## Avancer ensemble en acceptant le risque d'erreur

**DOSSIER BUSINESS CASE: SPF MOBILITÉ** 

Sans prendre position dans le débat politique autour des démissions de la ministre J. Galant et de Laurent Ledoux, tout le monde peut s'accorder sur la rapidité et la profondeur du changement intervenu au sein du SPF Mobilité depuis l'année 2013. Celuici s'est matérialisé entre autres par une refonte complète des installations. La transformation sur le plan managérial est certainement plus radicale encore.

uentin Druart, directeur P&O du SPF Mobilité & Transports, s'est vu confier un rôle clé dans le processus de changement initié par Laurent Ledoux, le président du SPF à son arrivée en décembre de l'année 2013. Il est rare qu'un projet soit conçu et mis en oeuvre sur un laps de temps aussi court.

« Attention à ne pas tomber dans le piège de la personnalisation. Ce n'est pas le profil de tel ou tel dirigeant qui détermine la durée du changement. C'est la volonté affichée par l'organisation. Il faut expliquer que ce n'est pas un projet. C'est une décision stratégique, claire et nette. Et la marche arrière est impossible. C'est sur cette base que nous avons communiqué. Vous devez oser dire les choses, accepter de se tromper et oser aussi mettre sur la table ce qui ne va pas. A partir de là, tout peut s'enchaîner assez rapidement. Le mot d'ordre est simple. En anglais dans le texte : stop wishing, start doing! »

## EFFET D'ENTRAÎNEMENT

« Un autre monde est possible »... C'est avec ce type d'affirmation que les équipes décident de s'engager (ou pas) dans la dynamique de changement qui a été proposée au sein du SPF. « Il s'agit bien entendu d'une aventure collective, qui se construit sur le principe que tout est possible, à condition d'y aller ensemble! Nous avons évidemment besoin des collaborateurs, raison pour laquelle le chan-

gement ne s'impose pas. Nous avons aussi éveillé à éviter le piège de la propagande par le biais d'une communication idéalisée. Le trajet ne va pas forcément être merveilleux. C'est une bataille de tous les jours mais si on parvient ensemble à changer de perspective, alors tout devient effectivement envisageable... »

« Le changement est une décision stratégique, claire et nette. Et la marche arrière est impossible. »

Fin du pointage obligatoire (même si 40% des collaborateurs souhaitent pour le moment toujours enregistrer leur temps de travail), environnement de travail dynamique, mise à disposition de bureaux satellites et ouverture au télétravail pour tous les collaborateurs qui le souhaitent... Le service public de la Mobilité est passé en moins de trente mois dans une ère nouvelle, proche de la description de l'entreprise libérée. Le mouvement s'est enclenché à travers l'ensemble de l'organisation. Ici, le département RH s'est positionné comme un



pionnier sur le plan de la transformation. Quentin Druart reprend: « Nous sommes passés d'une structure classique, construite sur 4 piliers imperméables, à une communauté de professionnels, de talents composée de 3 team (carrière, talent et organisation) au centre desquels j'ai la chance de me trouver. Le changement le plus significatif consiste toutefois à passer d'une répartition de nos ressources par fonction à une répartition par rôle. Nous sommes tous au service de l'équipe et c'est elle qui détermine là où nous voulons aller et comment nous allons nous y rendre. »

## QUI FREINE EN RÉALITÉ ?

Dans la plupart de nos schémas, les organisations syndicales sont perçues comme des facteurs de résistance au changement. Il faut convaincre, rassurer, partager... Les freins les plus importants proviennent souvent de la hiérarchie et non des partenaires sociaux! « Au tout début de la dynamique, certains managers ont attaché leurs ordinateurs avec un cadenas en vue de s'assurer d'avoir le même bureau tous les jours. Le management peut à coup sûr représenter une opposition bien plus forte que les représentants des travailleurs. A force de dialogue, nous sommes parvenus à obtenir l'adhésion de tous, laissant à chacun la possibilité de développer une culture propre au sein de son équipe. Il faut accompagner les chefs pour soutenir la logique d'autonomie qui prévaut aujourd'hui dans l'organisation. » Un point essentiel à prendre en compte dans

Un point essentiel à prendre en compte dans la facilitation du changement aujourd'hui : l'investissement en matière de nouvelles technologies. Passer dans le nouveau monde du travail, d'accord... A condition de disposer des outils qui permettront d'y évoluer de manière professionnelle. Quentin Druart confirme : « Nous sommes passés dans un environnement informatique de type cloud. Les équipements de tous les collaborateurs ont été mis à jour et parfois, notre volonté de transparence se heurte à des réactions 'étranges'. Certains collaborateurs sont réticents à l'usage de la vidéoconférence lorsqu'ils travaillent à la maison. Protection de la vie privée, disent-ils... Soit nous allons trouver une solution et respecter les désirs même si notre volonté est encore de favoriser le confort de travail et renforcer l'équilibre 'vie privée/vie professionnelle'. »

La digitalisation des processus s'affiche souvent comme un réel adjuvant. Le SPF Mobilité a été très loin sur ce sujet, comme l'explique Quentin Druart: « Soyons de bon compte, nous avons mis les moyens nécessaires sur le plan de l'infrastructure IT pour tendre progressivement vers une entreprise 100% digitale. Bien sûr, il reste encore des signataires en circulation mais le choix du digital est clair pour tout le monde et il s'impose naturellement pour rendre possibles nos choix organisationnels. »

## **UN PROCESSUS SANS FIN?**

Lorsque le processus de changement est terminé, un nouveau processus de changement commence. Un paradoxe qui peut s'avérer fatiquant sur la durée?

« L'accompagnement est un processus continu. Nous multiplions les sessions d'infos, les workshops, le mentorat des ambassadeurs, les sessions de coaching ou encore les trajets de développement pour les équipes. Notre parcours est loin d'être terminé, c'est certain. »

La culture d'entreprise ne se transforme pas en un claquement de doigts, cela va de soi. En guise de conclusion, notre interlocuteur précise: « Nous passons maintenant à la phase 2, plus enthousiasmante encore que la première et à coup sûr beaucoup plus longue que celle que nous venons de terminer. C'est une culture de fond que nous voulons installer désormais, qui enracinera une organisation égalitaire, utile et responsable (qui donne du sens). Nous commençons en effet à travailler sur le savoir-être, après avoir abordé la question du savoir-faire. Le travail de promotion d'une philosophie collective a débuté. Fatiguant peut-être... Passionnant sans aucun doute. »

JEAN-PAUL ERHARD / ALEXIS TAMINIAUX

23