le management », Vuibert 2006). Leur article peut être synthétisé comme suit : « Les grands leaders sont suffisamment intelligents pour agir comme s'ils contrôlaient la situation et suffisamment sages que pour être conscient qu'ils ne la contrôlent pas. »