

LE SPF MOBILITÉ ET TRANSPORTS, LE SPW ET LE FOREM PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU NWO

LE NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL EST D'ABORD UN PROJET D'ENTREPRISE

TEXTE ■ MÉLANIE GEELKENS



L'espace-temps du monde du travail est en train de se métamorphoser, y compris dans le secteur public. Pour un mieux ou pour le pire ? C'était la question explorée lors d'un colloque organisé au printemps par la plateforme HR Public dans le cadre du cycle 2015 consacré au bien-être au travail. 3 organisations sont venues y partager leur expérience - contrastée - en matière de « nouveau monde du travail ».

Pour Laurent Ledoux, président du comité exécutif du Service public fédéral Mobilité et Transports, introduire le « New World of Work » (NWoW) dans une administration peut être un pari gagnant. En 2 ans, cette administration a complètement changé de visage. « Nous sommes d'abord passés en mode dynamic office, confie-t-il. Nous avons supprimé tous les bureaux individuels et les cloisons. » Même l'espace de travail (paraît-il très coquet) qui était réservé au « grand patron » en personne est passé à la trappe. Laurent Ledoux s'assied désormais dans l'open space, comme tous ses collaborateurs. « Comme ça, ils peuvent venir me voir

sans rendez-vous », sourit-il. Plus aucun fonctionnaire n'a la possibilité de s'approprier un espace. Ce n'est toutefois pas pour autant que tout le monde s'installe à une autre table chaque matin. « C'était au départ le fantasme de notre Facility Manager, mais les gens trouvent malgré tout certains repères. » Si la plupart ne voudrait pas, aujourd'hui, en revenir aux bureaux fermés d'antan, le patron du SPF reconnaît que le chemin fut long et parsemé de résistances. « Mais il existe désormais de meilleures dynamiques d'équipe, se félicite-t-il. Les

Le management par objectif soutient aussi par ailleurs l'instauration du télétravail. Le fonctionnaire du SPF Mobilité et Transports peut travailler à la maison à raison de 3 jours par semaine maximum, pour autant qu'il se soit accordé avec son équipe. En un an, le nombre de télétravailleurs a explosé, passant de 10 à 50%. « Certaines personnes n'ont toutefois pas envie de rester chez elles, mais sont intéressées par le fait de diminuer leur temps de trajet. C'est pour cela qu'avec d'autres SPF, nous avons mis en place des 'bureaux satellites' dans différentes villes qui

TEMPS FORTS

- :: Instaurer le Nouveau Monde du Travail : y aller sans état d'âme ou attendre que l'organisation atteigne la maturité requise ? Les avis lors du colloque organisé par HR Public étaient contrastés.
- :: Mais il y a unanimité sur l'indispensable adhésion et implication de la hiérarchie, d'autant plus que le passage au NWO exige la remise à plat des pratiques managériales qui doivent évoluer vers un autre modèle.
- :: Conclusion : le NWO ne doit pas être vu comme une panacée. Il a ses avantages, mais aussi ses limites. Tout l'enjeu consiste à construire un projet cohérent, en dépassant la question des outils pour développer un vrai projet d'entreprise.

LE NWO ROMPT AVEC UNE PRATIQUE BIEN ANCRÉE : LE CONTRÔLE DES TROUPES

gens se parlent davantage. » De larges « coffee corners » ont été installés pour favoriser les rencontres informelles autour de la machine à café. Tout comme des salles de réunion « de toutes les tailles » ont fait leur apparition.

Anti-contrôle

Laurent Ledoux a également supprimé l'obligation de pointer, pour le personnel qui en manifeste le souhait. « À chaque demande, nous en profitons pour clarifier les objectifs. Le but n'est pas de faire du contrôle : je suis anti-contrôle. On ne va pas embêter 95% des gens parce que 5% tirent sur la corde. Mais il est important pour la personne de savoir ce qu'on attend d'elle, à la fois pour elle-même et pour le chef d'équipe. »

peuvent être utilisés par plusieurs administrations », détaille-t-il. Résultat : la surface immobilière a été réduite de 30%, ce qui permet au service public d'économiser... 4 millions d'euros par an. « Bien sûr, nous avons beaucoup investi dans le mobilier, pour qu'il soit ergonomique, ainsi que dans les technologies de communication. Mais cette dépense sera récupérée en moins de deux ans vu ce qui est épargné. » Faire des économies de superficie : c'est aussi ce qui a motivé les dirigeants du Service public de Wallonie (SPW) lorsqu'ils ont demandé à Emmanuelle Rappe, directrice des ressources humaines, d'instaurer le NWO au sein des 10 directions générales de l'administration wallonne. Celles-ci emploient ensemble 9.000 personnes. « La raison était



Laurent Ledoux
SPF Mobilité et Transports

« La culture du présentisme ne sert à rien. Elle donne l'impression à certains chefs qu'ils maîtrisent leurs troupes, alors que ce n'est pas le cas du tout. Cela conduit plutôt à des comportements infantilissants. »

© D.R.

simple, relate-t-elle. Avec la réforme de l'État, des fonctionnaires du fédéral allaient emménager chez nous. Or, il n'y avait plus assez de place pour tout le monde. »

Lutter contre l'exclusion

Certains agents du SPW avaient déjà eu l'occasion de tester le télétravail depuis 2008. Mais de manière limitée (750 salariés environ), et non continue. Néanmoins, les résultats semblaient satisfaisants. Avec cependant quelques enseignements à retirer. « D'abord, il faut lutter contre le sentiment d'exclusion, en gardant le lien avec

le télétravailleur. En l'informant quand il y a une urgence, en le tenant au courant des nouvelles importantes..., indique la DRH. Ensuite, des suggestions ont été faites auprès des télétravailleurs pour que ceux-ci gardent le lien avec leurs collègues. C'est ainsi que certains envoient un mail le matin ou collent un post-it sur leur PC pour indiquer qu'ils ne sont pas au bureau, mais qu'ils sont joignables. L'image du télétravail est souvent perçue de manière négative par ceux qui ne le pratiquent pas et ramenée à du téléjardinage ! Enfin, il est important que les télétravailleurs puissent scinder vies profes-

sionnelle et privée, en organisant leur temps de travail et en ayant un cadre de travail au domicile approprié. »

Cette première tentative plutôt fructueuse n'empêcha pas Emmanuelle Rappe de se montrer prudente avant d'implémenter le NWOV. Piloter un tel changement interne sur un public cible déterminé est une chose. L'étendre à l'ensemble de l'organisation en était une autre et quelques préalables s'imposent. « Avant toute chose, il fallait tenir compte de 4 dimensions : l'organisation de l'espace, la culture collective, les pratiques managériales et la performance des TIC,

Entreprendre avec les entrepreneurs

Partena Professional souhaite aider et encourager les entrepreneurs à entreprendre avec succès.

Que proposons-nous concrètement ?

- Des **conseils pratiques** pour les entrepreneurs qui souhaitent se lancer
- Une optimisation du **statut social de l'indépendant** afin d'atteindre un niveau comparable à celui de l'employé
- Une aide pour **maximiser la rentabilité de la gestion du personnel**

Envie d'en savoir plus ?

Demandez un rendez-vous via
02 549 36 46 | sales@partena.be
www.partena-professional.be



Entreprendre avec les entrepreneurs



énumère-t-elle. En d'autres termes, la maturité organisationnelle, managériale, RH et technique sont des préalables indispensables. »

Aucun de ces paramètres n'a vraiment survécu à l'analyse. Emmanuelle Rappe souligne que la culture d'entreprise est certes « en voie de progression », mais elle demeure classique, basée sur le contrôle et la hiérarchie traditionnelle. Quant au management par objectif ou par équipe, bien qu'il soit implémenté, des marges de progression sont à prévoir ; la gestion de projet se faisant généralement « en silo » plutôt que de manière transversale. D'un point de vue technologique, enfin, la DRH remarque que la pyramide des âges explique en partie le manque de maturité technologique de l'organisation, tout comme l'hétérogénéité du parc informatique.

Solution... radicale

« J'en ai conclu... que je ne pouvais pas mettre le NWOw en place de manière systématique. Le niveau de maturité n'était pas suffisant et les conditions n'étaient pas remplies. Par rapport au courant actuel, je suis donc un peu le 'villain petit canard' des NWOw », sourit-elle. Ajoutant qu'elle a toutefois proposé une phase pilote, concernant les inspecteurs sociaux, souvent sur la route et dès lors davantage habitués à une certaine mobilité. « Il faut des investissements, du temps, le soutien de la ligne hiérarchique pour mettre en œuvre un tel changement, poursuit-elle. Imaginez : il faudrait implémenter ces changements simultanément dans 10 services différents, qui ont 10 directeurs généraux différents. Le management n'est pas encore prêt à encadrer les télétravailleurs dans une telle révolution. »

Laurent Ledoux insiste lui aussi sur l'importance du soutien de la hiérarchie. Mais sa solution fut plus... radicale. « Le comité de direction a complètement changé, admet-il. Seul un des membres est toujours là aujourd'hui. C'était inévitable. Chez Semco (une société brésilienne précurseur dans le domaine des NWOw, NDLR), Ricardo Semler avait fait de même. Il faut y aller sans état d'âme. C'est fondamental. »

Au Forem également, la question de la hiérarchie a joué un rôle dans l'instauration d'un projet aux accents New World of Work. Une des missions du service public de l'emploi et de la formation est de mettre en place un outil de gestion de relation client, un dossier unique pour employeurs et demandeurs d'emploi. Une tâche qui mobilise de multiples intervenants, dépendant de services différents. « Or, il est difficile de coordonner tous les acteurs concernés lorsqu'ils

Emmanuelle Rappe Service public de Wallonie

« Je suis sans doute un peu le 'villain petit canard' des NWOw. L'analyse a montré que le niveau de maturité de l'organisation n'était, à ce stade, pas suffisant. J'en ai conclu... que je ne pouvais pas le faire. »

© D.R.



dépendent de lignes hiérarchiques différentes », note Sophie Masson, Business Analyst au Forem.

Après un an de fonctionnement classique et un résultat loin d'être satisfaisant, un changement de stratégie s'imposait. « Depuis septembre 2014, nous avons rassemblé tout le monde dans un même espace, ajoute-t-elle. Il y a une équipe de base qui est à 100% dédiée au projet, ainsi que d'autres intervenants qui vont et qui viennent. »

Deux salles de réunion avaient été mises à disposition par le Forem, équipées de meubles de bureau traditionnels. Ceux-ci furent simplement retournés pour créer de larges tables, afin d'éviter que chacun ne tra-

ançée : le contrôle des troupes. Alors que les managers sont généralement habitués au présentisme, au pointage, à la surveillance et à la vérification, ces nouvelles manières de travailler nécessitent de lâcher prise, de faire confiance à l'autonomie de chacun. « La culture du présentisme ne sert à rien, juge Laurent Ledoux. Elle donne l'impression à certains chefs qu'ils maîtrisent leurs troupes, alors que ce n'est pas le cas du tout. Cela conduit plutôt à des comportements infantilisants. Si un de mes collaborateurs met 5 heures à accomplir une tâche plutôt que 10 et qu'il profite du temps pour autre chose, tant mieux ! »

Le patron du SPF Mobilité et Transports

LE NWOw NE SE LIMITE PAS À L'INSTAURATION DU TÉLÉTRAVAIL OU DU CLEANDESK

vaillent dans son coin sans interaction. « Nous avons nous-mêmes défini les règles internes : pas de place définie, pas d'effet personnel, partage des places selon les besoins. »

La Business Analyst remarque désormais une meilleure communication, une culture de projet qui s'est installée, une rationalisation des espaces ainsi qu'une meilleure disposition des ressources fonctionnelles. « Le point faible de cette expérience limitée dans le temps est qu'il faudrait réinvestir dans les équipements. Par exemple, il n'est pas possible de s'isoler alors que ce serait parfois nécessaire. Le point fort est que nous pourrions atteindre plus vite des résultats. Aussi, nous sommes en complète autonomie puisque les responsables hiérarchiques ne sont pas autour de nous et que le pilote du projet, notre directeur territorial, n'est pas là à 100%. »

Changement de paradigme

La question de la hiérarchie revient à nouveau. Le NWOw rompt avec une pratique bien

estime que l'échec de certaines pratiques de NWOw est souvent lié à l'attitude du management. « Les travailleurs ne savent pas si leur supérieur joue vraiment le jeu. Ils se méfient, ont tendance à ne pas nous croire. L'un des points importants est la sincérité de l'action. » Conclusion : le NWOw ne peut se limiter à l'instauration du télétravail ou du cleandesk. La philosophie managériale doit être sous-jacente.

Les professeurs François Pichault (HEC-ULg) et Laurent Taskin (UCL) soulignent à ce titre que le NWOw n'est pas la panacée, et ne serait d'ailleurs pas systématiquement synonyme de meilleur équilibre privé/professionnel, de fidélisation, de flexibilité, de productivité accrue, ni même de plus grande satisfaction du personnel. « Les organisations qui abordent le NWOw doivent d'abord se positionner au-delà des outils, concluent-ils. Il faut avant tout se poser la question de la philosophie managériale et de la vision de l'humain. Sans cela, on prend des risques énormes... »