

La confiance comme base pour innover l'État

LES ECHOS | LE 19/05/14

Par Isaac Getz. Peut-on aller au-delà de la simplification de l'État et l'innover ? Dans l'entreprise, l'innovation—des produits, des process, des modèles économiques, voire des modes de management—constitue une priorité de la plupart des dirigeants. Peut-elle l'être dans le secteur public ? Bienvenus dans le Ministère de la Sécurité Sociale belge.

Ce ministère avait la réputation d'être le pire du pays, toujours classé dernier dans les demandes des agents admis aux concours administratifs. À juste titre. Ses 2100 agents, dont 80% peu qualifiés, venaient passer 7 heures 36 minutes dans d'austères bâtiments et fournissaient un service médiocre aux citoyens. Mais tout changea en 2002 avec l'arrivée du nouveau Président du Ministère (l'équivalent de nos Directeurs d'Administration Centrale) : Frank Van Massenhove. Il commença—avec sa nouvelle équipe—par y mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail, améliorant les processus pour mieux servir les usagers. Mais, trois ans plus tard, en 2005, l'organisation et les structures administratives restaient toujours intactes.

C'est à l'occasion d'une enquête interne que les agents, répondant aux questions « Qu'est-ce qui vous rend heureux ou malheureux au travail », ont indiqué apprécier davantage le temps que l'argent. Frank Van Massenhove n'en fut d'ailleurs pas surpris car, depuis 2002, il rencontrait toutes les deux semaines des agents pour discuter avec eux à bâtons rompus. En effet, les agents du Ministère passaient, en moyenne, deux heures de trajet aller-retour dans les transports. Si on ajoutait à cela l'heure prise pour déjeuner, cela faisait au total trois heures gâchées chaque jour juste pour venir au bureau. D'où l'idée du Président de laisser les agents choisir où et quand ils voulaient travailler—au bureau ou chez eux. L'adhésion à ce nouveau mode de fonctionnement s'est faite sur la base du volontariat.

En 2008, 70% des agents ont répondu positivement et ont commencé à travailler depuis leur domicile jusqu'à trois jours par semaine—le maximum légal autorisé. Par ailleurs, le déménagement du ministère en 2009 s'est accompagné par une numérisation totale de toutes les archives, ce qui simplifia encore le télétravail. De plus, ce déménagement s'est avéré être le moins cher de l'histoire de l'Administration belge : comme il n'y avait ni papiers ni meubles à déménager, chaque collaborateur n'a pris qu'un carton d'affaires personnelles et l'a emmené en métro jusqu'aux nouveaux locaux. En effet, ces derniers disposaient de meubles et d'espaces conçus spécialement pour un nouveau mode de travail collaboratif. Il n'y avait plus de bureaux fixes, mais des bureaux « flex » toujours nettoyés et adaptables en open space. De nombreux espaces semi-ouverts et insonorisés, réservés aux réunions et aux échanges, avaient été aussi installés : avec le télétravail, les équipes venaient dans les locaux davantage pour se coordonner que pour effectuer leur travail.

Une fois mesurées les conséquences de ce bouleversement, les sceptiques eurent un large sourire : les agents travaillaient en moyenne 6 h chez eux au lieu des fameuses 7h36 au bureau. Certes, mais ils étaient 20% plus productifs. De plus, comme 70% des agents avaient choisi de travailler jusqu'à trois jours chez eux, 7 bureaux « flex » suffisaient pour 10 agents. Quelles économies ? 6 millions d'euros de loyer en moins par an.

La confiance coûte toujours moins cher que le contrôle

Encouragé par ces premiers résultats, Frank Van Massenhove, s'entourant d'autres leaders et notamment de Laurence Vanhée, DRH, a entamé une transformation véritablement radicale du Ministère. Il s'agissait à présent de permettre à tous les collaborateurs d'entreprendre de façon libre et responsable toute action améliorant in fine le service rendu aux citoyens-usagers. Cela ne signifiait ni plus ni moins que le démantèlement de la bureaucratie hiérarchique—cœur non seulement d'un Ministère mais aussi de toute institution ou entreprise telles qu'on les connaît aujourd'hui. Voilà ce que dit M. Van Massenhove : « La hiérarchie rend l'organisation aveugle aux problèmes. Personne ne les signale car ils sont vus comme une critique du manager qui est "le plus intelligent". Les managers classiques ont peur de lâcher le contrôle, de renoncer aux signes extérieurs de pouvoir. Ici, personne n'a de bureau. Moi non plus. Les managers sont devenus des coachs, des

accompagnateurs. Cela déconcerte, mais je veux rendre les salariés heureux. Pas parce que j'aime à ce point l'être humain! Tout simplement parce que les gens heureux travaillent mieux, et fournissent par conséquent un meilleur service à nos clients—les citoyens. »

La conviction du Président n'est donc pas que les managers soient inutiles, mais que le bon sens indique clairement que ce sont les agents de première ligne qui produisent le service et qui sont donc plus importants. Tous les autres collaborateurs—des personnes occupant des fonctions support aux managers jusqu'au Président du Ministère—sont au service des agents. C'est d'ailleurs le bon sens qui a amené le Président à abandonner son bureau de 50m². Il a demandé à ce que soit calculé le temps qu'il y passait : il s'est avéré être de 3% ! Quelles économies ? 16 500 euros de loyer par an. Le même bon sens lui a suggéré de ne pas demander à son Ministre de tutelle d'autorisation pour les changements qu'il a effectués.

Quand ce Ministre l'a finalement appris—par la presse—, il ne s'en est pas offusqué. Au contraire, il s'est réjoui car ces résultats étaient bons pour les citoyens et l'économie du pays.

Aujourd'hui, les locaux conçus pour « le bonheur des salariés » n'ont rien à envier à ceux de Google. Mais paradoxalement, la majorité des 900 agents qui y sont rattachés sur les 1300 du Ministère préfère effectuer leur travail chez eux, « où, quand, et comment ils le veulent », comme aime à le répéter Frank Van Massenhove. C'est justement grâce à cette confiance et cette liberté dont ils jouissent que ces agents se sont définis des objectifs extrêmement ambitieux et les ont répartis équitablement entre les membres de chaque équipe. Comme l'explique Laurence Vanhée, « Ce n'est pas parce que l'on est fonctionnaire que l'on se contente du service minimum ». La confiance, c'est aussi les placards à fournitures en accès libre—un choc culturel dans cette administration qui demandait de remplir des formulaires pour chaque nouveau stylo ou feutre. Un choc économique aussi car les coûts des fournitures ont baissé de 35% en un an. D'autres diminutions de coûts ont suivi, telle la réduction de 30% des coûts de l'énergie. En tout, le Ministère a réduit ses dépenses de 8% en un an. L'État Belge n'avait demandé que 4% ! La confiance coûte toujours moins cher que le contrôle.

Peut-être le temps est-il venu d'apprendre de nos voisins Belges

Tout cela a suscité un grand engouement dans les médias. Le Ministère a été élu deux années consécutives meilleur environnement de travail du pays, Frank Van Massenhove a été élu meilleur manager de l'année et Laurence Vanhee—meilleur DRH, bien que son titre officiel ne soit pas DRH. « C'est Chief Happiness Officer, car RH, dit-elle, ne signifie pas Ressources Humaines mais Rendre Heureux ». Il n'est pas surprenant, donc, que ce Ministère soit le plus demandé par les fonctionnaires. Il est aussi visité par des milliers d'entreprises du monde entier, françaises y compris, qui viennent y chercher l'inspiration pour se transformer radicalement. Les administrations le font aussi. Ainsi, le Ministère des Finances de Corée du Sud est venu à Bruxelles pour s'en inspirer. Mais l'exemple a aussi essaimé dans le reste de l'administration belge. Le Ministère belge de la Mobilité et des Transports a commencé lui aussi sa transformation fondée sur la confiance sous la houlette de son nouveau Président, Laurent Ledoux. Un autre Ministère, celui de la Fonction Publique, qui définit les politiques RH pour toutes les administrations belges, s'en inspire beaucoup. Quant au Ministre de la Simplification Administrative, il s'est carrément installé au 6e étage du même bâtiment que le Ministère de la Sécurité Sociale, tant il y trouve de choses à apprendre—et à prendre.

Ainsi, après avoir étudié pendant plus de 7 ans les organisations fondées sur la liberté et la confiance envers les salariés, nous pouvons affirmer que ce Ministère de la Sécurité Sociale est l'une des organisations les plus performantes au monde, services publics et entreprises privées confondues. Peut-être le temps est-il venu d'apprendre de nos voisins Belges ?

Isaac Getz est Professeur à l'ESCP Europe, et est co-auteur de « Liberté & Cie » (Flammarion, 2013 ; prix du livre DCF)