



Compte-rendu du Midi de l'innovation du 11 octobre 2016

« Les nouvelles manières de travailler (NWOW) : effet de mode ou véritable révolution ? »

Quentin Druart (SPF Mobilité)

Introduction

Le cycle des Midis de l'Innovation est une initiative du Département de la Compétitivité et de l'Innovation du Service Public de Wallonie. Chaque édition constitue une opportunité d'échanges entre acteurs issus de l'administration et des différents organismes wallons concernés par l'innovation.

Un des défis de l'administration actuelle est de changer de culture afin de répondre aux évolutions et aux besoins de la société et aux attentes des collaborateurs. Il s'agit d'évoluer vers une administration orientée „usagers“ (internes et externes). Cette transition a un double objectif : plus d'efficacité et plus d'efficience. Cela nécessite de repenser le projet managérial "classique".

A travers les NWOW (*New Ways of Working*- Nouvelles manières de travailler), la réalisation de ces objectifs repose sur une vision plaçant la ressource la plus précieuse de l'organisation au centre des préoccupations, c'est-à-dire les agents et donc leurs talents et leur créativité, en valorisant l'autonomie et la collaboration. Les NWOW prônent un environnement de travail favorisant notamment la réaffirmation ou le développement du sens au travail, sources de motivation, permettant de gagner en performance.

En s'inscrivant dans une telle démarche depuis plusieurs années, le SPF Mobilité et Transports entend prôner une nouvelle dynamique au travail, assurant une organisation plus efficace et orientée usagers, où priment la réalisation des objectifs et une ambiance optimisée tant dans son environnement que dans l'équilibre offert entre vie privée et professionnelle.

C'est ce processus que Quentin Druart, Directeur Personnel et Organisation (P&O) au SPF Mobilité et Transports depuis 2013 et co-promoteur des NWOW et de la mise en œuvre d'une nouvelle culture d'entreprise nous a exposé lors de son intervention du 11 octobre.

Dans son exposé introductif, Madame Isabelle QUOILIN, Directrice générale de la DGO6, a expliqué combien les NWOW constituent une dynamique porteuse de modernisation et d'innovation pour son administration. La mise en place des NWOW est en effet un des projets prioritaires de la DGO6 au sein du Contrat d'administration approuvé par le Gouvernement wallon en mai 2016.

Exposé de Quentin Druart (SPF Mobilité)

Quentin Druart a débuté son intervention par un constat : il y a quelques années, les agents du SPF Mobilité n'étaient plus heureux au sein de l'administration. En effet, une enquête de satisfaction avait mis en évidence les éléments suivants :

- Le poids de la bureaucratie au sein du SPF Mobilité ;
- la multitude des règles à respecter ;
- Une insatisfaction grandissante dans le cadre de la fonction exercée.

D'autres constats, plus factuels, avaient été mis en évidence lors de cette enquête :

- les ingénieurs partent massivement vers le secteur privé, afin notamment de pouvoir bénéficier de conditions salariales plus avantageuses ;
- les citoyens ont de nouvelles attentes par rapport au SPF mobilité, lequel est parfois incapable d'y répondre efficacement ;
- la pyramide des âges est déséquilibrée étant donné que la moyenne d'âge est de 47,5 ans ;
- Les jeunes désertent le service public dû à la mauvaise image de celui-ci ;
- De nombreux fonctionnaires sont stressés et certains arrivent même à un état de burnout.

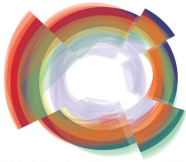
L'objectif face à cette situation fut de redonner un sens au travail des collaborateurs du SPF Mobilité, tout en étant vigilant à ne pas confondre les outils et la manière de les mettre en place. Pour répondre à cet objectif, il a été décidé d'intégrer le concept de NWOW au sein du SPF Mobilité, décliné en une série d'actions, comme par exemple:

- Donner une autonomie aux agents à tous les niveaux, ce qui implique de changer le comportement des managers et des collaborateurs ;
- supprimer les contrôles abusifs ;
- intégrer une philosophie d'autogestion qui implique que le collectif décide à la place du chef ;
- rétablir un équilibre entre la vie privée et professionnelle ;
- créer un environnement qui permet aux agents de se développer car en effet, le fil rouge du processus est l'aspect personnel et l'objectif est de redonner un sentiment de fierté aux agents dans le cadre de leur travail.

Les effets recherchés de ces mesures étaient dès le départ d'impliquer plus de reconnaissance de la part de la hiérarchie pour les agents, de développer les talents et pas uniquement des compétences, d'augmenter la satisfaction et la motivation des agents.

Quentin Druart a bien insisté sur le fait que la mise en place des NWOW s'inscrivait dans un processus de long terme. Les critères de succès de la mise en place de telles mesures sont pour l'orateur les suivants :

- Ne pas trop décortiquer le processus mais de s'y plonger ;



- Accepter l'échec et encourager les agents à le dépasser ;
- Pouvoir exprimer les choses qui fonctionnent, et celles qui ne fonctionnent pas ;
- L'élément clef est la confiance entre les agents et entre la hiérarchie et les agents ;
- Adapter la dynamique NWOW à la culture particulière du service, ce qui nécessite une véritable ouverture d'esprit ainsi qu'une maturité à tous les niveaux ;
- Oublier les attributs liés à une fonction (voiture, chauffeur, secrétaire, etc.), c'est le rôle qui importe ;
- Accepter de pouvoir casser les règles ;
- Une participation collective dans le cadre de cette dynamique, qui repose sur des effets d'entraînement importants ;
- Etre conscient qu'il s'agit d'un processus de longue haleine.

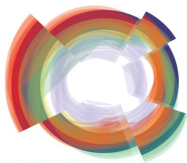
Quentin Druart a ensuite abordé les freins inhérents au processus de mise en place des NWOW. En effet, les syndicalistes et managers sont parfois récalcitrants devant la mise en place de certaines mesures, car il s'agit d'un mode de pensée et de travail qu'ils ne connaissent pas. Ensuite, il est important de mettre en avant l'exemplarité et de ne pas promouvoir un projet s'il n'y a aucune action concrète qui y est associée.

L'intervenant a également mis en garde l'assistance à propos de fausses idées que le concept NWOW pourrait véhiculer, en effet :

- Ce processus ne s'apparente pas à une libération, les agents devront toujours faire face à certaines obligations ;
- Il ne s'agit pas d'un projet économique mis en place pour réduire les coûts d'un département, ce n'est pas le but ;
- Attention à ne pas confondre outils et objectifs, il est nécessaire de comprendre pourquoi ces outils sont mis en place.

Quentin Druart a terminé son exposé par une présentation succincte du processus mis en œuvre au SPF Mobilité. Ainsi, l'intervenant a expliqué que le télétravail pouvait se réaliser partout, pas seulement au domicile de l'agent. Il a montré des photos des bureaux satellites qui ont vu le jour, a précisé de quelle manière l'ensemble des données a migré dans le cloud, a souligné que les médias sociaux comme Yammer sont utilisés en interne et que des plateformes interactives de formation ont été mises en place.

En guise de conclusion, l'orateur a averti l'assemblée de certains effets collatéraux de la dynamique, comme le symptôme de l'enfant gâté (les agents veulent toujours plus d'avantages ou ne remplissent plus leurs obligations) ou celui de l'école des fans (tout le monde n'est pas forcément compétent, parfois le manager doit prendre des décisions pour réévaluer l'utilité d'un agent).



Débat

- Comment se passe la mise en place de la communauté de talents ?

Il ne s'agit pas pour les agents et la hiérarchie de perdre des avantages mais bien que chacun voie évoluer son rôle. Il ne faut pas imposer sa vision mais discuter de la manière dont on va y arriver. Ainsi, les comités de gestion doivent être ouverts aux agents.

- Dans ce cadre, comment se passe l'évaluation sur base des objectifs ?

Elle a lieu avec le chef et les collaborateurs, accompagnée des coachs et dans un cadre où les objectifs ont été acceptés par tout le monde.

- Comment s'organise le maintien de la dynamique ?

Il s'agit de ne pas personnaliser la dynamique : si le successeur décide de tout changer, les collaborateurs pourront s'interposer ou non, car ils auront intégré la dynamique.

- Que se passe-t-il si tout le monde n'est pas prêt à intégrer le processus NWOW ?

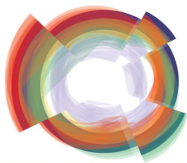
La clef est de ne pas obliger les agents à l'intégrer, il faut tout miser sur l'effet d'entraînement et accepter que l'on joue sur différents aspects avec différents rythmes de croisière.

- Comment opérer le changement au niveau informatique ?

Il faut intégrer dès le début de la réflexion le département informatique et amener une autonomie des agents par rapport aux outils.

- Que se passe-t-il pour ceux qui restent dans l'ancien système ?

Ceux qui continuent à pointer s'intègrent dans le reste du processus NWOW s'ils le désirent car en effet, le pointage mesure la présence et non pas les objectifs.



Midis de l'Innovation

Département de la Compétitivité et de l'Innovation

Pour aller plus loin



Service public fédéral
Mobilité et Transports

Les nouveaux lieux du travail : présentation des actions de "libération" au sein du SPF Mobilité : http://www.philosophie-management.com/php/agenda/agenda_detail.php?ag_id=810

Reportage « Le bonheur au travail » de Martin Messonier :

https://www.youtube.com/playlist?list=PLmfiCnVD2LL7IO-0k_7ZgVGVdle4Mlzqk

Barthod-Prothade Mireille, *Le bien-être donne-t-il du sens au travail ?*, Cairn, 2013.

Carney Brian, Getz Isaac, *Liberté & Cie*, Fayard, 2012

Laloux Frédéric, *Reinventing organisations : vers des communautés de travail inspirées*, Diateinio, 2015.

Sewell, Graham; Taskin, Laurent. *Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in telework*, *Organization Studies*, 2015.

Silva François et Ben Ali Anis, *Emergence du travail collaboratif : nouvelles formes d'organisation du travail*, *Revue Management et Avenir*, 2010.

Taskin Laurent, *New ways of organizing work : Developments, perspectives and experiences*, *Management Learning*, 2012.

Taskin, Laurent ; Desmarets, Maxime. *Le "nouveau monde du travail": Paradoxes et enjeux*, Lannoo, 2015, p. 265-278.