***Interview***

M. Ledoux et M. Druart (SPF Mobilité et Transports) dans le cadre du mémoire en Administration Publique à l’ULB sur le modèle managérial de l’« Entreprise libérée »

* En quoi le SPF est une illustration du modèle de l’EL ?

On essaye et on s’inspire de différents ouvrages tels que celui d’Isaac Getz, de Frédéric Laloux, Ricardo X, Danny Baker, ce genre de chose. Quand je dis on s’inspire cela ne veut pas dire que l’on va puiser toute notre inspiration là mais il se fait que moi depuis des années je réfléchis à ces chose-là. Mes propres aspirations en tant que manager rejoignent celles qui sont décrites dans ces livres. Je pense qu’il n’y a pas de formule toute faite dans ce genre de démarche. Donc est-ce que l’on est une illustration des entreprises libérées tel que le propose Getz dans son livre, je pense que oui. D’ailleurs je fais maintenant partie d’un groupe de manager qui, avec Isaac Getz se réunissent pour partager nos expériences qui sont différentes mais elles ont des points communs qui sont les grands principes que nous essayons de mettre en œuvre et qui sont : une culture d’autonomie, de respect et de développement de chaque personne.

* Quel a été votre but, votre vision au SPF ?

Avant j’ai travaillé dans une banque dans laquelle j’étais responsable d’une *business unit* commerciale qui a été jusqu’à 200 personnes et dans laquelle j’avais déjà mis en œuvre des principes similaires. Mon ambition ici au niveau du SPF c’était de mettre en place quelque chose qui serait basé sur ces principes pour une plus grande organisation en l’occurrence ici 1100 personnes et dans le secteur public. Il est clair que travaillant dans le secteur public on a des contraintes différentes. Donc effectivement ma vision si on peut parler ainsi c’était de faire vivre ces principes dans une entité publique.

* Votre rôle ?

C’est de faire vivre ses principes et de trouver avec l’équipe les manières de les faire vivre. Cela ne se fait pas tout seul même si j’avais un peu le fantasme quand je suis arrivé de contribuer le plus à la transformation en ne faisant strictement rien. Pas ne rien faire dans le sens que l’on a de ne rien faire mais dans le sens d’être avant tout présent et d’avoir une sorte d’énergie positive qui allait contribuer à cette autre dynamique. Donc mettre avant tout l’aspect sur ce dynamisme l’énergie plutôt que des actions concrètes. Bien sûr, cela passe aussi par des actions concrètes. Il n’empêche que peut-être la première action importante que j’ai mis en œuvre ça été de changer, assez radicalement, la composition du Comité de Direction, donc sur les 7 personnes qu’il y avait au départ aujourd’hui il n’en reste plus qu’une. Cela ne s’est pas fait en un coup mais à la faveur des départs, d’audit,… j’ai pu recomposer, non sans difficulté parfois, la composition du Comité de Direction. On est arrivé à une équipe … voilà Quentin, notre DRH, qui a beaucoup contribué à la transformation du SPF selon les principes que l’on vient d’évoquer.

* Ce changement de comité s’est fait comment ?

Cela s’est fait de manière progressive, continue, soutenue, certains cela allait de source comme le prédécesseur de Quentin qui ne souhaitait plus faire partie du comité, pour d’autres c’était plus difficile mais on a mis les moyens. Et aujourd’hui on a une équipe, même si tout n’est pas parfait, plus dynamique que l’initiale que j’avais hérité.

Donc ça c’est la première grande chose après aussi on a fait le passage en *flexdesk* pour tout le monde, la suppression de l’obligation de pointer, le télétravail beaucoup plus accessible pour le personnel, le passage au *cloud* maintenant et puis toute une série de manière de gérer qui essayaient le plus possible de sortir de cette logique de contrôle et plutôt de soutien à l’initiative.

* Pour revenir au changement du Comité de Direction, comment assurer la confiance des collaborateurs si on peut penser que si on ne rentre pas dans le modèle on est écarté ?

Ce n’est pas comme cela qu’il faut voir la chose. Si vous voulez faire un changement pareil pour une organisation d’une certaine taille, vous ne pouvez pas le faire tout seul. Si vous attendez, s’il vous faut plusieurs années avant de convaincre les collaborateurs du bien-fondé de ce modèle alors vous n’y arriverez jamais. Il se fait aussi que les personnes que j’avais dans le CD, indépendamment du modèle que l’on allait mettre en place n’étaient de toute façon pas à leur place. Et ça je pense que beaucoup de membres du personnel le savait et le comprenait très bien. C’était pas pour eux, je ne pense pas que ça a été perçu comme untel ne rentre pas dans le modèle donc il est dehors mais plutôt untel ne fonctionne pas et c’est normal qu’on l’écarte.

* Il y a eu de la communication pour expliquer ?

Pas pour ces changements, on ne peut parler d’une stratégie à l’avance cela doit se faire de manière progressive.

QD : le CD n’aurait pas changé si le CD était non seulement complet, compétent et aussi dans la lignée du nouveau Président. Ce n’est pas une condition *sine qua non* de changer le comité pour réussir le projet. En d’autres termes, si tout le monde était dans la lignée, vraisemblablement je ne serai pas au sein du SPF.

Par définition ceux qui sont dans le contrôle, s’ils n’ont pas envie de changer, ils vont freiner la transformation. Cela s’est fait comme je l’ai dit de manière sympathique pour certains et moins pour d’autres et c’est normal je pense. Le but n’est pas de remanier pour remanier mais d’avoir les gens compétents et qui sont dans cette dynamique d’ouverture.

Par rapport aux chefs, il y a une des formations obligatoires ou des suppressions d’échelons hiérarchiques ?

Alors on n’a pas eu dans un premier temps de formation car on n’en avait ni les moyens ni le temps, ni la possibilité. Maintenant nous pouvons le faire et nous avons un programme *Drive*  dont Quentin vous parlera. Sinon on ne peut pas supprimer, dans l’administration on ne peut pas sauf dans certains services.

QD : Au niveau de mon service HR. Je suis arrivé 4 entités (recrutement et sélection, gestion administrative, développement du personnel et celui de l’organisation, plus facilité et prime..). Ça fonctionnait mais pas nécessairement comme moi je le voyais, c’était fort cloisonné, communication un peu défaillante et orientations et visions différentes sur ce que devait être les ressources humaines. Aucune n’était mauvaise mais si elles ne sont pas proches ça créé du chaos. Et en plus mon service était amené à devenir l’ambassadeur de ce que l’on veut mettre en place au sein du SPF. Comme la nouvelle culture ne s’impose pas et ne peut que s’acquérir progressivement ce n’est que l’effet boule de neige ou la tâche d’huile positive qui peuvent faire avancer les choses. Maintenant ça fait 6 mois de réflexion pour arriver au constat de restructurer le service, pour mettre fin aux 4 entités avec plus qu’une seule communauté de talents. Ce qui veut dire que l’on a une grosse entité avec 3 équipes dont l’une est dédicacée aux talents, l’autre à ce que j’appelle la carrière et la dernière tout ce qui est organisation, procédures, ce qui est transversal. Il y a 8 coordinateurs.

* Ils peuvent prendre des décisions comme des chefs ?

Ils peuvent prendre des décisions mais de manière collégiale. La décision doit venir de la majorité (50+1). On a deux types de réunions spécifiques par semaine. Le vendredi je rencontre mes collaborateurs 15 minutes : qu’est-ce que vous avez fait ? Quel est l’impact de vos initiatives ? Avec pour idée non pas de sanctionner mais de voir ce qui peut être amélioré et voir l’impact des décisions. Parce que oui « j’ai eu une réunion avec telle personne », ça je m’en fou. Donc c’est inversé la logique et ça c’est un travail quotidien et c’est une gymnastique tant pour moi que pour Laurent. C’est plus facile de dire : tu fais ça ça ça ça que qu’est-ce que tu me proposes ? C’est plus long, plus lent. Donc autogestion, 3 équipes, une seule communauté laquelle n’a pas été créée par moi mais par un processus évolutif et participatif. Tout le monde pouvait postuler dans l’équipe qu’il souhaitait en sachant aussi qu’il fallait des *back up*. C’est d’actualité depuis le 1 mars. Aussi, j’aimerai insister sur le remplaçant des collaborateurs, ils ont moins de 33 ans et ça c’est la gestion de talents. Problème d’assurer la gestion des connaissances et des dossiers. L’idée c’est que cela soit un laboratoire pour d’autres services.

* Vous m’aviez dit que par rapport à votre rôle, au début, vous étiez souvent là. Est-ce que cela a changé ?

Ce n’est pas le fait que je sois souvent là, ce n’est pas ça le point. Par votre manière d’aborder les problèmes, de discuter avec les gens etc, voilà que ce soit une dynamique en elle-même au-delà des actions/décisions qui sont prises, qui soit positive pour les gens qui leur fasse sentir que l’on est dans ce respect, dans cette idée de développement et dans cette volonté d’autonomie. De ce point de vue-là cela n’a pas changé.

* Vous considérez qu’il ne faut pas être toujours là ?

Oui, ne pas être là à certaines réunions alors qu’il était prévu que l’on soit là. Que ce soit des personnes qui se sentent obligées de prendre le leadership de la réunion. Là maintenant, ces trois derniers jours qui ont été assez terribles, je n’étais pas là. C’est Quentin qui a pris la direction des opérations et l’a fait de manière excellente, peut-être bien mieux que je ne l’aurais fait moi-même et c’est génial. Pour lui ça été l’occasion de montrer ses talents en gestion de crise et ça montre aussi, au-delà de ce que lui a fait, il ne faut pas nécessairement que le chef soit là en période de crise. Laissez le groupe s'organiser sans moi. Le meilleur leader est celui dont on connaît à peine l'existence mais qui a permis à ses équipes de s'auto organiser. Et à terme, de se retirer et c'est ce que j'ai fait à la banque.

* Votre réussite c'est donc la réussite de l'équipe ?

De l'équipe oui et c'est d'avoir fait grandir l'équipe de telle manière à ce qu'elle soit capable d'autonomie et donc de bien s'organiser sans le chef officiel.

* « Le leader libérateur créé un environnement dans lequel les travailleurs se sentent égaux, à travers l'écoute et la communication », en pratique ?

QD : L'une des dernières initiatives que l'on a fait c'était les « Comités ouverts », tous les mois ou toutes les six semaines et que le personnel peut proposer des ordres à l'ordre du jour et que l'on discute de ces points et qu'ils peuvent voir comment on prend les décisions ou que l'on en prend pas, je trouve que c'est une belle preuve d'ouverture et de communication.

* Depuis quand ?Cela fait depuis septembre l'année passée.
* Et il y a eu du monde ?

Non pas tant que ça mais le but ce n'est pas d'avoir des foules. Il y a la culture dans l'administration « qui suis-je moi pour aller au Comité de direction ? ». Il y a cette distance je vais dire protocolaire et hiérarchique mais il y a des gens qui viennent, des personnes différentes selon les points.

LL : ça c'est une façon très tangible de veiller à cette égalité intrinsèque. Après il y a eu le plan de management, qui a été ouvert à tous, il y a eu une centaine de personne qui sont rentrés volontairement dans cette dynamique. Aussi on n'a plus de bureau. Je veux dire quand on choisit d'être en *flexdesk*, c'est pour tout le monde, y compris le Président, pour les DG.

C'est pas parce que toi tu es « subalterne » que tu n'as pas le droit d'exprimer une opinion sur la manière d'améliorer ton travail, d'améliorer le travail d'ensemble du SPF. C'est faire vraiment sentir aux gens qu'ils peuvent s'exprimer. Ils peuvent exprimer leur mécontentement, leur proposition d'amélioration.

Dans ce cadre-là on a mis en place le Comité des petits cailloux qui invite les gens à faire des propositions d'améliorations et auxquelles les responsables hiérarchiques sont tenus de répondre dans la semaine. Pour montrer encore aux gens, votre opinion compte. C'est casser l'idée : il y en a qui exécute et de l'autre, ceux qui prennent les décisions.

* Faites-vous le management baladeur ?

Oui et non, pas assez certainement. Honnêtement je ne l'ai pas fait assez, je devrai le faire plus. Mais je n'ai plus de bureau ce qui facilite quand même, même si je m'assoie plus ou moins dans la même zone ce qui est le cas de tout le monde. Je ne vais pas assez aux différents étages. Ce que j'ai d'ailleurs fais ces derniers temps c'est que quand j'ai une réunion avec quelqu'un, plutôt que de le faire monter au 9ième, c'est de descendre aux différents étages même si je ne le fais pas suffisamment par faute de temps.

QD : Concernant *Drive*, on s'est rendu compte que depuis 2013, notre accompagnement s’essouffle. Le succès commence à diminuer parce qu'il faut à chaque fois se réinventer et puis c'est toujours les mêmes personnes qui participent. Donc l'idée a été de créer un outil beaucoup plus intégré qui vise à permettre aux équipes, c'est-à-dire les collaborateurs et les chefs qui ne sont plus des chefs à partir du moment où il va suivre le parcours d'accompagnement. C'est toute l'équipe qui participe ensemble (comment atteindre un objectif en commun ou gérer un conflit en commun). On espère de raviver la dynamique, permettre de se développer dans la nouvelle culture. Car on ne peut pas dire bon lundi voilà comment tu vas te comporter. Ils étaient dans le contrôle, dans l'instruction et maintenant on lui dit tu vas superviser, autonomiser, responsabiliser. Le samedi et le dimanche ne permettent pas de passer de l'un à l'autre. C'est montrer que leur curseur bouge simplement, tu vas rester chef mais tu vas exercer ton rôle différemment. Ce changement, ça se fait à l'aide de formation, d'exemple et aussi d'entraînement. Ce sont les équipes qui vont pousser les chefs à repenser leur rôle et pas à nous à l'imposer. C'est aussi pour décloisonner. Les cultures cela doit être transversal ce qui ne veut pas dire que la culture doit être la même pour toutes les DG et c'est ça la difficulté car tout le monde doit être transparent, communicatif et ouvert et collaboratif mais en développant leur propre culture et non pas leur propre cloisonnement.

* Ce parcours sera obligatoire ?

QD : Parfois j'ai envie de rendre les choses obligatoires mais alors on se contredit.

LL : Quentin dit quelque chose de très juste c'est la difficulté de suscité par le « bas » et en même temps de veiller à donner des impulsions du haut pour que ça avance et que le bas ne s’essouffle pas. Et parfois il faut impulser certaines choses même si cela peut paraître en contradiction avec les objectifs mêmes. Mais moi je trouve qu'il ne faut pas trop être dogmatique. Créer une culture d'autonomie ne veut pas dire qu'ils ne peuvent plus y avoir de décisions parce que l'organisation n'est peut-être pas encore à son niveau de maturité. Si je peux me permettre la comparaison, l'éducation d'un enfant. Même si un père et une mère veulent l'éduquer à l'autonomie, ils devront peut-être parfois prendre des décisions d'autorité. Tout l'art, c'est de trouver la bonne façon de faire, selon la situation, les personnes, les services pour que ça avance dans la bonne direction. Je crois qu'il faut vraiment sortir de cette idée sur le comité de direction, le fait de le recomposer n'induit-il pas des perceptions négatives ? Oui et non, c'était absolument nécessaire et pour la même façon on va devoir imposer des choses, pour aider l'organisation à devenir plus autonome.

Cf Burns : le meilleur leader allie le leadership transactionnel et transformationnel

LL : Il y a NYE aussi qui parle de *Smart leadership* qui évoque la combinaison entre ce qu'il appelle *hard skills* and *soft skills.* Et le *smart* c'est de savoir reconnaître lorsque l'on est dans du « dure » ou alors plutôt dans l'accompagnement. Il faut, c'est tout l'art, trouver la bonne façon d'agir par rapport aux circonstances, aux personnes, etc.

QD : Aussi il y a des gens qui préfèrent avoir des ordres. Ils se sentent mieux et ils sont plus performants. C'est ça qui est paradoxal. Et il y a des situations où on ne discute plus, c'est comme ça et tu vas faire ça. Et là l'autonomie et la liberté elles s'effacent, mais parce que la situation l'exige, c'est elle qui détermine le type de gestion, de commandement. Mais dans la même situation de crise il y a aussi des logiques de collaborations et d'échange : ex sur le message que le vont faire passer. Dans la journée on peut donc passer de l'un à l'autre.

LL : Heifetz distingue bien ce type de situation (*the adaptive leadership or leadership without easy answer*) . Il montre la différence du type de comportement qui est requis du manager ou leader. Il appelle problèmes techniques où l'expert peut donner une solution trancher et l'imposer sans poser problème. Et que dans cette situation là il faut le suivre. Et dans l'autre cas « adaptative » qui requière un changement de vision du monde de la part des personne qui vont devoir appliquer la solution. Dans ces situations-là cela n'a aucun sens que l'expert impose sa solution parce que vous n’imposerez jamais aux gens de changer de vision du monde. La seule chose que peut faire l'expert ou le leader c'est de mobiliser le groupe pour qu'il fasse ce changement. Donc il faut bien distinguer les types de situations.

QD : ça requière aussi une grande capacité de pouvoir accepter que tout le monde n'a pas cette même vision,et cette capacité de prendre sur soi. Ça c'est primordial car si on ne le fait pas, c'est du vent.

LL : C'est de ne pas imposer sa propre vision du monde. Ça peut être aussi ce qu'Heifetz appelle « orchestrer le conflit » cad faire en sorte qu'il y ait un débat. Ça prend du temps, de l'énergie mais c'est une des voies pour mobiliser les gens et qu'ils soient capables de changer la vision des choses.

QD : Cette dynamique elle est aussi portée par des gens qui ne supportent pas d'avoir une structure avec des petits chefs.

LL : Les générations actuelles sont en train de changer cela et la forme des organisations est vouée à disparaître. C'est la fin à mon avis de l'entreprise qui se justifie par le fait qu'elle réduit les coûts de communication. Au sein même de l'entreprise, la structure hiérarchique permettait une prise de décisions et une allocation des ressources plus rapides et plus efficaces que si on laissait les gens faire partie d'un grand marché. C'est améliorer la production par la réduction des coûts de communication. Or la révolution technologique couplée à une évolution des attentes sociales qui fait qu'il n'est plus nécessaire de passer par ces grosses structures hiérarchiques.

* « Le leader doit également faire adhérer sur la vision de l'organisation », en pratique ? Quid des valeurs ?

LL : Le plus important pour moi c'est ce que porte au quotidien, à travers leurs actes, les managers et l'organisation. De ce point de vue-là on essaye de faire vivre les valeurs.

QD : je ne crois pas aux valeurs. Seul compte la hiérarchie des valeurs. Je serai plus d'avis de parler de raisons d'être d'une organisation.

LL : Ce qui nous importe le plus c'est de faire vivre une certaine attitude, une façon de se comporter qui se traduit par la mise en avant ou la perception des valeurs du personnel.

QD : Ce qui fait vivre les valeurs c'est la façon dont on prend les décisions, la façon dont on communique.

LL : C'est surtout les trois grands principes que je vous ai évoqué.

* « Le leader libérateur créé un environnement favorable à la satisfaction des besoins de développement », qu'entend-on par le développement du personnel ?

LL : Pour moi c'est vraiment le développement de la personne et non pas de « la ressource humaine ». J'aime bien le concept de *allness* c'est de prendre toute la personne et qu'elle puisse grandir en tant qu'être humain. Le travail c'est avant tout un lieu de rencontre social.

* Et cela s'appuie sur l'autonomie et la responsabilisation ?

Absolument. Par exemple ma secrétaire fait probablement plus que les secrétaires précédentes. Elle joue presqu'un rôle de coach par rapport aux autres membres de l'équipe et cela lui plaît. C'est faire confiance aux gens sur le fait qu'ils peuvent faire plus.

QD : ce n'est pas une valeur, c'est presqu'un principe de fonctionnement. C'est : osez. Osez se tromper.

* C'est donc dans l'idée de traiter les gens comme des adultes ?

LL : oui. C'est créer un environnement dans lequel les gens ont envie de prendre des initiatives, se sentent capables et ont la liberté de le faire.

* Quid du bien-être sous l'angle de l'ergonomie, du bruit, etc ce n'est pas la priorité ?

LL : Si cela fait partie du bien-être. Pour moi d'un point de vue ergonomique on a fait un énorme bon par rapport à avant. Ici on a des bâtiments lumineux,.. Il y a une amélioration certaine. Mais ce bien-être ce n'est qu'un de ses multiples composants. Je pense que le plus important c'est que les gens puissent sentir qu'ils sont dans un environnement de travail dans lequel ils peuvent avoir l'autonomie qu'ils désirent avec certains plus que d'autres, qu'ils se sentent respectés et que leur boulot à fait sens. S'ils ont cela, il y a du bien-être.

* Vous avez des chiffres sur la performance ?

LL : On en avait pas avant, et je n'ai pas jugé que c'était la chose la plus importante. Au niveau du traitement des dossiers on s'est nettement amélioré.

* Par la digitalisation ?

Entre autres mais je pense que c'est surtout par une autre façon de travailler. La deuxième c'est que la qualité des services s'est améliorée. J'en veux pour preuve les audits qui ont été fait ces derniers temps par différents organismes externes qui ont clairement dit qu'il y a une amélioration notoire de nos services, de la façon dont ils sont perçus par nos clients. Aussi notre niveau d'absentéisme est en deçà de la moyenne des institutions fédérales en tout cas, on a aussi pas mal de gens des autres SPF qui veulent nous rejoindre, ça suppose que l'ambiance est quand même bonne. Et puis un autre indicateur qui vaut ce qu'il vaut mais on a 3-4 entreprises par semaines qui viennent donc il y a plutôt de bons échos. Mais à nouveau on a trop peu de temps que pour s'occuper de ça. Et je rejoins Zobrist qui dit que si notre objectif est de ne jamais livrer en retard, il n'y a pas besoin que l'on suive des statistiques, non on ne livre pas en retard point barre. Je suis plutôt dans cette dynamique là même si ça serait bien d'avoir des chiffres, ce que je n'ai pas, tant pis.

* Enfin, quelles améliorations, points d'attention ou difficultés feriez-vous ou avez-vous rencontré ?

LL : Ici je dirai ça été les relations avec le cabinet qui nous freine vraiment beaucoup car ils ne sont pas du tout dans la même dynamique. Cela créé des tensions et contrôles inutiles. Sans la présence du cabinet on aurait pu aller plus loin, moi j'aurais pu y consacrer beaucoup plus de temps car je l'ai passé à résoudre des conflits avec le cabinet et c'est dommage. Ça créé aussi des difficultés parce que dans l'équipe actuelle, vu les tensions, certains essayent de jouer sur les deux tableaux donc il n'y a plus la même dynamique de ce point de vue-là. Je dirai également, la nomination d'une personne en particulier qui n'apporte une bonne dynamique et c'est pas anodin. Une personne sur huit qui n'est pas dans la bonne dynamique c'est important notamment avec ce que j'ai évoqué avec le politique. Et aussi nous nous sommes retrouvés à devoir nommer quelqu'un qui est mais vraiment à l'opposer de la culture que nous essayons de promouvoir. Administrativement je ne pouvais pas faire autrement, et d'une certaine manière on a été coincé.

* Donc un point d'attention serait l'importance du choix des membres de l'équipe ?

Oui c'est fondamental et cela rejoint ce que Jim Collins a bien montré dans *Good to great c'est : First who, then what.* Donc parfois il vaut mieux avoir quelqu'un qui n'a pas forcément les compétences mais qui a l'esprit et qui est prêt à rentrer dans la nouvelle culture et le reste ça suivra.