



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)

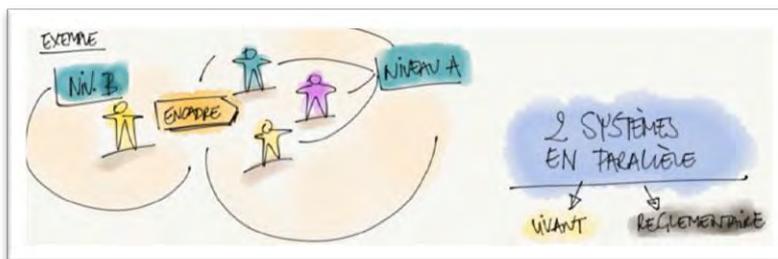
Illustrations par Laurent Marbacher (marbacher@me.com),
accompagnant depuis 10 ans du groupe Poulit

*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 des niveaux A)
 - Coaching des membres de la nouvelle équipe ad interim



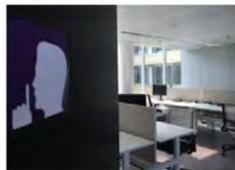
ON A ESSAYÉ
D'AIDER LES
NOUVEAUX
MANAGERS
AU TRAVERS
D'UN COACHING!

- 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

 <p>poste de travail sans cloison</p>	 <p>poste de travail avec cloison</p>	 <p>poste de travail individuel temporaire</p>
 <p>Espace de silence</p>	 <p>Espace overflow</p>	 <p>Salle de réunion</p>

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) ;



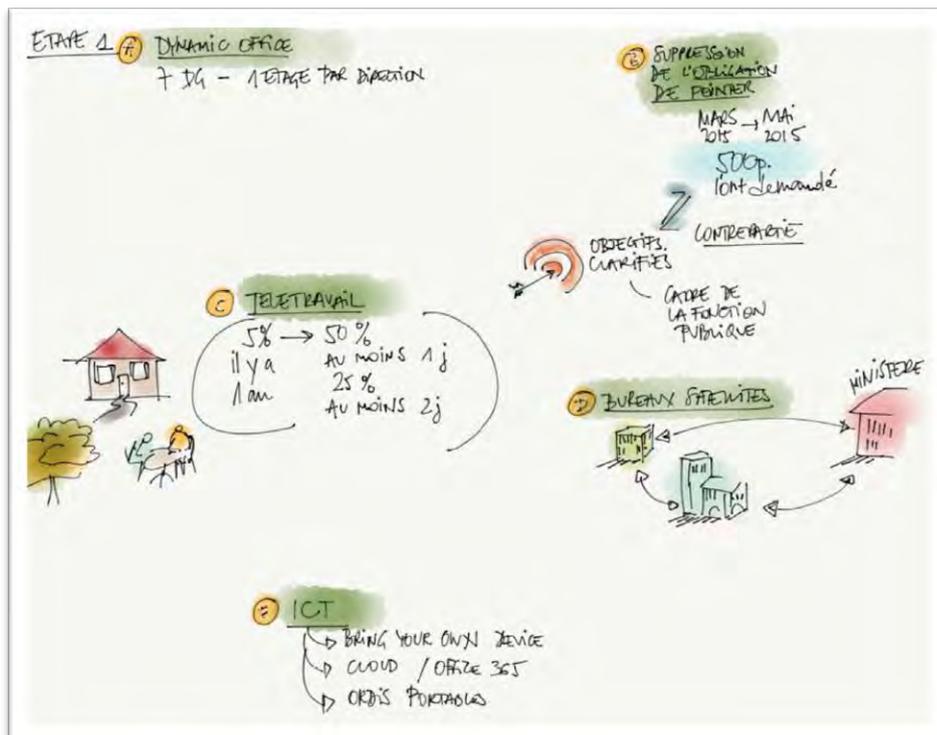
- **Mise en place d'un réseau de satellite offices** dans tout le pays (avec d'autres SPF) afin de permettre au personnel de télé-travailler hors mais proche de chez eux ;



- **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).

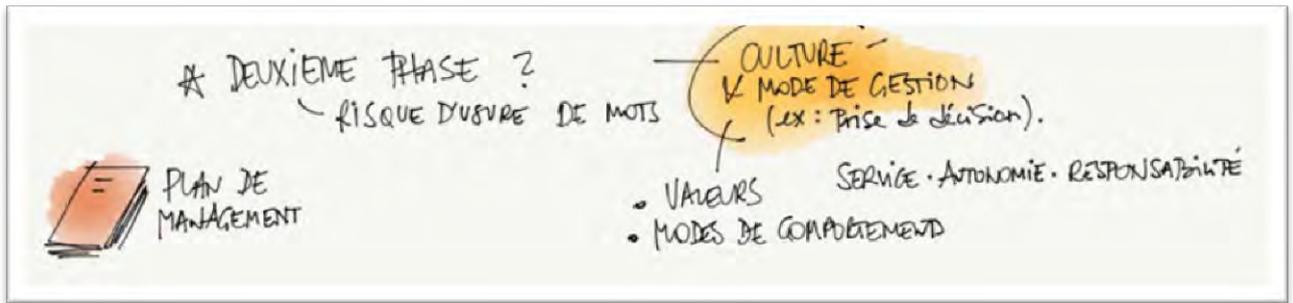
1.5. Mise en place d'un 360° feedback

- 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



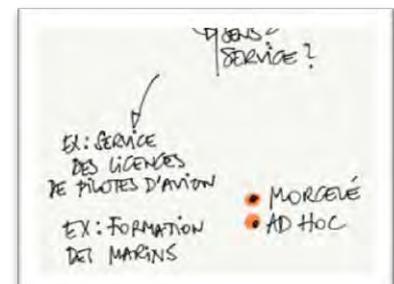
2.1. Mobi4you – Phase 2 (« culture »)

- 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,...



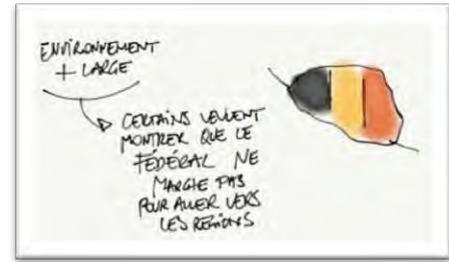
2.2. Renforcement de la qualité des services aux usagers et de l'orientation client

- 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,...

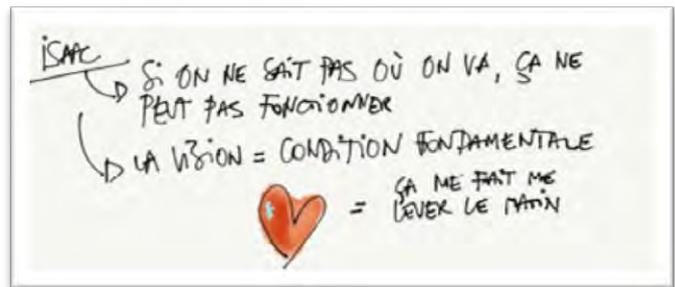


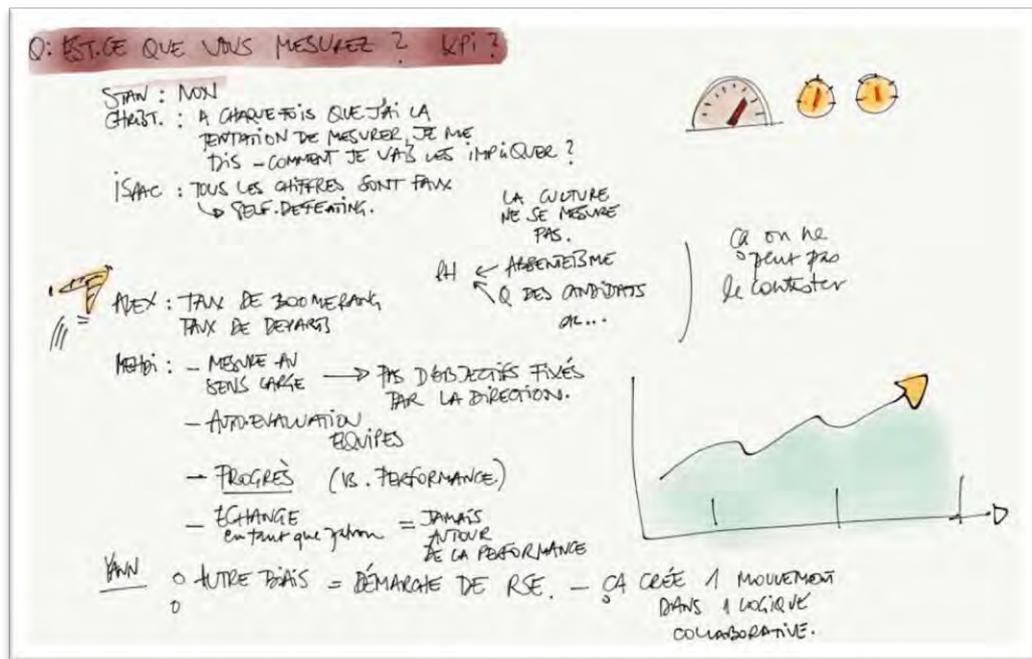
2.4. Mise en œuvre des volets « Mobilité et Transports » de l'accord du Gouvernement & des politiques des autorités de tutelles

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 traités 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 traités 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

Mehdi → NOUS AVON = MÊME MOT → DEFIS - ACTION

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

STAN → JE SUIS 1 AYATOLLAH
EN PROJET STRATÉGIQUE

ISAAC → VISION = ON VA AUX SEYCHÈLES
ENSUITE → VOUS, QUI ÊTES LES SPÉCIALISTES EN MATIÈRE DE LA NAVIGATION ...
QUELS SONT VOS OBJECTIFS POUR ARRIVER AUX SEYCHÈLES

Q. INCENTIVES ?

ISAAC - C'EST 1 GROS MOT PARTAGE DES GAINS

Mehdi - TOUTES PRIMES → REINTEGRÉES → PERIF = COUVERNE
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

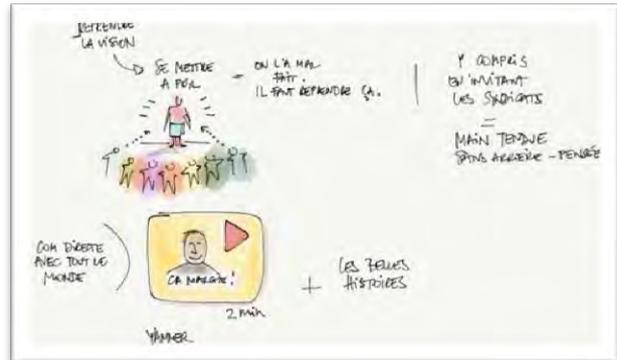
- Ceux qui ont une influence, une écoute aux effets « démultiplicateurs », représentent souvent 7% du personnel. Ils sont la minorité agissante en dehors des convaincus ;
- Ils peuvent promouvoir des adaptations concrètes sur le terrain et redonner du sens au quotidien : consacrer du temps à ceux qui 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 youtubes + 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

