

# La réorganisation d'une organisation (publique) au regard du Management Humain

Congrès de la Fonction Publique  
27 mars 2025

# Introduction – *Qui sommes nous ?*

## Bauduin Auquier:

- Juriste
- + de 30 années d'expérience en RH et transformation d'organisation. DRH Delhaize, STIB, ... Program Manager RTBF
- 25 ans dans les juridictions du travail à Bruxelles
- Médiateur agréé en matières civiles, commerciales et sociales.
- Maître de conférence UCLouvain
- Co-fondateur/partner YEON
- Humaniste

## YEON – *Building sustainable connections*

- “Yeon”: nous sommes tous interconnectés en Coréen
- Nouvel acteur avec une nouvelle approche :
  - Gestion de conflit
  - Médiation
  - Change Management
  - Relations sociales
- Partners avec un adn commun
- [www.yeon.be](http://www.yeon.be)

# Agenda

1. Ce qui ne fonctionne plus (bien) dans la gestion des personnes
2. Une approche nouvelle : le Management Humain
3. Une réorganisation de l'organisation au regard du Management Humain : un cas pratique, la RTBF.

# 1. Ce qui ne fonctionne plus (bien) dans la gestion des personnes

# Un défi – majeur – parmi d’autres : les absences de longue durée

	2013	2016	2017	2018	2022
Personnes en invalidité	<b>299.408</b>	366.293	379.908	400.745	<b>471.927</b>
Chomeurs complets indemnisés	<b>457.785</b>	395.213	373.701	348.221	<b>292.594</b>
Type de maladie : troubles mentaux et du comportement	104.291	129.680	136.343	145.180	177.155

Sources : SPF Emploi Travail Concertation Sociale - INAMI

# La souffrance au travail et les coûts qui en découlent

*“À ce sujet, on peut se référer au fait que de plus en plus d'analyses soulignent le lien entre stress, conditions de travail, manque d'intérêt pour le travail d'une part, et incapacité de travail d'autre part. L'impact de l'environnement de travail sur le retour au travail est très important. **Les relations avec les collègues, la hiérarchie et l'ambiance au travail en général, sont déterminants dans la motivation d'une personne en incapacité de travail à reprendre ou non d'une activité à temps partiel.**”*

<https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnitees/2018/Pages/statistiques-invalidite.aspx>

# Quelques considérations préliminaires

- Une période de transition en général
  - D'une période industrielle vers l'entreprise de la connaissance vers une réindustrialisation ? Rôle de l'Etat ?
  - Délocalisation post covid : lieu de travail ou télétravail ? Appartenance, jeu collectif ?
  - Numérisation, intelligence artificielle ?
  - Urgence environnementale ?
- Des transformations dans le secteur public en particulier
  - Nouveaux gouvernements : ambitieux changements organisationnels
  - Contraintes budgétaires

# Une vision traditionnelle de la gestion des personnes

- La création de valeur, demandée par la stratégie, demandée par l'actionnaire (cfr *shareholder value*) ou l'autorité politique (contraintes budgétaires) : RH est contributeur de la stratégie de l'organisation (besoin d'alignement)
- Les méthodes :
  - Approche verticale (top down)
  - Environnement politique : retour des leaders forts ?
  - Les différents modèles de motivation, d'engagement,...
  - Une approche universaliste de la GRH (la globalisation)...

# Un regard critique

- Privé : la valeur est surtout financière, au bénéfice de l'actionnaire
- Public : les contraintes budgétaires et le court terme
- Modèle universaliste... pourtant très empreint des caractéristiques individualistes des relations sociales nord américaines (cf. organisations syndicales)
- Le travail, une marchandise ?
- et les personnes, une ressource ?

# Quelques constats:

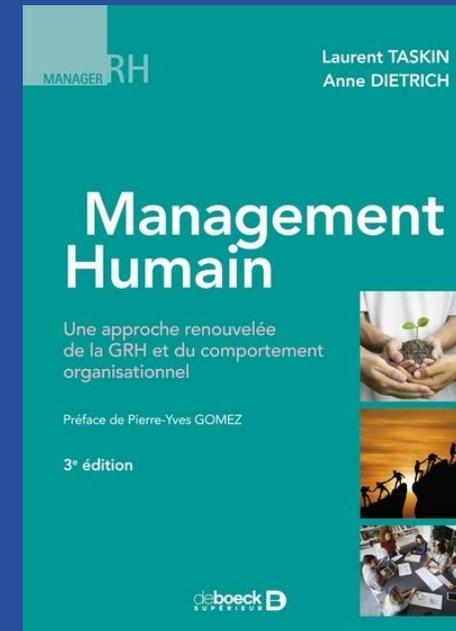
## Ce qui ne fonctionne plus :

- Burn out, bore out, stress,... Cfr études Eurofound
- Désengagement, démotivation, ... Cfr études Gallup
- Absentéisme : augmentation constante des absences de longue durée (> 1 mois - < 1 an), surtout dans les grandes entreprises.
- 2017, le grand basculement : davantage de personnes en incapacité de travail (Inami) que de chômeurs

# Quelques causes :

## Ce qui ne fonctionne plus:

- Charge de travail – densification – hyperconnectivité
- Trop de changements mal accompagnés (70% taux échec selon McKinsey)
- Environnements de travail “open office”
- Manque de soutien et de reconnaissance de la hiérarchie et des collègues
- Manque d'autonomie
- Bureaucratization du management (obsession méthodologique : processus, politiques, reporting,...)
- **Perte de sens**



# 2. Le Management Humain

*Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*

# Le Management Humain

- Une approche qui renouvelle la GRH traditionnelle :
  - Par un autre regard sur les femmes et les hommes au travail
  - Par un autre regard sur le travail réel
  - Par une prise de conscience d'un enjeu essentiel : la reconnaissance.

# Le Management Humain

- Une conception particulière de la personne humaine au travail
  - Homo economicus : rationnel, calculateur ?
  - Une ressource ?
  - Ou un **être réflexif**, en chair et en os, avec des émotions propres mais capable de participer aux processus de décision sur le travail ?

# Le Management Humain

- **Une autre vision du travail...réel qui humanise**
  - Travail objectif : celui qui peut être décrit pour permettre un feedback
  - Travail subjectif : chaque personne a son experience propre
  - Travail collectif : le travail se fait au sein de communautés

# Le Management Humain

- **La reconnaissance comme levier essentiel de la gestion des personnes**
  - De la personne
  - Des ses efforts
  - Du résultat fourni

# 3. Transformer une organisation

*Cas pratique: RTBF – Programme IMAGINE*

# Une approche intégrée “project management / change management”

- Dans une perspective humaniste du travail : le volet technique (projet) et le volet humain (accompagnement du changement) commencent au même moment !
  - Des compétences en project management
  - Des compétences en change management (y.c. concertation sociale)
  - Un leadership approprié & une culture d’entreprise soutenance (cf. Management Humain)
- Aucune fatalité : tout le monde peut y accéder

# IMAGINE 2016-2026

*Transformer une culture d'entreprise par ses  
environnements de travail et de production ?*

# Un contexte de départ



# Un contexte de départ (2016)

- Un bâtiment des années 60 vétuste et plus adapté aux besoins contemporains des médias.
- Après avoir examiné des solutions de déménagement, le choix de rester à Reyers et de construire un nouveau bâtiment selon les standards actuels et futurs (technologies digitales, méthodes de production, espaces de bureaux partagés...)
- Un concours international d'architecture
- Une équipe interne (un représentant par direction, en plus de son travail habituel)
- Un marché public pour chercher un gestionnaire qui a une expérience de projets similaires
- **Volonté de faire évoluer la culture d'entreprise**

# Les premiers constats

- Un objectif clair, mais quelle(s) finalité(s) ?
- Peu ou pas de compétences en gestion de projet
- L'équipe projet démotivée par les contacts directs entre le consortium d'architectes et le comité de direction
- Un climat social difficile (surcharge de travail généralisée)

Mais...

- **Un niveau de motivation / engagement exceptionnel (unique !)**

# La mise en route du chantier

- L'exposé qui suit a évidemment été élaboré APRES ces six années de mission
- Au départ, la feuille de route était quasi blanche (hormis les principes généraux du marché public)
- Elle s'est développée pas à pas en mode collaboratif
  - Par implication des collaborateurs (confiance)
  - Définition du travail à effectuer
  - Et un soin marqué à la reconnaissance
- **Nous avons construit ensemble, appris ensemble, commis des erreurs et finalement réussi ensemble**

# 1. LE SENS : que veut-on atteindre et pourquoi (pour qui) ?

# Un cap qui fédère, des piliers pour porter, un cadre qui responsabilise > donner du SENS (direction & signification)

- **Bricks** : une conception innovante des espaces de travail
- **Bytes** : des technologies disruptives
- **Behaviour** : un management collaboratif
- **Branding** : le rayonnement de l'entreprise

**20 principes directeurs** d'une approche globale pour créer la RTBF du futur

# La mission

***IMAGINE est un programme transversal qui contribue à la mise en œuvre de la stratégie de la RTBF.***

***En vue d'une expérience utilisateur optimale, IMAGINE co-construit avec les départements titulaires et les départements impactés, des environnements de travail, des outils, des processus de production innovants et favorise leur appropriation.***

***Par son mode de fonctionnement au quotidien, IMAGINE stimule le développement d'une culture collaborative***

## 2. LA METHODE: comment veut-on fonctionner ?

# Une conviction forte

*Par son mode de fonctionnement au quotidien, IMAGINE stimule le développement d'une culture collaborative*

**Une conviction forte : la meilleure façon d'embarquer les collaborateurs est de les impliquer dans les processus décisionnels et dans l'action**

*« On ne résiste pas à ce que l'on a décidé soi-même »*

*« On adopte davantage par l'expérimentation pratique que par les discours »*

# Une conviction forte

*Par son mode de fonctionnement au quotidien, IMAGINE stimule le développement d'une culture collaborative*

- Le collaboratif, à notre avis, **ce n'est pas** :

La liberté totale, la cogestion, l'absence de contrôle, d'objectifs, de responsabilisation...

- Le collaboratif, à notre avis, **c'est** :

Un (vaste) cadre d'autonomie dont les pourtours sont définis par la direction (où va-t-on et pourquoi) et le contenu développé par les collaborateurs (comment y va-t-on ?) sur base d'une méthode rigoureuse

# 3. LA COMMUNICATION

# L'histoire du changement

## Une « story for change »

Contexte – situation souhaitée – pourquoi ne pas  
conserver la situation actuelle – nos succès du passé  
comme atouts pour les succès futurs – les bénéfices du  
changement – les axes du changements – le processus  
du changement

# Un « look & feel » pour le nom de programme & une base line



# Une communication appropriée au(x) public(s)

- L'écrit réduit au minimum - surtout un support pour project & change managers, sponsors et managers de proximité
- Un langage direct et simple
- L'usage de vidéos
- L'humour et l'auto-dérision sont permis mais à manier avec délicatesse
- Surtout des réunions d'information :
  - Petits groupes (max 40 personnes)
  - Un temps d'exposé (PPT ?)
  - Un temps Q&A où la parole est libre
  - Un débriefing immédiat (et confidentiel) : « je crains » & « j'espère »

# 4. LA GOUVERNANCE : Le modèle d'organisation et les méthodes de prise de décision

# La gouvernance par équipes autonomes



**Média Rives** | Une autre façon de travailler ensemble



**Média Ouest** | Une autre façon de travailler ensemble



**Média Sambre** | Une autre façon de travailler ensemble



**Mobil'Idées** | une autre manière de vivre la **mobilité**



**Travail à distance** | Une nouvelle façon de **télé-travailler** ensemble

# La gouvernance par équipes autonomes



**Média  
Square**

Une autre façon  
de travailler ensemble



**Média  
Move**

# L'articulation des équipes

- **Un comité de pilotage** : comité de direction + directeur facilités et directrice production 360 + program manager IMAGINE = **instance décisionnelle finale**.
- **Staff IMAGINE** : le responsable de chaque copro (comité de projet – supra) – coordinatrice change management – coordinatrice communication = **gestion quotidienne transversale** (cohérence des copros).
- **Comité de projet de chaque cellule** : 6 – 8 collaborateurs dont le **chef de projet** et le **change manager** + **sponsor** ad hoc.

# Une autre façon de travailler ensemble ?

- **La gouvernance :**
  - Comité de projet (hebdomadaire)
  - Comité de pilotage (mensuel)
  - Une interaction (in)formelle avec les départements (build/run)

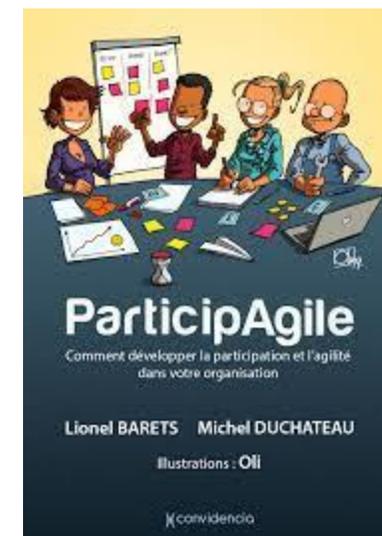
# Une autre façon de travailler ensemble ?

- Equipes réduites, transversales et autonomes à forte capacité d'auto-organisation
- Un périmètre de projet clairement défini (agile & itératif) – formation à la gestion de projet



# Une autre façon de travailler ensemble ?

- Des pratiques de management collaboratif (méthode particip'agile @ Convidencia)
  - Ex. météo interne (gestion des émotions, décisions au consentement, élections sans candidat, tour de table...



## Une autre façon de travailler ensemble ?

- Une orientation par, pour, avec les collaborateurs
- Dialogue permanent – co-construction :
  - Ateliers de récolte de besoins – méthode de responsabilisation
  - Ecoute active = arme puissante contre les résistances

## Une autre façon de travailler ensemble ?

- L'importance d'une méthodologie éprouvée d'accompagnement au changement
  - Le souci de cohérence avec les valeurs RTBF audace, connexion, respect, diversité, transparence.
- + une couche de bienveillance, d'humour et de modestie

## **5. QUELQUES CONSIDERATIONS ADDITIONNELLES**

## Piloter l'accompagnement du changement d'une transformation (complexe)

- Les facilitateurs du changement (change managers)
- Le rôle des managers de première ligne
- La méthode : mesure des impacts (populations impactées)
- La philosophie de management : la culture du **dialogue**.

# L'accompagnement du changement

## - Les change managers

- Des collaborateurs de l'entreprise : « on top of » ou pas ?
- Des compétences à acquérir > formation à une méthode
- *Sélectionnés pour leur profil de personnalité « acteurs du changement »*

# L'accompagnement du changement

- **Les managers de première ligne : atout de proximité**
  - Ils mesurent mieux que quiconque l'impact du changement.
  - Relais essentiel vers l'équipe projet/change
  - Capacité de mobilisation de leurs troupes
  - *Quid de leur capacité de leadership – vs - expertise technique*

# L'accompagnement du changement

## - La méthode

- Importance de disposer d'une méthode solide et d'une expertise externe si pas disponible en interne
- Le vrai changement s'acquiert par l'implication des collaborateurs et l'expérimentation des pratiques nouvelles
- ***Le temps disponible pour apprendre et appliquer cette méthode***

# L'accompagnement du changement

- Un partenariat fort avec la direction RH de l'entreprise et le DG
- Une pédagogie permanente avec les directions & les départements
- Une opportunité pour dynamiser la concertation sociale
- Un outil essentiel : la culture du **dialogue**

# Un enseignement en matière de pilotage du changement

**Le temps** qui n'est pas pris avant et pendant les transformations pour embarquer les personnes est **facturé au moins au double après**, en résistances au changement de toutes sortes voire en désengagement de personnes.