

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Analyse du processus de transformation organisationnelle du Logement Bruxellois : Quels résultats actionnables ?

Plongée dans le monde des paradoxes organisationnels.

**Auteur : Mohamed HAMZAoui
Promotrice : Anne ROUSSEAU
Accompagnatrice : Mathilde COLLIN
Lecteur : Bruno SITA
Année académique 2023 – 2024
Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée
Analyse et évaluation des politiques**

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Analyse du processus de transformation organisationnelle du Logement Bruxellois : Quels résultats actionnables ?

Plongé dans le monde des paradoxes organisationnels.

**Auteur : Mohamed HAMZAoui
Promotrice : Anne ROUSSEAU
Accompagnatrice : Mathilde COLLIN
Lecteur : Bruno SITA
Année académique 2023 – 2024
Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée
Analyse et évaluation des politiques**

Remerciements :

Ce mémoire est le point final de trois années d'étude passées à la FOPES. Trois années certes de sacrifices mais néanmoins enrichissantes et captivantes. Cette formation m'a permis de rencontrer des professeur(e)s et étudiant(e)s extraordinaires tout en développant mon esprit critique vis-à-vis de la société qui m'entoure. Je tenais, par ces quelques phrases, à remercier les personnes qui m'ont aidé à concrétiser ce mémoire. L'ordre ne reflète en rien l'importance de reconnaissance que je porte à toutes ces personnes.

Merci à Anne ROUSSEAU, ma promotrice, qui m'a accompagné tout au long de ce mémoire. Elle m'a fait découvrir des champs théoriques et méthodologiques que je n'aurais jamais explorés sans ses précieux conseils. Elle m'aura challengé jusqu'au bout !

Merci à Bruno SITA, en tant que personne de terrain qui a directement accepté de faire partie de cette commission. En tant que manager expérimenté, il a étoffé ce mémoire en y apportant constamment son éclairage de dirigeant.

Merci à Mathilde COLLIN, qui en tant que membre académique m'a soutenu et rassuré dans cette épreuve quelque peu stressante qu'a été la rédaction de ce mémoire.

Merci à Lionel GODRIE, CEO du Logement Bruxellois, qui a accepté que je prenne comme périmètre d'observation la transformation de son organisation et m'a offert une totale liberté d'action dans le recueil de données.

Merci à Michel HALLET et Laurent LEDOUX, respectivement ex - CEO de Partena Professional et du SPF Mobility, qui en tant que dirigeants ayant assuré une transformation organisationnelle, m'ont prodigué de précieux conseils à destination de tous les praticiens et chercheurs.

Last but not least, mon épouse qui m'a accompagné et encouragé tout au long de ce périple.

Je m'excuse auprès de ceux que j'aurais oubliés de citer, mais qu'ils sachent que je les remercie également.

Table des matières

Préambule.....	1
Partie 1 : Observations	4
1. Description du processus de transformation organisationnelle du Logement Bruxellois en onze étapes.....	4
1.1 Introduction.....	4
1.2 Présentation de l'organisation.....	5
1.3 Profil du CEO	8
1.4 Processus de transformation en onze étapes	9
Étape 1 : Initiative du CEO	9
Étape 2 : Séminaire de " Bruges I ". Création des " chapeaux bleus »	10
Étape 3 : Réflexion solitaire du CEO et l'annonce du changement au ComEx	11
Étape 4 : Annonce aux équipes d'une transformation à venir.....	12
Étape 5 : Présentation au ComEx de l'organigramme pensé par le CEO	15
Étape 6 : Séminaire de Lille. Co-construction en action.....	17
Étape 7 : Résultat du travail des " chapeaux bleus "	18
Étapes 8 : <i>Strategic Meeting</i> du 20/09/2023. Entre doutes et résistances	20
Étape 9 : Séminaire de Nantes. Fumée blanche	21
Étape 10 : Séminaire " Bruges II ". Organigramme devenu " Organidrame "	23
Étape 11 : Présentation de la nouvelle structure aux collaborateurs. Ultime baptême du feu.....	27
Partie 2 : Analyse.....	33
1. Approche diagnostique par le design organisationnel.....	33
1.1 Les cinq dimensions du design organisationnel.....	34
1.1.1 La dimension culturelle	34
1.1.2 La dimension structurelle	34
1.1.3 La dimension processus	34
1.1.4 La dimension technologique et système d'information	34
1.1.5 La dimension « capacités organisationnelles »	35
1.2 Application de la grille au cas du LBW	35
1.2.1 La culture organisationnelle	35
1.2.2 La structure.....	38

1.2.3 Les processus.....	41
1.2.3.1 Approche graduelle et participative.....	42
1.2.3.2 Évolution vs révolution / Délibéré vs émergent.....	42
1.2.3.3 Unfreeze – Move – Refreeze.....	45
1.2.4 La technologie	48
1.2.5 Les capacités organisationnelles	50
1.3 Conclusion	52
2. La gestion des paradoxes ou l’art de la gestion ambidextre.....	53
2.1 Cadre théorique.....	53
2.1.1 « Un marteau est capable à la fois de construire et de détruire »	53
2.1.2 Logiques organisationnelles paradoxales.....	55
2.1.3 Les six pratiques paradoxales.....	56
2.1.4 Les trois difficultés de changements	58
2.1.4.1 Gestion des frictions dans une logique de différenciation	58
2.1.4.2 Mener les processus dialectiques dans une logique de dialogue	60
2.1.4.3 Modifier le cadre de référence dans une logique de disparition	61
3. Application pratique. Regards croisés.....	63
3.1 Paradoxe « Délibéré / Emergent »	65
3.2 Paradoxe « Exploitation / Exploration »	70
3.2 Paradoxe « Autonomie / Contrôle ».....	73
4. Conclusion.....	78
Partie 3 : résultats actionnables	81
1. Liste de résultats actionnables.....	82
Conclusion générale	86
Bibliographie.....	88
Annexes	91

Préambule

Selon certaines études, seulement 70% des transformations organisationnelles entamées sont considérées comme réussies (Kotter, 1996 ; Beer & Nohria, 2000 ; McKinsey, 2016). Ce taux d'échec élevé devrait inciter tout(e) dirigeant(e) à faire preuve de prudence lorsqu'il/elle envisage d'entreprendre une transformation au sein de son organisation. L'ambition de ce mémoire est de proposer une série de résultats actionnables pour un/une CEO qui souhaiterait se lancer dans une transformation. Ces résultats seront identifiés à partir d'observations de terrain et de conclusions d'analyses.

Notre périmètre d'observations portera sur la transformation organisationnelle initiée au sein du Logement Bruxellois en 2022. L'objectif de ce mémoire n'est pas de décréter si la transformation organisationnelle du Logement Bruxellois est réussie ou pas mais plutôt de questionner son propre processus de transformation ; et d'enrichir la pratique et la recherche en proposant à tout(e) dirigeant(e) des actions concrètes à prendre en compte lors d'une transformation.

Posture réflexive et raisonnement abductif

En tant que manager au sein de cette organisation et ayant participé à ce processus de transformation, nous adopterons de fait la posture de « praticien – chercheur ». Cette posture réflexive qui permet l'oscillation entre la pratique et la théorie nous aidera à questionner nos propres pratiques managériales mais également de dégager des résultats qui auront pour but d'améliorer la recherche.

Cette posture reposera sur un raisonnement de type abductif qui débutera par une série d'observation et d'investigation pour suggérer ensuite l'explication la plus probable. Ce type de raisonnement développé par Aristote et repris par Charles S. PEIRCE¹ est, selon lui, la seule qui permette d'aboutir à de nouvelles connaissances (Tiercelin, 1993 ; Cattelin, 2004).

À la différence de la méthode hypothético – déductive (du général au particulier), l'abduction ne débute pas d'une hypothèse de départ qui devrait être validée ou invalidée. Elle pourrait ainsi se rapprocher de la méthode inductive (du particulier au général) qui débute comme elle d'observations de terrain. Cependant, l'induction suppose que ce qui a été observé est très probablement vrai pour des cas non observés. L'abduction quant à elle suggère de nouvelles conclusions sur base de ce qui a été observé (Moscoso, 2013). Cette approche nous permettra d'établir une liste de résultats actionnables en nous basant sur des concepts théoriques.

¹ Charles SANDERS PEIRCE est un logicien et philosophe américain de la fin du XIXe siècle.

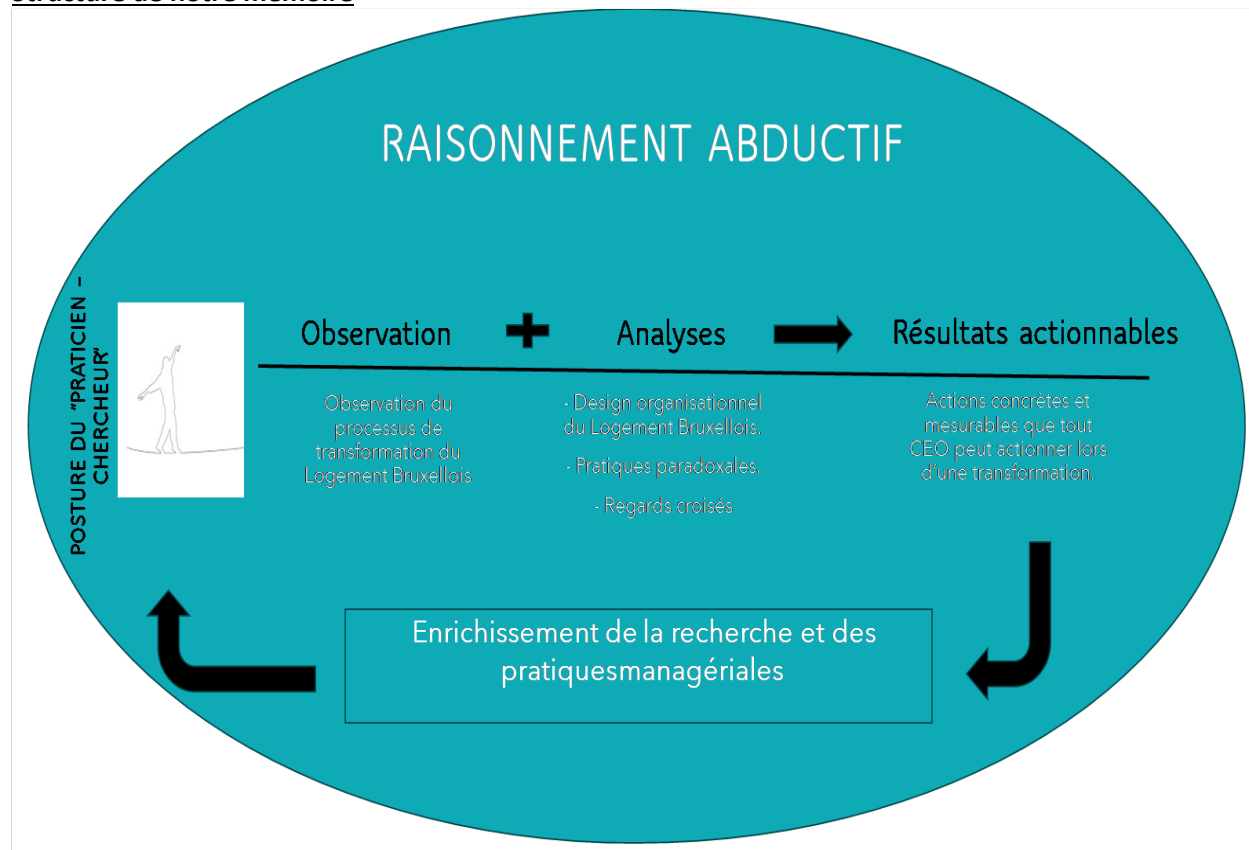
L'abduction est donc une pratique de la découverte reposant sur une logique exploratoire (Cattelin, 2004). Contrairement à la déduction ou à l'induction qui décrète qu'une affirmation est soit vraie soit fausse, le raisonnement abductif met l'accent sur la réflexion qu'il peut y avoir derrière les observations et ce qui pourrait être vrai comme résultat final (Martin, 2009).

Dans notre cas, ce type de raisonnement peut donc permettre à des organisations de répondre au mieux aux défis d'une transformation ou à l'incertitude du quotidien (Martin, 2009). Cela s'inscrit donc pleinement dans notre démarche de praticien – chercheur qui n'a de sens que si la pratique alimente la recherche et inversement (Barbier, 2001).

Explorer le lien entre transformation et paradoxe

La transformation d'une société et les paradoxes organisationnels sont étroitement liés. Lorsque nous avons commencé à observer le processus de transformation du Logement Bruxellois, nous avons remarqué que celui-ci s'accompagnait de plusieurs paradoxes organisationnels. Certains de ces derniers se sont soit révélés au cours de cette transformation, soit ont été exacerbés par celle-ci. Il nous paraissait évident que pour avoir une liste de résultats actionnables pertinents, il était nécessaire d'intégrer cette notion de paradoxe dans notre étude. En effet, la capacité à reconnaître et à gérer ces paradoxes est cruciale pour tout(e) dirigeant(e) qui souhaite mener à bien une transformation.

Structure de notre mémoire



1) Observations

La première partie de notre travail consistera à observer et décrire les étapes de la transformation organisationnelle du Logement Bruxellois. Cette partie servira de base pour débiter notre analyse.

2) Analyse processuelle

Dans cette section, nous naviguerons entre théorie et pratique, en appliquant des concepts théoriques à la lumière des pratiques observées. Ce mouvement entre la théorie et la pratique, nous permettra de développer des discussions et d'exprimer des points de vue plus personnels.

- Design organisationnel

Dans cette partie, nous établirons le design organisationnel du Logement Bruxellois et de son processus de transformation en mobilisant la grille de lecture établie par Antoine & al. (2017). Ce diagnostic qui mobilise cinq dimensions² fondamentales d'une organisation nous permettra d'avoir une vision plus précise de notre organisation et de détecter certains paradoxes organisationnels.

- Pratiques paradoxales

Après un bref cadrage théorique qui nous plongera dans le monde des paradoxes organisationnels, nous identifierons les pratiques mobilisées par le CEO du Logement Bruxellois pour tenter de les gérer. Ensuite, nous comparons ces pratiques avec celles mises en œuvre au sein de deux autres organisations (l'une publique, l'autre privée) ayant également réalisé une transformation organisationnelle. Cela nous permettra d'étoffer notre analyse et par conséquent notre liste de résultats actionnables.

3) Résultats actionnables

Les deux premières parties (observations et analyses) nous permettront de dégager une série de résultats actionnables dans le but d'enrichir la pratique et la recherche.

² Dimension culturelle, structurelle, processus, technologique et capacités organisationnelles.

Partie 1 : Observations

1. Description du processus de transformation organisationnelle du Logement Bruxellois en onze étapes.

1.1 Introduction

Dans cette partie nous allons décrire les onze principales étapes du processus de transformation organisationnelle initiée en 2022 au sein du Logement Bruxellois. Nous suivrons les actions mises en place par son CEO qui est à la base de cette transformation jusqu'au moment où il présentera la nouvelle organisation à ses équipes. L'objectif de cette partie est de réaliser un compte rendu de la méthodologie et outils mobilisés par le CEO pour atteindre cet objectif de transformation.

Le recueil des données s'est fait sur une période de dix-huit mois sur base d'observations directes. En tant que manager et membre du Comité Exécutif, nous avons pu avoir un accès aisé aux documents et autres " artefacts " de cette transformation. Nous décrirons de manière synthétique les grandes étapes du processus de transformation en nous basant sur les différentes données empiriques recueillies telles que des extraits de mails, de discours, verbatims ou encore articles issus de l'Intranet de l'organisation. Cette approche de type auto-ethnographique qui mêle autobiographie et ethnographie permet d'avoir une posture réflexive sur les éléments observés. Cette approche qui est à la fois « un processus et un produit » (Ellis & al., 2011) nous a permis d'endosser une double casquette, celle de praticien et de chercheur. Nous tenterons par cette démarche de restituer une réalité empirique dont nous sommes acteur tout en recherchant un équilibre entre « l'activité de traduction (rapporter les paroles du terrain avec son propre langage) et l'activité de représentation (rendre compte et rester fidèle aux acteurs du terrain) du chercheur » (Leca & Ple, 2013).

Pour chacune des séquences de la transformation, nous mettrons en évidence les éléments saillants de ce processus. Pour ce faire nous nous sommes inspirés de la méthode « *thick description*³ » (Geertz, 1973) qui permet de restituer les éléments (contexte, interactions, ...) jugés importants sans évoquer ceux qui n'apportent pas ou très peu d'éclairage au récit. Cette méthode a pour but de permettre au lecteur de mieux appréhender et comprendre les situations en agrémentant le récit d'éléments spécifiques. Nous sommes conscients que le rendu de ce récit pourrait être biaisé par

³ Traduction : description épaisse

la manière dont nous avons vécu et compris les événements. Mais nous assumons pleinement cet état de fait. D'autant plus que la méthode « *thick description* » admet de laisser place à l'interprétation.

Pour une question d'éthique évidente, l'anonymat des personnes citées dans cette partie sera évidemment assuré. Nous mentionnerons uniquement les fonctions qu'elles occupent dans l'organisation. De plus, nous avons demandé l'autorisation au CEO de pouvoir utiliser les documents et autres données empiriques qui nous ont permis de restituer ce parcours de transformation. Cependant, nous avons fait le choix de ne pas prévenir les autres protagonistes de cette recherche évitant ainsi l'effet Hawthorne (Spicker, 2011) permettant d'amplifier les effets de l'observation directe (Dun, 2029).

1.2 Présentation de l'organisation

Avant d'aborder les étapes de la transformation, il nous semblait important de présenter et contextualiser l'organisation observée. Le Logement Bruxellois est une Société Immobilière de Service Public (SISP) composée de dix départements.

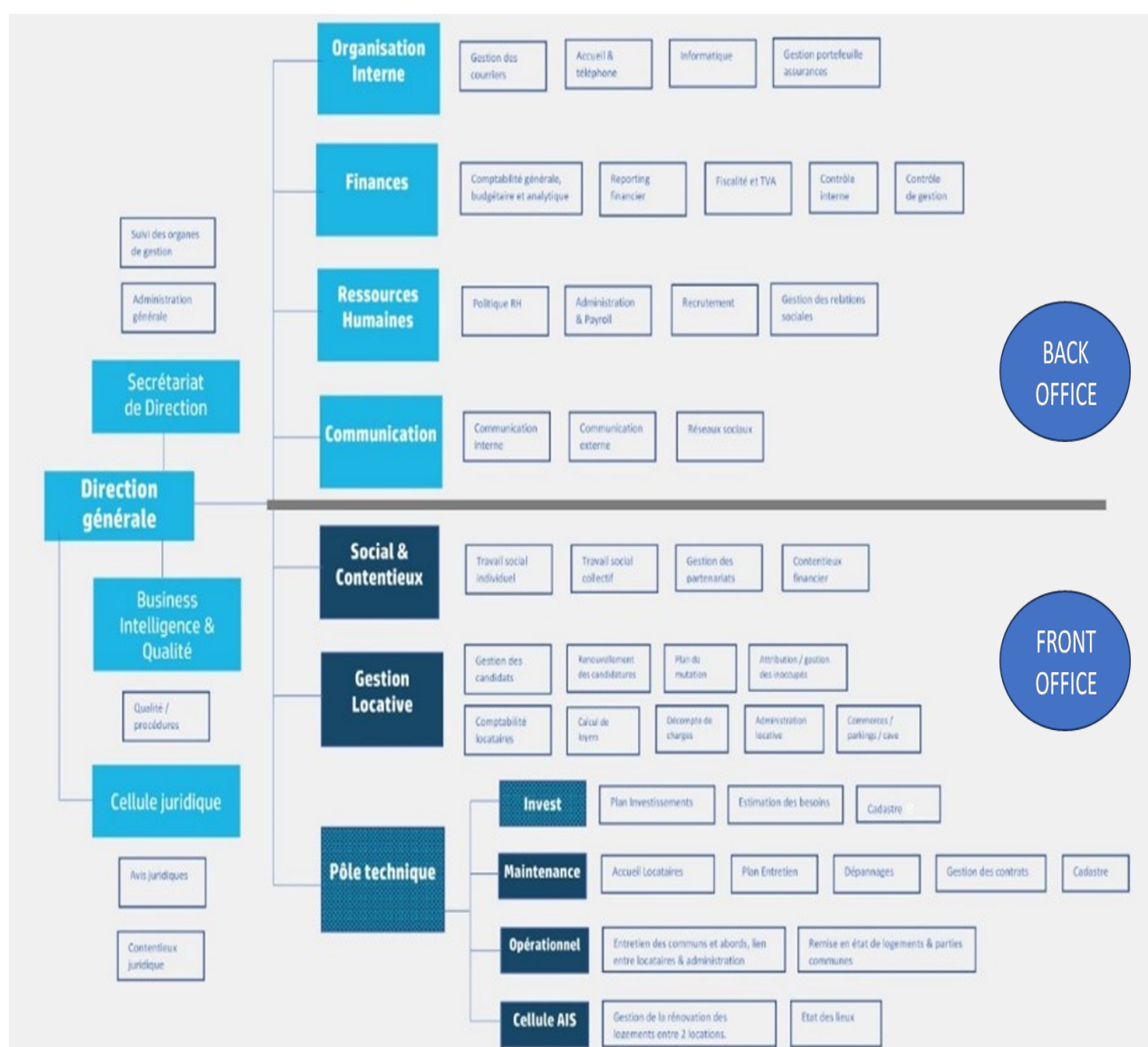
Ses cent quarante-trois collaborateurs assurent la gestion quotidienne de quatre mille logements situés sur le territoire de la ville de Bruxelles. Le management est composé d'un CEO, dix directeurs de département et huit *middle managers*. Le ComEx⁴ est composé des dix directeurs de département et est présidé par le CEO. Il se réunit lors de *Strategic Meeting* toutes les trois semaines.

La structure est très hiérarchisée et est divisée entre les services du *back office* et ceux du *front office*.

L'organigramme actuel, repris ci-dessous, peut nous donner un aperçu général de la structuration du Logement Bruxellois.

⁴ Nous utiliserons désormais l'abréviation ComEx » pour désigner le Comité Exécutif.

Tableau 1 : Organigramme avant transformation



De plus, il nous a semblé pertinent d'évoquer l'environnement parfois changeant voir menaçant dans lequel évolue l'organisation, car il peut, en partie, expliquer les raisons de cette transformation.

Pour ce faire, nous avons réalisé un PESTEL⁵ qui reprend les six dimensions majeures à prendre en considération pour brosser le contexte externe du Logement Bruxellois (Godart, 2022).

⁵ Le PESTEL est l'acronyme d'une méthode qui analyse six facteurs macros externe (Politique, Economique, Sociétal, Technologique, Environnemental, Légal) à l'organisation pouvant influencer son activité.

Tableau 2 : PESTEL



Ce PESTEL met en évidence plusieurs menaces notamment la venue sur le marché de l'immobilier social d'acteurs privés ce qui était impensable il y a encore quelques années. La société « INCLUSIO » en est un exemple. Cette entreprise privée cotée en bourse a pour mission d'investir ses capitaux dans l'immobilier à caractère social. Autre menace significative, c'est la possible refonte du calcul des subsides octroyés par les pouvoirs régionaux. Selon les informations issues de l'un ou l'autre cabinet politique, ce nouveau calcul pourrait mettre à mal les finances des SISP notamment ceux du Logement Bruxellois.

Toutes ces menaces ont conforté le CEO à entamer cette transformation. D'ailleurs il avait interpellé les membres du ComEx de la sorte « face à un environnement en perpétuelle évolution, face à des attentes en constante mutation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre organisation, notre structure actuelle est-elle toujours le meilleur catalyseur pour notre succès ? »⁶.

⁶ Mail envoyé par le CEO à l'ensemble des membres du ComEx en date du 23/06/2022.

Après ce bref descriptif de l'organisation, nous souhaitons également présenter le profil du CEO qui a initié cette transformation. Cela nous permettra d'apporter un éclairage supplémentaire lorsque nous aborderons les étapes mises en place lors de ce processus.

1.3 Profil du CEO

L'actuel C.E.O. a pris ses fonctions en 2019. Dès le départ, son intention était de réaliser une rupture avec l'ancien style de management tel qu'il existait jusqu'alors. Il a souhaité rapidement donner plus d'autonomie aux membres du personnel. Ex : suppression du pointage dans le but de renforcer la flexibilité⁷ ; renforcement de la culture financière avec la mise en place d'un budget élaboré en début d'année par département et approuvé par le CEO permettant au directeur de service d'augmenter leur autonomie⁸ ; accélération de la numérisation avec l'implémentation de plusieurs applicatifs, ... Fort de son parcours académique⁹, il a souhaité encore plus professionnaliser les métiers de l'organisation et améliorer les processus de travail avec comme objectif ultime une meilleure satisfaction des locataires. Il a notamment créé de nouvelles fonctions qui n'existaient pas avant son arrivée. Ex : contrôleur de gestion, attaché de communication, planificateur pour les interventions de la régie ouvrière ou encore business analyste. Il a également développé des moyens de communication interne (Intranet) et externe (divers réseaux sociaux) pour mettre en lumière les actions du LBW¹⁰.

Le Conseil d'Administration lui accorde une confiance notable ce qui lui confère une plus grande liberté d'action. Il peut, entre autres, recruter ou licencier des collaborateurs sans l'accord préalable des administrateurs.

Lors de son premier repas du ComEx, le CEO a offert aux directeurs un livre dont le thème n'était pas anodin. Il s'agissait du best-seller « *Liberté & Cie* » coécrit par I. Getz & B.M. Carney (2016) qui est un recueil de *success-stories* d'entreprises qui se sont " libérées " en donnant plus d'autonomie et de responsabilité à leurs employés. Précisons que ce genre d'ouvrage relate des témoignages de directeurs qui ont " réussi " cette transition, mais aborde très peu la manière et la méthode qu'ils ont utilisées pour y arriver (Cultiaux & Vandewattyne, 2018).

⁷ À noter que ce débat de la suppression du pointage a suscité énormément de discussion voire de résistance au sein du ComEx.

⁸ L'élaboration d'un budget en début d'exercice évite aux directeurs d'avoir systématiquement l'accord du CEO pour un engagement financier durant l'année.

⁹ Le CEO est diplômé de la Solvay Brussels School of Economics and Management. Il a également obtenu une licence en science économique et science politique.

¹⁰ Désormais nous utiliserons l'abréviation " LBW " pour désigner le " Logement Bruxellois / Brussels Woning ".

1.4 Processus de transformation en onze étapes

Étape 1 : Initiative du CEO

Septembre 2021.

La volonté du CEO de transformer l'organisation découle de deux épisodes bien distincts, mais interconnectés.

Le premier, initié en 2020, fut la réorganisation du département « Maintenance ». Pour le CEO, cette nécessaire réorganisation faisait suite à des problèmes organisationnels qui avaient pour conséquence une baisse de la qualité de services et une méfiance des travailleurs vis-à-vis de la direction du département. Cette situation problématique l'avait incité à mener des actions. Selon lui : « on a commencé à mettre en place une dynamique de co - construction que j'ai voulu impérativement (...) je me rappelle avoir réuni l'ensemble du management dans un premier temps concerné par la Maintenance ; et après les collaborateurs en disant, écoutez, j'ai pris la décision d'ouvrir les barrières, d'ouvrir le champ des possibilités ».

Tout au long de ce processus, de nombreuses réunions avec les différentes parties prenantes ont été organisées pour arriver à une proposition de restructuration du département. Selon le CEO : « les collaborateurs ont fait des propositions, le management s'est réuni et a réanalysé les différentes propositions. De mémoire, on a gardé plus de 80 % des propositions (...) et finalement on est arrivé à quelque chose qui fonctionne ». Mais ce qui a convaincu le CEO d'aller plus loin, c'est une discussion qu'il a eue avec l'un des collaborateurs ayant participé à ce processus qui lui a dit : « il fallait le faire et le travail est hyper intéressant, la méthodologie est intéressante (...) mais si tu ne transformes pas l'ensemble de la société (...) finalement, ce sera beaucoup d'efforts pour pas grand-chose. J'ai dit nom de Dieu il a raison ! Mais pour pouvoir aller plus loin, il faut que j'aie une vision plus claire des attentes des collaborateurs. Et comment est-ce que je peux sonder les attentes des collaborateurs sans faire apparaître de biais cognitifs liés à ma conception des choses ? ». C'est à ce stade que le deuxième épisode entre en jeu.

Le CEO souhaitait avoir une vue précise des faiblesses de l'organisation et des écueils des travailleurs sans pour autant que les résultats soient orientés. « Et là j'ai trouvé une méthode scientifique qui n'est pas parfaite mais je décide d'y aller ». Il évoque l'enquête *Great Place to Work* qui décerne le label du même nom. Cette société privée vise à évaluer le bien-être des travailleurs à travers un sondage anonyme à destination de tous les collaborateurs. Il comporte 60 questions fermées et 2 questions ouvertes balayant plusieurs dimensions de l'organisation telles

que le management, l'équité, les outils mis à disposition des travailleurs, la communication, ... Pour pouvoir être labellisé, il faut obtenir 70 % de réponses positives.

En septembre 2021, le CEO réalise une vidéo sur l'Intranet de l'organisation pour annoncer que le LBW décidait « de s'inscrire dans la trajectoire *Great Place to Work* »¹¹.

En décembre 2021, les résultats de l'enquête sont annoncés à l'ensemble des collaborateurs. L'objectif n'a pas été atteint puisque le résultat obtenu était de 67 %. Les collaborateurs ont principalement mis en évidence des problèmes de communication entre les services entraînant un manque d'efficacité ; des manquements dans la gestion managériale de leur N+1 et également un manque d'équité dans le traitement des salaires.

Ces conclusions renforcent le CEO dans l'idée de se lancer dans une transformation complète. Mais, selon lui, ce qui le persuade définitivement c'est l'attitude des membres du ComEx : « Je me dis ok, t'as atteint ton objectif, t'as tes informations, maintenant t'en fais quoi ? J'ai d'abord essayé de travailler ça avec le ComEx mais assez rapidement en fait je m'aperçois que le ComEx ce n'est pas qu'il n'a pas envie de s'en saisir mais il n'en est pas capable parce que cette étude, cette analyse, elle est aussi empreinte de défiance par rapport au management. Et donc il y a une forme de réaction et là ça termine de me convaincre de dire ok si on ne modifie pas l'organisation on va prendre un mur monumental ».

Cette enquête va servir de point de démarrage, mais également de ligne conductrice de ce processus de transformation.

Étape 2 : Séminaire de " Bruges I ". Création des " chapeaux bleus » **07/11/2022 – 09/11/2022.**

En novembre 2022, le CEO décide d'organiser un séminaire de trois jours à Bruges. Ce séminaire était composé de l'ensemble du ComEx ainsi que d'une trentaine de collaborateurs¹² répartis sur plusieurs ateliers. L'objectif de cette " retraite " était de définir les thématiques prioritaires sur lesquelles le LBW devait travailler sur les cinq prochaines années pour faire face à l'évolution du secteur. Le tout en co-construction avec les travailleurs et pas uniquement avec les membres du ComEx. Cette intégration des collaborateurs dans la réflexion stratégique était une approche nouvelle au sein du LBW et faisait écho à l'enquête *Great Place to Work* qui pointait le manque d'intégration des équipes dans les prises de décisions stratégiques de l'organisation. Pour

¹¹ Extrait d'un discours du CEO mis en ligne le 17/09/2021 sur l'Intranet.

¹² Ceux-ci avaient été désignés par le ComEx sur base de leur capacité de réflexion.

organiser ce séminaire, le LBW, via un appel d'offres, s'est attaché les services d'un consultant externe. Son expérience d'ancien manager et de conseil pour les organisations en pleine transformation lui ont permis de décrocher ce contrat. Il accompagnera le LBW tout au long de cette transformation.

Lors de ce séminaire, la méthode des six chapeaux¹³ a été utilisée pour structurer et articuler les discussions.

À l'issue de ce séminaire, cinq thématiques principales ont été retenues par les collaborateurs :

- 1) Qualité des logements
- 2) Dynamisation de la vie des quartiers
- 3) Services aux locataires
- 4) Occupation des logements
- 5) Finances

Au retour de ce séminaire, le CEO avait demandé aux participants de constituer entre eux des sous-groupes dont la mission était de travailler sur ces cinq thématiques. Chaque sous-groupe devait proposer des projets concrets liés à la thématique qu'il avait choisie. Le CEO avait convenu que l'année 2023 leur servirait à élaborer ces projets et qu'aucune interférence des membres du ComEx ne viendrait perturber leurs discussions. L'ensemble des cinq sous-groupes devait présenter le fruit de leur travail en septembre 2023 à l'ensemble du ComEx. Au sein du LBW, ces cinq sous-groupes se faisaient appeler les groupes des " chapeaux bleus¹⁴ " en référence à la méthode utilisée lors du séminaire.

Étape 3 : Réflexion solitaire du CEO et l'annonce du changement au ComEx 2023.

Durant l'année 2023 et parallèlement au travail entamé par les groupes des " chapeaux bleus ", le CEO a travaillé sur plusieurs versions d'organigramme dans le but de répondre au mieux aux faiblesses mises en évidence par l'enquête *Great Place to Work*. Il a élaboré plusieurs versions sans impliquer les membres du ComEx. Néanmoins, durant les *Strategic Meeting*, il faisait régulièrement état de l'avancement de ses travaux sans pour autant en faire une présentation

¹³ Méthode développée par Edward DE BONO qui favorise la " pensée latérale " dans le but d'appréhender un sujet sous différents angles.

¹⁴ Dans la méthode des six chapeaux, le bleu symbolise l'organisation, la gestion, l'analyse.

complète. En mai 2023, une note méthodologique¹⁵ a été présentée aux membres du ComEx reprenant les grandes directions et le planning prévisionnel de cette transformation.

Les membres du ComEx savaient donc qu'un nouvel organigramme allait prochainement leur être présenté, mais qu'à ce stade-ci, ils n'en connaissaient ni le contenu ni les contours, mais seulement les grandes lignes. La seule information précise qui avait été annoncée était que le nouvel organigramme serait structuré autour d'équipes multidisciplinaires réunissant différentes fonctions du LBW, qui collaboreraient autour d'un patrimoine immobilier commun. Pour le CEO, le but était de fluidifier la communication entre les parties prenantes d'un même complexe favorisant ainsi l'efficacité des actions menées sur le terrain.

Il est à noter qu'à ce stade, seuls les membres du ComEx étaient au courant qu'une transformation organisationnelle allait prochainement voir le jour. Ils étaient plutôt curieux et enthousiastes à l'idée de la découvrir.

En août 2023, le CEO décide de mettre au même niveau d'information l'ensemble des collaborateurs du LBW. Une " grande – messe " a donc été organisée le 31 août 2023, rassemblant tous les travailleurs du LBW afin de leur présenter les objectifs et les grands axes de cette future transformation.

Étape 4 : Annonce aux équipes d'une transformation à venir **31/08/2023.**

« Afin de mieux comprendre nos enjeux, nous avons lancé l'enquête *Great Place To Work*. Les résultats ont été révélateurs : nous devons moderniser notre mode de gestion, revoir le rôle du management et le faire évoluer. L'organisation pyramidale actuelle ne répond plus aux attentes, vous aspirez à plus d'autonomie et de responsabilité. Ces résultats ont été un signal clair : il est temps de réfléchir à une transformation en profondeur de notre structure (...) *Great Place To Work* a été l'élément déclencheur de notre processus de transformation. Vous avez mis le doigt sur une série de handicaps pour le LBW. La transformation est un processus qui nécessite réflexion, planification et actions. Nous ne nous arrêterons pas en route. Cela exige anticipation, concentration et préparation afin d'éviter tout écart. Notre transformation sera de cette nature : méticuleuse et maîtrisée ». ¹⁶

¹⁵ Dont le titre était " LBW : Transformation structurelle et organisationnelle : la méthodologie ".

¹⁶ Extrait du discours prononcé par le CEO lors de la présentation du 31/08/23.

Lors de cette présentation, l'image d'une chrysalide devenue papillon a été choisie pour symboliser cette transformation. Cette présentation poursuivait deux objectifs. D'une part, informer tout le personnel qu'une transformation était à l'élaboration. D'autre part, communiquer les objectifs et les grandes lignes directrices de cette transformation sans pour autant en dévoiler les détails.



Source : Intranet du LBW 22/09/2023.

« Aujourd'hui, je vous présente le principe directeur de notre futur organigramme (...) ce principe se nourrira essentiellement de deux éléments : les réflexions stratégiques du ComEx et votre contribution. Comme confirmé lors du séminaire de Bruges et grâce aux échanges avec les groupes de réflexions stratégiques, les « chapeaux bleus », nous intégrerons activement vos idées dans l'élaboration de cette nouvelle structure ».¹⁷

Nous retenons de cette présentation que la nouvelle organisation s'articulera autour de quatre piliers :

⇒ **Des équipes multidisciplinaires**

Ces équipes seront composées de plusieurs fonctions¹⁸ qui ont des interactions avec un complexe immobilier bien précis. Ce mode de fonctionnement sera au cœur du nouvel organigramme.

⇒ **Des centres d'expertise**

Ces experts apporteront un soutien aux équipes multidisciplinaires grâce à la connaissance et la maîtrise qu'ils ont dans leur domaine d'activité. (ex : un ingénieur technique spécial qui viendrait apporter son expertise sur un dossier technique).

¹⁷ Ibid.

¹⁸ À ce stade-ci, les fonctions reprises dans ces équipes n'ont pas encore été déterminées de manière précise ni comment elles vont s'articuler.

⇒ Des centres de support

Ils permettront au personnel de se concentrer sur leurs activités principales. Ces centres prendront en charge les activités périphériques. (ex : support administratif qui viendrait soulager administrativement un gestionnaire technique).

⇒ Des centres d'assistance au pilotage

Ces centres viseront à professionnaliser les actions du LBW et s'assureront que les actions menées répondent aux exigences du secteur (ex : cellule " marché public " qui s'assure que la passation des contrats se fasse dans les règles imposées par la loi en la matière).

Les objectifs de cette transformation, repris dans le tableau 3, ont été classés en trois catégories :

- 1) Collaborateurs
- 2) LBW
- 3) Locataires

Tableau 3 : Objectifs de la transformation par catégories

		
COLLABORATEURS :	LOGEMENT BRUXELLOIS :	LOCATAIRES :
• Développement des Compétences • Responsabilité Partagée • Autonomie Responsable • Émulation et Performance • Opportunités d'Évolution • Transformation des Directeurs en Manager • Coaching et Accompagnement • Assurer le bien-être au travail	• Renforcement de la coordination • Favorisation de la collaboration • Structuration de la transversalité des équipes • Souplesse et procédures à repenser • Culture d'entreprise solidaire • Encouragement de l'innovation • Création d'une plus-value sociale par la flexibilité et l'adaptabilité • Inclusion et diversité à favoriser	• Encouragement de l'accession sociale • Simplifier les rôles des bailleurs à dépasser • Gestion quartier par quartier • Présence accrue sur le terrain • Amélioration des installations et des services • Consolidation des liens • Personnalisation de l'accompagnement

Source : Syllabus distribué aux collaborateurs du LBW (31/08/2023).

Préparation du déménagement :

Le bail des bureaux actuels arrivant à son terme, le LBW a fait l'acquisition de nouveaux bureaux en juillet 2023. Le déménagement prévu en janvier 2025 devra concorder avec l'entrée en vigueur de la nouvelle organisation.

Pour déterminer la configuration des nouveaux bureaux, trois groupes de travail sur base volontaire ont été constitués par les membres du personnel (hors ComEx).

Ces groupes ont été accompagnés par une société spécialisée dans le NWOW. Leur mission était de faire une proposition d'aménagement des nouveaux bureaux au ComEx pour fin 2024 en prenant en compte les évolutions futures des besoins de la nouvelle organisation. À noter que ces groupes, appelés "groupes déménagements", étaient constitués de personnes différentes de ceux des groupes "chapeaux bleus".

Étape 5 : Présentation au ComEx de l'organigramme pensé par le CEO (07/09/2023)

Le 07/09/2023, la présentation du nouvel organigramme élaboré par le CEO a été faite aux membres du ComEx. Cette structure était l'aboutissement de long mois de réflexion "solitaire" et de nombreuses modifications apportées durant cette période de cogitation au point que la version présentée ce jour-là était la 83^{ème} mouture. Selon les mots du CEO repris dans un mail envoyé à l'ensemble du ComEx la veille, cette présentation se voulait être « une étape cruciale dans notre parcours »¹⁹ et également « le reflet de nos échanges, des défis que nous devons relever, et des attentes de nos collaborateurs. Cependant, gardez à l'esprit que je suis toujours ouvert à de nouvelles idées et opportunités »²⁰.

Cette présentation d'une trentaine de slides a mis en évidence plusieurs changements par rapport à l'organigramme actuel :

- La présence de trois pôles distincts : centre de support, équipes multidisciplinaires, centre d'expertise.
- La refonte des différentes fonctions actuelles du *middle management*²¹ en deux fonctions distinctes : *Team leader* et Coordinateur.
- La création d'une fonction de Risk Manager dépendant directement du CEO dont l'objectif est de renforcer les mécanismes de gouvernance et de contrôle interne.

¹⁹ Extrait du mail envoyé le 06/09/2023 par le CEO aux membres du ComEx.

²⁰ Ibid.

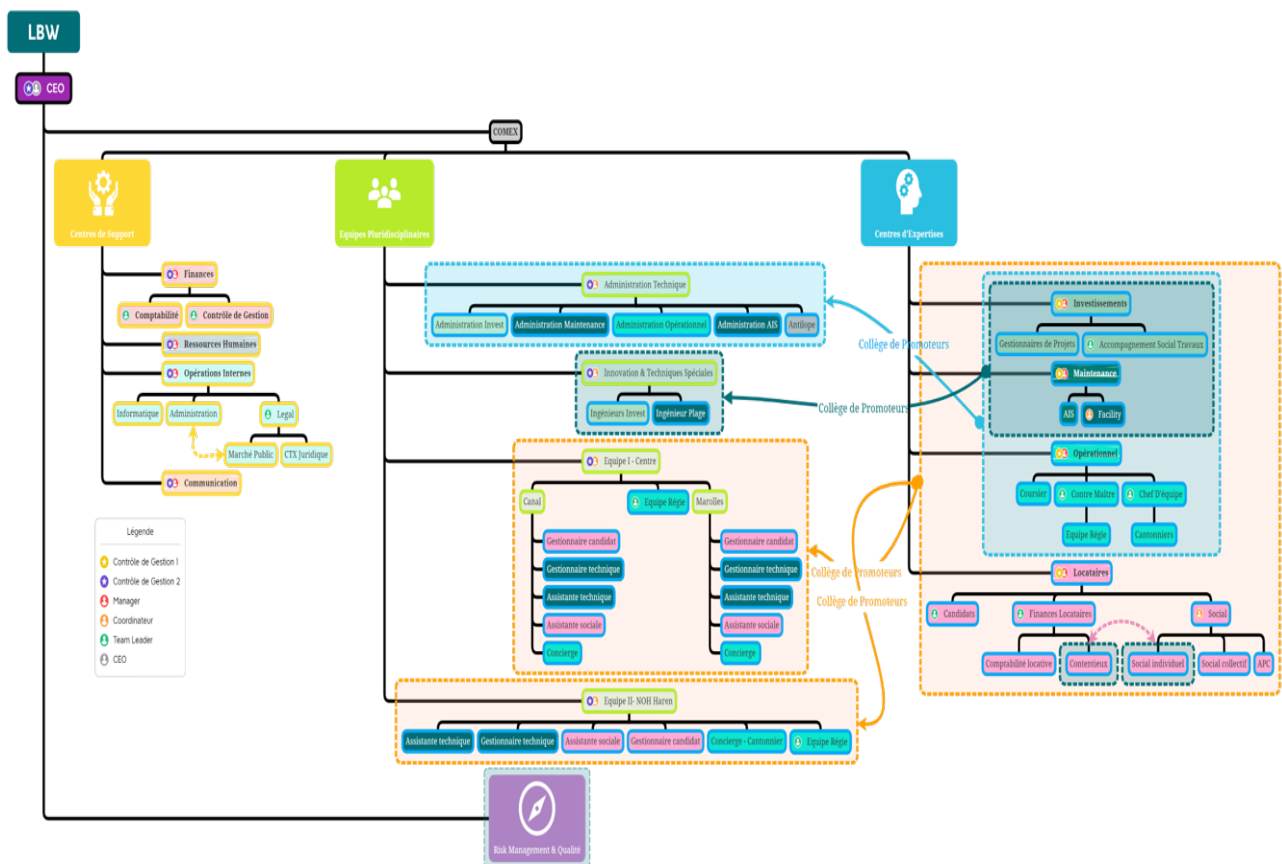
²¹ Au fil du temps, le LBW a créé plusieurs fonctions de *middle management* (contremaître, responsable d'équipe, senior, directeur adjoint, adjoint à la direction) ce qui ne favorisait pas une vision claire tant pour ces fonctions que pour les collaborateurs.

- Le principe d'équipes multidisciplinaires dévoilées lors de la présentation du 31/08/2023 (voir étape 4) sera mis en place via une logique de « client-fournisseur ». Les départements mettront à disposition des équipes multidisciplinaires des membres de leurs départements en fonction des besoins des équipes. Ces équipes auront un N+1 ce qui implique que le collaborateur faisant partie de ces équipes aura deux supérieurs hiérarchiques en fonction du dossier traité (N+1 fonctionnel et N+1 opérationnel).
- La création d'une équipe "Administration Technique" réunissant tous les profils administratifs du département patrimoine.
- La fusion du département "Social" et "Locataires" avec comme conséquence la suppression d'un poste de directeur.
- Le souhait du CEO de faire évoluer les postes de directeur vers un rôle de « manager ».

Selon le CEO, l'objectif était de recueillir les réactions des membres du ComEx avant le départ en séminaire à Lille prévu quatre jours plus tard.

Pour ne pas alourdir notre document, nous avons fait le choix miniaturiser cet organigramme. L'objectif est de donner un aperçu général des changements opérés. La version en taille A4 se trouve en annexe (voir annexe n° 1).

Tableau n° 4 : Organigramme pensé par le CEO (07/09/2023)



Étape 6 : Séminaire de Lille. Co-construction en action
11/09/2023 – 12/09/2023.

Pour le CEO, l'objectif de ce séminaire était de rentrer en profondeur dans le fonctionnement du nouvel organigramme. Il s'agissait d'aborder les interactions entre les trois pôles, les risques éventuels, avantages/inconvénients de cette structure le tout dans une logique d'échange collectif : « une vision que nous cherchons à co-construire lors de notre séminaire à Lille »²².

Lors de ce séminaire, certains membres du ComEx ont émis des craintes quant à la mise en place de cette nouvelle structure. D'autres encore n'ont pas compris la nécessité de devoir changer d'organisation : « quelle est la plus-value de changer ? »²³. La curiosité et l'enthousiasme (voir étape 3) du ComEx se sont mués en craintes et doutes après la présentation de l'organigramme.

Le CEO a donc réexpliqué la nécessité de faire évoluer l'organisation. Pour lui, l'enquête *Great Place To Work* avait mis en évidence certaines carences. De plus, le contexte du logement social étant de plus en plus menaçant (voir tableau 2 PESTEL), il était, selon lui, nécessaire de se transformer pour appréhender les changements de manière plus agile. Il a également rappelé que cette transformation aura bien lieu et qu'il n'y aura pas de retour en arrière possible, mais en précisant que cela se fera en co-construction avec les membres du ComEx.

Lors de ces deux journées de discussions encadrées par le consultant, plusieurs points fonctionnels ont été abordés et des changements notables ont été apportés par le ComEx à la version initiale du CEO.

Ces points sont les suivants :

- La suppression du double management qui était initialement prévue au sein des équipes multidisciplinaires. Le collaborateur n'aura qu'un seul N+1, celui de son département d'origine.
- L'intégration des cantonniers²⁴ dans les équipes multidisciplinaires²⁵.
- Le transfert de certaines fonctions d'un département à un autre. Ex : transfert du coursier du département Opérationnel vers le département Opération Interne ou encore transfert de l'équipe " Administration Technique " vers le centre d'expertise.

²² Extrait du mail envoyé par le CEO au ComEx en date du 07/09/23.

²³ Question posée par un membre du ComEx au CEO.

²⁴ Fonction qui s'occupe de l'entretien des abords d'un complexe précis.

²⁵ Pour rappel, ces équipes réunissent différentes fonctions de terrain qui évoluent autour d'un groupe de logement bien précis.

Après de nombreuses discussions, parfois très intenses, une nouvelle version de l'organigramme a vu le jour. Selon les propos du CEO, ce séminaire de deux jours s'est clôturé par la création d'un organigramme commun à tout le ComEx : « avant ce séminaire, c'était mon organigramme, maintenant c'est le nôtre ». Ces propos ont été confirmés via un mail envoyé quelques jours plus tard à l'ensemble du ComEx : « nous sommes désormais copropriétaires d'une structure d'organigramme solide »²⁶.

Étape 7 : Résultat du travail des " chapeaux bleus " **14/09/2023.**

Pour rappel, entre le mois de février et septembre 2023, les groupes des " chapeaux bleus " se sont régulièrement rencontrés pour élaborer une série de projets stratégiques sur lesquels le LBW allait travailler durant les cinq prochaines années (voir étape 2). Pour mémoire, ces groupes avaient été constitués au sortir du séminaire de " Bruges I " dans le but de travailler sur les cinq priorités stratégiques décidées lors de ce séminaire. Les groupes ont, durant l'année 2023, proposé des idées concrètes sous forme de projet pour chacune des priorités.

Le 14 septembre 2023, les cinq groupes des " chapeaux bleus " ont présenté le fruit de leur travail au ComEx et au CEO. Au total, 349 idées ont émergé des groupes desquels un premier filtre a été réalisé par les groupes eux-mêmes pour aboutir à 139 idées. La présentation du 14/09/2023 allait d'une part permettre au ComEx d'en prendre connaissance ; et d'autre part choisir six projets prioritaires qui allaient être concrétisés dans la nouvelle organisation. Le choix des projets s'est fait par vote à main levée. La trentaine de collaborateurs et la dizaine de directeurs présents ainsi que le CEO avait le même pouvoir de décision (1 voix = 1 vote). Le consultant présent ce jour-là devait réguler les discussions, récolter les résultats et s'assurer de la bonne tenue des débats.



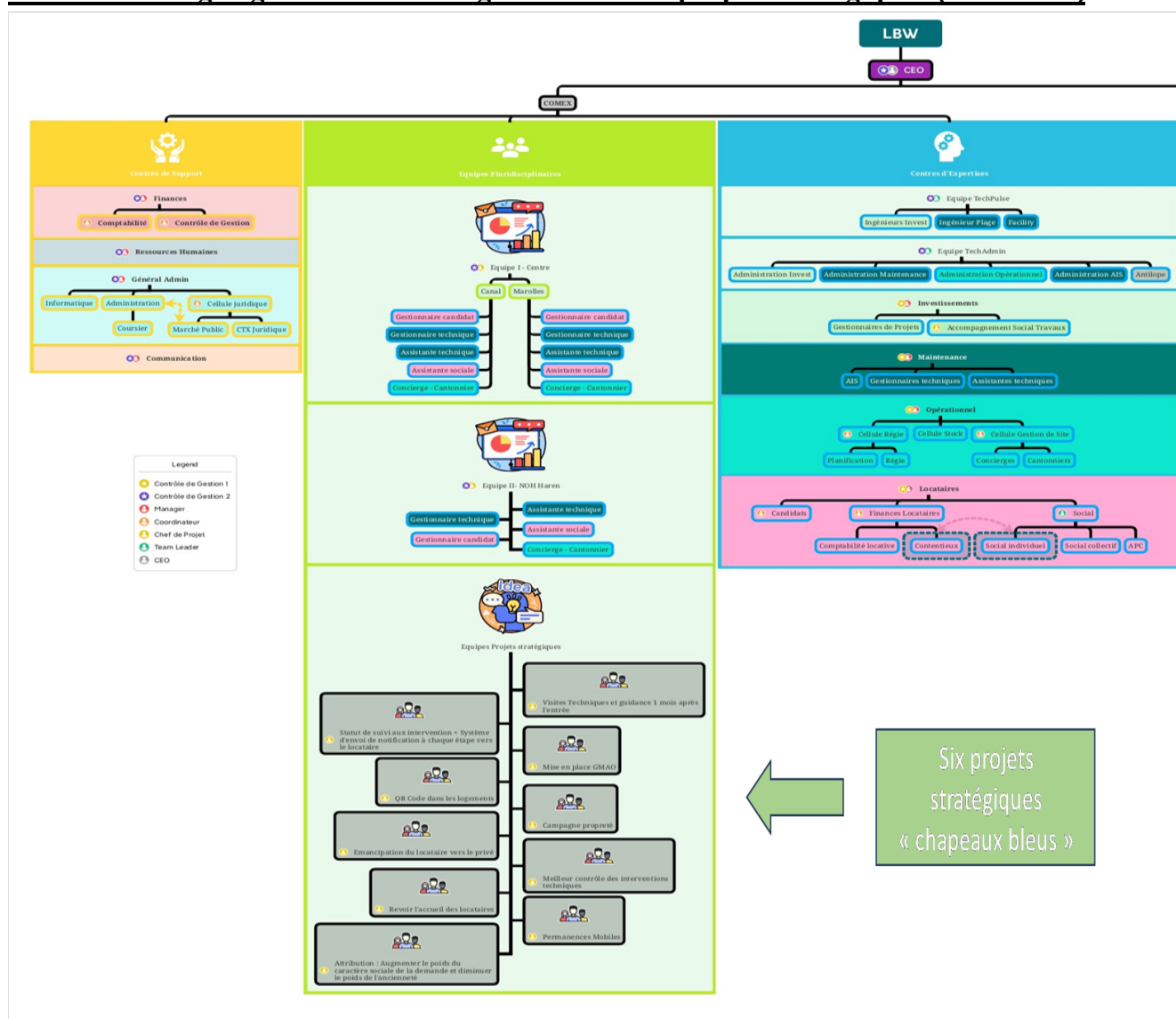
Source : Intranet du LBW 22/09/2023.

²⁶ Mail envoyé par le CEO à l'ensemble du ComEx en date du 17/09/23.

Comme l'avait annoncé le CEO, les six projets²⁷ stratégiques choisis ce jour-là sont venus compléter l'organigramme qui avait été décidé lors du séminaire de Lille : « je vous avais dit qu'on travaillerait en co-construction et qu'on établirait ces idées ensemble et qu'on les intégrerait à la stratégie »²⁸.

Ci-dessous, nous avons repris l'organigramme résultant des échanges du séminaire de Lille et y avons intégré les six projets stratégiques retenus par les " chapeaux bleus ". Une nouvelle fois, nous avons fait le choix de miniaturiser cet organigramme pour ne pas alourdir notre document. Une version en taille A4 se trouve en annexe n° 2.

Tableau 5 : Organigramme avec intégration des six projets stratégiques (14/09/2023)



²⁷ Exemple de projet : nécessité de développer une GMAO dans le but d'assurer une meilleure gestion des demandes techniques et de l'entretien du patrimoine.

²⁸ Extrait d'une vidéo publiée le 22/09/23 sur l'Intranet.

Étapes 8 : Strategic Meeting du 20/09/2023. Entre doutes et résistances

Le CEO souhaitait que ce *Strategic Meeting* serve à « passer en revue les décisions prises à Lille afin de les confirmer »²⁹. Cependant, cette réunion ne s'est pas déroulée comme il le prévoyait. En effet, avant de démarrer la réunion, la directrice du service " Locataires" a pris la parole en exprimant une vive inquiétude. Dans la nouvelle organisation, elle devait récupérer l'équipe " Social " qui compte treize personnes (voir étape 5). Après mûres réflexions, elle ne se sentait pas capable d'assumer cette charge supplémentaire. Ce revirement a fortement surpris le CEO car cette sortie remettait en question une bonne partie de l'organigramme discuté à Lille. D'autres directeurs ont embrayé en exprimant également des doutes et des craintes sans pour autant remettre en cause l'ensemble de l'organigramme. Ils justifiaient ce positionnement en expliquant que les quelques jours entre la fin du séminaire de Lille et ce *Strategic Meeting* leur avait permis de mieux appréhender l'organigramme descellant ainsi des incohérences voir des éléments de blocages.

Malgré une écoute attentive du CEO, la situation semblait extrêmement délicate et ne le satisfaisait pas. Il a donc " renvoyé la balle " aux directeurs en leur demandant de faire une proposition de structure acceptable et cohérente pour tous en ne perdant pas de vue les objectifs poursuivis par la transformation (voir tableau 3).

Durant les jours qui suivirent, le ComEx s'est scindé en trois groupes bien distincts selon leurs pôles respectifs et a travaillé sur une ébauche d'organisation acceptable. Après quelques jours de réflexion, le ComEx s'est réuni sans le CEO pour que chaque groupe puisse présenter le fruit de son travail. Au sortir de cette réunion, les membres du ComEx se sont accordés pour formuler une proposition commune³⁰. Celle-ci a été envoyée au CEO en date du 26/09/2023 qui n'a pas tardé à se positionner.

Via un long mail envoyé le 28/09/2023, dans lequel il commence par remercier le ComEx de l'effort réalisé pour aboutir à cette proposition, le CEO a rétorqué qu'il ne pouvait pas l'accepter en l'état. Selon lui, cette proposition ne reflétait pas la vision stratégique de la société et encore moins cette volonté d'évolution. Au contraire, pour lui, elle démontrait une forme d'immobilisme voir de retour en arrière. « Nous devons poursuivre notre travail de cohérence, nous devons démontrer que le ComEx n'est pas une force d'inertie qui mettra tout en place pour conserver le statu quo. Certains départements changent de nom mais finalement vous n'allez pas plus loin,

²⁹ Mail envoyé par le CEO à l'ensemble du ComEx en date du 17/09/23.

³⁰ Nous n'avons pas trouvé utile d'intégrer cette proposition d'organigramme dans cette partie. Nous voulions plutôt mettre en évidence le positionnement du CEO par rapport à cette proposition.

l'organisation telle que nous la connaissons aujourd'hui n'est pas fondamentalement différente de celle que vous proposez »³¹ et de poursuivre : « bien que votre proposition présente des éléments intéressants, il est essentiel que notre organigramme reflète pleinement notre mission sociétale et réponde aux défis actuels et futurs (...) à la lecture de cet email vous comprendrez qu'à ce stade, je ne peux pas m'inscrire dans votre proposition mais j'entrevois des opportunités »³².

Le CEO avait terminé son mail en expliquant que le prochain séminaire qui se déroulerait à Nantes lui permettrait de revenir avec une nouvelle proposition d'organigramme. Il partirait de la dernière version de Lille (voir étape 6) et y intégrerait certains éléments du ComEx qu'il jugerait pertinents.

Étape 9 : Séminaire de Nantes. Fumée blanche **03/10/ 2023 – 05/10/2023.**

Dans le cadre du congrès H.L.M.³³ organisé tous les ans, le CEO avait décidé d'y emmener l'ensemble du ComEx. Ces trois jours de " retraite " avaient pour objectif de découvrir les innovations au sein du secteur mais surtout d'organiser des moments de discussions pour déterminer une fois pour toutes un organigramme commun et validé par tous.

Lors de ce séminaire, le CEO a dévoilé une nouvelle version de l'organigramme. Cette dernière a été mise à jour suite aux éléments discutés à Lille ainsi que les remarques des directeurs jugée conformes aux objectifs.

Ont été rajoutées plusieurs nouveautés qui n'avaient pas été abordées auparavant notamment :

- La création d'un département " PROJET " qui aura pour objectif d'encadrer méthodologiquement tous les projets du LBW mais surtout de concrétiser les six projets retenus par les " chapeaux bleus ". Le CEO souhaitait que ce nouveau département soit au cœur de la nouvelle organisation, car selon lui il remplirait une série de besoins non satisfaits jusqu'à présent (renforcement de l'intelligence collective et de l'innovation, renforcement de la collaboration entre les différents départements du LBW,...).
- La disparition du département " Opérationnel"³⁴ dont les équipes seront intégrées à la Team Technique.

³¹ Mail envoyé par le CEO à l'ensemble du ComEx en date du 28/09/23.

³² *Ibid.*

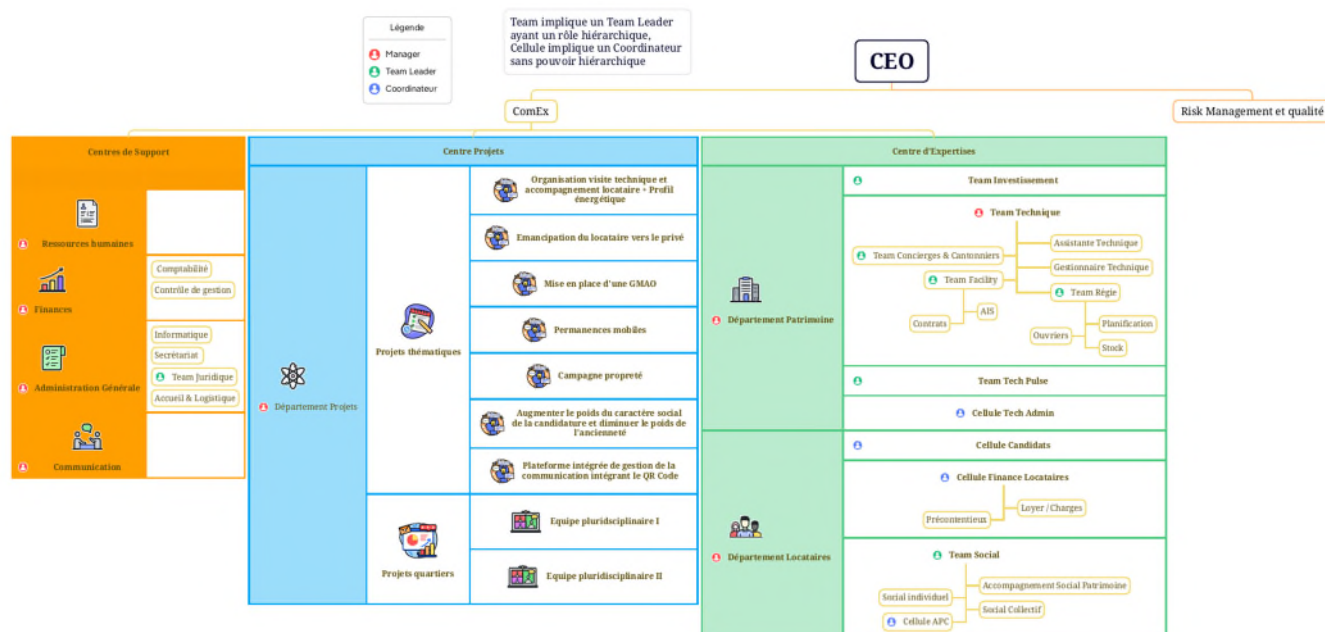
³³ Ce congrès est organisé annuellement par le secteur des logements sociaux en France. Il réunit les sociétés H.L.M. mais également les professionnels du secteur qui viennent présenter leurs innovations.

³⁴ Ce département reprenait les équipes de terrain principalement composé d'ouvriers.

L'autre discussion majeure de ce séminaire a été la nomination des directeurs des différents départements. Cette discussion a été marquée par plusieurs moments de vif désaccord entre le ComEx et le CEO. En effet, ce dernier souhaitait réduire le nombre de directeurs siégeant au ComEx en retirant ce statut à un membre du ComEx actuel. Le directeur en question ne perdrait pas ses " avantages " liés à sa fonction, mais n'aurait plus le statut de directeur, mais de *Team leader*. Ce directeur ainsi que les membres du ComEx ont exprimé leurs vifs mécontentements face à cette proposition. Ce qui a contraint le CEO à faire machine arrière tout en précisant que ce poste de directeur était extinctif c'est-à-dire que lorsque ce directeur sera remplacé il le sera par une fonction de *Team leader*. Ces deux jours d'intenses discussions ont donc permis d'éditer une nouvelle version de l'organigramme pour laquelle l'ensemble des participants a marqué son accord. Au retour de ce séminaire, le CEO s'est enthousiasmé de ce consensus via un mail adressé au ComEx : « Je suis convaincu que cette structure est équilibrée, qu'elle reflète nos valeurs collectives et individuelles, et qu'elle est porteuse d'avenir. Elle s'appuie sur notre réflexion, notre écoute, notre analyse et notre maturité. Elle répond aux aspirations de nos collaborateurs, telles qu'exprimées dans l'enquête *Great Place To Work*, et mettra en avant une nouvelle dimension : le management de l'intelligence collective au sein d'un département Projets »³⁵.

Une nouvelle fois, nous avons miniaturisé cette dernière version pour permettre au lecteur d'observer l'évolution et de percevoir l'allure générale de cette dernière mouture. La version A4 se trouve en annexe n° 3.

Tableau 6 : Organigramme version du 05/10/2023



³⁵ Mail envoyé par le CEO en date du 06/10/23 à l'ensemble du ComEx.

Étape 10 : Séminaire " Bruges II ". Organigramme devenu " Organidrame "
08-10/11/2023.

Ce séminaire dénommé " Bruges II " en référence au séminaire du même nom organisé une année auparavant au même endroit (voir étape 2) avait réuni les membres du ComEx, le *middle management* ainsi que les équipes des " chapeaux bleus ". Pour rappel, au sortir de " Bruges I ", ces derniers avaient eu comme objectif de travailler sur des projets en lien avec les cinq priorités stratégiques. Le 14/09/2023, le ComEx et les " chapeaux bleus " ont sélectionné six projets (voir étape 7). Pour le CEO, l'objectif de " Bruges II " était, d'une part, de permettre à ces équipes d'opérationnaliser ces six projets en rédigeant pour chacun d'eux une fiche projet. Et d'autre part, de présenter aux *middle managements* la dernière version de l'organigramme, les informant ainsi que leurs postes tels qu'ils les occupent actuellement seront supprimés (voir étape 5).

Il faut rappeler que l'organigramme prévoyait la refonte totale de ces fonctions³⁶ passant de cinq statuts différents à seulement deux, dont *Team leader* et Coordinateur. Ils allaient également apprendre que pour continuer à faire partie du *middle management* ils devront passer un *assessment* et présenter un projet individuel déterminant la vision que chacun souhaiterait implémenter dans la nouvelle organisation. La décision du choix du candidat se fera donc à la lumière des résultats de l'*assessment* et de la qualité du projet porté. Pour le CEO, cette procédure n'avait pas pour but de rétrograder qui que ce soit, mais de (re)stimuler le *middle management*. Mais il était conscient que cette nouvelle pouvait créer des réactions. Selon lui, cette présentation allait être « notre premier baptême du feu ».

Conscient que cette annonce pouvait être mal interprétée, le CEO avait revu certains éléments de langage pour éviter de mauvaises interprétations de la part de l'auditoire. De son propre aveu, le CEO souhaitait faire cette présentation « avec zéro émotion ».

Lors de la présentation qui a duré nonante minutes, le CEO est revenu sur les objectifs généraux, les changements majeurs, les lignes directrices ainsi que les liens fonctionnels entre les nouveaux départements du nouvel organigramme. Durant cet exposé détaillé, un point de bascule est survenu lorsque le CEO a abordé la question de la refonte du *middle management*. En expliquant que ces fonctions seraient remises en question, un sentiment de flottement s'était alors fortement fait ressentir dans la salle.

³⁶ Nous parlons de huit ETP

À ce moment, une adjointe de direction a demandé des éclaircissements et un dialogue s'est entamé entre elle et le CEO :

- Adjointe : « si j'ai bien compris, ma fonction n'existera plus dans le futur ? »
- CEO : « oui »
- Adjointe : « mais c'est violent »
- CEO : « je comprends, mais c'est comme ça »

Le CEO a repris la présentation sans trop de difficulté, mais il était clair que cet échange avait impacté l'ensemble de l'audience. Au sortir de la réunion, les discussions informelles entre le *middle management* et leur N+1 respectifs ont mis en évidence des craintes et des doutes certains. On pouvait entendre des phrases du type : « Où est-ce qu'on va me mettre ? » ; « Pourquoi est-ce je dois passer un *assessment* après dix ans à ma fonction ? On ne me fait pas confiance ? » ou encore « Si je refuse, il va se passer quoi ? ».

La semaine qui a suivi avait permis aux directeurs d'échanger leurs avis sur cette présentation. Les réactions étaient assez mitigées. Entre ceux qui considéraient que le CEO avait clairement manqué de tact et de pédagogie ; et ceux dont les doutes avaient ressurgi quant à la nécessité de se transformer. Un membre du ComEx avait eu cette phrase qui résumait assez bien la situation « notre organigramme est devenu notre "organidrame" ». Toutes ces inquiétudes étaient remontées au CEO via la directrice des ressources humaines. Ce retour du terrain avait très mal été perçu par le CEO qui y voyait une forme de défiance de la part du *middle management* et un manque de soutien de la part du ComEx.

En date du 20/11/2023, soit une semaine après le retour de " Bruges II ", il a adressé une lettre ouverte de six pages aux membres du ComEx via mail. Ce mail introduisait la lettre avec ces mots : « Les derniers jours m'ont invité à l'introspection. J'ai préféré mettre sur papier les choses. Je vous invite à les lire, c'est important. Nous évoquerons cela demain collectivement »³⁷.

Cette lettre ouverte rappelait les étapes de la transformation et ses enjeux ainsi qu'un résumé de l'état d'âme du CEO post " Bruges II ". Nous avons décidé de reprendre ici quelques passages mettant en lumière ces différents points.

« J'ai cherché à vous impliquer activement, vous laissant espace et opportunité pour être co-pilotes de ce voyage. Même après Lille, j'ai choisi de ne pas imposer une direction mais de rouvrir les débats, vous confirmant ainsi dans la responsabilité de la co-construction de notre future

³⁷ Référence au *Strategic Meeting* prévu le lendemain.

structure ». Avant de renvoyer les membres du ComEx à leurs responsabilités : « Finalement chacun doit se poser la question suivante : « est-ce que mon interaction est de nature à soutenir le collectif ou est-elle le fruit de mes propres craintes ? ».

Le CEO était également revenu sur le point d'achoppement majeur survenu à " Bruges II " qui était la refonte des postes du *middle management* : « La création des postes de *middle management*, tels que les directeurs adjoints et les seniors, a généré des tensions. Les critères de sélection, souvent jugés ambigus, semblent favoriser au mieux l'ancienneté au détriment des compétences en leadership. Cette situation a conduit à une perception de favoritisme, créant méfiance et sentiment d'injustice parmi les collaborateurs » avant de continuer : « Après synthèse de nos interactions et mûres réflexions, la réponse est claire : il est de notre devoir d'ouvrir ces postes ».

Il avait également soulevé la communication utilisée lors de ce séminaire : « J'ai communiqué des choses difficiles à des personnes que j'estime de manière froide et mécanique (...) j'ai fait le choix de communiquer de manière froide et mécanique plutôt que de laisser mes émotions contradictoires prendre le dessus. J'ai fait le choix du texte plutôt que du rôle ».

Il concluait cette lettre ouverte en rappelant l'importance de poursuivre cette transformation collectivement : « Ce voyage que nous réalisons ensemble est plus qu'un simple changement organisationnel ; c'est une évolution vers un avenir prometteur (...) pour autant que chacun soit vrai, authentique, exprime ses pensées et vise systématiquement à renforcer le collectif mais je ne perçois pas toujours ces intentions tant, dans les interactions individuelles que dans notre dynamique de groupe (...) La confiance mutuelle est le socle sur lequel repose notre projet collectif ».

Strategic Meeting du 21/11/2023. Démission du CEO ?

Au lendemain de l'envoi de cette lettre ouverte au ComEx, un *Strategic Meeting* a été organisé dont le seul point à l'ordre du jour était le contenu de ce courrier. Le CEO a commencé par prendre la parole en rappelant certains points de la lettre non sans une voix teintée d'émotion jusqu'au moment où il a annoncé qu'il pensait à démissionner. Il avait d'ailleurs écrit une lettre de démission qu'il souhaitait présenter au président du Conseil d'Administration. Cette annonce a rajouté encore plus de flottement à ce *Strategic Meeting* déjà bien chargé d'émotion. Un des directeurs a alors posé la question suivante au CEO : « est-ce que tu ne t'es pas senti suffisamment soutenu par nous ? (en parlant du ComEx) ». Le CEO a alors regardé plusieurs secondes le plafond comme s'il souhaitait peser ses mots avant de répondre. L'ensemble des personnes présentes

attendait sa réponse sans interrompre ce moment de silence jusqu'au moment où le CEO a répondu par la négative : « non, à Bruges je ne me suis pas senti soutenu. J'étais déjà dans un état de fébrilité intense avant de présenter l'organigramme ; et avant de me lancer, une directrice est venue me voir en me disant : je ne voudrais pas être à ta place ce qui m'a encore plus déstabilisé ».

Il avait également expliqué que les retours négatifs qu'il avait reçus de ce dernier séminaire l'ont amené à se poser énormément de questions et surtout de sa légitimité en tant qu'initiateur et meneur de cette transformation d'où l'évocation d'une potentielle démission. Un long échange a alors commencé durant lequel tous les directeurs ont pris la parole et ont réitéré leur détermination à poursuivre la transformation et rappelé également la pleine confiance qu'ils accordaient au CEO. Cette franche discussion avait contribué à faire nettement baisser la tension. On pouvait sentir que le CEO avait été libéré d'un énorme doute et était beaucoup plus serein dans les débats qui ont suivis.

Au sortir de cette " crise ", ce *Strategic Meeting* a permis de faire émerger certains éléments pour la suite du processus de transformation notamment :

- L'organisation d'une réunion avec le CEO et l'ensemble du *middle management* actuel pour qu'il puisse revenir plus en profondeur sur les points qui avaient soulevé tant d'inquiétudes. Le but était de les rassurer et leur permettre de poser les questions sans la présence des membres du ComEx.
- Un entretien individuel entre le CEO d'un côté et chaque *middle manager* et leur N+1 respectif de l'autre pour aborder les opportunités professionnelles qui leur sont offertes dans le nouvel organigramme.

Pour le CEO, l'objectif de cette stratégie était de " rattraper " les dommages occasionnés auprès du *middle management* et " rebooster " leur motivation car leur implication était un élément primordial dans la réussite potentielle de cette transformation.

De plus, en préparation de la présentation du nouvel organigramme prévu le 06/02/2024 à l'ensemble des collaborateurs, le CEO fera l'exercice " à blanc " devant les membres du ComEx pour que ceux-ci puissent faire leurs commentaires sur la forme et lui donner des conseils évitant ainsi les erreurs de " Bruges II ".

Entre décembre 2023 et février 2024, le CEO ainsi que les membres du ComEx ont pu progresser sur un certain nombre de points importants de la transformation :

- Les directeurs, accompagnés du consultant extérieur, ont travaillé sur les fiches de structuration de leur futur département.
- Définition des descriptions de fonctions et des cercles de responsabilités des futurs postes ouverts du *middle management*.
- Préparation de la présentation du nouvel organigramme prévu le 06/02/2024 à l'ensemble des collaborateurs.
- Arrêter la disposition des nouveaux bureaux sur base des éléments recueillis auprès de l'équipe "déménagement"³⁸ et de la nouvelle organisation.
- Début des accompagnements individualisés pour chaque directeur réalisé par le consultant externe. Le but était de faire passer les membres du ComEx d'une fonction de directeur à celle de manager via un programme de coaching personnalisé.

Étape 11 : Présentation de la nouvelle structure aux collaborateurs. Ultime baptême du feu

06/02/2024



Présentation du nouvel organigramme (06/02/2024).

³⁸ Pour rappel, cette équipe composée de collaborateurs issus de plusieurs départements devait faire une proposition d'aménagement des nouveaux bureaux.

Une journée complète avait été prévue pour présenter le nouvel organigramme à l'ensemble des collaborateurs. Cette présentation devait se faire dans les nouveaux bureaux même si le déménagement formel³⁹ n'avait pas encore été réalisé. Le CEO avait décidé d'y présenter la nouvelle structure accentuant ainsi la symbolique du changement.

Pour le CEO, cette journée était un moment crucial dans le processus de transformation puisque l'organigramme allait être présenté à l'ensemble des collaborateurs et donc sujet à leur potentiel critique. La veille, une répétition "à blanc" était organisée devant les directeurs pour tenter d'éviter les éléments de langages pouvant heurter l'une ou l'autre sensibilité. Cette journée qui a nécessité une énorme organisation (catering, son, vidéo, planning, ...) était préparée de longue date par le CEO avec le soutien du directeur de la communication. Le stress qui en découlait pouvait aisément se faire sentir.

Pour éviter les écueils de "Bruges II" (voir étape 10), le CEO souhaitait que la matinée soit consacrée à la présentation du nouvel organigramme. Le reste de la journée devait permettre aux collaborateurs de "digérer" ces changements.

Pour ce faire, cinq ateliers de vingt minutes chacun animé par les directeurs eux-mêmes ont été mis en place. Le CEO souhaitait que ces ateliers permettent de faire un focus sur les changements majeurs à venir et les lignes directrices de la nouvelle structure. Les collaborateurs auraient ainsi la possibilité de poser leurs questions par groupe plus restreint.

Les thèmes des cinq ateliers :

- 1) Atelier "Transversalité"
- 2) Atelier "Équipes multidisciplinaires"
- 3) Atelier "Relation client-fournisseur"
- 4) Atelier "Cercles de responsabilités"
- 5) Atelier "Questions – réponses"

Pour le CEO, l'autre objectif de ces ateliers était plus symbolique. Comme ils étaient animés par les directeurs, le message était de bien faire comprendre aux collaborateurs que la transformation était le fruit d'un travail collectif porté par l'ensemble du ComEx.

Il est à noter que le *middle management* actuel avait également été sollicité puisque celui-ci avait pour mission d'accompagner les groupes de collaborateurs d'un atelier à l'autre selon un planning

³⁹ L'emménagement était prévu pour février 2025. L'entrée dans les nouveaux bureaux devaient concorder avec la mise en place du nouvel organigramme.

prédéfini. Le fait de leur confier cette tâche fonctionnelle mais au combien important pour le bon déroulé de la journée était également symbolique. En effet, le CEO souhaitait démontrer aux collaborateurs que le *middle management* était également impliqué d'une manière ou d'une autre dans ce processus de transformation. Cette implication faisait partie des éléments mis en place pour tenter de "rebooster" leur motivation (voir étape 10). Nous verrons plus tard si cela a réellement fonctionné.



Atelier " Équipes multidisciplinaires " animé par deux directeurs (06/02/2024).

L'horaire de la journée prévoyait également plusieurs moments de pause permettant aux collaborateurs d'échanger avec les directeurs de manière plus informelle. Ce genre de moment "off" avait cruellement manqué lors du séminaire de "Bruges II" lorsque le nouvel organigramme avait été présenté au *middle management*.

Le tableau 8 qui suit est la version finale qui a été présentée aux collaborateurs, cette dernière était la 100^{ème} version (voir version A4 dans l'annexe n° 4). Rappelons que le CEO était arrivé avec la 83^{ème} version lors de la présentation de ses réflexions au ComEx (voir étape 5). Pour accentuer l'effet du changement, cette dernière version a été mise en comparaison avec l'organigramme de départ (voir tableau 7).

L'objectif du CEO était de mettre en évidence la rupture radicale avec l'ancienne structure.

Tableau 7 : Organigramme avant transformation

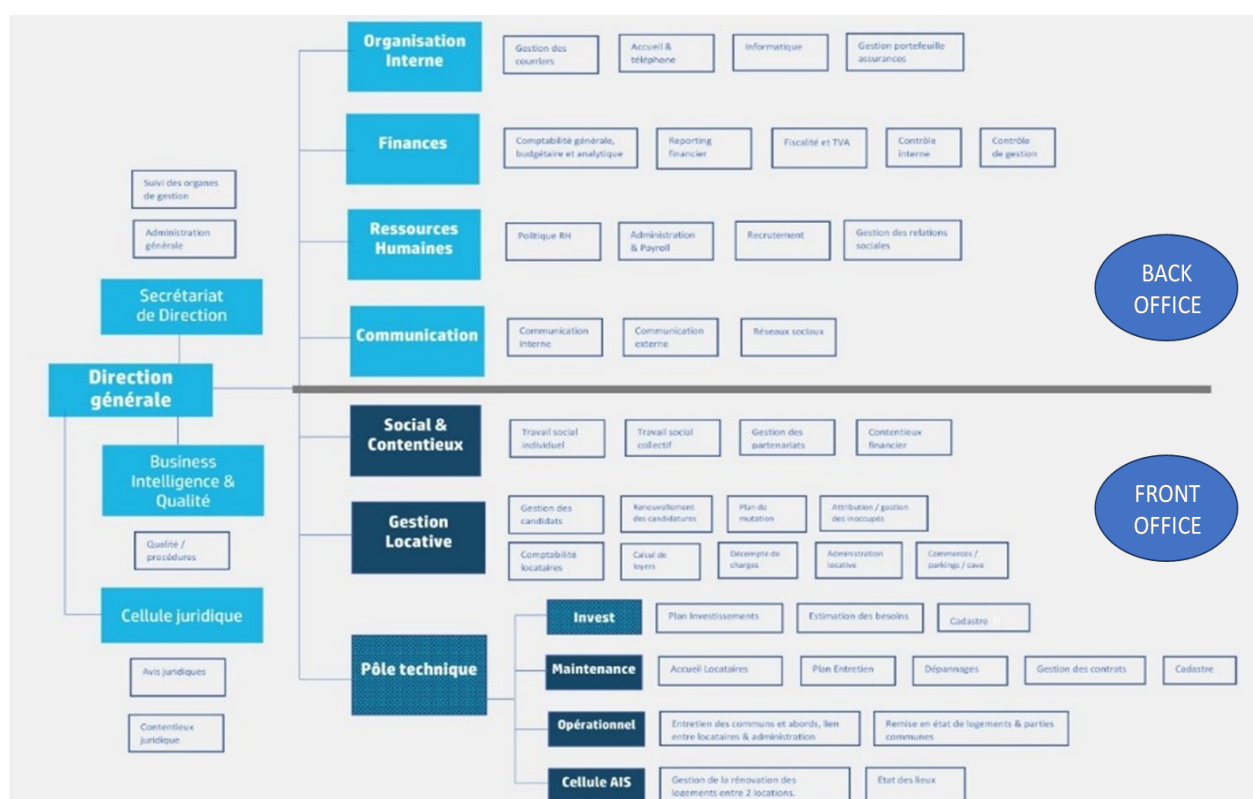


Tableau 8 : Organigramme final après transformation (06/02/2024)



Réaction des collaborateurs

À la fin de cette journée de présentation, nous avons pu percevoir plusieurs types de réactions au sein des collaborateurs que nous avons regroupés en trois catégories :

1) Désintéressement :

Cette catégorie de collaborateurs était très clairement indifférente à la présentation de la nouvelle structure pour deux raisons :

- Leur position dans le nouvel organigramme ne change pas.
- Cette nouvelle structure n'aura aucun effet à long terme selon eux.

Cette catégorie était visiblement perceptible puisqu'elle était plus concentrée sur son smartphone qu'à écouter la présentation et suivre les ateliers.

2) Intérêt / Enthousiasme :

Cette catégorie qui, selon nous, représente la majorité était clairement identifiable. Notamment lors des ateliers puisque ces collaborateurs posaient énormément de question de compréhension mais également de " projection ". En effet, beaucoup d'entre eux se projetaient déjà dans la nouvelle structure en posant des questions concrètes : « Comment faire pour intégrer une équipe projet ? » ou encore « Si j'ai une idée de projet comment cela va se passer ? Je passe d'abord par le département " projet " ou je vois d'abord avec mon N+1 ? »,...

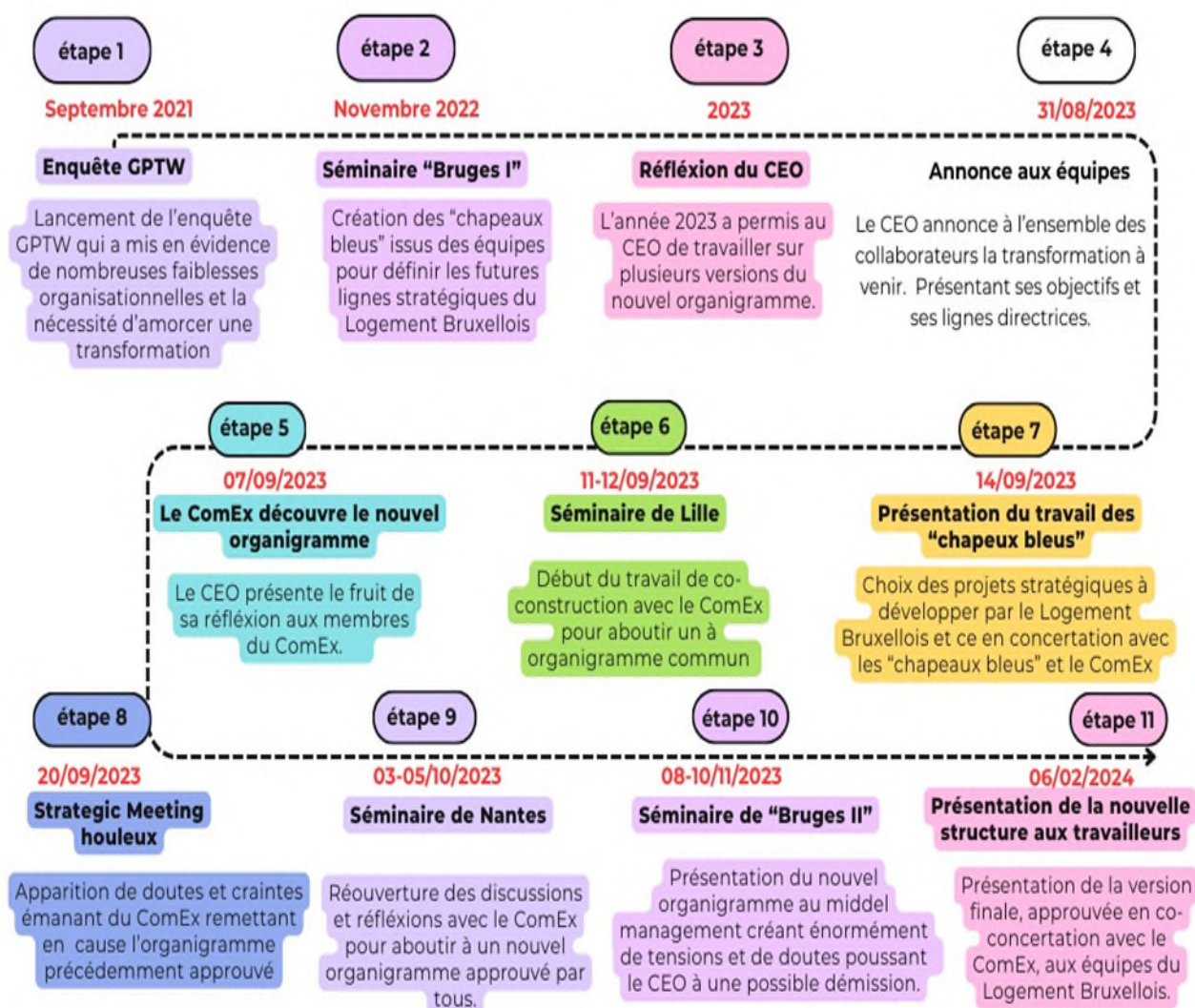
3) Méfiance / Craintes :

Nous avons perçu cette dernière catégorie à la marge mais elle était bel et bien présente. Elle s'était parfois exprimée lors des différents ateliers en posant à chaque fois les mêmes questions aux différents directeurs pour détecter des possibles incohérences. Ou encore à poser des questions que l'on pourrait juger inopportunes lors des ateliers : « Est-ce que le futur manager du département projet a les compétences et la formation pour assumer cette nouvelle mission ? ». Lors des moments informels, cette catégorie de collaborateur partageait avec d'autres travailleurs leur scepticisme. En expliquant notamment leurs doutes quant à l'efficacité sur le terrain de cette nouvelle organisation. Des craintes étaient également perceptibles notamment due à la surcharge de travail potentielle avec la mise en place de projet. Mais également des inquiétudes émanant de collaborateurs qui changeaient de N+1 : « On a l'habitude avec toi mais comment ça va se passer avec lui ? ». Il est à noter que le *middle management* se retrouvait principalement dans la catégorie 1 et 3. Visiblement les efforts de communication consentis par le CEO au sortir de " Bruges II " n'ont pas suffi à les rassurer.

La journée s'est clôturée par un dernier laïus du CEO rappelant les prochaines étapes de la transformation. Avant de passer au chapitre suivant qui nous permettra d'analyser plus en profondeur les étapes de ce processus, il nous semblait opportun de les rappeler sous la forme d'un tableau récapitulatif.

Tableau n°9 : Récapitulatif des étapes du processus de transformation

Les 11 étapes de la transformation organisationnelle du Logement Bruxellois



Partie 2 : Analyse

Nous l'avons vu tout au long de ce processus de transformation, le CEO a fait appel à diverses ressources (technologiques, humaines, matérielles,...), de valeurs (autonomie, responsabilité,...) différents processus (séquentielle, co-construction, ...) pour atteindre son objectif qui était la transformation du LBW.

Pour analyser toutes nos observations, nous mobiliserons, dans un premier temps, la grille de lecture d'Antoine & al. (2017) qui nous permettra d'établir le design organisationnel de notre nouvelle structure et ainsi guider notre analyse. Ensuite, les éléments recueillis nous permettront de repérer certains paradoxes organisationnels qui seront développés dans le prochain chapitre.

1. Approche diagnostique par le design organisationnel

Dans ce chapitre, nous tenterons de décrire le design organisationnel de la nouvelle structure du LBW. Pour ce faire, nous nous appuierons sur la grille de lecture proposée par Antoine & al. (2017) parue dans l'article « La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel » et édité dans la « Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements ». Selon les auteurs, le design organisationnel est caractérisé comme étant « *la façon d'organiser les activités de l'organisation de manière à réaliser effectivement et efficacement sa stratégie* » (2017, p. 166).

L'article a pour ambition de caractériser le design organisationnel de l'entreprise libérée. Dans notre cas, notre but n'est pas de décréter si le LBW est devenu une entreprise libérée ou pas. En revanche, cette grille de lecture constituée de cinq dimensions⁴⁰ nous permettra d'avoir une vision holistique de la nouvelle organisation. Cette grille éprouvée sur le terrain et applicable à n'importe quelle organisation a été mobilisée pour atteindre deux objectifs :

- 1) Elle nous permettra de structurer l'analyse du processus de transformation du LBW et de sa nouvelle organisation offrant ainsi une compréhension complète et aisée des changements. En effet, cette grille offre des outils pour analyser ces cinq dimensions ainsi que leur influence mutuelle.
- 2) L'analyse de ces dimensions nous permettra de repérer où se situent les difficultés parfois même les incohérences. Elle nous permettra de mettre en lumière les paradoxes perçus ou avérés.

⁴⁰ Dimension culturelle, structurelle, processus, technologique et capacités organisationnelles.

1.1 Les cinq dimensions du design organisationnel

1.1.1 La dimension culturelle

Cette dimension regroupe l'ensemble des valeurs et croyances véhiculées au sein de l'organisation. La culture organisationnelle oriente les choix et les stratégies mis en œuvre par l'organisation. Une entreprise de type bureaucratique dont les valeurs essentielles sont le respect des procédures et de la hiérarchie (Crozier, 1964) orientera son fonctionnement et sa vision différemment d'une entreprise dite « libérée » qui a un management plus orienté vers l'autonomie et l'*empowerment* des travailleurs (Getz, 2016).

Cette dimension aussi nommée « management par les valeurs » représente un ensemble d'orientations que tout travailleur peut s'approprier (Gilbert & al., 2017).

1.1.2 La dimension structurelle

La structure organisationnelle désigne l'ensemble des niveaux hiérarchiques et les liens existants entre eux. Elle définit les responsabilités et missions des départements, des équipes et des travailleurs. Cette structure peut revêtir différentes formes selon les organisations. Tantôt très verticale avec plusieurs niveaux hiérarchiques dont le pouvoir est centralisé, tantôt très aplatie avec un niveau de pouvoir décentralisé au sein des équipes opérationnelles (ex : une équipe I.T. qui travaille en mode AGILE).

Le type de structure détermine entre autres la manière dont les actions, la communication et les ressources sont coordonnées.

1.1.3 La dimension processus

Cette dimension permet d'identifier les processus clefs au sein d'une organisation. Ces processus peuvent viser la création de valeur pour le client (ex : chaîne de valeur de Porter), soit de limiter les coûts et augmenter l'efficacité (ex : processus lié au Lean Management) ou encore une focalisation sur le produit (ex : méthode Prince2). Dans notre cas, nous analyserons les processus qui ont été mobilisés par le CEO du LBW pour assurer sa transformation organisationnelle.

1.1.4 La dimension technologique et système d'information

Cette dimension regroupe l'ensemble des outils et techniques dont l'organisation dispose pour améliorer son fonctionnement ou encore ajouter de la valeur pour le client. En d'autres termes, ils permettent de transformer les *inputs* en *outputs*. Ces outils permettent également un partage d'informations et de connaissances plus efficaces selon les techniques utilisées. On peut aisément

comprendre qu'une organisation qui dispose d'un site Intranet aura plus de facilité à diffuser des informations qu'une société qui n'en possède pas. Cette dimension joue un rôle important dans la satisfaction que l'organisation peut apporter à ses clients et surtout à ses travailleurs. Elle représente également un levier important du changement (Besson & Rowe, 2011).

1.1.5 La dimension « capacités organisationnelles »

Cette dimension englobe toutes les compétences individuelles et collectives de l'organisation. Au niveau individuel (micro) ce sont tous les *soft skills* et *hard skills* des travailleurs. Quant au niveau de l'organisation (macro) c'est toute sa capacité à articuler et codifier cette connaissance.

La capacité à diffuser le savoir au sein de l'organisation est un élément fondamental dans la formation et l'évolution des compétences des travailleurs (Le Texier, 2011). Il est certain qu'une organisation qui gère mieux ce *knowledge management* s'adaptera plus facilement à un contexte complexe et changeant que ses concurrents.

1.2 Application de la grille au cas du LBW

Après avoir présenté les cinq dimensions du design organisationnel, tentons maintenant d'appliquer cette grille de lecture à la réalité du LBW. L'objectif est d'avoir une vision claire de son design organisationnel ce qui nous permettra ensuite d'identifier certains paradoxes organisationnels de sa nouvelle structure.

Pour compléter cette grille, nous sommes appuyés sur les observations de terrain recueillis dans la description processuelle évoquée dans la partie précédente. Nous nous baserons également sur la nouvelle structure présentée aux travailleurs (voir tableau 8) ainsi que d'autres données auxquelles nous avons eu accès. Dans ce chapitre, nous naviguerons entre les pratiques observées et certains concepts théorique présent dans la littérature. Ces concepts seront principalement tirés de l'article rédigé par Besson & Rowe (2011) : « Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle » paru dans la revue « Systèmes d'information & management ».

1.2.1 La culture organisationnelle

Au sein de la nouvelle organisation, plusieurs valeurs souhaitent être développées par le CEO (voir tableau 3) notamment la collaboration, l'autonomie responsable, la responsabilité partagée, la garantie du bien-être des travailleurs, l'encouragement de l'innovation, la solidarité, etc. Dans cette partie, nous nous contenterons d'analyser trois valeurs : la collaboration, l'autonomie et la

responsabilité. Nous expliquons ce choix par le fait que ces trois valeurs ont souvent été mises en exergue par le CEO durant le processus de transformation.

Collaboration

Nous avons noté que lors du premier séminaire à Bruges I (voir étape 2), le CEO avait invité une trentaine de collaborateurs pour identifier les nouvelles priorités stratégiques du LBW. Dans les sociétés « traditionnelles » la construction d'une stratégie se fait au niveau du *top management* mais ici cette « co-construction » s'est faite en y intégrant la base opérationnelle. Selon le CEO, « Je vous avais dit qu'on travaillerait en co-construction et qu'on établirait ces idées ensemble et qu'on les intégrerait à la stratégie »⁴¹. L'objectif avec cette ouverture était d'impliquer les travailleurs à un niveau plus stratégique leur permettant ainsi de définir le cadre dans lequel ils évolueront.

Ce positionnement pourrait suggérer que le pouvoir de décision s'est décentré et que les décisions stratégiques ont été prises par l'ensemble des collaborateurs. Cependant, le CEO a dès le départ identifié les « zones rouges et les zones bleues » (Weil & Dubey, 2020) de cette transformation. Les zones rouges sont les éléments sur lesquels le *top* garde le contrôle et qui ne sont pas ouverts à la discussion. Pour le LBW, ce fut notamment la désignation des directeurs à la tête des départements, les objectifs de la transformation ou encore le choix des rémunérations. Quant aux zones bleues, elles représentent les domaines sur lesquels le *top* accepte d'ouvrir les discussions et la délibération.

Pour le LBW, ces zones bleues ont été les suivantes :

- Au niveau du ComEx : réflexion ouverte sur la nouvelle structure.
- Au niveau des collaborateurs (« chapeaux bleus ») : réflexion sur les priorités stratégiques du LBW.

Le CEO rappelait très souvent « je fais avec vous de la co-construction et pas de la co-gestion ». Ce rappel de la règle délimitant les deux zones est très important lors d'une transformation. Il aurait été contre-productif de faire croire aux travailleurs que tout peut être discutable (Weil & Dubey, 2020). D'une part, c'est humainement et techniquement impossible. D'autre part, cela peut être extrêmement dangereux. En effet, le risque soit que cette démarche, au départ participative, puisse très vite être perçue par les travailleurs comme « une manipulation hypocrite » (Weil & Dubey, 2020, p. 121).

⁴¹ Propos du CEO, extrait d'une vidéo publiée le 22/09/23 sur l'Intranet.

L'autonomie

Le CEO souhaitait également que les collaborateurs jouissent d'une plus grande autonomie dans leurs actions et prises de décision. Cette valeur a fortement été mise en avant durant ce processus de transformation. C'était en quelque sorte une réponse à l'enquête *Great Place To Work* qui mettait en évidence un besoin accru d'autonomie de la part des travailleurs.

Dans la littérature, on s'accorde à opposer le contrôle et l'autonomie. Les organisations prônant une forte autonomie se caractérisent par une structure aplatie et une diminution voire une disparition du *middle management* (Cultiaux & Léon, 2019). Dans la « dimension structurelle », nous examinerons si la promotion cette valeur est en adéquation avec la structure arrêtée par LBW.

La responsabilité

On ne peut vouloir renforcer l'autonomie des travailleurs sans qu'elle ne s'accompagne d'une augmentation de la responsabilité. Le LBW souhaite que ses travailleurs prennent plus de responsabilités dans leurs actions quotidiennes. Avec ce renforcement de la responsabilité, le pouvoir est censé se déplacer du *top* vers le *down*. On pourrait ainsi penser que la figure d'autorité du leader en soit diminuée. Mais certains auteurs pensent plutôt le contraire. Ainsi la responsabilisation peut inciter le travailleur à réfléchir et prendre des décisions comme le manager ce qui renforce sa domination symbolique (Melo, 2021).

Discussion

Plusieurs valeurs ont été prônées par le LBW. Notamment, la valeur « collaboration » qui s'est fortement manifestée au cours du processus de transformation en intégrant à la discussion la base opérationnelle. Nous l'avons constatée, cette collaboration n'est pas sans limite. Dans ce processus, les zones rouges et bleues ont clairement été délimitées.

Quant à l'autonomie prônée par la nouvelle organisation, le LBW devra prêter une attention particulière pour accompagner les travailleurs qui n'ont pas l'habitude d'être autonomes. La montée en autonomie nécessite une préparation. Il ne suffit pas que le *top* « lâche prise » ou qu'il évite le micro-management pour que l'autonomie soit spontanée. Cela nécessite un ralliement de tous les travailleurs et un accompagnement permanent de la ligne hiérarchique (Weil & Dubey, 2020).

Au sein du LBW, le niveau de maturité d'autonomie est variable d'un profil à l'autre. Le risque serait donc que cette transformation au niveau culturel soit cantonnée à une catégorie de travailleurs. L'expression de l'autonomie au quotidien deviendra un véritable enjeu pour le LBW

et doit être testée à l'épreuve du terrain et de la routinisation de la nouvelle structure. Le LBW ne fera pas l'économie d'une évaluation régulière de sa dimension culturelle. Il est à noter que dans la littérature des outils existent pour procéder à ce genre d'évaluation (Everaere, 2007).

1.2.2 La structure

L'ancienne structure était divisée en deux grands pôles : *front - office* et *back - office* (voir tableau n° 7). Dans la nouvelle structure, cette distinction n'existe plus. Elle est construite autour de trois pôles bien distincts : Pôle Support / Pôle Projet / Pôle Expertise. Pour rappel, nous remettons, ici, la nouvelle structure du LBW telle que présentée aux travailleurs (voir étape 11).

Tableau 10 : Organigramme final



- Le Pôle Support reprend les départements R.H., administration générale, communication et finances. Ces départements apportent un support aux travailleurs leur permettant de se concentrer sur leurs activités principales.
- Le Pôle Projet reprend le département « PROJET » dans lequel seront développées les innovations et autres initiatives émanant des travailleurs. Ce département ne comprend qu'un seul équivalent temps plein, le manager. Il pourra solliciter les collaborateurs d'autres départements en fonction du projet en cours.

- iii) Le Pôle Expertise reprend le département « Patrimoine » et « Locataires ». Ces départements assurent principalement le cœur du métier de l'organisation que sont l'entretien et la mise en location d'appartements. De plus, grâce à leur expertise ils peuvent apporter un éclairage supplémentaire sur l'un ou l'autre dossier.

On peut constater la création de deux équipes multidisciplinaires. Celles-ci sont composées de plusieurs fonctions issues de différents départements et gérant un même patrimoine. On y retrouve des gestionnaires techniques, des assistants sociaux, des agents de convivialité, ... Avec la composition de ces équipes, le CEO avait pour but de renforcer l'autonomie des travailleurs et la transversalité dans l'organisation. En regroupant différents métiers autour d'un patrimoine commun, le LBW a souhaité avoir une vision multimodale des problématiques rencontrées sur le terrain améliorant ainsi les réponses qu'elle peut y apporter.

Dans cette nouvelle structure, il faut souligner la création d'un département « PROJET » qui a pour but d'encadrer, gérer et coordonner les projets initiés dans la nouvelle organisation. À travers la création de ce département, le LBW a souhaité professionnaliser sa gestion de projet. Ce département a également pour ambition d'être un laboratoire innovant où les idées issues des collaborateurs peuvent être transformées en projet concret. Ce département qui ne comporte qu'un seul ETP (le manager) devra constituer des équipes de collaborateur issues de différents départements en fonction de la thématique du projet en cours. Le manager du département sera donc le P+1 mais jamais le N+1 de ces équipes ce qui favorisera leur libre expression et leur capacité d'innovation.

De plus, la logique « client-fournisseur » prônée par le CEO (voir étape 5) est très présente dans cette nouvelle organisation. Pour preuve, la fusion de tous les secrétariats du département technique pour ne constituer qu'une seule équipe. Cette dernière a pour objectif de fournir des services administratifs à l'ensemble du département « Patrimoine ».

Au sein des départements, on retrouve plusieurs équipes, certaines dirigées par des *Team Leaders* (représentés en vert dans le tableau 10) et d'autres par des coordinateurs (en bleu dans le tableau 10). La distinction entre ces deux fonctions réside dans les missions qui leur sont assignées.

Les *Team leaders* ont le même cercle de responsabilités que les coordinateurs mais avec une mission de vision stratégique supplémentaire. Cette fonction, en plus de la gestion quotidienne, doit implémenter une stratégie à moyen voir long terme pour son équipe. Désormais, nous désignerons ces deux fonctions sous le vocable *middle manager*.

Dans le cadre de cette transformation, plusieurs équipes ont été créées à la tête desquelles il a fallu désigner un *middle manager*. Des *assessments* ont été organisés pour assurer une désignation la plus objective possible. Il a également été demandé aux candidats de rédiger une proposition d'organisation et de stratégie de leur future équipe. La création de ces postes avait pour vocation de libérer les managers (en rouge dans le tableau 10) de leurs tâches opérationnelles pour qu'ils se concentrent davantage sur leurs missions stratégiques. L'autre raison faisait suite à l'un des griefs mis en évidence lors de l'enquête *Great Place To Work* dans laquelle les travailleurs estimaient n'avoir pas assez d'opportunités d'évolution dans l'organisation.

Dans cette nouvelle structure, nous avons constaté une nette augmentation du nombre de *middle management*. Cette fonction passe de huit à onze équivalents temps plein. Cette augmentation est d'autant plus interpellante que l'une des valeurs véhiculées par le LBW est l'autonomie des collaborateurs. Ce renforcement de la ligne hiérarchique (Mintzberg, 1990) pourrait dès lors être perçu comme paradoxal. Nous aborderons cette possible « tension » plus en détail dans le prochain chapitre.

Discussion

Cette nouvelle structure se veut hybride. On y retrouve tantôt des liens hiérarchiques tantôt des liens fonctionnels selon la situation. Ex : un(e) travailleur-euse qui a un N+1 au sein de son équipe d'appartenance, mais qui pourrait avoir également un P+1 s'il/elle collabore à un projet. Cette manière de fonctionner a pour but de renforcer l'agilité des travailleurs et de mieux répondre au contexte changeant de l'organisation. La constitution d'équipes multidisciplinaires poursuit ce même objectif.

En revanche, l'enjeu pour le LBW sera d'éviter de tomber dans le piège du double management. Le travailleur doit précisément savoir à qui s'adresser et dans quelle circonstance. Auquel cas, l'organisation pourrait devenir totalement illisible pour le travailleur. D'où la nécessité de préciser les périmètres et rôles de chacun. Pour éviter cet écueil, le CEO a demandé à chaque N+1 de rédiger une fiche de structuration qui précisera les missions et responsabilités de son département ou équipe.

La création du département « Projet » a pour but d'encadrer méthodologiquement les projets de l'organisation, mais surtout d'innover et d'impulser des changements. Rappelons-nous que l'une de valeur prônée par la nouvelle organisation était l'innovation. À travers la création de ce département, l'objectif du CEO était de faire émerger de nouvelles perspectives et d'amorcer le

changement. Cette structuration permettra de faire cohabiter deux faces d'une même pièce : « exploitation » et « exploration ».

L'exploitation assure le *business as usual* de l'organisation qui permet la gestion quotidienne et l'accomplissement de ses missions. L'exploitation sera assurée par les pôles « Support » et « Expertise ». Tandis que l'exploration sera assurée par le pôle « Projet » dont l'objectif est d'initier et d'accompagner le changement en permettant l'émergence de nouvelles approches et pratiques. Nous aborderons la gestion de ce paradoxe dans le prochain chapitre.

Visuellement, lorsque l'on compare le nouvel organigramme (voir tableau 10) avec l'ancien (voir tableau 7), on constate un changement radical dans sa structure. L'objectif de ce « visuel » était de marquer fortement la différence avec l'ancien organigramme dont la structure était fortement hiérarchisée. En observant la nouvelle organisation, on pourrait penser que les lignes hiérarchiques ont disparu et que la structure s'est fortement aplatie. Mais nous avons vu, plus haut, que les liens de subordination sont toujours présents et ce sont même renforcés notamment avec la consolidation du *middle management*.

La nouvelle structure pourrait donc sembler plus « simple » et a fortiori paraître plus efficace que la précédente. Néanmoins, certains éléments pourraient remettre en question cette affirmation. Notamment le choix de créer deux fonctions différentes pour le *middle management* (*Team leader* et Coordinateur). La différence de responsabilité est tellement ténue entre ces deux fonctions que cela pourrait créer de l'incompréhension auprès des travailleurs.

Un autre élément est la création d'une seule équipe administrative pour l'ensemble du pôle « Patrimoine ». L'objectif était de mutualiser les ressources et permettre d'assurer une continuité de service pour l'ensemble du pôle même en cas d'absences. En revanche, le cœur de métier de ses fonctions est tellement différent que l'on peut se poser la question de la réussite de cette mutualisation. Le fait de rassembler toutes les fonctions administratives (anciennement repris sous trois départements différents) alors que leurs missions respectives sont tellement différentes pourrait potentiellement être source d'inefficacité.

1.2.3 Les processus

Selon Besson et Rowe, une transformation « est un phénomène social caractérisant une organisation qui passe d'un état initial à un état radicalement différent du premier à la suite d'une initiative » (2011, p. 8). Dans cette dimension, nous analyserons les divers processus mobilisés par le CEO pour passer d'un état à un autre (voir tableau 9).

1.2.3.1 Approche graduelle et participative

En analysant le descriptif de transformation à une échelle macro (voir tableau 11), on remarque aisément que cette transformation organisationnelle ne s'est pas faite de manière brusque et instantanée. Elle s'est échelonnée sur une période de presque trente mois. Elle a débuté par une initiative personnelle du CEO en septembre 2021 pour aboutir à une structure communément acceptée par l'ensemble du ComEx en février 2024.

Pour Bloch et Nabat, la transformation « ne peut s'envisager que comme un processus, c'est-à-dire le moment du passage d'un état A à un état B » (2009, p. 114). Ce séquençement dans le temps permet d'échelonner les actions sur une période déterminée et donne la possibilité aux acteurs d'intégrer les différentes étapes du processus.

Après la prise de décision du CEO d'engager cette transformation, les membres du ComEx et les collaborateurs « chapeaux bleus »⁴² (voir étape 2) ont été invités à participer à la réflexion stratégique. On constate que même si l'initiative de transformation émane du *top*, on ne peut faire l'économie d'inclure les niveaux plus *down* pour tenter d'éviter l'échec (Kotter & Cohen, 2012).

Lorsque le CEO a présenté pour la toute première fois le fruit de ses réflexions aux membres du ComEx (voir étape 5), cet organigramme était déjà sa 83^{ème} version. Lors de la présentation finale aux membres du personnel (voir étape 11), cette version était la 100^{ème}. Cela démontre l'évolution et la collaboration mobilisée dans ce processus de transformation. Nous sommes convaincus qu'une approche plus directive et moins inclusive n'aurait pas permis cette émulsion. En revanche, nous devons noter que le *middle management* en place n'a pas du tout été sollicité ni intégré aux discussions. Nous analyserons plus tard les conséquences de ce choix.

1.2.3.2 Évolution vs révolution / Délibéré vs émergent

L'approche adoptée par le CEO pour amorcer la transformation et atteindre son objectif s'est déroulée de manière progressive et collaborative. Cette approche évolutionniste est très répandue dans les organisations qui initient une transformation. En effet, les approches plus révolutionnaires sont très souvent ponctuées d'échecs (Besson & Rowe, 2011). L'évolution permet de changer de modèle sans pour autant modifier la stratégie globale de l'organisation. Cela permet de rassurer les collaborateurs et de leur faire accepter le changement plus aisément.

⁴² Pour rappel, ces équipes composés au total d'une trentaine de collaborateurs (25% de la société) ont été mobilisés pour réfléchir à la nouvelle stratégie du LBW.

L'approche évolutionniste s'inscrit dans le cadre de la théorie de la transition organisationnelle, qui explore la transformation entre l'état initial et le l'état final (Besson & Rowe, 2011). Il y a donc une stratégie qui, en amont, est mise en place pour accompagner progressivement le changement. Pour Besson & Rowe, cette stratégie de transformation initiée par le CEO est en quelque sorte « le fruit d'une intention organisatrice localisée au sein de la *Top Management Team* » (2011, p. 9).

Le CEO avait certes réfléchi et planifié les étapes de cette transformation et leur transition mais, de son propre aveu, n'avait aucune idée du résultat final qui allait émerger de ce processus. Il l'avait d'ailleurs rappelé dans un message envoyé aux membres du ComEx : « Dans un projet à l'issue incertaine, les temps collectifs serviront majoritairement à co-construire, tâtonner, explorer ensemble. Dans cette optique, toutes les critiques enrichiront la compréhension de ce qu'il s'agit de faire »⁴³ ou encore « Les objectifs que j'ai partagés ne sont pas exhaustifs mais représentent un tremplin pour stimuler notre réflexion et notre désir d'amélioration. Nous devons tous nous poser les bonnes questions dans le cadre de notre transformation parce que son véritable succès réside dans notre capacité à tirer parti de l'intelligence collective de notre organisation »⁴⁴.

En intégrant diverses parties prenantes avec des points de vue différents, il était certain que le résultat allait s'éloigner de sa vision initiale. En revanche, le défi réside dans l'installation d'un cadre et d'une structure précise pour intégrer ces phases de réflexions : « Sous réserve de s'être structuré de la bonne manière, le projet pourra profiter de tous ces obstacles pour se bonifier »⁴⁵.

Cette tendance se remarque également dans les recherches empiriques sur le domaine que nous avons pu consulter. En effet, une transformation a deux caractéristiques : l'incertitude quant au résultat final et l'émergence de son contenu tout au long du processus (Besson & Rowe, 2021). C'est ce que Mintzberg (1985), désigne comme étant la stratégie « délibérée » et la stratégie « émergente ». Selon lui, la stratégie « délibérée » est planifiée et réalisée conformément aux intentions de ceux qui l'initient. Elle prévoit une mise en œuvre rigoureuse sur base d'objectifs clairement prédéfinis. Quant à la stratégie « émergente », elle n'a pas d'intention préalable et se développe progressivement au fil du temps en intégrant des éléments non prévus. (Autissier & al., 2018). Les stratégies purement « délibérées » ou purement « émergentes » sont rares. En effet, il est peu probable qu'une entreprise suive strictement son plan initial sans tenir compte des

⁴³ Mail envoyé en date du 30/05/23 par le CEO aux membres du ComEx.

⁴⁴ Mail envoyé en date du 23/06/23 par le CEO à l'ensemble des membres du ComEx.

⁴⁵ Mail envoyé en date du 30/05/23 par le CEO à l'ensemble des membres du ComEx.

évolutions de son environnement ; et de l'autre il est difficile d'imaginer une stratégie sans intention préalable (Mintzberg, 1994 ; Autissier & al., 2018).

En revanche, des problèmes de frictions peuvent apparaître lorsque l'on passe d'une phase à l'autre. Dans le cas du LBW, pour réduire les risques de dérapage, le CEO rappelait très souvent le cadre stratégique dans lequel évoluait ce processus de transformation. Pour exemple, lors de l'étape 8, les membres du ComEx avaient soumis une proposition de structure au CEO qu'il avait rejetée. Selon lui, elle ne reflétait pas suffisamment les objectifs de la transformation. « Bien que votre proposition présente des éléments intéressants, il est essentiel que notre organigramme reflète pleinement notre mission sociétale et réponde aux défis actuels et futurs (...) à la lecture de cet email vous comprendrez qu'à ce stade, je ne peux pas m'inscrire dans votre proposition mais j'entrevois des opportunités »⁴⁶.

Durant tout le processus, le LBW a été accompagné par un consultant externe qui avait pour mission d'articuler, avec le CEO, les différentes étapes de la transformation. Son expérience dans la conduite du changement au sein d'organisation a permis de structurer les étapes et leurs transitions. Cependant la présence d'un consultant externe n'a pas prémuni le LBW de problèmes ou de moments de tensions. Pour exemple, lors de l'étape 10, de nombreuses tensions sont apparues lorsque le CEO a présenté la nouvelle organisation aux *middle managers*. Pour rappel, ils ont découvert que leur fonction allait être refondue et que s'ils souhaitaient continuer à assumer des missions d'encadrement ils devaient (re)candidater à leur propre poste.

Cette phase du processus était extrêmement tendue et, malgré des discussions en individuel, nous avons constaté que la motivation d'une partie du *middle management* avait été fortement impactée négativement.

D'après nous, l'intégration de cette fonction imminemment importante n'a pas été réalisée à sa juste mesure. Dans ce processus, le *middle management* n'a joué qu'un rôle passif. Ce n'est qu'à l'étape 10, soit à la fin du processus, que le CEO leur a présenté la nouvelle organisation. Le *middle management* n'a donc eu aucune marge de manœuvre pour apporter un changement ou amélioration. Cette situation a généré des formes d'inertie voire de résistance (voir étape 10 et 11).

⁴⁶Mail envoyé en date du 28/09/23 par le CEO à l'ensemble des membres du ComEx.

1.2.3.3 Unfreeze – Move – Refreeze

Le processus de transformation initié au LBW peut-être divisé en trois phases majeurs, chacune intégrant les onze étapes de la transformation (voir tableau 9). Pour analyser ces trois phases, nous mobiliserons le célèbre modèle de conduite du changement de K. LEWIN⁴⁷ (1951) : Unfreeze – Move – Refreeze.

Unfreeze : est une période de questionnement qui met en évidence les éléments à modifier. On insiste sur la nécessité d’amorcer le changement. On se demande comment passer d’un état à un autre. C’est une phase de déracinement qui permet de se défaire de l’ancienne organisation (Besson & Rowe, 2011).

⇒ Pour le LBW, cette phase correspond à l’étape 1 de son processus de transformation (voir tableau 11).

Move : est une période d’apprentissage et d’exploration. Elle permet la discussion et la construction avec les parties concernées.

⇒ Pour le LBW, cette phase exploratoire s’étend de l’étape 2 à l’étape 9 (voir tableau 11).

Refreeze : est une phase où le changement est intégré. On officialise et stabilise la nouvelle organisation.

⇒ Pour le LBW, cette phase correspond à l’étape 10 et 11 (voir tableau 11).

Unfreeze (étape 1)

Cette phase remet en question le fonctionnement actuel et initie le processus de transformation. Dans notre cas, elle est impulsée par le CEO. Dans le narratif managérial, ce dernier peut être perçu comme le « leader libérateur » (Getz, 2016). Cette phase d’initiation nécessite de bonnes compétences managériales et communicationnelles. En effet, pour « embarquer » les travailleurs dans ce processus, il ne suffit pas d’en avoir la volonté encore faut-il en avoir les capacités. Selon Besson & Rowe, « la transformation se décrète plus facilement qu’elle ne s’accomplit » (2011, p. 23).

Cette phase est particulièrement importante et délicate. Si le leader ne fait pas preuve de « leadership transformationnel » (Bass, 1998) cela peut compromettre tout le processus. Ce leadership se caractérise par du charisme et de la prise d’initiative. Grâce à sa capacité à stimuler

⁴⁷ Kurt LEWIN est un psychologue allemand spécialiste de la conduite du changement et des dynamiques de groupes.

les travailleurs, le leader est censé tenir compte des considérations de chacun (Bareil & Savoie, 1999).

Dans notre cas, cette première phase n'a pas subi de forte tension car le CEO avait clairement expliqué aux membres du ComEx les objectifs de cette transformation. De plus, le contexte du moment encourageait cette transformation. Il est à rappeler que les travailleurs du LBW avaient pointé des manquements dans l'enquête *Great Place To Work* et qu'ils estimaient que des changements devaient être apportés. De plus, la menace extérieure liée à la venue de prestataires privés sur le marché du logement social et le possible changement de calcul des subsides régionaux ont contribué à enhardir les membres du ComEx. Ce contexte d'urgence a facilité grandement l'acceptation de changement (Kotter, 2012). De plus, et de manière assez paradoxale, l'inertie a très certainement facilité cette phase d'initiative de changement. En effet, l'inertie organisationnelle peut jouer un rôle moteur dans une transformation, car l'initiative de rupture devient alors nécessaire et légitime. Il est parfois plus facile pour un leader de faire accepter sa volonté de changement dans un contexte d'inertie et menaçant que dans un contexte dynamique et rassurant. La transformation est, dès lors, perçue comme un moyen de combattre cette inertie organisationnelle (Besson, 2007).

Move (étape 2 à 9)

Arrive, ensuite, la phase du *move* (étape 2 à 9) qui rappelons-le constitue toutes les étapes d'exploration, d'échange et de construction. La difficulté de cette phase est d'impulser l'exploration et de faire émerger de nouvelles pratiques et surtout de les stabiliser dans la dernière phase du *Refreeze*. Pour ce faire, le CEO a créé des moments et des espaces d'échanges pour alimenter la réflexion et le dialogue (Besson & Rowe, 2011).

Lorsque l'on se penche sur les étapes du processus, on constate que quatre séminaires de réflexion en résidentiel de plusieurs jours ont été organisés entre 2022 et 2023 avec à chaque fois des coûts non négligeables. De plus, durant cette phase de co-construction, de nombreux *Strategic Meeting* étaient dédiés à l'élaboration de la nouvelle structure. Cette phase du *move* était rythmée par différentes étapes bien définies par le CEO selon une stratégie réfléchie. Le défi pour le CEO était d'assurer la transition entre ses étapes tout en gardant une cohérence globale.

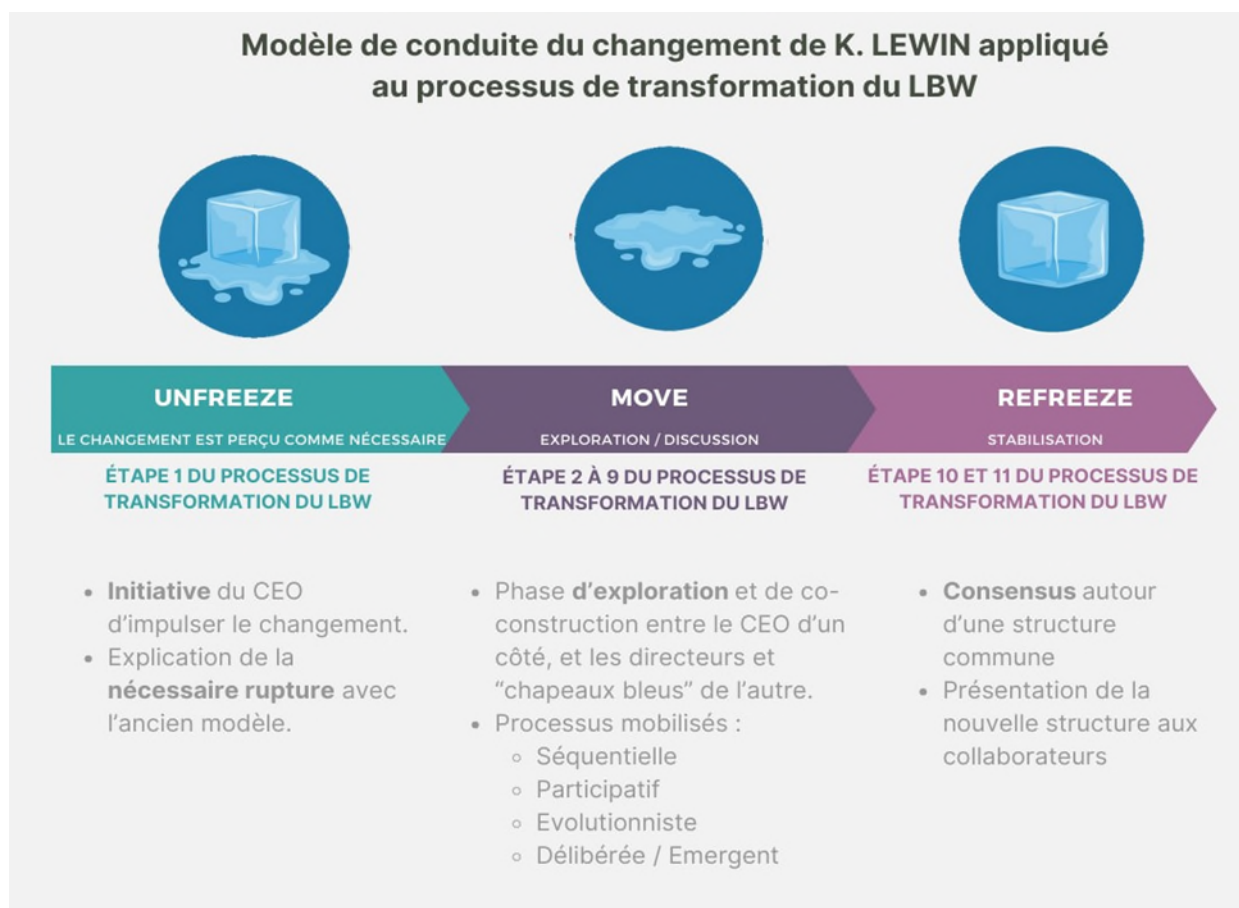
C'est durant cette phase que s'est concentrée la plus grande partie des tensions. Notamment, lors de l'étape huit durant laquelle une directrice qui ne souhaitait pas endosser de responsabilités supplémentaires dans la nouvelle structure. Durant l'étape dix, certainement la plus critique, nous

avons observé de très fortes tensions lorsque le *middle management* a été informé de sa refonte. Ces tensions avaient conduit le CEO à une potentielle démission. Toutes ces frictions ont pu être surmontées probablement grâce aux qualités managériales du CEO mais également à la certitude du ComEx de devoir se transformer. Cette phase parfois turbulente a finalement permis d'aboutir à une structure approuvée par l'ensemble du ComEx.

Refreeze (étape 10 et 11)

La phase du *refreeze* a permis de stabiliser la nouvelle structure. Lors de l'étape 10, la nouvelle organisation a été présentée au *middle management* comme étant le fruit d'une réflexion commune et le résultat des deux phases précédentes. L'étape 11, quant à elle, a permis aux collaborateurs de découvrir la nouvelle organisation. Ces deux étapes ont permis d'institutionnaliser cette nouvelle structure.

Tableau 11 : Application du modèle de LEWIN au cas du LBW



Pour Besson et Rowe, (2011), il y a une quatrième et dernière phase qui vient compléter le modèle de LEWIN. C'est celle de l'optimisation / routinisation de la nouvelle structure. Notre périmètre d'étude centré sur les trois premières phases ; et le manque de recul temporel ne nous permettent pas d'analyser cette dernière phase.

Discussion

Malgré un processus réfléchi, celui-ci a été, tout au long de son cheminement, agrémenté de nouvelles idées issues des parties concertées. Ce processus de transformation organisationnelle alliant tantôt des phases planifiées tantôt des phases émergentes a permis d'intégrer de nouvelles idées dont le CEO n'était pas conscient au début de la transformation. Cette alternance entre le « planifié » et l'« émergent » peut être couronné de succès si l'intelligence collective est utilisée à bon escient. Dans notre cas, la méthode des « chapeaux » (voir étape 2) a été mobilisée pour justement faire remonter des éléments de la base opérationnelle que le *top management* n'aurait pas détecté. À travers cette combinaison, le CEO a pu rendre complémentaire deux notions que l'on pourrait considérer comme contradictoires : le délibéré et l'émergent. Cette stratégie qui avance au fur et à mesure et qui mobilise ceux qui vont mettre en œuvre le projet donne de meilleurs résultats. (Rousseau, 2023).

En revanche, le fait de ne pas intégrer le *middle management* dans ce processus nous a semblé problématique. En effet, cette fonction n'a pas été sollicitée dans cette co-construction bien que la littérature la considère comme un acteur clef dans une transformation (Besson & Mahieu, 2011). Pour Bareil & Savoie, « les cadres intermédiaires doivent être impliqués dans la mise en œuvre du changement de sorte qu'ils puissent être à l'écoute des besoins et des préoccupations des employés et puissent y répondre intelligemment » (1999, p. 22). Plus on implique les niveaux les plus *down* dans une transformation, plus les chances de réussite de celle-ci augmentent. Plus les travailleurs se sentent impliqués dans les discussions, meilleure sera leur acceptation du changement.

Ce manque d'intégration du *middle management* a eu pour conséquence des moments de tensions et également de résistance. En procédant de la sorte, le LBW a certainement perdu un allié important et un porte-parole efficace. Pour que le *middle management* se fasse les avocats du changement, ils doivent être convaincus eux-mêmes du nécessaire changement (Markus & Benjamin, 1997).

1.2.4 La technologie

Cette dimension nous permettra d'identifier les outils technologiques qui ont permis au LBW de faciliter son processus de transformation. Tout d'abord, le LBW bénéficie d'un outil Intranet performant mis à jour quotidiennement par le département « Communication ». De nombreux articles formels y sont régulièrement publiés mais également des informations informelles telles que des annonces ou autres. Tous les travailleurs du LBW y ont accès sans exception. Ils peuvent

également y poster des réactions en fonction des articles publiés. Cet outil permet donc une communication descendante, ascendante et horizontale.

Dans ce processus de transformation, l’Intranet a été un outil extrêmement important pour le CEO dans sa communication aux équipes. Cette communication globale et instantanée a facilité grandement la transmission d’informations et le déroulement des étapes.

De plus, l’outil vidéo a souvent été utilisé par le CEO pour communiquer sur les grandes étapes du processus. Cet outil a été privilégié par rapport aux articles parfois trop longs ou rébarbatifs. Cela a permis de condenser des informations parfois complexes gardant ainsi le destinataire plus attentif.

En revanche, l’outil privilégié de communication entre le CEO et les membres du ComEx restait le mailing. Les mails permettaient au CEO de (re)cadrer la stratégie lorsque c’était nécessaire et aussi de récapituler les décisions prises et rappeler les étapes à venir.

Dans la nouvelle structure, les outils qui existaient déjà dans l’ancienne seront toujours d’actualité. Aucun changement technologique n’a accompagné la transformation organisationnelle. En revanche, une réflexion globale est engagée depuis plusieurs années au sein du LBW pour changer d’ERP qui est considéré comme obsolète et qui ne répond plus aux exigences d’agilité de l’organisation.

Discussion

Le principal outil numérique utilisé lors de la transformation était l’Intranet. D’une manière générale, les technologies jouent un rôle important dans une transformation organisationnelle (Besson & Rowe, 2011). Dans notre cas, l’Intranet a permis au CEO de communiquer sur les différentes étapes du processus de manière globale et sans intermédiaire. Cela a permis à l’ensemble des collaborateurs d’être mis au courant en même temps renforçant ainsi le souci de transparence. Ici, la technologie a eu un impact plutôt positif sur la transformation.

En revanche, à l’inverse, la transformation n’a pas eu d’impact sur la technologie. En ce sens que le processus de transformation a abouti à l’élaboration d’une nouvelle structure pour l’organisation, sans toutefois entraîner un changement de l’environnement numérique et technologique. Cela peut aisément être compréhensible compte tenu de la lourdeur que peuvent engendrer deux transformations de ce type (organisationnelle et numérique) menées de front. En effet, rappelons que le LBW avait privilégié l’approche évolutionniste plutôt révolutionnaire.

1.2.5 Les capacités organisationnelles

Pour aborder cette dimension, nous ferons le focus sur les actions mises en œuvre par le CEO pour renforcer les compétences de ses collaborateurs.

Débutons par les membres du ComEx qui ont été invités à passer d'un rôle de directeur à celui de manager (voir étape 5). Selon le CEO, les directeurs actuels assumaient trop de tâches liées à l'opérationnel. Ils avaient du mal à déléguer et donc faire confiance à leurs équipes. Cela pouvait créer des moments de tensions chez les collaborateurs qui étaient demandeurs de plus d'autonomie. Les directeurs se plaignaient également d'une surcharge de travail causée par une gestion quotidienne importante ; et d'un manque de temps pour réfléchir à la stratégie de leur département.

L'objectif du CEO était de faire passer les directeurs d'une posture de *command and control* caractéristique d'une organisation *top down* (Dejoux & Léon, 2018) à celui d'un facilitateur qui sert son équipe et incite aux changements (Hales, 2001).

Pour ce faire, le CEO a mis en place un programme de coaching individualisé à destination des membres du ComEx assuré par le consultant externe qui avait accompagné cette transformation. Ce coaching était principalement orienté sur les *softs skills* à développer des directeurs (voir étape 10). Quant aux *hards skills* ou la maîtrise de leur *core business*, le CEO estimait que ces compétences étaient acquises et ne nécessitaient pas de formation particulière.

Le programme d'accompagnement était composé de six dimensions :

- " Bien connaître les défis courants des managers "
- " Définir et instaurer une véritable stratégie de Management "
- " La communication est essentielle à la réussite long terme "
- " Coacher les collaborateurs-leaders expérimentés "
- " Montrer l'exemple et mentorer les collaborateurs "
- " Clôture et synthèse de la démarche "

Les directeurs n'ont pas été les seuls à bénéficier d'un programme de formation puisqu'il était également prévu d'accompagner les *middle managers* fraîchement désignés dans leur nouvelle fonction. À cet égard, le CEO a décidé de créer le « LBW Academy », sorte de centre de compétences et d'accompagnement visant à assurer la transition entre leur ancienne fonction et la nouvelle.

À titre d'exemple, voici les thèmes qui ont été abordés avec le *middle management* pour assurer ce passage :

- **Management et Leadership** : Formation sur le passage à un rôle de N+1 parmi d'anciens collègues (formation externe).
- **Entretien d'évaluation et objectifs** : Formation sur l'entretien d'évaluation et la fixation d'objectifs (formation externe).
- **Politiques Internes** : Présentation de la politique d'absentéisme, l'utilisation du système de pointage, télétravail, gestion des congés et accueil des nouveaux collaborateurs (formation interne assurée par le département R.H.).
- **Principes de Budget et Contrôle de Gestion** : Formation de base sur la constitution et la gestion d'un budget (formation interne assurée par le contrôle de gestion).
- **Analyse Stratégique** : Formation qui clarifiera la vision, mission, objectifs et présentera les outils d'analyse stratégique (formation assurée en interne par le CEO).
- **Gestion des Conflits et Négociation** : Essentielle pour maintenir une ambiance de travail positive (formation externe).
- **Feedback et communication** : Formation visant à développer l'empathie, l'assertivité et la gestion des émotions. Techniques pour un échange constructif, améliorant le développement personnel et la performance de l'équipe (formation externe).
- **Changement Organisationnel** : Une initiation aux principes de gestion du changement (formation externe).

On peut constater que ce plan de formation se concentre principalement sur les *soft skills*, à l'instar de celui destiné aux membres du ComEx.

Discussion

Le changement organisationnel opéré au sein du LBW s'est accompagné de changements managériaux importants. Ce qui n'est pas surprenant puisque la littérature fait état de la nécessité de faire évoluer les activités et rôles des managers lors d'un changement organisationnel (Taskin & Dietrich, 2020). Le passage des directeurs à des rôles de manager et l'évolution de certains collaborateurs vers des fonctions d'encadrement ont nécessité un accompagnement spécifique consenti par le LBW. En plus de leurs compétences « métier », l'organisation a souhaité leur apporter des notions de leadership et d'apprentissage de l'humain (De Ridder & al., 2019). L'ambition du CEO était que toutes les fonctions de management puissent être, à leur niveau, acteur de changement et porteur de sens pour leurs collaborateurs directs.

1.3 Conclusion

Dimension du design organisationnel	Caractérisation
<u>Culture organisationnelle</u> Valeurs et croyances véhiculées par l'organisation.	- Autonomie. - Collaboration. - Responsabilité.
<u>Structure organisationnelle</u> Niveaux hiérarchiques et leurs structuration dans l'organisation.	- Logique « client – fournisseur ». - Transversalité entre les services. - Renforcement du <i>middle management</i>.
<u>Processus</u> Comment l'organisation organise-t-elle ses activités pour atteindre ses objectifs ?	Durant le processus de transformation : - Graduelle. - Évolutionniste. - Délibéré / Émergent.
<u>Technologies et système d'information</u> Les outils et techniques que l'organisation utilise pour atteindre ses objectifs.	- Intranet. - Mailing.
<u>Capacités organisationnelles</u> Utilisation des ressources (<i>soft skills</i> / <i>hard skills</i>) mises à disposition de l'organisation pour atteindre ses objectifs.	- Accompagnement individualisé des directeurs. - Formation interne et externe pour le <i>middle management</i>.

Cette « grille de lecture diagnostique » (Antoine et al., 2017) nous a offert un cadre structuré pour évaluer différents aspects de cette transformation. À travers l'analyse de cinq dimensions fondamentales, ce cadre analytique solide nous a fourni une vision globale mais néanmoins précise de notre nouvelle organisation. Elle nous a aidés à comprendre et évaluer les facteurs essentiels de cette transformation.

L'analyse de ces cinq dimensions a également permis d'identifier certaines contradictions qui se sont soit manifestées au cours de cette transformation, soit ont été exacerbées par celle-ci. En effet, cette grille a permis de mettre en évidence certaines tensions que nous nommerons « paradoxe organisationnel ». Nous aborderons cet aspect plus en détail dans le chapitre suivant.

2. La gestion des paradoxes ou l'art de la gestion ambidextre

Dans le précédent chapitre, la grille de lecture du design opérationnel nous avait permis de dresser le diagnostic organisationnel du LBW et de relever certains paradoxes organisationnels. L'objectif de ce chapitre est d'analyser trois de ces paradoxes en analysant de quelle manière le LBW les gère. Après un bref état de l'art qui nous plongera dans la théorie des pratiques paradoxales, nous tenterons d'appliquer ce cadre théorique au cas du LBW. Ensuite, nous comparerons ces pratiques paradoxales avec celles de deux autres organisations dans le but d'enrichir notre analyse et en fin de compte étoffer notre liste de résultats actionnables.

2.1 Cadre théorique

2.1.1 « Un marteau est capable à la fois de construire et de détruire »⁴⁸

Selon Chat GPT, « Le paradoxe organisationnel se réfère à des situations où les dirigeants et gestionnaires d'une organisation sont confrontés à des dilemmes ou des tensions apparentes entre des objectifs, des valeurs ou des pratiques concurrentes. Ces situations rendent souvent difficiles la prise de décisions ou la mise en œuvre de stratégies cohérentes »⁴⁹. Cette définition met en évidence la notion de « tension » entre deux pôles que l'on pourrait considérer comme contradictoires.

Hampten – Turner & Trompenaars (2004) quant à eux parlent plutôt de dilemme ou d'opposition qui sont sources de tensions et de frictions.

Pour Anne ROUSSEAU (2013), il est préférable de parler de paradoxe plutôt que de tension. Une tension peut se résoudre contrairement au paradoxe. L'organisation ne peut pas les dépasser mais doit vivre avec ; et surtout avoir la capacité de les articuler. Le paradoxe est en quelque sorte les deux faces d'une même pièce. Si nous n'utilisons qu'une seule face, il sera impossible pour nous d'utiliser cette pièce. L'organisation doit donc composer avec les deux pôles du paradoxe et éviter de privilégier une face plutôt qu'une autre au risque d'être confronté à des problématiques.

En d'autres termes, le paradoxe est une situation où plusieurs éléments interdépendants sont perçus comme contradictoires.

⁴⁸ Phrase attribuée à Mahatma Gandhi.

⁴⁹ Consulté le 21 mars 2024.

Pour illustrer notre définition, prenons trois exemples liés au domaine organisationnel :

1) Paradoxe entre le bien-être des travailleurs et la performance au travail

Ici, nous avons d'un côté la recherche de condition de travail optimal qui va permettre au collaborateur de lui éviter des moments de stress ou de pression. De l'autre, la recherche pour l'organisation d'une productivité et rentabilité au détriment potentiel du bien-être de ces travailleurs (Gollac, 2005).

2) Paradoxe des TIC dans l'organisation

D'un côté, la technologie et le digital renforcent les interactions et les contacts entre les travailleurs. De l'autre, ils favorisent la déshumanisation dans l'entreprise. Le recours au télétravail dans les organisations est un exemple significatif. Certains auteurs résument ce paradoxe sous le terme de « l'hyperconnexion solitaire » (Stich & Mairesse, 2022). D'autres vont même plus loin en parlant de *pharmakon* lorsqu'ils abordent la question du numérique. Pour ces derniers, il peut à la fois être un remède mais également un poison (Stiegler, 2012).

3) Paradoxe entre centralisation et décentralisation

Dans cet exemple, l'organisation a le choix soit de maintenir le pouvoir décisionnel à un seul niveau ou un seul individu soit de le disperser entre plusieurs personnes (Mintzberg, 2010). Ce choix se fera entre autres en fonction de la taille, de l'environnement et de la vision stratégique de l'organisation.

Pour les organisations, le défi réside dans la détection de ces paradoxes et la maîtrise de leur articulation. Une organisation doit avoir la capacité « de danser avec les paradoxes » (Rousseau, 2023, p. 14). Auquel cas, elle risque de rencontrer des difficultés majeures voire de connaître des échecs.

En effet, si le paradoxe est géré de manière dichotomique, il ne pourra y avoir que deux issues :

- Soit la **hiérarchisation** qui favorise un pôle au détriment de l'autre risquant de provoquer des résultats désastreux. Cette approche est beaucoup trop simpliste pour les organisations complexes.
- Soit le **compromis** qui conduira à des situations intermédiaires où aucun pôle n'est pleinement satisfait créant ainsi des situations inconfortables. (Josserand & Perret, 2003).

Dans cette conception de l'organisation, où les paradoxes sont inévitables, le défi réside donc dans la manière dont ils seront gérés. Il s'agira d'éviter de les aborder en mode « ou », c'est-à-dire en

privilégiant un pôle plutôt qu'un autre. Mais plutôt en mode « et », c'est-à-dire en alliant les deux pôles pour les faire passer d'une dynamique de tension vers une dynamique de réconciliation.

Reprenons l'exemple n° 1 qui concernait les conditions de travail dans lequel on opposait le bien-être des travailleurs et la performance de l'organisation. Une récente étude⁵⁰ réalisée en France, sur une base de 6 724 observations dans diverses organisations a démontré qu'il était possible d'allier les deux pans de ce paradoxe. La contradiction initiale qui opposait d'une part le bien-être au travail et d'autre part, le niveau de productivité peut être annihilé. Dans ce cas, l'étude démontre qu'en « jouant » sur deux variables : la régulation de l'intensité du travail et l'insoutenabilité du travail, il est possible de concilier les deux pôles initialement perçus comme contradictoires. En d'autres termes, ce paradoxe qui était perçu comme générateur de tension peut dès lors s'inscrire dans un cercle vertueux (Bernard et al., 2021).

Maintenant que nous avons mieux saisi la notion de paradoxe, il serait utile d'aborder comment les gérer au sein d'une organisation. Pour ce faire, nous nous appuierons essentiellement sur les travaux de Josserand & Perret (2003) issu du chapitre « Pratiques organisationnelles du paradoxe » et extrait de leur livre « Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations » paru aux éditions « Ellipses ». Dans ce chapitre, ils sont mis en évidence « six pratiques organisationnelles » qui permettent de gérer le paradoxe.

2.1.2 Logiques organisationnelles paradoxales

La typologie utilisée par Josserand et Perret (2003) pour classer ces pratiques repose sur deux dimensions : d'une part, une distinction diachronique et synchronique ; et d'autre part, trois logiques : la différenciation, le dialogue et la disparition.

1^{ère} dimension :

- 1) La dimension **diachronique** prend en compte l'évolution historique dans le temps de l'objet étudié. Elle s'intéresse aux changements opérés dans le temps.
- 2) La dimension **synchronique** quant à elle se concentre sur l'objet d'étude à un moment donné sans prendre en compte son évolution historique. On analyse l'objet à un instant précis dans le temps sans considérer ses développements antérieurs.

⁵⁰ How do Working Conditions help us to understand the Paradox between Well-being at Work and Performance? *Revue de gestion des ressources humaines*, 121, 62-78.

2^{ème} dimension :

Cette deuxième dimension regroupe trois logiques :

- a) La logique de **différenciation**. Elle va permettre d'observer les « différents niveaux logiques » d'une organisation. Cette distinction va contribuer à réconciliation des paradoxes en acceptant les différences plutôt que tenter de les uniformiser.
- b) La logique du **dialogue** qui est basée sur « l'enrichissement mutuel » va permettre de surmonter le paradoxe.
- c) La logique de **disparition**. Ici le paradoxe n'existe plus. L'acteur arrive à intégrer les deux dimensions contradictoires en prenant de la hauteur.

Pour faciliter la compréhension, nous avons synthétisé ces deux dimensions sous forme de tableau. Nous le compléterons au fur et à mesure en y intégrant les six pratiques organisationnelles du paradoxe que nous découvrirons dans ce chapitre.

Tableau n° 13: Logiques organisationnelles paradoxales

	Logique		
	a) Différenciation	b) Dialogue	c) Disparition
1) Dimension Diachronique			
2) Dimension Synchronique			

2.1.3 Les six pratiques paradoxales

Rappelons que le paradoxe est un élément inhérent à la dynamique organisationnelle et tenter de l'éliminer serait contre-productif. En l'abordant de manière trop simpliste (hiérarchisation ou compromis) on risquerait d'aggraver des situations déjà tendues. La plupart du temps, le contexte requiert une gestion plus complexe. Dans ce cas-ci, le paradoxe doit être perçu non pas comme un dysfonctionnement ou une anomalie à résoudre mais plutôt comme un vecteur potentiel d'effets positifs.

Josserand & Perret (2003), ont identifié six pratiques permettant au manager d'assurer une gestion optimale de ces paradoxes.

- I. **Pratiques séquentielles** qui impliquent une différenciation dans le temps. L'organisation permet aux différentes dimensions de s'exprimer dans le temps. Elle réserve donc des moments bien précis pour permettre aux deux pôles de se manifester.
- II. Avec **le compartimentage**, l'organisation réserve non plus des moments mais des espaces qui permettent l'expression des pôles. Ces espaces sont totalement indépendants des autres unités de l'organisation.
- III. **La stratification** est un processus d'apprentissage progressif. Elle agit dans le temps à travers des étapes successives. Cette pratique permet d'intégrer les logiques contradictoires en se cumulant et se complétant mutuellement.
- IV. **L'oscillation**, tout comme la stratification, agit dans le temps, mais ses mouvements, entre les dimensions contraires, sont plus rapides au point qu'on ne perçoit plus le paradoxe. Exemple : les constructeurs automobiles japonais qui ont réconcilié le paradoxe exploitation / innovation en adoptant une approche d'innovation incrémentale pour produire leurs véhicules.
- V. **La construction locale**. Cette pratique implique l'interpénétration des contraires dans un lieu spécifique au sein de l'organisation. Il s'agit d'un espace d'échange et d'expression où des acteurs avec des points de vue différents créent des « solutions de synthèse ». Exemple : groupe de projet qui réunit des fonctions émanant de départements différents et travaillant pour un même objectif.
- VI. **Le recadrage**. L'introduction d'un nouvel élément va permettre de surmonter la logique de contradiction. On incite les acteurs à faire évoluer leurs perspectives et changer leur paradigme pour surmonter le paradoxe.

Complétons notre tableau n° 13 avec ces six pratiques. Celles-ci seront placées dans notre typologie en fonction de la dimension (diachronique/synchronique) et de la logique (différenciation/dialogue/disparition) qu'elles impliquent.

Tableau n°14 : Logiques et pratiques organisationnelles paradoxales

Pratiques organisationnelles	Logique		
	a) Différenciation	b) Dialogue	c) Disparition
1) Dimension Diachronique	I. Pratiques séquentielles	III. Stratification IV. Oscillation	VI. Recadrage
2) Dimension Synchronique	II. Compartimentage	V. Construction locale	

Ces six pratiques permettent au manager d'appréhender le paradoxe de manière plus dynamique et moins dichotomique. En fonction de la situation et de la pratique choisie, elles lui permettent de trouver un équilibre entre des pôles opposés et d'obtenir des résultats positifs. Cependant, ces pratiques ne résolvent pas tout. Leur application peut s'accompagner de tensions notamment entre les phases de transition du paradoxe, c'est-à-dire le passage d'un pôle à un autre.

À travers les trois logiques (différenciation, disparition, dialogue), Josserand & Perret ont identifié « trois problématiques de changement » (2003, p.10) que l'organisation pourrait dès lors rencontrer. Ils proposent également des pistes d'actions à destination des managers pour les aider à surmonter ces problématiques et gérer ces phases de transitions.

L'objectif pour le manager sera donc de faire passer le paradoxe d'une phase d'enfermement à une solution perçue et adoptée par tous les acteurs. Ici, la notion d'accompagnement au changement prend dès lors une place importante.

2.1.4 Les trois difficultés de changements

2.1.4.1 Gestion des frictions dans une logique de différenciation

Pour rappel, la logique de différenciation reprend les pratiques séquentielles qui sont diachroniques et le compartimentage qui est synchronique (voir tableau 14). Cette logique, qu'elle soit diachronique ou synchronique, peut s'accompagner de friction entre les phases de transition des pôles du paradoxe.

⇒ Pratiques séquentielles

Dans les pratiques séquentielles, il est souvent difficile d'établir une distinction temporelle nette. Le manager peut ainsi rencontrer des difficultés à identifier les différentes phases, telles que les phases de cadrage (plus fermé à la discussion) et les phases de participation (plus ouvert à la discussion) qui peuvent être présentes dans un processus de transformation.

Les moments de transition entre les phases représentent des moments critiques.

Il n'existe pas d'outil miracle pour assurer le passage d'une phase à une autre mais le manager doit impérativement comprendre et appréhender ces phases de transition. Selon Brown & Eisenhardt, la transition devrait s'effectuer de façon harmonieuse entre le « passé, présent, futur » (1997, p.1). Pour faciliter ces transitions et éviter les difficultés, la programmation doit être idéalement « semi-structurée » et non pas rigide (Brown & Eisenhardt, 1997). Cette flexibilité permettra aux acteurs de s'adapter plus facilement aux transitions et *in fine* à la transformation.

Le rôle du manager revêt dès lors une importance cruciale dans la gestion et l'orchestration des transitions. En définissant clairement des étapes structurantes, il facilitera une réorientation si nécessaire.

⇒ Compartimentage

Quant aux pratiques de compartimentage, leurs difficultés résident dans le contact et la superposition entre les différentes sphères. Le risque c'est de ne pas prendre en compte les « interdépendances » que les unités peuvent avoir entre elles. Prenons l'exemple de la STIB⁵¹ dont l'organisation est divisée en différentes unités. Celles-ci travaillent de manière indépendante avec des stratégies et missions différentes. Dans ce genre de configuration, il existe un risque que la collaboration et la transversalité soient affaiblies.

Le compartimentage implique des frontières nettes avec les autres unités avec lesquels nous sommes censés collaborer. Il arrive même que des stratégies soient mises en place pour « se protéger » (2003, p. 12) de l'extérieur à travers la rédaction de procédures qui renforce la « protection identitaire ». Il existe même des travailleurs qui endossent le rôle de « sentinelle » (2003, p. 12) et dont l'objectif est de renforcer ce principe de compartimentage, notamment en contrôlant « les échanges d'informations, ressources et nouveaux membres du groupe » (2003, p. 12). Il est évident que ce type de fonctionnement nuit gravement à la cohésion de l'organisation.

⁵¹ Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles.

Pour pallier cette difficulté, la frontière entre les unités doit être perméable permettant des constructions avec l'extérieure. Au lieu d'être des « sentinelles » (2003, p. 13), les acteurs doivent devenir des « ambassadeurs » (2003, p. 13) dont le rôle sera d'assurer une fluidification entre les unités.

Le manager quant à lui doit devenir un « architecte » (2003, p. 13). Son rôle sera de trouver un équilibre entre le fonctionnement optimal de son unité et la régulation de ses activités frontalières.

Pour mieux réguler ces « frictions », le management doit pouvoir bénéficier d'un support à un niveau plus institutionnel grâce à une gestion R.H. adaptée lui permettant d'avoir une meilleure connaissance des « variétés culturelles intra-organisationnelles » (2003, p. 14). Mais cela ne suffira pas si le manager ne développe par une « complexité comportementale » (2003 p. 14) lui permettant d'avoir des attitudes et d'assumer des prises de décisions parfois opposées selon les besoins de la situation.

2.1.4.2 Mener les processus dialectiques dans une logique de dialogue

D'une manière générale, le dialogue est un concept assez simple et accepté par tous. En revanche, sa mise en pratique n'est pas aussi évidente, principalement dans le domaine organisationnel. Cela est notamment dû aux « barrières hiérarchiques » (2003, p. 15) existant dans l'organisation. De plus, le cloisonnement entre les unités abordées plus haut ne facilite pas les choses. Rappelons que dans la logique de dialogue, il existe trois pratiques : stratification, oscillation et construction locale (voir tableau 14). Celles-ci reposent essentiellement sur une « dimension processuelle » (2003, p. 15).

La stratification est une pratique qui tente de trouver une synthèse entre les pôles. En passant par exemple par une plus grande ouverture de l'unité vers l'extérieur. Cette pratique incite l'ouverture à de nouvelles idées venant d'acteurs n'appartenant pas à l'unité.

L'oscillation permet également des mouvements d'ouverture et de dialogue. Mais le « mouvement de dialogue » (2003, p. 15) est tellement répété et rapide entre les pôles que le paradoxe finit par être surmonté.

Quant à la pratique de la construction locale, c'est « le processus d'échange continu entre les pôles » (2003, p. 15) qui va permettre son émergence.

La logique de dialogue est donc fortement présente dans ces trois pratiques. Mais l'enjeu majeur réside dans la manière dont l'organisation va gérer ce dialogue notamment au niveau des frontières entre les unités.

L'objectif est de pouvoir faire émerger un véritable dialogue qui va permettre un résultat « porteur de synthèse » pour l'organisation. Pour aborder cette question, découvrons quelles sont les recommandations faites par Josserand & Perret (2003) pour gérer les tensions issues du paradoxe, non pas comme source de blocage mais comme potentiellement générateur de pratiques novatrices.

Tout d'abord, le manager doit avoir la capacité de créer des espaces de dialogue. Il doit être un support au dialogue et non à la cristallisation du conflit. Le conflit est certes inhérent à toutes les organisations. Le défi est, donc, de pouvoir « jouer » avec ce conflit pour qu'il devienne porteur de solutions positives. Dans ce cas-ci, l'enjeu pour le manager est de laisser s'exprimer les différents points de vue tout en les intégrant.

Lorsqu'un conflit est en cours, une solution consiste à séparer la dimension affective (conflit de personne) de la dimension cognitive (conflit d'idées). Il est à noter que les conflits sont très souvent les deux à la fois. En faisant passer l'affectif vers le cognitif, le manager va pouvoir transformer le conflit en dialogue qui aboutira à une solution acceptable par tous. Il peut, pour ce faire, utiliser diverses techniques telles que le questionnement dialectique⁵² ou encore le plaidoyer du diable⁵³. Il peut également faire référence au système de valeurs communes à toute l'organisation et qui transcendent les frontières des unités (ex : la collaboration, la responsabilité, ...).

Ces solutions reposent sur des capacités managériales très fortes. Les *softs skills* du manager peuvent aider à instaurer le dialogue et sortir grandi d'une situation tendue ou de crise. Dans ce type de compétence, la séduction ou encore l'humour peuvent aussi aider à construire le dialogue. Mais ces *softs skills* ne suffisent pas. Il doit instaurer des espaces de transition qui doivent être imbriqués entre les unités rendant ainsi leurs « frontières » perméables. Il faut que les deux mondes se rencontrent par l'entremise du manager mais également grâce aux « acteurs frontaliers » qui ouvrent les deux groupes les uns aux autres.

2.1.4.3 Modifier le cadre de référence dans une logique de disparition

Dans la logique de disparition, nous retrouvons la pratique du recadrage. Celle-ci repose sur un « saut cognitif » qui permet l'émergence de solution. L'objectif est de pouvoir « se projeter en dehors des cadres » (2003, p. 19). Cette pratique n'est pas aisée surtout pour les personnes qui ont du mal à penser en dehors de leur cadre de références.

⁵² Technique de discussion explorant différentes perspectives à travers le questionnement critique.

⁵³ Technique qui implique de défendre un point de vue opposé du sien favorisant ainsi une meilleure prise de décision.

L'individu peut être bloqué par trois périmètres l'empêchant d'accomplir ce recadrage :

➤ Les facultés cognitives dont il dispose

Les connaissances détenues par un individu sont partielles et insuffisantes. Cet état de fait l'ancre davantage dans ses connaissances limitées et renforce ses croyances. Des solutions pour dépasser cette limite existent, par exemple en organisant régulièrement des réunions formelles et informelles. Ces moments permettront l'échange de point de vue et élargiront les connaissances et horizons des acteurs. Il est également possible pour l'organisation de s'ouvrir vers l'extérieur en confrontant sa réalité à celle d'autres organisations afin d'explorer de nouvelles pratiques (benchmarking). Un autre moyen est la mise en place d'expérience « essai – erreur » favorisant ainsi l'innovation. Dans ce cas, la désignation de « futuristes » possédant la capacité de se projeter vers l'avenir permettra de sortir des règles préétablies (Brown & Eisenhardt, 1997).

➤ Ses propres blocages « psychologiques et psychanalytiques »

Le vécu et l'histoire de l'individu peuvent l'empêcher de sortir de son cadre habituel. Pour surmonter ce blocage, l'une des solutions est de faire appel à un facilitateur en la personne du chercheur. Ce dernier, via, entre autres, des techniques d'animation de réunion pourra faire dépasser les blocages qui guident les individus.

Plus spécifiquement pour le manager, l'organisation peut également faire appel à un « coach ». Il accompagnera le manager dans ses propres blocages dans le but de modifier son comportement.

Une autre solution serait de faire émerger la figure de « fou » dans l'organisation. Ce rôle est endossé par des individus qui se donnent la liberté de percevoir une réalité que les autres se refusent à voir. Grâce à cette vision anticonformiste, il peut entraîner les autres personnes vers d'autres réalités encore inexplorées.

➤ Les « routines organisationnelles »

Au sein d'une organisation, les routines quotidiennes, les idées préconçues et les procédures peuvent être des freins au recadrage. Ce type d'organisation s'enferme dans une culture d'entreprise qui est orientée par un petit groupe d'individus possédant un pouvoir notoire. La connaissance est présente dans l'organisation mais ces personnes en empêchent l'accès via des procédures de travail rigide. Cela leur permet de garder leur positionnement dans l'entreprise. Ainsi, une pensée unique s'installe et l'organisation devient « monolithique » empêchant toute remise en question. Même si l'individu a l'ambition de procéder à un recadrage, l'organisation l'en empêche. Elle ne se remettra en question que si elle subit un énorme échec. Ce revers fera prendre conscience aux acteurs du nécessaire changement d'attitude. Pour éviter d'en arriver là,

il est important que l'organisation adopte « une logique de questionnement » (2003, p. 22) permanent qui va permettre d'interroger et de remettre en cause son propre cadre et ses pratiques. Cette introspection devra inévitablement passer par des contacts systématiques entre le *top* et la base opérationnelle.

Discussion

Le paradoxe est inhérent et inévitable à toute organisation. Plus une organisation est complexe, plus elle sera confrontée à des paradoxes. L'objectif pour toute organisation est de les gérer de façon à favoriser l'émergence d'un cercle vertueux. Dans cette partie, nous avons pu identifier six pratiques organisationnelles du paradoxe qui diffèrent selon leur dimension (synchroniques / diachroniques) et leurs logiques (différentiation, dialogue, disparition) (voir tableau n° 14).

Cette typologie peut être utile pour les managers qui souhaitent avoir un support théorique des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien. Mais ce qui est certainement le plus pertinent pour ces gestionnaires c'est surtout de comprendre comment mettre en œuvre ces pratiques. Raison pour laquelle, Josserand & Perret (2003), ont proposé des pistes de solutions à destination du manager. Tentant ainsi de faire le lien entre réflexion théorique et pratiques managériales.

Bien que les auteurs consentent que cette typologie ne s'applique pas à toutes les organisations, elle a tout de même le mérite d'exister.

3. Application pratique. Regards croisés

Après ce bref cadrage théorique concernant les pratiques paradoxales et de leur typologie, voyons comment appliquer cette théorie au cas du LBW. Rappelons que dans la partie n°2, nous avons établi son diagnostic organisationnel qui nous avait permis de détecter plusieurs paradoxes. Dans ce chapitre, nous examinerons trois d'entre eux plus en profondeur. Ce choix du nombre nous permettra une analyse approfondie sans pour autant alourdir notre travail. Ces trois paradoxes ont été choisis car ils nous paraissaient les plus significatifs au regard de notre diagnostic. De plus, ils sont communément présents dans d'autres structures. Cela nous permettra d'établir un comparatif avec deux autres organisations dans ce chapitre.

Nous déterminerons quelles sont les pratiques paradoxales que le LBW a mobilisées pour gérer ces trois paradoxes. Le descriptif de transformation du LBW abordé dans le chapitre 1, ainsi qu'un entretien semi-directif de son CEO (Lionel GODRIE) nous permettront de recueillir nos données.

Ces trois paradoxes sont les suivants :

- 1) Délibérée / Émergent.
- 2) Exploitation / Exploration.
- 3) Autonomie / Contrôle.

De plus, il nous semblait pertinent d'observer comment d'autres organisations ayant entamé des transformations ont géré ces paradoxes. L'objectif est de pouvoir confronter les pratiques de terrain et ainsi enrichir cette thématique. Pour ce faire nous avons interviewé deux autres CEO d'organisation via des entretiens semi-directifs.

Rappelons que le LBW est une société privée de services publics. Elle fonctionne comme une entité privée mais ses fonds proviennent de subsides régionaux (voir tableau 2). Elle possède donc une nature hybride, à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé. Il serait dès lors intéressant d'analyser deux organisations, l'une relevant exclusivement du secteur public et une autre exclusivement du secteur privé. Cette analyse nous permettra d'observer si la gestion des paradoxes peut varier en fonction du caractère public ou privé de l'organisation.

Pour l'organisation publique, nous avons pu questionner Laurent LEDOUX, ex-CEO du SPF Mobilité de 2013 à 2016. Lorsqu'il prend les rênes de ce service, comprenant 1 300 employés, il profite du projet de réaménagement des espaces de travail pour se lancer dans une transformation organisationnelle et managériale. Selon lui, l'objectif était « d'augmenter le sentiment d'inclusion, d'autonomie et de développement personnel » des travailleurs à travers la mise en place de trois actions concrètes : généralisation du télétravail, mise en place du *flex desk* et la suppression de l'obligation de pointage. Avant de prendre ses fonctions au SPF Mobilité, Laurent LEDOUX avait entamé une transformation au sein de BNP Paribas qui selon lui avait porté ses fruits. Il souhaitait donc réitérer une nouvelle fois cette expérience : « j'étais convaincu par ma propre expérience que ça pouvait marcher (...) je suis arrivé là en me disant, je vais essayer de mettre en place cela dans un service public ».

Pour l'organisation privée, nous avons eu l'occasion d'interroger, Michel HALET, ex-CEO de Partena Professional de 2014 à 2022. Actuellement, il siège au conseil d'administration et est président du comité financier. Partena Professional comprend 1.800 collaborateurs possédant un haut niveau de formation. L'organisation propose divers services d'accompagnement R.H. à destination des indépendants et entreprises (secrétariat social, guichet d'entreprises, consultance, ...). Partena Professional a entamé sa transformation en 2018 dans l'objectif de renforcer la collaboration et l'autonomie de ses collaborateurs. Sa nouvelle structure s'est organisée autour de

la création de cercles de travail réunissant différentes fonctions. Elle est ainsi devenue la plus grande entreprise collaborative de Belgique. Selon Michel HALET, l'autre objectif « était de rendre la société plus centrée sur le client. Les secrétariats sociaux sont de vieilles entreprises (...) avec une culture d'expertise plus qu'une culture client (...) assez hiérarchisée. Entre mon prédécesseur et le client, il y avait huit niveaux hiérarchiques ». Et de poursuivre « on va essayer de passer de cette structure très hiérarchisée où l'autorité est importante et où en fait c'est toujours le manager tout au-dessus qui doit décider (...) pour passer à quelque chose de plus agile ».

À travers ces entretiens, nous tenterons d'identifier les pratiques paradoxales mises en œuvre par ces trois CEO.

3.1 Paradoxe « Délibéré / Emergent »

Nous avons vu dans le précédent chapitre que la transformation initiée au LBW a été traversée par plusieurs approches à la fois séquencées et participatives. Ces approches ont permis d'alterner dans le temps des phases de cadrage et des phases de participation (Josserand & Perret, 2003). Ce processus a mis en évidence le paradoxe « délibéré / émergent ». Pour rappel, le processus « délibéré » constitue toutes les actions planifiées et formalisées par le *top management* pour élaborer sa stratégie. Elle s'inscrit dans un environnement assez stable et prévisible. Cette approche est plutôt directive et rigide et ne laisse que très peu de place aux propositions venant du *down*. Quant au processus émergent qui est beaucoup moins planifié, il privilégie une approche plus souple. Dans ce processus, les propositions de la base opérationnelle sont prises en compte par le *top*. Cette stratégie est plus adaptative et se construit progressivement au gré des éléments recueillis.

Nous l'avons vu, dans le processus de transformation du LBW, son CEO a fait alterner des phases « délibérées » et « émergentes » (voir tableau 9).

La première phase « émergente » de ce processus a été le séminaire de Bruges I (voir étape 2). Lionel GODRIE (LBW) nous explique que cette première étape a été cruciale dans la suite du processus : « Au sortir de ce séminaire, qui a été particulièrement fructueux, cela m'a démontré aussi qu'il y avait des réflexions stratégiques chez les collaborateurs, qu'ils en étaient tout à fait capables, et qu'il fallait pouvoir mettre une structure organisationnelle qui puisse tirer parti aussi du point de vue des collaborateurs ».

Cette étape a été suivie d'une phase « délibérée » qui lui a permis de travailler seule de son côté pour élaborer une proposition d'organisation « j'ai commencé à travailler dans mon coin d'abord sur une feuille A4 avec un Bic, puis je suis passé à des feuilles de taille A0 où j'ai continué à griffonner puis j'ai commencé à utiliser des post-its parce que c'était plus facile. Ça me permettait d'avoir un grand puzzle et finalement j'en suis arrivé à une proposition à pouvoir soumettre au management mais j'avais aussi retenu les leçons de la co - construction avec la Maintenance » (voir étape 1).

Bien que nous nous trouvions dans une phase « délibérée », il sondait tout de même certains travailleurs principalement issus du management pour recueillir des données et « tester » ses propositions. « J'ai aussi un principe de semer des petites graines. J'aime bien me définir comme un jardinier, c'est-à-dire qu'au fur et à mesure que j'avais à l'époque dans mes réflexions je me permettais d'aller tester des idées, parfois de dévoiler une partie de l'organisation (...) voir un peu comment les gens réagissent ; et valider en fait une série d'hypothèses parce que pendant ces huit mois, un an où j'ai travaillé tout seul à la rédaction de cette pièce à casser en fait, je n'ai jamais travaillé tout seul ». Cette souplesse lui a permis d'anticiper certaines réactions des membres du ComEx lors de la toute première présentation de l'organigramme (voir étape 5) « c'était neuf, mais en même temps ils étaient déjà en terrain connu. Ils ne découvraient pas la taille du nez de Cléopâtre. Ils en avaient déjà les contours plus ou moins précis ».

À la suite de cette étape « délibérée » ponctuée par la présentation de ses réflexions au membre du ComEx (voir étape 5), il entame une nouvelle phase « émergente » en organisant le séminaire de Lille (voir étape 6). Durant cette étape, il ouvre la discussion et invite les membres du ComEx à se positionner sur sa proposition tout en imposant le cadre de cette participation : « j'ai dû aussi quelque part aller à l'encontre de mon principe de co - construction au départ pour lancer les choses. J'ai dû imposer au management que l'on transformerait l'entreprise, que l'on s'attaquerait au chantier de la structure organisationnelle et que je fixais les principes directeurs de cette structure organisationnelle et qu'ils étaient non discutables ». On observe ici une nouvelle digression. En effet, bien que nous nous situions dans une phase « émergente », le cadre ainsi que les principes directeurs sont imposés. Cette structuration imposée permet très certainement d'éviter une anarchie dans les discussions et de garantir l'atteinte des objectifs. « Pour moi c'est un grand paradoxe parce que finalement j'ai dû me positionner comme dictateur temporaire pour pouvoir m'assurer après d'un échange complet ». La suite du processus continuera à alterner des phases « délibérées » et « émergentes » pour aboutir à une organisation finale approuvée par les acteurs ayant pris part au processus.

Tout comme au LBW, le processus de transformation entamé chez Partena Professional s'est échelonné dans le temps sur une période plus ou moins longue. Michel HALET précise que « c'est un processus qui entre la définition du modèle, l'acceptation du modèle, le test et le pilote, c'est un processus qui a duré deux ans. Et puis après, on a commencé le déploiement ».

En revanche, il nous explique qu'il a adopté une approche différente de celle employée par Lionel GODRIE (LBW). Il n'est pas venu avec une proposition toute faite auprès de ses managers mais a directement ouvert les discussions aux collaborateurs : « À un moment, on a fait un appel au candidat, on a choisi une douzaine de personnes. On leur a expliqué ce qu'on voulait faire avec elles. C'était en fait leur demander de développer une proposition d'organisation ». Mais Michel HALET a tout de même cadré les discussions en rappelant de manière claire les objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation : « On avait une vision et une ambition : ce focus client. Et nous avions des objectifs clairs de croissance, de productivité, de rentabilité (...) ils ont travaillé pendant quelques semaines et ils sont venus avec une proposition ».

Au SPF Mobilité, la transformation s'est également échelonnée sur une période plus ou moins longue, environ trois ans. En revanche, Laurent LEDOUX nous explique que sa démarche de participation diffère quelque peu de ses deux confrères : « J'ai d'abord essayé de repérer dans le ministère les personnes qui étaient volontaires et intéressées à aller là – dedans à tous les niveaux de l'organisation. Ça s'est fait par plusieurs moyens, par exemple des petits déjeuners où j'ai invité n'importe qui à venir parler avec moi (...) et de me parler des blocages qu'ils voyaient dans l'organisation et comment les solutionner ». Cette intégration du personnel, quel que soit son niveau hiérarchique, ne s'est pas limitée à la réflexion opérationnelle mais également stratégique : « Pour le plan de management que je devais remettre au ministre, j'ai invité tout le personnel à y contribuer. J'ai eu sur les 1 200 personnes une centaine de personnes qui se sont portées volontaires, qui étaient de tous les niveaux. On a composé des groupes mélangeant ces niveaux pour réfléchir sur le plan de management. Et puis j'ai invité à nous poser des questions, des décisions à prendre (...) toute une série de choses comme ça qui a permis de mobiliser le plus possible de personnes pour essayer d'avancer dans cette direction – là ».

L'une des plus grandes difficultés pour un CEO lorsqu'il passe d'une phase « délibérée » à une phase « émergente » est de pouvoir lâcher-prise. Ce type de processus implique de devoir abandonner une idée si elle n'est pas partagée par les autres acteurs. Sur ce point, Lionel GODRIE (LBW) nous partage une anecdote : « Je me rappellerai probablement aussi toujours d'un moment

très difficile pour moi. On est à Lille⁵⁴ le premier jour, il était 11h45 comme quoi je m'en rappelle assez bien. Et on est en train de discuter du projet et jusque-là je me suis un peu accroché à ce que j'avais présenté (...) j'étais ouvert à la discussion et en même temps j'avais systématiquement une excellente argumentation que pour renvoyer les gens dans les cordes. Et puis là, j'ai pris conscience à la pause que si je ne donnais pas suite au principe que j'avais annoncé qui était de dire l'ouverture et la discussion, et si je n'acceptais pas de dire OK, faisons autrement et allons – y, redessinons ; et bien les méfiants resteraient méfiants, ceux qui n'avaient pas spécialement d'avis deviendraient méfiants, et ceux qui étaient enthousiastes on les perdrait aussi. Et là, dans mon écologie interne, ça a été un moment de basculement ».

Michel HALET (Partena Professional) fait le même constat : « on avait évidemment des plans, mais nous constatons qu'il ne tenait pas le résultat attendu. Donc on était évidemment bien conscient qu'en demandant à nos collaborateurs de venir avec quelque chose de neuf on allait devoir changer mais nous étions demandeurs ». Lorsque les collaborateurs de Partena Professional ont présenté le fruit de leur réflexion, il ne correspondait pas au résultat escompté par Michel HALET. Cependant, cela ne l'a pas empêché d'approuver leur modèle. Selon lui, « c'était imparfait. Et j'avais bien vu les imperfections (...) d'un point de vue technique il y avait des contre sens (...) et on a dit on va le tester sans être convaincu mais nous l'avons accepté. Je leur ai dit, écoutez-moi je crois que comme vous le décrivez là, ça ne va pas fonctionner. Mais vous avez une conviction et vous avez des arguments mais il y a des points d'attention sur lesquels on reviendra ».

Ce « lâcher - prise » implique que le résultat, certes échappe au CEO mais peut parfois largement dépasser ses attentes. Selon Lionel GODRIE (LBW), « à certains moments du processus, j'ai eu des craintes que les choses m'échappent. Mais je savais que c'était un risque de la méthode que j'emploie, c'est qu'à un moment donné, soit les choses me dépassent ou je sois dépossédé de la réflexion (...) mais *in fine*, le résultat que j'obtiens est un résultat qui va même au - delà de ce que j'aurais pu imaginer. Il a pris plus de temps, c'est un fait. Après tu sais entre phases cadrantes et d'ouverture il faut pouvoir accepter que tu confies ton bébé et tu dois être convaincu au départ que les gens ne sont pas mal intentionnés (...). Ils veulent peut-être l'éduquer autrement que ce que toi tu imaginais mais ils ne sont pas mal intentionnés mais ça il faut l'accepter et il faut le comprendre ».

⁵⁴ Cfr séminaire de Lille. Voir étape 6.

Pour Laurent LEDOUX (SPF Mobilité), à part les valeurs qu'il souhaitait absolument voire transparaître, il nous explique qu'il n'avait pas de résultat précis escompté « ce n'est pas des indicateurs précis, en gros, pour moi c'est toujours la même chose, c'est de dire, je veux augmenter le sentiment d'inclusion, d'autonomie et de développement personnel de tout le monde dans l'organisation, parce que c'est pour moi, à la fois l'horizon, le but et l'indicateur que l'on va dans ce sens-là ».

Un élément crucial dans cette approche, abordée par nos trois intervenants, est l'importance de la confiance que les acteurs peuvent s'accorder entre eux. D'ailleurs Lionel GODRIE (LBW), l'a plusieurs fois rappelé lors de ce processus : « La confiance mutuelle est le socle sur lequel repose notre projet collectif ⁵⁵».

Michel HALET (Partena Professional) confirme également la place centrale que revêt cette valeur : « une des valeurs essentielles d'un modèle comme celui-là, c'est la confiance ».

Pour Laurent LEDOUX (SPF Mobilité), « quand tu fais confiance aux gens (...) à 99 % les gens sont très raisonnables dans leurs demandes. Si en gros tu leur fais confiance, ils veulent être dignes de cette confiance ». En revanche, quel que soit le discours affiché du CEO, cela n'empêchera jamais certains acteurs de douter de sa bonne volonté. Lionel GODRIE nous explique que des collaborateurs disaient de lui « il est assez adroit pour nous retourner le cerveau, faire du lavage de cerveau, et nous amener là où il veut ».

Ce qui nous avait interpellés dans le processus entamé au LBW c'est que certes son CEO avait intégré à la discussion les membres du ComEx ainsi que certains collaborateurs via les « chapeaux bleus » (voir étape 2). En revanche, le *middle management* pas du tout. Lorsque nous posons la question à Lionel GODRIE (LBW) de la raison de cette absence, il nous explique que « la vérité pour moi, c'est que dès le départ, je suis convaincu que le *middle management* n'est pas perçu comme étant légitime. Et aussi paradoxal que ça puisse être, il n'est pas perçu comme légitime, ni par les collaborateurs, mais aussi par certains membres du ComEx ». Il poursuit en expliquant que cette fonction sera sollicitée mais bien plus tard dans le processus en ces termes : « ils ont été intégrés mais plus tard dans le processus, mais ne pas les intégrer immédiatement, c'était aussi la volonté de ne pas avoir un bloc manager, *middle management* et collaborateur. Parce qu'on l'a vu, déjà ne fût - ce que le management et les collaborateurs, on a dû revoir notre copie à certains moments parce qu'il y a une forme d'emprise, d'aura, de crainte aussi, de contredire un manager ».

⁵⁵ Mail envoyé aux membres du ComEx en date du 20/11/2023.

Discussion

Pour gérer la gestion du paradoxe « délibéré / émergent », nos trois organisations ont très clairement mobilisé la **pratique séquentielle** qui rappelons-le s'inscrit dans la logique de différenciation (Josserand & Perret, 2003). Que quel soit le secteur (public, semi-public ou privé) dont sont issues ces organisations, ce paradoxe a été géré grâce à une différenciation dans le temps permettant à ces CEO d'alterner tantôt des séquences délibérées tantôt des séquences émergentes. Cette approche a permis aux différentes dimensions de s'exprimer à travers un séquençage chronologique. Mais cette approche séquentielle ne peut réussir que si les séquences s'inscrivent dans un cadre « semi-structuré » (Brown & Eisenhardt, 1997). En effet, si le cadre est trop rigide, le pôle « délibéré » risque de prendre l'ascendant et l'approche risque d'être trop directive. A contrario, si le cadre est trop souple, le pôle « émergent » prendra le pas risquant d'engendrer désordre et chaos.

En revanche, nous avons observé que les phases n'étaient pas forcément hermétiques entre elles. Notamment pour le LBW qui dans ses phases « délibérées » comportait des moments de participation tandis que ses phases « émergentes » pouvaient être cadrées par des moments de structuration.

3.2 Paradoxe « Exploitation / Exploration »

Le pôle « exploitation » peut être considéré comme la capacité d'une organisation à exploiter ses connaissances existantes pour assurer ses missions courantes (March, 1991). Elle tente d'utiliser les ressources mises à sa disposition pour optimiser ses activités quotidiennes et assurer sa rentabilité. En d'autres termes, ce pôle recouvre l'ensemble des activités journalières et prévisibles de l'organisation. Les principes centraux de ce pôle sont la routine et l'optimisation des processus.

À l'opposé, le pôle « exploration » englobe des actions qui visent la recherche de nouvelles alternatives. Ce pôle implique une remise en question des routines organisationnelles en explorant d'autres pratiques. Il tente d'apporter de nouvelles connaissances à l'organisation (March, 1991) en investiguant en dehors de ses frontières. La prise de risque et le résultat imprévisible sont éminemment plus élevés que le pôle « exploitation ». Les principes centraux de ce pôle sont l'innovation et le changement.

Lors du processus de transformation du LBW, le paradoxe « exploration / exploitation » a été observé. Notamment lorsque Lionel GODRIE a annoncé le souhait de créer un département projet.

Celui-ci avait pour vocation d'être « un espace favorable à l'émergence de propositions, encourageant nos équipes à co-construire et concrétiser des projets thématiques spécifiques ou transversaux, renforçant ainsi une dynamique de collaboration et d'innovation. »⁵⁶. Selon lui, ce nouveau département avait pour objectif « d'arrêter de réfléchir en silos et faire de nouveau le pari de l'intelligence collective. Faire le pari de l'addition des compétences pour arriver non pas à une somme, mais à un chiffre au carré ou au cube ».

Il a donc créé un département à part entière au sein de l'organisation pour assurer cette exploration. Cet espace d'innovation et de dialogue côtoiera les départements qui assureront l'exploitation quotidienne. Le type d'innovation envisagé par le CEO est ici plutôt disruptif. Cette innovation est envisagée dans un département spécifique au sein de l'organisation et a pour objectif d'apporter des changements radicaux au *business as usual* (Christensen, 2013). Il est à noter que ce « va-et-vient » entre l'exploration et l'exploitation est un processus qui peut prendre du temps.

Chez Partena Professional, l'innovation est également une préoccupation importante. Elle s'est exprimée à travers la mise en place de cercles d'innovation qui sont très proches des cercles qui assurent le travail quotidien. Son CEO, Michel HALET, nous explique que dans ces cercles d'innovation, « il y a des gens qui viennent de l'informatique, il y a des gens qui viennent de la finance, il y a des gens qui viennent du marketing, et ils travaillent sur des idées qui sont tout de suite mises en ligne, qui sont confrontées avec l'avis du *business*. Pour être sûr qu'on n'innove pas pour innover. Et donc, on essaye très vite de sélectionner les idées sur lesquelles on va travailler en fonction de l'impact qu'elles peuvent avoir sur le *business* à court ou à moyen terme ». Ce processus basé sur la « créativité stimulée » permet de démontrer très rapidement « la faisabilité opérationnelle » des propositions « pour un éventuel déploiement » (Saulais & Ermine, 2012). Michel HALET poursuit en insistant que les collaborateurs de Partena Professional sont « fermement encouragés à innover, à venir avec des nouvelles idées et c'est en général de l'innovation incrémentale ».

Contrairement, à la pratique mise en place au LBW celle appliquée par Partena Professional est basée sur un mouvement de va-et-vient beaucoup plus rapide entre les pôles « exploitation / exploration ». Les nouvelles idées issues de l'exploration sont directement testées sur le terrain permettant d'améliorer les services proposés au client. Si au LBW, l'innovation est disruptive, celle présente chez Partena Professional est plutôt incrémentale.

⁵⁶ Issu de la fiche de structuration de ce nouveau département.

Pour Laurent LEDOUX (SPF Mobilité), ce paradoxe a été surmonté d'une autre manière. Non pas en créant un département ou un cercle spécifique à l'innovation mais plutôt en incitant tous les collaborateurs à explorer de nouvelles pratiques. Selon lui : « lorsque tu confines l'innovation dans la tête de quelques-uns, tu déresponsabilises tous les autres ». Et de poursuivre « il n'y a pas besoin de mettre en place une équipe d'innovation à proprement parlé. Au contraire, il faut vraiment veiller à dire, en fonction des objectifs qu'on a ensemble, à innover là où vous le pouvez ».

Ici, plus que la création d'un espace spécifique dans l'organisation dédié à l'innovation, c'est plutôt le développement de valeurs prônées par la transformation qui permet de surmonter le paradoxe « exploitation / exploration ». Selon Laurent LEDOUX, « pour moi l'innovation, elle résulte presque naturellement d'un plus grand degré d'autonomie et d'inclusion et de développement personnel ». Il évoque d'ailleurs un exemple connu des automobilistes : la mise en place des plaques minéralogiques personnalisées. Cette proposition issue des équipes qui assure le *business* quotidien a rapporté plus de 13 millions d'euros à l'Etat belge depuis sa mise en place en 2014⁵⁷. « Donc tu vois, on a mis des choses en place de ce type-là. Un peu à tous les niveaux et ça n'est jamais venu d'une cellule d'innovation mais des gens eux-mêmes à tous les niveaux d'organisation qui proposaient des choses ».

Discussion

Pour surmonter le paradoxe « exploitation / exploration », le CEO du LBW a mobilisé la pratique de la « **construction locale** » (Josserand & Perret, 2003). Pour rappel, cette pratique s'inscrit dans la dimension du dialogue et permet à des opposés de s'interconnecter dans un endroit particulier au sein de l'organisation. Ce lieu de dialogue permet le partage entre des individus aux points de vue différents. Cette pratique permet également l'émergence de compromis et de solutions innovantes. Lionel GODRIE a donc géré ce paradoxe en créant le département « PROJET » où les collaborateurs ont la possibilité d'exprimer leurs idées novatrices. Au sein du LBW, l'émergence et la concrétisation de nouvelles propositions se juxtaposeront spatialement avec la gestion quotidienne et la routinisation.

L'instauration de cet espace de dialogue vise à surmonter le paradoxe cité en améliorant les deux pôles de ce même paradoxe. En effet, réunir des collaborateurs issus de départements différents avec des points de vue divers ; et les faire collaborer à travers des projets innovants va permettre d'améliorer leur travail au quotidien. En d'autres termes, l'exploration va enrichir l'exploitation.

⁵⁷ <https://www.eplaque.fr/infos/statistiques-immatriculations-belges-personnalisees>

Quant à Partena Professional, ce paradoxe a été géré autrement. Michel HALET a créé des cercles d'innovations qui sont en contact permanent avec les cercles qui assurent le travail quotidien. Le dialogue et l'interaction entre ces cercles sont très rapides et continus. Au point qu'une idée novatrice est directement testée à l'épreuve du terrain. Si elle est concluante, elle peut être généralisée auquel cas elle est abandonnée. Ce mouvement accéléré qui caractérise la pratique de l'**oscillation** (Josserand & Perret, 2003) permet de ne plus percevoir le paradoxe.

Pour le SPF Mobilité, ni la pratique du compartimentage ni celle de l'oscillation n'a été privilégiée. Il n'y a pas eu de création de lieux spécifique pour assurer l'innovation. Cela est notamment dû au caractère public de ce ministère qui a empêché son CEO (Laurent LEDOUX) de modifier sa structure en créant par exemple un département ou des cercles spécifiques. En revanche, tous les niveaux de l'organisation étaient fortement encouragés à explorer de nouvelles pratiques. La pratique qui a été mobilisée par Laurent LEDOUX repose donc sur la pratique du **recadrage**. Pour rappel, cette pratique incite les travailleurs à changer de paradigme en introduisant un nouvel élément dans leurs perspectives, dans leur manière de voir les choses et ainsi à modifier leurs « routines organisationnelles » (2003, p. 19). Dans ce cas-ci, ce nouvel élément a été le système de valeurs prônées par son CEO (autonomie, inclusion, développement personnel).

3.2 Paradoxe « Autonomie / Contrôle »

La notion d'autonomie est omniprésente dans la littérature managériale et est sujette à diverses discussions. Nous nous proposons de définir l'autonomie organisationnelle comme étant la capacité d'un collaborateur à prendre des décisions seul dans son domaine de responsabilité sans l'approbation préalable de sa hiérarchie.

Mais encore faut-il que le contexte et les modalités dans lesquels se prennent ces décisions soient claires tant pour le collaborateur que sa hiérarchie en charge de fixer le cadre. En effet, c'est le *management* qui définit les contours dans lequel l'autonomie des collaborateurs peut s'exprimer. L'autonomie n'est donc pas intrinsèque mais elle est influencée par des éléments extérieurs notamment par la structure, le système de valeur présent dans l'organisation ou encore la volonté du management à lâcher – prise.

Gaujelac & Hanique (2016) résument cette notion sous le vocable « autonomie contrôlée ». Pour Ughetto (2018), il y a d'une part l'intention du dirigeant à déléguer une partie de son pouvoir et

d'autre part les équipes en charge de réaliser le travail dans ce contexte d'autonomie. Entre les deux, on retrouve le *middle management* qui a la tâche de faire exécuter le travail.

Dans la littérature, on a très souvent tendance à opposer l'autonomie et le contrôle. Notamment Meier (2017, p. 74) qui oppose ces deux notions lorsqu'il aborde la question du taylorisme en ces termes « démarche fondée sur le contrôle renforcé des collaborateurs dotés d'une faible autonomie et d'une faible responsabilité ».

Il est certain qu'un contrôle excessif dans une organisation peut étouffer l'autonomie des collaborateurs. Tandis qu'une autonomie mal gérée pourrait mener au chaos. L'un des marqueurs du contrôle est la présence ou l'omniprésence de la ligne hiérarchique (Mintzberg, 1990) que nous avons dénommés durant tout ce travail le *middle management*. Grâce au diagnostic organisationnel du LBW réalisé dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence que l'une des valeurs prônées par son CEO était l'autonomie (dimension culturelle) mais qu'en même temps le *middle management* s'était renforcé passant de huit ETP à onze⁵⁸. Nous percevons ici un paradoxe pour le moins interpellant.

En revanche, pour Lionel GODRIE (LBW), ce n'est pas spécialement un problème « ça n'est pas plus un frein que d'avoir un seul manager ». Selon lui, l'important ne réside pas dans le nombre de *middle manager* mais plutôt dans la façon dont ceux-ci vont agir au quotidien : « en multipliant le nombre, bien sûr qu'on en aura certains qui auront tendance à aller vers le *command and control* mais je pense qu'une majorité ira vers autre chose parce que ce sont des *middle managers* issus des collaborateurs. Je pense qu'ils ne vont pas aller à l'encontre de ce qu'ils souhaitaient au départ⁵⁹ ». Et de poursuivre : « Et puis là où j'étais certain, c'est qu'il fallait revoir le scope du *middle management*. Parce que finalement le *middle management* (actuel) c'était un eunuque managérial. C'est – à – dire qu'il a tous les attributs du manager sans en avoir les compétences. C'est une réalité qu'il fallait revoir en profondeur. C'était la décision la plus difficile (...) à prendre pour moi, et ça s'est manifesté par un quoque de communication à Bruges II⁶⁰ ».

Pour le LBW, la création d'un nouvel organigramme n'a pas généré une structure plus aplatie car nous gardons le même nombre de niveaux hiérarchiques. Plus encore, le nombre de *middle managers* a augmenté. Mais pour Lionel GODRIE, une modification de la structure ou du nombre de *middle managers* n'a que peu d'intérêt, ce qui compte c'est la culture dans laquelle ils vont

⁵⁸ Voir chapitre 2, point 2 (La structure).

⁵⁹ En référence à l'enquête *Great Place To Work* qui pointait la nécessité de changer de vision managériale.

⁶⁰ Lionel GODRIE fait référence à l'annonce de la refonte des fonctions de *middle management* lors du séminaire de Bruges II (voir étape 10).

baigner : « en apportant des possibilités de prises de responsabilité et d'autonomie au travers de postes de *middle management* (...), on renforce l'autonomie et la prise de responsabilité et on impose au manager de devoir composer avec ces différents points de vue. C'est une manière pour moi de m'assurer que la co – construction peut perdurer. Parce que mon objectif à moi c'est que je ne sois plus nécessaire dans la structure. Mais que les valeurs et les principes philosophiques managériales qui me drive puissent continuer à s'exprimer et donc (...) l'intention en créant ces postes de (...) *middle management* supplémentaires c'était de dire avec le temps, on va créer une culture d'entreprise tellement forte sur la co-construction, l'autonomie, la prise de responsabilité (...) que quel que soit le manager ou le CEO (...) la culture d'entreprise soit tellement forte (...) qu'on puisse réellement se poser la question, OK s'il faut que j'aille changer ça, ça ne va pas être coton. Il faut que j'aie de bonnes raisons ». Pour Lionel GODRIE (LBW), le paradoxe « autonomie / contrôle » n'est donc pas évident puisqu'il estime qu'un renforcement du *middle management* n'étouffera pas l'autonomie des équipes. C'est le contexte et la culture managériale dans lequel évolueront ces équipes qui importent.

En revanche, pour Partena Professional, sa nouvelle structure collaborative a eu un impact important sur la fonction de *middle managers*. Avant la transformation, l'organigramme comportait huit niveaux hiérarchiques pour passer à seulement trois niveaux après transformation. Michel HALET (Partena Professional) précise qu'à la suite de ce changement organisationnel « il n'y a plus vraiment de *middle management*. Et donc, si vous voulez, les *bullshits jobs*, les mecs qui passent 80 % de leur temps en réunion à faire de l'Excel et des *reportings*, ça s'est terminé ». Ce qu'explique Michel HALET c'est que le rôle du *middle management* tel qu'on peut le connaître dans une organisation classique change complètement dans une organisation collaborative. Il poursuit en précisant : « il faut bien prendre conscience (...) que le rôle du leader va changer de manière fondamentale. On est plus le gars qui donne des objectifs et qui fixe les règles. On fait ça aussi mais on doit être beaucoup plus accompagnant, moins contrôlant, plus inspirant. Et ça, c'est un management complètement différent. D'ailleurs, on parle beaucoup plus de leadership que de management ». Mais dès lors comment le contrôle s'exprime chez Partena Professional ? « le contrôle vient d'abord de la gestion de l'entreprise sur des objectifs très précis, très clairs qui sont bien étalés dans le temps (...) sur la croissance, sur le *cross – selling*⁶¹, sur la satisfaction du client, sur la satisfaction de l'équipe, etc ». Chez Partena Professional chaque cercle reçoit des objectifs concrets à atteindre qui découlent des objectifs du cercle supérieur. L'approche

⁶¹ Technique de vente par laquelle un vendeur profite de la vente d'un produit pour proposer au client un autre produit.

management by objectives est donc fortement présente. Elle favorise l'alignement des objectifs à tous les niveaux de l'organisation tout en permettant aux managers « de contrôler la performance » (Burger – Helmchen & Raedersdorf, 2018, p. 122).

Michel HALET ne voit donc pas de contradiction entre l'autonomie qui est fortement recommandée au sein de son organisation et le contrôle : « pour moi, il n'y a pas de paradoxe parce que le contrôle est inhérent au système ». En parlant de la gouvernance collaborative, il précise : « qu'il y a des contraintes très strictes en termes d'objectifs et il y a un contrôle très strict sur le fait que le cercle atteint son objectif ou pas ».

À la différence du LBW et de Partena Professional, le SPF Mobilité, en tant qu'organisme public, n'a pas eu la possibilité de modifier sa structure organisationnelle. En revanche, tout comme ces deux confrères, Laurent LEDOUX (SPF Mobilité) a voulu travailler sur le rôle des managers et leur perception dans l'organisation. Il nous explique que « dans le secteur public, il y a les statues, il y a un cadre où tu ne peux pas y toucher (...) la seule chose que j'ai pu faire de ce point de vue – là, c'était de veiller à ce que les personnes qui ont ces titres hiérarchiques soient plus dans une logique de collaboration. Et ainsi d'essayer de faire bouger les lignes. (...) Donc il faut être prudent mais tu peux, entre guillemets, changer l'esprit avec lequel ils évoluent ».

Les trois CEO s'accordent à dire que le *middle manager* en charge de contrôler les prestations de son équipe doit absolument être accompagné. Pour Michel HALET (Partena Professional), le plus important : « c'est vraiment d'investir dans le leadership pour que chacun soit en capacité d'exercer son rôle ». Michel HALET poursuit : « ce qu'on veut éviter c'est le contrôle bête et méchant ». Lorsqu'il interpellait son nouveau *middle management*, il utilisait ces termes : « au lieu de contrôler, tu vas inspirer, tu vas motiver mais tu vas continuer à t'assurer de manière différente, de manière plus responsable, plus adulte mais t'assurer que les gens font ce qu'il faut (...) les bons managers, ils ont compris ça. Et ils ont dit, waouh ! (...) on traite les gens comme des adultes ».

Pour le LBW, cet accompagnement du management s'est concrétisé à travers la création du « LBW Academy⁶² ». Pour Partena Professional, des séminaires de groupes, des suivis individuels et des séances de développement personnel ont été organisés. Pour le SPF Mobilité, cela a été plus difficile car comme l'explique Laurent LEDOUX : « l'inspection des finances refusait que nous engagions des formateurs externes sous l'argument que moi - même étant considéré comme un super manager, ben ça suffisait ». Cette rigidité a poussé Laurent LEDOUX à trouver d'autres

⁶² Voir Chapitre 2, point 2 « Capacité organisationnelles ».

alternatives : « j'ai obtenu le soutien de coach gratuitement parce qu'ils considéraient que c'était un bon *test case* et que le fait de collaborer avec nous était potentiellement une bonne chose pour eux. J'ai reçu comme ça le soutien de gens externes sans qu'ils soient payés ».

Discussion

Au fil du temps, les travailleurs ont aspiré à être plus autonomes et à s'auto-diriger (Mc Gregor, 1960). En revanche, il est essentiel que le collaborateur ne confonde pas autonomie et liberté.

Michel HALET, met également l'accent sur ce risque de confusion : « les gens (...) entendent autonomie et ils retiennent être libre. Rien n'est moins vrai ». Pour lui, ainsi que pour ces deux confrères, le paradoxe se situe donc plutôt entre la liberté et le contrôle plus qu'au niveau de l'autonomie et le contrôle. Pour nos trois CEO, le contrôle est inhérent à tout système. Bien que la confiance soit une valeur qu'ils prônent fortement, ils considèrent que la confiance n'exclut pas le contrôle.

Pour ces trois organisations, la gestion du paradoxe « autonomie / contrôle » est donc inscrite dans la pratique du **recadrage** (Josserand & Perret, 2003). Cette pratique qui est rattachée à la logique de disparition tente de faire évoluer les mentalités et la manière dont les acteurs perçoivent l'autonomie et le contrôle. En modifiant la vision que les collaborateurs peuvent avoir, ces trois CEO ont tenté d'annihiler la tension entre « autonomie » et « contrôle » en faisant notamment évoluer le rôle du *middle management*.

En effet, les organisations classiques associent la ligne hiérarchique à une fonction dirigeante et contrôlante. Or la volonté de nos trois CEO était de sortir de ce paradigme en transformant le personnel encadrant en facilitateur. Pour ce faire, un travail d'accompagnement a été consenti par les trois CEO même si cela a été plus laborieux pour Laurent LEDOUX (SPF Mobilité) compte tenu de la contrainte bureaucratique de son organisation. Selon lui, « dans le public en fait, tu peux très peu changer les structures qui sont dans la loi ou dans des statuts et qui sont soutenues par les syndicats (...) il faut partir de ce constat - là et essayer de voir ce que tu peux faire malgré tout pour changer l'esprit, les personnes qui vont mettre en œuvre tout cela ».

4. Conclusion

Après un cadrage théorique qui nous a permis de mieux cerner la notion de paradoxe organisationnel, nous avons mis en évidence les pratiques paradoxales qui permettent aux organisations de pouvoir les gérer.

Nous nous sommes ensuite posé la question de savoir si ces pratiques pouvaient différer selon le secteur dont sont issues ces organisations (public, semi – public, privé).

Des similarités et disparités ont pu être observées que nous avons reprises dans le tableau 15.

Tableau n°15 : Logiques et pratiques organisationnelles paradoxales appliquées au LBW, Partena Professional et SPF Mobilité

Organisations	Paradoxes		
	« Planifié / Emergent »	« Exploitation / Exploration »	« Autonomie / Contrôle »
	Pratiques		
LBW	Pratique séquentielle	Construction locale	Recadrage
Partena Professional	Pratique séquentielle	Oscillation	Recadrage
SPF Mobilité	Pratique séquentielle	Recadrage	Recadrage

Nous constatons que certaines pratiques paradoxales peuvent être communes à des organisations indépendamment de leur secteur de référence, notamment la gestion du paradoxe « délibéré » / « émergent » dont la pratique séquentielle (Josserand & Perret, 2003) a été mobilisée pour nos trois structures.

Pour les trois organisations, cette pratique a mobilisé du temps puisque leurs transformations se sont échelonnées sur plusieurs mois voire plusieurs années. De l'avis de nos trois CEO, cette période plus ou moins longue est une étape nécessaire dans une transformation. En effet, l'alternance des séquences « délibérées » et « émergentes » prend du temps mais permet de garantir une meilleure adhésion des acteurs.

Quant à la gestion paradoxale de l'« exploitation / exploration », nos trois organisations ont mobilisé des pratiques différentes. À travers la création d'un département « PROJET », le LBW a mobilisé la pratique de la construction locale (Josserand & Perret, 2003). L'objectif était de

réserver un espace dans l'organisation qui permettra l'interaction et la synthèse entre des acteurs avec des points de vue différents.

Pour Partena Professional, des cercles d'innovation très proches des cercles qui assurent le travail quotidien ont été mis en place. Entre ces deux sphères, les mouvements de dialogues sont tellement rapides et constants qu'on ne perçoit plus le paradoxe. Ces deux organisations ont pu, très certainement grâce à la souplesse de leur caractère privé et semi-public, créer des espaces d'innovation ce qui n'a pas pu être le cas pour le SPF Mobilité. En effet, son CEO, Laurent LEDOUX, n'a pas eu la possibilité de modifier la structure de son ministère dû à la rigidité procédurale dans laquelle il évoluait. Face à cette contrainte, il n'a pu travailler que sur la dimension culturelle en invitant ses collaborateurs à modifier leur manière de concevoir l'innovation. Ce recadrage (Josserand & Perret, 2003) a permis de percevoir l'innovation non comme une notion opposée au *business* quotidien mais bien comme deux éléments indissociables.

En ce qui concerne le paradoxe « autonomie / contrôle », les trois CEO s'accordent à dire qu'ils ont réussi à le dépasser en faisant évoluer les mentalités de leurs organisations. Ils ont tous eu l'ambition de faire passer leur *middle management* qui exerçait un contrôle excessif et souvent inutile vers un rôle d'accompagnant permettant la prise d'initiative et la responsabilisation des équipes. Bien qu'ils reconnaissent tous les trois l'importance du contrôle dans une organisation, ils s'accordent à dire qu'il doit être exercé de manière à favoriser l'autonomie. Passant ainsi d'une organisation sclérosée par le contrôle abusif vers une organisation de type post-bureaucratique qui favorise l'autocontrôle et la responsabilisation des acteurs (Bourlier & al. 2021). Pour assurer ce changement de paradigme, nos trois CEO ont donc mobilisé la pratique du recadrage (Josserand & Perret, 2003) quel que soit leur secteur de référence.

Nous l'avons vu, certaines pratiques paradoxales peuvent être communes à toute organisation qu'elle soit publique, semi-publique ou privée comme la pratique séquentielle ou le recadrage. En revanche, d'autres pratiques peuvent être différentes notamment celles qui nécessitent la création d'un nouvel espace dans l'organisation. Dans cette perspective, les organisations publiques en sont quasi de facto exclues de par leur fonctionnement bureaucratique qui empêche la création de ses espaces.

Il est à noter que notre échantillon, bien qu'il inclue des structures importantes, n'en reste pas moins fortement limité et donc pas assez représentatif. Cependant, ce regard croisé a eu le mérite de mettre en perspective les pratiques paradoxales de ces organisations issues de trois secteurs différents enrichissant ainsi la recherche en matière de gestion des paradoxes.

En outre, ces échanges ont montré que les paradoxes étaient certes inhérents à toute organisation mais pouvaient être exacerbés par une transformation. De ce point de vue, le cas du LBW est un exemple flagrant.

Lien entre transformation et paradoxe « délibéré / émergent » : Le processus de transformation initiée au LBW a fait émerger ce paradoxe. En effet, pour assurer cette transformation, le CEO a planifié le changement tout en restant suffisamment flexible pour s'adapter aux réflexions des collaborateurs.

Lien entre transformation et paradoxe « exploitation / exploration » : Dans le cas du LBW, la question de l'innovation n'était que très peu abordée avant la transformation. Il a fallu voir apparaître cette transformation et la volonté du CEO d'intégrer cette thématique pour que le paradoxe « exploitation / exploration » devienne aussi perceptible.

Lien entre transformation et paradoxe « autonomie / contrôle » : Le paradoxe « autonomie / contrôle » existe dans toutes les organisations. Dans le cas du LBW, ce paradoxe a fortement été exacerbé par la transformation. En effet, nous l'avons vu la ligne hiérarchique s'est fortement consolidée au détriment potentiel d'une autonomie des travailleurs.

Cette partie met en évidence que le succès d'une transformation dépend en partie de la manière dont les dirigeants gèrent ces paradoxes.

Partie 3 : résultats actionnables

En plus d'avoir permis la comparaison de leurs pratiques paradoxales, les entretiens avec nos trois CEO ont permis de faire émerger des conseils destinés à des dirigeants qui envisageraient de se lancer dans une transformation organisationnelle. Notamment Laurent LEDOUX (SPF Mobilité) qui invite le CEO à bien réfléchir sur le sens qu'il veut donner à la transformation et ne pas craindre d'aller jusqu'au bout du processus. Il devra se demander : « jusqu'où il est prêt à aller et si (...) la réussite de cette transformation est plus importante pour lui que son propre poste ». Lionel GODRIE (LBW), confirme en expliquant que : « ce n'est pas un processus où on va se dire, oh chouette, aujourd'hui je vais transformer mon entreprise. Dis - toi bien que quand tu te lances là - dedans, t'es parti pour un processus. Et que tout au long de ce processus, on va te challenger sur tes motivations, sur tes valeurs et sur ta philosophie. Donc si tu n'es pas au clair, au départ, avec toi - même et avec ce que tu veux, ça va être compliqué ».

Michel HALET (Partena Professional) a également mis en avant un autre conseil tout aussi important. Il explique qu'il faut être vigilant à ne pas vouloir appliquer une méthode trop théorique sans prendre en compte l'environnement de l'organisation : « il y a beaucoup de cas qui tournent court après un an ou deux parce que justement les entreprises ont essayé de mettre en place des modèles théoriques mais qui ne collent pas suffisamment à leur propre réalité ». Lionel GODRIE (LBW) le rejoint en expliquant que la transformation qu'il a entamée est propre au LBW et n'est pas forcément applicable à d'autres organisations : « la manière dont on l'a fait ici, c'est une manière, je ne sais pas si c'est la bonne manière mais je pense qu'elle a fonctionné (...) ce qui fonctionne chez nous n'est pas dit que ça fonctionne ailleurs ». Laurent LEDOUX (SPF Mobilité), va également dans ce sens en expliquant que diverses méthodes peuvent « améliorer des tas de choses dans n'importe quelle entreprise. Après, ça ne veut pas dire pour autant qu'on les met en œuvre de la même façon ».

Nos interlocuteurs ont également insisté sur l'importance d'adopter une approche progressive des changements. Michel HALET (Partena Professional) précise que « tout ce qu'on a fait, en fait, on l'a testé. Pour ça, je pense que c'est très important. C'est avant de faire des grandes implémentations de bien tester et de corriger le tir ». En sollicitant des équipes « tests » pour expérimenter son modèle avant généralisation, Michel HALET a tenté de limiter au maximum les erreurs de mise en œuvre. Pour Laurent LEDOUX (SPF Mobilité), cette approche progressiste « va permettre de se déployer dans l'organisation, en travaillant à deux niveaux en même temps (...) pour tester ce type d'approche ». Pour le premier niveau, il propose de travailler avec des

collaborateurs représentatifs de l'organisation et tester le modèle sur plusieurs mois. Pour le deuxième niveau, et au même moment, il explique qu'il faudrait travailler « avec le comité de direction pour tester ces mêmes pratiques. Et à partir de là, si ça marche, si c'est concluant, tu affines un peu ton approche et tu essaies de la déployer ».

Nous l'avons constaté, il n'y a pas de méthode universelle qu'un CEO pourrait appliquer au sein de son organisation. Même si certains principes de base peuvent être généralisés, il ne faut pas perdre de vue que chaque processus de transformation est unique et requiert donc une approche spécifique.

Ce travail n'avait donc pas pour vocation d'établir une *check-list* formalisée qui permettrait d'assurer une transformation réussie. Mais plutôt d'alimenter la recherche à travers l'analyse d'un cas pratique et le partage d'expérience de gestionnaire de terrain.

Cependant au regard des éléments recueillis tout au long de ce travail il nous a semblé pertinent de rassembler quelques résultats actionnables que tout dirigeant pourrait utiliser. Des résultats qui lui offrent des recommandations et indications issues de champ théorique et pratique pour entamer une transformation.

Cette démarche s'inscrit dans la logique abductive que nous avons mobilisée tout au long de ce travail. En effet, nous sommes partis d'observations de terrain pour générer des hypothèses plausibles et exploitables pour tout praticien. Ce dialogue continu entre le monde de la recherche et du terrain illustre pleinement notre posture de « praticien-chercheur ».

1. Liste de résultats actionnables

1) **Clarifier le cadre et les objectifs de la transformation**

Une clarification des objectifs et des principes directeurs est essentielle dès le début des phases participatives. Cela assure que les discussions restent alignées avec la vision globale de l'organisation. De plus, cela permettra de donner du sens aux parties prenantes et permettra une évaluation des résultats obtenus comme l'a fait Partena Professional avec les objectifs de croissance et de productivité. Sans objectif clair, il sera difficile d'évaluer qu'une transformation a été réussie ou pas.

2) Délimiter les zones rouges et bleues

Il est essentiel que le dirigeant précise les points qui peuvent être discutés avec les collaborateurs et ceux qui sont réservés à sa décision exclusive. En précisant les choses, il évitera de donner l'impression que tous les choix notamment stratégiques pourraient être ouverts à la discussion.

3) Alternance Délibérée / Émergente

Nos trois dirigeants ont appliqué une approche séquentielle en alternant des phases de planification rigides et des phases de participation flexibles. Cette alternance permet de tirer parti pleinement les avantages de chaque phase. Les phases de participations peuvent se traduire à travers l'organisation de séminaires ou d'ateliers de réflexion comme cela a été le cas pour le LBW (chapeaux bleus). Les séminaires de Bruges I et de Lille ont montré que les réflexions stratégiques des collaborateurs peuvent enrichir et renforcer le processus de transformation.

4) Cadre Semi-structuré

Cette alternance de phase « délibérée / émergente » doit s'inscrire dans un cadre semi-structuré qui équilibre la rigueur et la souplesse. En effet, un cadre trop rigide empêchera l'émergence de nouvelles idées, tandis qu'un cadre trop souple pourrait mener au chaos. Un cadre semi-structuré favorisera l'adaptabilité du dirigeant. Cela lui permettra d'intégrer les *feedbacks* et de modifier les éléments en cours de processus si nécessaire.

5) Intégration des parties prenantes

L'intégration de tous les tiers concernés par la transformation est primordiale. Car ce sont eux qui feront vivre cette innovation organisationnelle au quotidien. Impliquer des collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques dès le début du processus de transformation renforcera leur adhésion au processus comme l'a démontré le cas du SPF Mobilité. Il est à noter que pour nos trois CEO, le client était au centre de leurs préoccupations mais aucun d'entre eux ne l'a intégré dans ce processus. Certainement un point que le dirigeant qui souhaite entamer une transformation devra prendre en compte.

6) Favoriser une culture de confiance mutuelle au sein de l'organisation

Le dirigeant devra veiller à développer un environnement de confiance mutuelle où les collaborateurs se sentent en sécurité pour proposer et tester de nouvelles idées. Il devra assurer

une communication transparente et inclure les collaborateurs dans les processus décisionnels. Nos trois cas démontrent que la confiance entre les acteurs est essentielle pour la réussite d'un processus de transformation.

7) Promouvoir le lâcher-prise du CEO

Le dirigeant doit être prêt à faire des concessions et à accepter les idées issues des collaborateurs même si elles diffèrent de ses attentes initiales. Il doit accepter que le processus de co-crédation puisse mener à des résultats imprévus mais potentiellement supérieurs. Nous l'avons vu ce lâcher-prise peut mener à des résultats bénéfiques, comme le démontrent les expériences du LBW et de Partena Professional.

8) Phase test et droit à l'erreur

Il ressort des discussions avec le CEO de Partena Professional et du SPF Mobilité que la mise en place d'une phase test avant implémentation complète est pertinente. Cela permettra de détecter les éventuels ajustements à réaliser avant une généralisation des changements.

9) Repenser le rôle du middle management

Il est important d'intégrer le *middle management* de manière stratégique et progressive dans le processus de transformation. Cette implication progressive peut éviter certaines résistances comme ce fût le cas pour le LBW. Mais cette intégration ne suffit pas, nos trois CEO s'accordent à dire qu'il faut repenser son rôle au sein de l'organisation. Il faut les encourager à jouer un rôle de facilitateurs et de leaders inspirants plutôt que d'être cantonné à un rôle de contrôleur « bête et méchant ».

10) Accompagnement du management

Nos trois CEO ont insisté sur la nécessité de doter l'ensemble du management de compétences comportementales pour assurer une transformation. Cela peut inclure des séminaires, des suivis individuels et collectifs, ... Le CEO du LBW a même créé la « LBW Academy » comprenant des programmes de développement du leadership pour le *middle management* afin qu'ils puissent exercer leur rôle de manière plus autonome et inspirant.

11) Coaching et encadrement externe

Avoir recourt à des conseils externes pour offrir un soutien supplémentaire et des perspectives nouvelles, même dans les environnements contraints par des règles bureaucratiques comme ce fût le cas pour le SPF Mobility. Nos trois organisations ont été accompagnées par un consultant

externe à des niveaux différents. Ils s'accordent à dire que cet accompagnement extérieur est primordial.

12) La gestion du paradoxe organisationnel est une clef du succès

Le paradoxe est inhérent à toute organisation. Lors d'une transformation, les paradoxes peuvent soit apparaître soit être exacerbés. Le dirigeant doit dès lors essayer de le gérer de manière complexe et non binaire. Il peut, pour cela, s'appuyer sur une théorie riche en la matière.

13) Pas de modèle théorique

Chaque transformation est unique et nécessite une prise en compte de sa propre réalité de terrain. Le dirigeant doit adapter son approche en fonction du contexte de son organisation. Nos trois organisations ont des environnements différents ce qui a conduit à des processus de transformation différents. En revanche, nos trois interlocuteurs sont d'accord pour dire que, quel que soit le contexte, un changement de mentalité au sein des équipes est nécessaire. Si la structure change, elle devra s'accompagner nécessairement d'un changement de paradigme au sein des collaborateurs.

Ces résultats actionnables sont à prendre pour ce qu'ils sont c'est-à-dire des recommandations, issues de constatations de terrain, pour tenter de réussir une transformation. Mais encore faudrait-il préciser ce qu'est une transformation réussie ? Nous pensons que comme chaque transformation est unique la réponse variera en conséquence. Dans le cas du LBW qui nous a occupés tout au long de ce travail, nous n'avons pas assez de recul temporel pour évaluer les effets de sa transformation. Il pourrait dès lors être pertinent, pour une prochaine étude, d'évaluer cette transformation à l'épreuve de la routinisation en se posant les questions suivantes : « Quelles sont les réelles plus-values organisationnelles apportées par cette transformation ? » ; « Il y a-t-il plus de collaboration entre les travailleurs et les services ? » ; « A-t-on réellement gagné en efficacité ? Si oui, à quel niveau ? » ; « Les travailleurs sont-ils plus autonomes et responsables après la transformation ? » ; « La transformation a-t-elle atteint ses objectifs de départ ? » ; ... En d'autres termes, est-elle devenue une meilleure version d'elle-même ?

Autant de questions pertinentes qu'un(e) futur(e) étudiant(e) de la FOPES pourrait choisir d'aborder pour son mémoire.

Conclusion générale

Dans la première partie de notre mémoire, nous avons identifié onze étapes dans le processus de transformation du LBW. Nous avons pour chacune de ces étapes réalisé un bref descriptif permettant au lecteur de pouvoir s'imprégner des éléments saillants de ce processus. Ces observations ont servi de base de travail à notre analyse.

Dans la seconde partie, nous avons d'abord procédé à l'analyse de cette transformation en établissant son design organisationnel grâce à la grille de lecture de Antoine & al. (2017). Cette grille nous a permis de détecter trois paradoxes. Nous avons ensuite questionné les pratiques paradoxales mises en place par le CEO du LBW pour les gérer. Ces pratiques ont été mises en perspective avec celles appliquées dans deux autres organisations. Nous avons pu profiter des conseils et recommandations de deux autres CEO (Laurent LEDOUX et Michel HALET) possédant une expérience probante en matière de transformation organisationnelle. Ces entretiens riches de conseils nous ont aidés à établir une liste de résultats actionnables.

Dans la troisième partie, nous avons formulé une série de résultats actionnables au regard des observations et analyses que nous avons pu réaliser au cours de ce travail. Il nous a semblé essentiel de pouvoir faire partager quelques recommandations et actions concrètes profitables à tout praticien ou chercheur.

Retour réflexif

La posture de « praticien – chercheur » que j'ai adopté tout au long de ce travail m'a permis de partager l'expérience marquante qu'a été la transformation organisationnelle du LBW.

Ce mémoire m'a fait découvrir des théories complexes, des pratiques de terrain dont je n'avais pas connaissance et m'a permis de rencontrer des dirigeants expérimentés. Cette démarche exploratoire m'a permis de constater que les difficultés rencontrées dans mon organisation existaient ailleurs également, ce qui m'a permis de mieux relativiser les problématiques auxquels je fais face au quotidien.

J'ai pu également apprécier la nature complexe du paradoxe qui n'est pas une simple opposition binaire. Mais je retiens qu'il s'agit d'une relation dynamique où les deux faces d'une même pièce peuvent coexister de manière complémentaire. La théorie des pratiques paradoxales présente dans ce mémoire m'incite à adopter une approche plus complexe et holistique dans mon quotidien de manager.

Enfin, ce mémoire m'a permis de rester critique et conscient de ma propre pratique managériale en intégrant des théories appliquées dans la recherche. Ce mouvement de va-et-vient entre la recherche et la pratique m'incite à apprendre continuellement et à améliorer la qualité de mon travail.

En ce sens je considère que ce mémoire a atteint son objectif. En espérant que cette modeste contribution pourra enrichir la recherche et encourager d'autres managers à questionner leurs propres pratiques managériales.

Bibliographie

- Alter, N. (2012).** Chapitre 1 - Taylor et l'organisation scientifique du travail. Dans N. Alter (Éd.), *Sociologie du monde du travail* (pp. 5-24). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0005>
- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017).** La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 163-184. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0163>
- Autissier, D., Vandangeo – Derumez, I., & Vas, A. (2018).** Chapitre 16. Henry Mintzberg. Dans D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez, & A. Vas (Éds.), *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (pp. 157-164). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0157>
- Barbier, J. (2001).** La constitution de champs de pratiques en champs de recherches. Dans J.-M. Baudouin (Éd.), *Théories de l'action et éducation* (pp. 305-317). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.baudo.2001.01.0305>
- Bernard, N., Loup, P., Abord de Chatillon, E., & Commeiras, N. (2021).** How do working conditions help us to understand the paradox between well-being at work and performance? *Revue de gestion des ressources humaines*, 121, 62-78. <https://doi.org/10.3917/grhu.121.0062>
- Besson, P., & Mahieu, C. (2011).** Strategizing from the middle in radical change situations: Transforming roles to enable strategic creativity. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 176-201. <https://doi.org/10.1108/19348831111149169>
- Besson, P., & Rowe, F. (2011).** Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'information & management*, 16, 3-34. <https://doi.org/10.3917/sim.111.0003>
- Bloch, A., & Nabat, E. (2009).** Pérennité organisationnelle et transformation: Concilier l'inconciliable? *Revue française de gestion*, 192, 113-126. <https://www.cairn.info/revue--2009-2-page-113.htm>
- Bourlier Bargues, É., Valiorgue, B., & Hollandts, X. (2021).** De la bureaucratie à la post-bureaucratie. Lactane ou l'effet boomerang de la libération du travail. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 2021/1 (N° 19), 59-72. <https://doi.org/10.3917/rcsg.019.0059>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997).** The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34. <https://doi.org/10.2307/2393807>

Burger-Helmchen, T., & Raedersdorf, S. (2018). 36. Le management par objectifs. Dans T. Burger-Helmchen & S. Raedersdorf (Dir.), *Pro en Management: 70 outils et 16 plans d'action métier* (pp. 122-123). Vuibert. <https://www.cairn.info/pro-en-management--9782311622454-page-122.htm>

Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39, 179-185. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>

Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 36(4 (138)), 273–290. <http://www.jstor.org/stable/23032294>

Everaere, C. (2007). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion*, 180, 45-59. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.45-59>

Getz, I. (2016). L'entreprise libérée : passé, présent et avenir. Dans J.-M. Saussois (Éd.), *Les Organisations : État des savoirs* (pp. 411-422). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0411>

Gilbert, P., Teglberg, A.-C., & Raulet – Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2017/1 (N° 127), 38-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.127.0038>

Gollac, M. (2005). L'intensité du travail : Formes et effets. *Revue économique*, 56, 195-216. <https://doi.org/10.3917/reco.562.0195>

Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue française de gestion*, 258, 29-44. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00061>

HTAG. (2023, 18 Octobre). Durabilité : comment danser avec les paradoxes. Consulté le 18/04/2024 sur <https://htag.references.be/c/actualite/durabilite-comment-danser-avec-les-paradoxes>

Hampden – Turner, C., & Trompenaars, A. (2004). *Au-delà du choc des cultures: Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Éditions d'Organisation.

Josserand, E., & Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe. Dans E. Josserand & V. Perret, *Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations* (pp. 165-187). Ellipses. <https://shs.hal.science/halshs-00536309>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Leca, B., & Plé, L. (2013). Une épistémologie à hauteur d'homme: L'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management. *Management & Avenir*, 60, 35-52. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0035>

Léon, E., & Dejoux, C. (2018). *Métamorphose des managers...: À l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>

Markus, M. L., & Benjamin, R. I. (1997). The magic bullet theory in IT-enabled transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-magic-bullet-theory-in-it-enabled-transformation/>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (2010). *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'Organisation.

Moscato, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation*, (33), 57-80. <https://hal.science/hal-00880344v1>

Saulais, P., & Ermine, J. L. (2012, May). Innovation fondée sur les connaissances. Une expérimentation sur l'innovation technique incrémentale. Dans *GeCSO (Gestion des Connaissances, Société et Organisations)* (p. 25). [https://doi.org/ https://hal.science/hal-00984130/](https://doi.org/https://hal.science/hal-00984130/)

Stich, J., & Mairesse, P. (2022). Web Robinson, vivre le télétravail extrême par identification narrative. *Revue française de gestion*, 304, 89-105. <https://doi.org/10.3166/rfg.304.89-106>

Stiegler, B. (2012). Relational ecology and the digital pharmakon. *Culture machine*, 13. <https://culturemachine.net/wp-content/uploads/2019/01/464-1026-1-PB.pdf>

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Supérieur.

Tiercelin, C. (2013). *CS Peirce et le pragmatisme*. Collège de France.

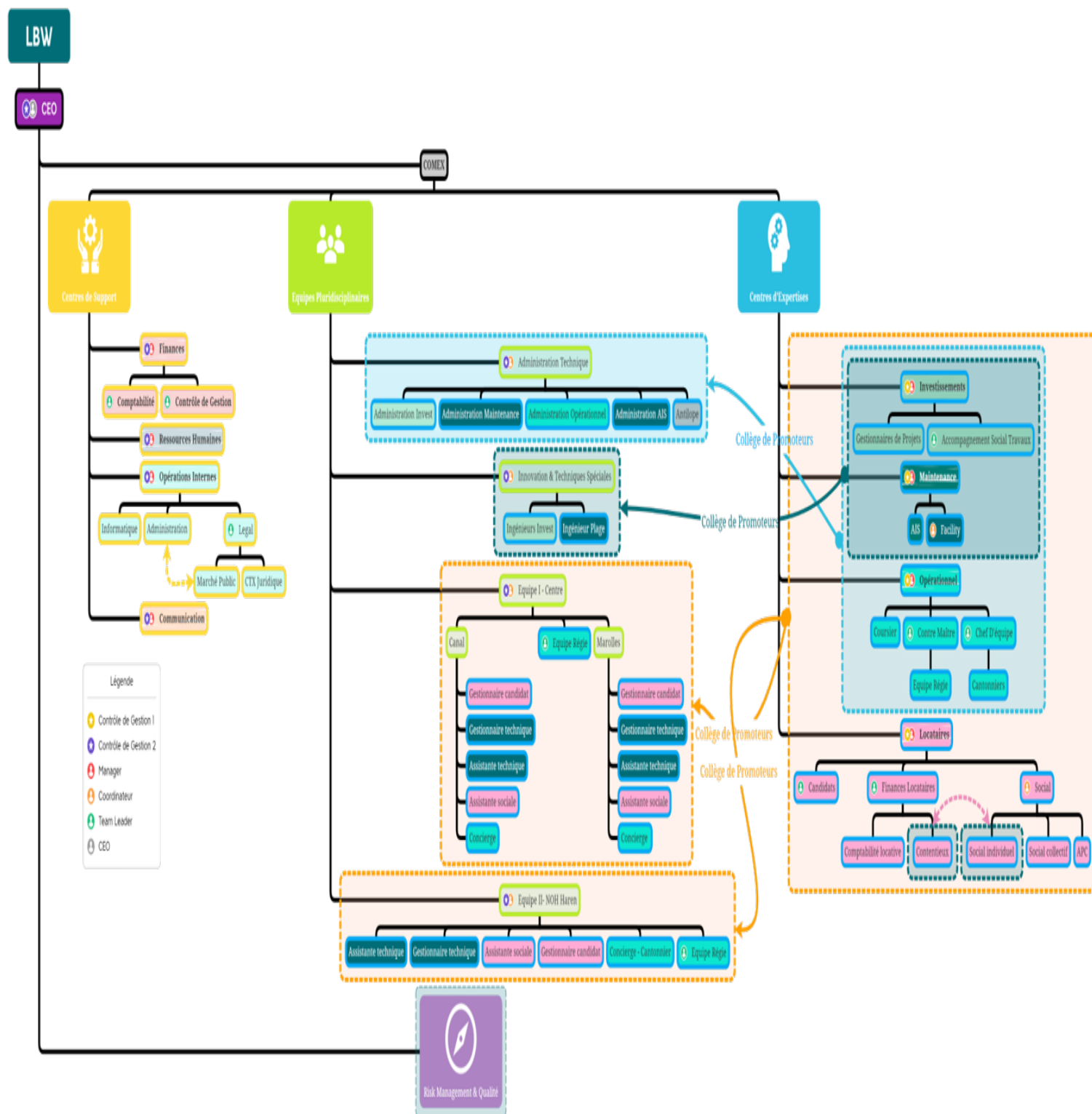
Ughetto, P. (2018). *Les nouvelles sociologies du travail: Introduction à la sociologie de l'activité*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.ughet.2018.01>

Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise?: Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.verri.2016.01>

Annexes

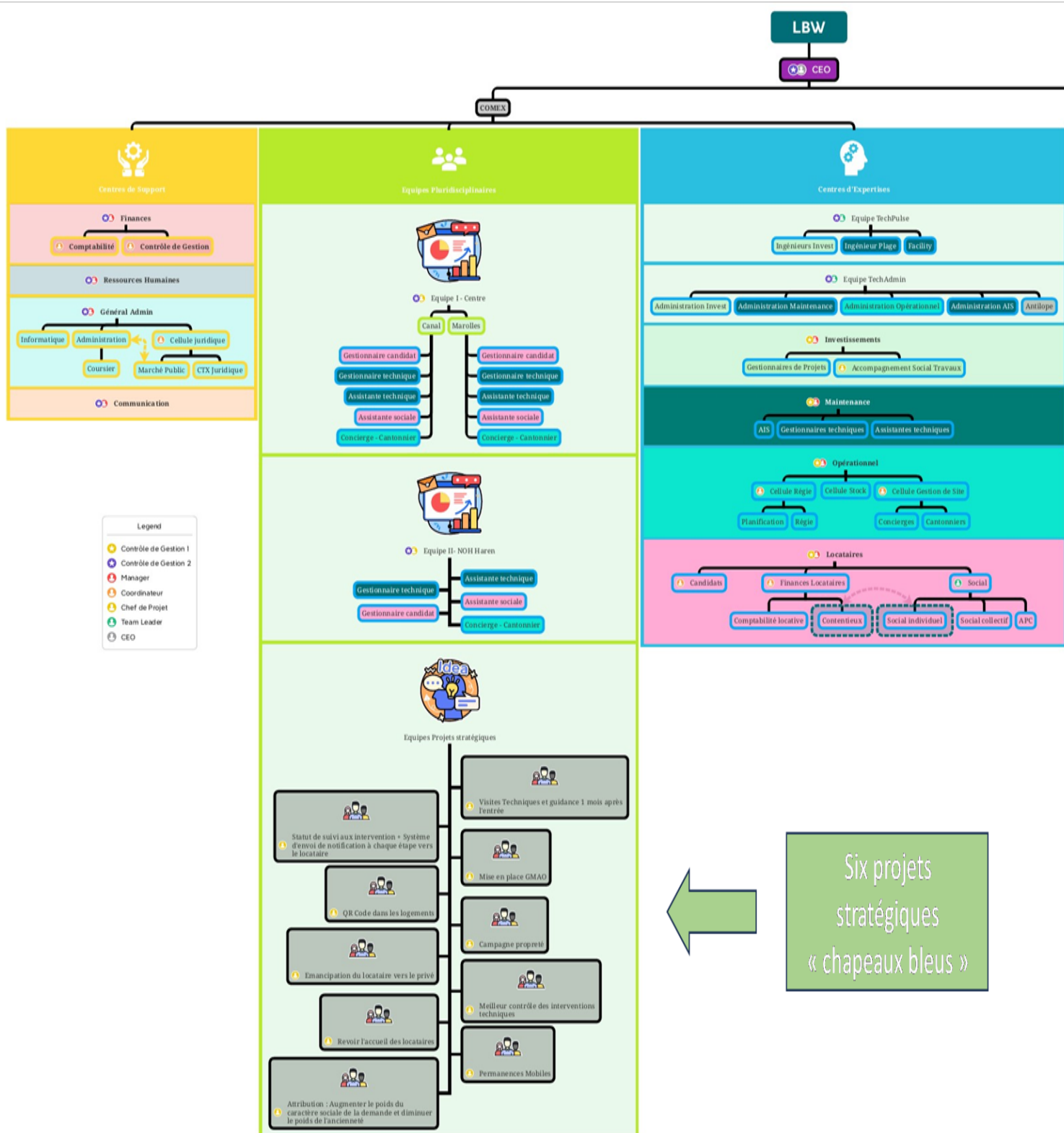
Annexe n° 1 :

Tableau n° 4 : Organigramme pensé par le CEO (07/09/2023).



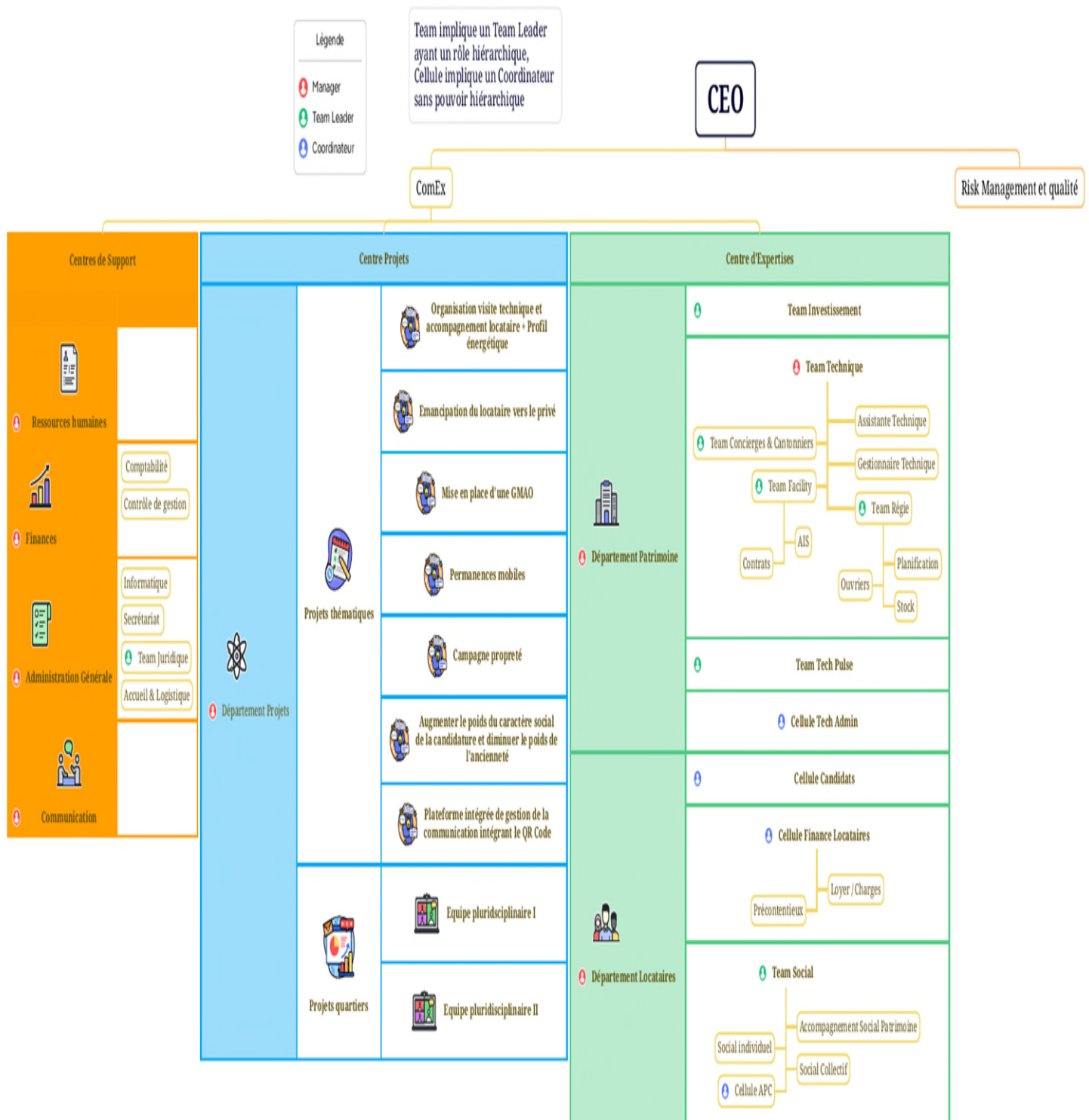
Annexe n° 2

Tableau 5 : Organigramme avec intégration des six projets stratégiques (14/09/2023)



Annexe n° 3

Tableau 6 : Organigramme version du 05/10/2023



Annexe n° 4

Tableau 8 : Organigramme final après transformation (06/02/2024)



Annexe n° 5

Entretien semi-directif (09/04/2024) de Lionel GODRIE, CEO du Logement Bruxellois.

Mohamed HAMZAoui :

Le but de l'entretien, c'est de rappeler un peu le contexte de la transformation, mais c'est surtout de parler de trois paradoxes que j'ai observés dans le cadre de cette transformation. En fait, un paradoxe, comme son nom l'indique, est une situation que l'on considère comme contradictoire : à première vue, on dirait que ce sont deux choses qui s'opposent. Mais le paradoxe au niveau organisationnel peut être surmonté si l'on a des managers, des CEOs ou des membres de la direction capables de surmonter ce paradoxe.

Donc, en fait, les trois paradoxes que j'ai observés concrètement sont les suivants : le premier paradoxe, c'est l'exploration et l'exploitation — on en reparlera. Le deuxième paradoxe, c'est l'émergence et le délibéré. Et le troisième paradoxe, c'est l'autonomie et le contrôle. Ce sont les trois paradoxes dont on va parler, et je voulais voir un peu avec toi comment tu les as perçus et ce que tu as mis en œuvre pour les surmonter.

Alors moi, ici, c'est un peu particulier parce que je fais partie aussi de la machine, mais l'idée est quand même de voir quelles stratégies tu as utilisées et mises en œuvre pour surmonter ces trois paradoxes. Donc, juste avant de parler de cela, peut-être rappeler un peu le contexte de la transformation. Moi, je le connais, donc on ne va pas trop entrer dans le détail, mais ce qui est important, c'est l'initiative que tu as prise pour te transformer. Donc, la première question est simple : pourquoi, à un moment donné, as-tu décidé de transformer l'organisation du Logement Bruxellois ?

Lionel GODRIE :

Je mentirais en disant que lorsque j'ai pris mes fonctions, j'avais l'intention de transformer l'organisation. Ce n'était pas l'un de mes objectifs. J'avais conscience qu'il faudrait, à l'époque, fine-tuner certains domaines, mais encore une fois, jamais je n'aurais imaginé faire une transformation en profondeur comme celle que nous sommes en train de réaliser.

Il y a eu plusieurs éléments déclencheurs. D'abord, le plan climat. Au tout début de mes fonctions, nous avons obtenu des financements particulièrement conséquents, représentant pratiquement un tiers de pouvoir d'investissement supplémentaire par rapport à notre marge d'investissement habituelle. Et donc, comment une structure comme la nôtre peut-elle intégrer ces investissements et donc ces projets-là ? C'est d'ailleurs un élément assez intéressant, dans la mesure où l'on pourrait se demander pourquoi se plaindre alors que l'on reçoit de l'argent supplémentaire. Mais cet argent a créé un véritable défi et des difficultés. Assez rapidement, dans la manière d'aborder les choses, je me suis rendu compte qu'il y avait certains éléments au niveau du management qui devaient évoluer. Ça, c'est un premier élément.

Le deuxième élément, c'est le département maintenance, qui traverse une phase délicate : un turnover élevé, des plaintes de locataires compliquées, un sentiment d'abandon des collaborateurs, alors qu'il y a un management présent, accessible et humain. Ce management a proposé un plan de réforme, comme Marc l'appelait, mais finalement, les collaborateurs

n'étaient pas spécialement convaincus par ce plan. En discutant avec Marc, je me suis rendu compte aussi que ce plan, si on voulait le résumer, se traduisait par une augmentation du nombre d'équivalents temps plein. On ne peut pas le résumer qu'à ça, mais grosso modo, c'était cela.

Ma position a été claire à cette époque-là : je ne suis pas contre une augmentation des équivalents temps plein, mais cela n'est qu'un emplâtre sur une jambe de bois. Si l'on ne va pas plus en profondeur... J'aime bien cette image, c'est un peu comme si l'on allait chez le médecin parce qu'on a de la fièvre, et le médecin prescrit des antalgiques pour faire baisser la fièvre. Est-ce que le problème ne va pas resurgir ? Rien n'est moins sûr. Il faut gérer la fièvre, certes, mais il faut aller creuser et voir quelle est la source du problème. C'est là que nous avons commencé à mettre en place une dynamique de co-construction que j'ai voulu impérative, car je sentais aussi toute la défiance par rapport au management. Il y avait certains membres de l'équipe qui n'étaient plus convaincus de la capacité du management du département maintenant à pouvoir piloter et à avoir une vision. Alors, évidemment, il y a toujours des jeux de collaborateurs, parfois très malsains. Mais au-delà de cela, je me rappelle m'être dit un jour : "OK, s'ils ne sont pas partie prenante dans la création de solutions, on ne s'en sortira pas."

Mais de l'autre côté, j'avais aussi un management qui me disait : "Moi, je détiens la solution, c'est le plan que je te propose. Et ce qu'ils peuvent dire au niveau des collaborateurs, on va y répondre là, ils verront une différence significative. Parce que si tu as un gestionnaire technique supplémentaire, ça ira mieux pour telle et telle raison." Mais donc, je suis passé au-delà de ça, et je me rappelle avoir réuni l'ensemble du management, d'abord concerné par la maintenance, puis les collaborateurs, en disant : "Écoutez, j'ai pris la décision d'ouvrir les barrières, d'ouvrir le champ des possibilités, et on va vous inviter à réfléchir de manière structurée. Vous allez être accompagnés par un consultant extérieur dont la mission sera exclusivement une mission d'encadrement méthodologique, sans donner d'avis sur le bien-fondé ou le mal-fondé de vos réflexions. Nous allons également définir un cadre de référence dans lequel vous devrez agir, finalement : quelles sont les missions principales auxquelles vous devez répondre et les objectifs que vous devez atteindre." Et puis, je me suis assez vite aperçu que ce n'était pas suffisant et qu'une des premières difficultés que l'on rencontre, c'est la question de la confiance.

À partir du moment où tu as des collaborateurs qui, pendant des années, ont été habitués au "command and control" et que la prise d'avis est aléatoire en fonction de la tête du client et de la proximité des idées ou des principes, ils n'y vont pas spécialement. Et donc, j'ai dû énormément travailler pour m'assurer qu'ils avaient la liberté de réfléchir et de proposer. J'ai d'ailleurs dû prendre une décision relativement forte qui a été mal vécue par Marc : le management ne participe pas aux discussions avec les collaborateurs. On voit quand même un adjoint pour sécuriser les choses ainsi que le directeur de l'opérationnel, mais qui sont concernés sans représenter une autorité directe, de manière à assurer une liberté d'action et de conseil. Et ça, je me rappelle que j'ai dû faire un, voire deux emails pour préciser tout cela, et assurer aussi que je n'interviendrais pas dans les échanges. Et puis, au fur et à mesure, les discussions ont avancé.

Alors, on a eu des phases assez intéressantes. Des collaborateurs ont commencé à se réunir en dehors des réunions. Pour moi, ça a été un signe positif. Mais Marc, lui, l'a vécu de manière complètement différente, se disant qu'il y avait un putsch en train de se faire et qu'on voulait être calife à la place du calife. Je sais que ça a été difficile. Et là, un de mes plus grands regrets, c'est de ne pas avoir perçu ça chez lui assez rapidement et de l'avoir laissé un peu seul. Ça, c'est quelque chose pour lequel j'ai beaucoup de regrets. Mais voilà, on est arrivé à une co-construction, les collaborateurs ont proposé, le management s'est réuni pour réanalyser les différentes propositions, et de mémoire, ils ont gardé plus de 80 % des propositions, remises un peu à leur sauce, et finalement, on est arrivé à quelque chose qui fonctionne.

Et donc là, j'ai eu confirmation que la co-construction, certes, prend du temps, car ce que j'avais imaginé faire en deux mois nous en a pris six, sinon huit. Mais on y est arrivé et on est arrivé à quelque chose soutenu par tout le monde. Et à tout le moins, si ce n'était pas soutenu, les plans n'étaient pas contrariés puisqu'ils faisaient partie de la solution.

Et puis, j'ai eu un collaborateur, je m'en rappellerai, je pense, toute ma vie, qui m'a dit : "C'est très bien, il fallait le faire, un travail hyper intéressant et une méthodologie intéressante à revoir sur certains points. Mais si tu ne modifies pas, si tu ne transformes pas l'ensemble de la société, si tu n'appliques pas ce schéma à l'ensemble de la société, finalement, ce sera beaucoup d'efforts pour pas grand-chose." Et donc, je me rappelle, on était dans le couloir, je suis rentré dans mon bureau, je me suis dit : "Nom de Dieu, il a raison, mais il est bien gentil, mais pour pouvoir aller plus loin, il faut que j'aie une vision plus claire des attentes des collaborateurs. Et comment est-ce que je peux sonder les attentes des collaborateurs sans faire apparaître des biais cognitifs liés à ma conception des choses, à mon interprétation des choses, à ma vision des choses aussi ?"

Et donc, j'ai commencé à chercher, et puis je me suis rappelé que la SLRB venait de se faire certifier "Great Place to Work" et donc je suis allé voir un peu. Et j'ai trouvé là une méthode scientifique qui n'est pas parfaite, dont on s'apercevra aussi que la manière dont sont formulées les questions peut induire des réponses ou créer des zones de problème là où il n'y en a pas. Mais j'ai décidé d'aller vers cette enquête parce que mon but n'était pas d'obtenir la certification. Quoique si on pouvait l'obtenir au passage, tant mieux, mais l'histoire montrera qu'on ne l'a pas obtenue, pas de loin, mais on ne l'a pas obtenue quand même. Et ça m'a donné une série d'enseignements. Et au départ, j'avais les enseignements et ils étaient sur mon bureau.

Et puis je me dis : "OK, tu as atteint ton objectif, tu as des informations, maintenant, tu en fais quoi ?" J'ai d'abord essayé de travailler ça avec le COMEX, mais assez rapidement, en fait, je m'aperçois que le COMEX, ce n'est pas qu'il n'a pas envie de s'en saisir, mais il n'est pas capable de s'en saisir parce que cette étude, cette analyse, elle est aussi empreinte de défiance par rapport au management, et donc il y a une forme de réaction. Et là, ça termine de me convaincre de dire : "OK, si on ne modifie pas l'organisation, on va prendre un mur monumental." Et je me rappelle que c'était l'époque aussi où je recommençais à travailler sur le plan stratégique, et j'avais mis aussi toute une série d'éléments que je voyais poindre à l'horizon qui, potentiellement, s'ils arrivaient, pourraient nous mettre en difficulté si on ne s'organisait pas différemment.

Et c'est comme ça qu'est venu le premier séminaire à Bruges, où on a voulu mettre les collaborateurs dans la quatrième dimension. Et je pense que quand on leur a diffusé cette fameuse vidéo, qui était plus que vraisemblable et qui présentait un avenir pas très glorieux pour le logement social, on a réussi à les sortir, pendant deux ou trois heures, de la réalité. D'ailleurs, il suffisait de voir les réactions des collaborateurs, mais aussi de certains managers.

Au sortir de ce séminaire, qui a été particulièrement fructueux, cela m'a démontré aussi qu'il y avait des réflexions stratégiques chez les collaborateurs, qu'ils en étaient tout à fait capables, et qu'il fallait pouvoir mettre en place une structure organisationnelle qui puisse tirer parti aussi du point de vue des collaborateurs. C'est là que j'ai commencé à travailler, d'abord dans mon coin, sur une feuille A4 avec un bic à griffonner, puis je suis passé à des feuilles de taille A0 où j'ai continué à griffonner. Ensuite, j'ai commencé à utiliser des post-its parce que c'était plus facile ; cela me permettait d'avoir un grand puzzle, et finalement, j'en suis arrivé à une proposition à soumettre au management. Mais j'avais retenu aussi les leçons de la co-construction avec la maintenance.

Et une des leçons majeures que j'avais retenues, c'est que si tu ne prépares pas le management à ce qui va arriver et à la méthode que l'on va utiliser, et si tu ne fixes pas des principes que tu ériges en garde-fous non franchissables, tu risques de créer du mal-être, des difficultés et peut-

être aussi une forme de méfiance et de défiance. Et donc c'est comme ça que j'ai conçu une note qui a repris sept tabous, qui a repris la philosophie dans laquelle je souhaitais que la société fonctionne. En disant : "Voilà, je suis passé par une phase d'analyse. On est aujourd'hui dans une structure fonctionnelle pyramidale, je voudrais quelque chose de beaucoup plus transversal. Il s'avère que les équipes multidisciplinaires, pluridisciplinaires pourraient être un atout et j'impose que, dans le cadre de réflexion, on travaille avec cette transversalité, cette multidisciplinarité et aussi cette co-construction."

Voilà, ça c'est un peu l'histoire très résumée. L'histoire me démontrera que j'ai eu raison de rédiger cette note. Alors dans les faits, en fait, ce n'était pas une seule note qu'on a envoyée au COMEX, mais on a divisé cette note en trois, parce que c'étaient quand même des notes qui étaient relativement denses, il fallait les digérer et laisser le temps de la compréhension à chacun. L'histoire montre aussi que travailler sur ces notes, sans qu'ils aient vu une ébauche d'organigramme, a été compliqué pour certains, parce que tout le monde n'a pas la même capacité de projection. Mais encore aujourd'hui, je ne sais pas si j'aurais pu faire autrement.

Et puis, j'ai aussi un principe de semer des petites graines. J'aime bien me définir comme un jardinier, c'est-à-dire qu'au fur et à mesure que j'avance, que j'avançais à l'époque dans mes réflexions et dans mes dessins, ceux-ci me permettaient d'aller tester des idées, parfois de dévoiler une partie de l'organisation ou volontairement de montrer un organigramme complet, mais que je savais déjà obsolète. Je le savais, mais je le montrais quand même pour voir un peu comment les gens réagissaient et valider une série d'hypothèses. Parce que pendant ces huit mois, un an, où j'ai travaillé tout seul à la rédaction de cette pièce à casser qui sera soumise au mois de septembre au management, en fait, je n'ai jamais travaillé tout seul.

Oui, c'est moi qui dessinais... Non, quand je dis que je n'ai jamais travaillé tout seul, je ne parle pas du consultant, parce que je n'ai d'ailleurs jamais évoqué l'organigramme avec le consultant avant une date bien précise. Mais toutes mes réflexions et mes dessins ont été systématiquement challengés. Alors ils n'avaient peut-être pas l'impression, parfois c'était implicite, parfois c'était explicite, mais ils ont été challengés avec les managers. Et donc quand j'en suis arrivé à présenter un organigramme, certes c'était neuf, mais en même temps ils étaient déjà en terrain connu. Ils ne découvraient pas la taille du nez de Cléopâtre ; ils en avaient déjà les contours plus ou moins précis, plus ou moins flous. Et ça, ça a été évidemment un énorme avantage concurrentiel. Ça nous a permis, au moment d'en discuter, de rentrer en profondeur dans la discussion et dans le challenge de cet organigramme. Et je pense que ça, c'est une des clés qui nous a amenés à discuter et à arriver à la situation à laquelle on est arrivé aujourd'hui.

Ce que je retiens aussi, c'est que paradoxalement, même si je veux une entreprise libérée — ce n'est pas le bon terme —, plus autonome sur la co-construction, sur la co-réflexion, sur l'innovation, etc., sur l'autonomie et la responsabilité, j'ai dû prendre mes responsabilités au début. Mais j'ai dû aussi, quelque part, aller à l'encontre de mon principe de co-construction au départ pour lancer les choses. J'ai dû imposer au management que l'on transformerait l'entreprise, que l'on s'attaquerait au chantier de la structure organisationnelle et que je fixais les principes directeurs de cette structure organisationnelle et qu'ils étaient non discutables.

Ça, pour moi, c'est un grand paradoxe parce que finalement j'ai dû me positionner comme dictateur temporaire pour pouvoir m'assurer après d'un échange complet. Et la deuxième chose que je retiens, c'est que pourtant ça fait plusieurs années que je côtoie tout le monde, que je discute, que tout le monde connaît ma personnalité aussi, même si je pense qu'elle a évolué avec le temps et que c'est bien vrai quand on dit que la fonction fait l'homme ou la femme. Il y a des choses qui m'ont amené à évoluer, à modeler fortement ma personnalité.

Mais je me définis comme quelqu'un d'ouvert, capable de me remettre en question, d'être challengé et de revoir mes positions quand c'est nécessaire. Pas pour le plaisir d'atteindre le consensus, mais pour la fierté d'atteindre un résultat soutenu par tous et toutes. Et pourtant les gens me connaissent, c'est le COMEX qui m'a le plus challengé sur la réelle ouverture que j'affichais sur la co-construction. Et finalement plusieurs disaient : "Lionel est assez adroit pour nous retourner le cerveau, faire du lavage de cerveau, et nous amener là où il veut." Je ne leur donnerai pas tort. Il est clair que j'ai utilisé à certains moments de la manipulation, mais je n'ai pas de problème avec ça. Ça fait partie du jeu. Et la manipulation, pour moi, elle est saine quand elle est respectueuse des valeurs des gens. À aucun moment, je n'ai voulu manipuler les valeurs des gens. Mais à certains moments, il faut aussi pouvoir mettre en exergue l'un ou l'autre élément.

Mais le COMEX m'a vraiment challengé, et m'a challengé tout au long de ce processus-là. Alors je pense aujourd'hui, mais je t'invite vraiment à aller les voir, est-ce que finalement ils tirent la conclusion qu'ils ont été réellement acteurs de la co-construction ? Moi, je pense que oui, quand je discute avec l'un ou avec l'autre, c'est ce qu'ils me disent, mais je sais aussi que ma fonction fait que malheureusement certaines personnes ne disent pas toujours le fond de leur pensée. Voilà, je pense que j'ai répondu à la question.

Mohamed HAMZAOU :

Très bien. En fait, c'est un des paradoxes : tu vois, quand tu disais être dictateur et puis après libérateur, c'est ça le paradoxe de l'émergent et du délibéré. Le délibéré, c'est vraiment ce que le CEO pense dans sa tête, ce qu'il cadre ; donc ce sont vraiment les phases cadrantes. Et l'émergent, est-ce ce qui émane du terrain, c'est-à-dire ce que le CEO n'avait pas perçu au début ? Donc ma question par rapport à ça, c'est : est-ce que la vision que tu avais de la transformation au début correspond au résultat ?

Lionel GODRIE :

Alors oui, à 80 %, ça n'a pas spécialement été le cas tout au long du processus. À certains moments, j'ai eu des craintes que les choses m'échappent. Mais je savais que c'était un risque de la méthode que j'emploie : à un moment donné, soit les choses me dépassent, soit je suis dépossédé de la réflexion.

Mais in fine, le résultat que j'obtiens est un résultat qui va même au-delà de ce que j'aurais pu imaginer. Il a pris plus de temps, c'est un fait. Il y a eu plus de moments challengers et de discussions franches et ouvertes que ce que j'avais imaginé. Et en même temps, je pense que cela a aussi contribué à solidifier l'équipe. C'est un paradoxe que je relève aussi. Pendant le processus, plusieurs managers sont venus me voir en disant : « Attention, l'équipe est en train de se diluer. On arrive à des affrontements purs et durs de vision. À certains moments, quand certains ouvrent la parole, on en attrape de l'urticaire avant même qu'ils aient dit quoi que ce soit. » Et ils ont raison. C'est un des dangers majeurs de cette manière de procéder. En même temps, cela a été le plus salvateur pour l'équipe. Parce que je pense que personne n'a gardé quelque chose pour lui. Et si c'est le cas, je dirais que c'est la responsabilité de la personne qui ne l'a pas exprimé.

Mohamed HAMZAOU :

Intéressant. Quand on passe d'une phase à l'autre, des phases de cadrage, où toi, en tant que CEO, tu cadres, à une phase de discussion, d'échange, comment gères-tu ces transitions ? Par

exemple, dans le processus, tu proposes un organigramme. Ensuite, il y a le séminaire de Lille où tu ouvres le jeu, puis tu recadres parce que le COMEX te propose quelque chose qui ne correspond pas à la philosophie de la transformation. À chaque fois, il y a des transitions. Comment as-tu géré ces transitions entre les phases ?

Lionel GODRIE :

C'est un processus fait de moments d'euphorie et de moments de désillusion et de désenchantement. Avec le recul, heureusement que c'est comme ça, parce que j'ai finalement la chance d'avoir un COMEX qui a joué le jeu avec ses forces, ses faiblesses, ses menaces, ses opportunités ; il a joué le jeu. Ces moments d'euphorie, suivis parfois de moments de désenchantement, ont été particulièrement structurants. Ils m'ont aussi permis de réfléchir aux choses et de me pencher sur le sens et l'essence des décisions et de la philosophie adoptée. Ce sont des moments qui m'ont permis de m'assurer systématiquement : « Est-ce qu'on est toujours en phase avec les objectifs de départ ? » et « Est-ce que finalement, on va répondre aux attentes évoquées ? »

Après, tu sais, entre la phase de cadrage et l'ouverture, il faut accepter que tu confies ton bébé. Tu dois être convaincu dès le départ que les gens ne sont pas mal intentionnés. Ils veulent peut-être l'éduquer autrement que ce que tu avais imaginé, mais ils ne sont pas mal intentionnés ; il faut l'accepter et le comprendre.

Je me rappellerai probablement toujours d'un moment difficile pour moi. À Lille, le premier jour, il était 11h45, comme quoi je m'en souviens assez bien. On était en train de discuter du projet, et jusque-là, je m'étais un peu accroché à ce que j'avais présenté. J'étais ouvert à la discussion, mais en même temps, j'avais systématiquement une excellente argumentation pour renvoyer les gens dans leurs cordes, y compris sur des questions comme l'équipe multidisciplinaire, l'autorité directe ou non, le management direct ou le double management, etc.

Puis, à la pause, j'ai pris conscience que si je ne donnais pas suite au principe que j'avais annoncé, qui était d'ouvrir la discussion, et si je n'acceptais pas de dire « OK, faisons autrement et allons-y, redessinons », les méfiants resteraient méfiants, ceux qui n'avaient pas spécialement d'avis deviendraient méfiants, et ceux qui étaient enthousiastes, on les perdrait aussi. Dans mon univers interne, cela a été un moment de basculement.

Mohamed HAMZAOU :

Tu as intégré dans la co-construction les membres du COMEX, les chapeaux bleus, donc ça fait quand même une trentaine, voire presque 40 collaborateurs au sein du LBW, mais pas le middle management, pourquoi ?

Lionel GODRIE :

Excellente question ! La vérité pour moi, c'est que dès le départ, je suis convaincu que le middle management n'est pas perçu comme étant légitime. Et aussi paradoxal que cela puisse être, il n'est pas perçu comme légitime ni par les collaborateurs ni par certains membres du COMEX. Deuxièmement, les intégrer immédiatement, parce que ce n'est pas vrai de dire que je ne les ai pas intégrés ; ils ont été intégrés, mais plus tard dans le processus. Ne pas les intégrer immédiatement, c'était aussi la volonté de ne pas créer un bloc composé de managers, middle management, et collaborateurs. Parce qu'on l'a vu, déjà, ne fût-ce que pour le management et

les collaborateurs, nous avons dû revoir notre copie à certains moments à cause d'une forme d'emprise, d'aura, de crainte de contredire un manager.

Et puis, là où j'étais certain, c'est qu'il fallait revoir le scope du middle management. Parce que finalement, le middle management, c'était un eunuque managérial. C'est-à-dire qu'il avait tous les attributs du manager sans en avoir les compétences. C'est une réalité qu'il fallait revoir en profondeur. La décision la plus difficile qui a été, d'ailleurs, à prendre pour moi, et qui s'est manifestée par un « quoique » de communication à Bruges 2, c'est l'ouverture des postes des middle managers. Parce que finalement, oui, on a pu dessiner, mais on aurait très bien pu garder les middle managers actuels et les remettre. Je pense qu'on aurait couvert 80 % de ce qu'il y avait. Et en même temps, là, j'ai eu un signal extrêmement fort intérieur qui était de dire, oui, mais le signal que tu vas envoyer, c'est qu'on reprend les mêmes, on les nomme différemment, on met une nouvelle structure derrière, mais finalement, rien ne change. Je me suis posé la question aussi pour le management. Je me suis vraiment posé la question.

Et là, je n'ai pas décidé de le faire pour deux raisons majeures. La première, pendant les sept années qui suivent, j'ai 50 % du COMEX qui part à la retraite. Donc, on a peut-être intérêt à jouer la carte de la transition progressive en ayant mis l'organisation sur de nouveaux rails. Parce que chambouler à ce point l'organisation pourrait être compliqué. Et la deuxième, c'est que, mais ça c'est une valeur personnelle qui est discutable, j'ai travaillé avec ces personnes et, quand je parle de travailler, je ne parle pas de historicité. Sur ce projet-là, j'ai travaillé avec eux, et ils ont travaillé en confiance avec moi. Je m'étais d'ailleurs engagé à ne pas licencier ou mettre fin à des collaborations avec les managers. Je pense que là, j'aurais été complètement à l'encontre de mes valeurs humaines.

Mohamed HAMZAoui :

Le deuxième paradoxe, c'est l'exploration et l'exploitation. L'exploitation, c'est le business quotidien, c'est tout ce que la société réalise dans ses missions quotidiennes pour assurer ses objectifs. De l'autre côté, il y a l'exploration, c'est-à-dire la capacité que l'organisation se donne pour innover, pour faire des essais et des erreurs. Dans cette nouvelle structure, il y a la création d'un nouveau département, celui du PROJET. Moi, en tout cas, c'est là-dedans que je vois l'exploration. Ma question est donc : quels ont été les objectifs de la création de ce département ?

Lionel GODRIE :

Alors je pense effectivement que la majorité de l'innovation réside dans ce département, mais pas seulement. Aussi surprenant que cela puisse être, le fait de créer de nouveaux postes de middle management est aussi une exploration d'un autre mode de gouvernance. En effet, on amène les directeurs à se transformer en managers. Je ne vais pas revenir sur ce qu'est l'un et ce qu'est l'autre, mais il fallait aussi mettre en place une structure qui permette de s'appuyer sur les forces vives du Logement bruxellois. Les forces vives, ce sont les collaborateurs et les personnes investies dans l'entreprise. On innove par le mode de gouvernance et on explore comment cela va fonctionner, car pour le manager patrimoine ou le manager locataire, cela va être challengeant. Donc, il y a cela. Effectivement, sur les équipes multidisciplinaires, le centre de projet et le département projet en général, c'est aussi une innovation, car cela signifie arrêter de réfléchir en silos et faire le pari de l'intelligence collective. Faire le pari de l'addition des compétences pour arriver non pas à une somme, mais à un produit au carré ou au cube, peu importe.

Je pense qu'il y a aussi un côté novateur, pas seulement innovant, mais novateur au regard des pratiques au sein du Logement bruxellois sur les projets thématiques et sur cette volonté de maintenir la réflexion stratégique avec les collaborateurs et de faire vivre des projets, de donner corps à ces projets. Le but de ces projets est d'améliorer le travail quotidien des équipes. J'aime bien dire que nous sommes plus que des gestionnaires. Nous avons ce supplément d'âme, et l'idée est aussi de revenir à nos fondamentaux. Nos fondamentaux ne se limitent pas à la gestion de briques ou de patrimoine. Nous sommes aussi une entreprise avec une dimension sociale. On pourrait se contenter de calculer les loyers, car cela répond à cette définition sociale. Mais le logement social peut également être conçu comme un ascenseur social, un tremplin social. Il l'a été à ses débuts, mais il l'a perdu pour des raisons diverses et variées. Qu'est-ce que nous pouvons mettre en place comme projet, accompagnement ou partenariat pour qu'il puisse retrouver ses lettres de noblesse ? Après, je n'ai aucune illusion sur le sujet, c'est-à-dire que je sais pertinemment que, dans un premier temps, les projets issus de ces équipes multidisciplinaires seront très factuels et répondront à des besoins immédiats pour un métier ou un autre, à des problématiques liées à nos métiers et à notre quotidien. Mais à terme, j'espère que ces équipes seront capables de dépasser l'addition de leurs compétences pour arriver au carré de nos missions et de nos ambitions sociales.

Mohamed HAMZAOUI :

Et le troisième paradoxe, c'est l'autonomie versus le contrôle. Dans la littérature, on oppose les deux dans les organisations : moins tu as de contrôle, plus tu accordes d'autonomie aux collaborateurs. En fait, quelqu'un qui ne connaît pas l'organisation, en regardant la structure, pourrait se dire que, dans cette organisation, il y a plus ou moins d'autonomie en fonction de la structure. Et effectivement, plus on renforce les managers et le nombre de middle managers, plus on pourrait avoir tendance à dire qu'il y a moins d'autonomie. Entre l'ancienne et la nouvelle structure, on passe de 8 middle managers à 11 dans la nouvelle, et donc on pourrait percevoir une contradiction entre l'autonomie et le contrôle. Comment explique-t-on cette contradiction?

Lionel GODRIE :

Il ne faut pas se leurrer, dans l'ancienne structure, le pouvoir était principalement détenu par les membres du COMEX, et certainement par le CEO. En multipliant les postes de responsabilité, et le terme "multiplier" n'est pas le plus approprié, en apportant des possibilités de prise de responsabilité et d'autonomie à travers des postes de management et des cellules, l'autonomie et la prise de responsabilité obligent les managers à composer avec ces différents points de vue. C'est une manière pour moi de m'assurer que la co-construction peut perdurer. Parce que mon objectif est que je ne sois plus nécessaire dans la structure, mais que les valeurs et les principes philosophiques managériaux qui me guident puissent continuer à s'exprimer. Ainsi, délibérément, en créant ces postes de management supplémentaires, nous avons l'intention de créer une culture d'entreprise tellement forte sur la co-construction, l'autonomie, la prise de responsabilité, et la délégation de cette autonomie et de cette responsabilité dans des cellules bien définies, que quel que soit le manager ou le CEO, on se posera réellement la question : « Si je dois changer cela, cela ne va pas être simple. Il faut que j'aie de bonnes raisons. » Voilà, c'est un peu... Alors je suis bien conscient que ma réponse n'est peut-être ni celle attendue, ni complète. Mais de l'autre côté, c'était aussi donner un signal aux collaborateurs que nous voulions compter sur eux. Une des décisions que j'ai prises est d'ouvrir les postes, mais pas n'importe comment. Je les ouvre d'abord en interne. Oui, si je n'ai pas de candidat retenu à la fin du processus, j'ouvrirai à l'extérieur. Mais avant tout, j'ai des candidats internes. Et donc, nous avons cette capacité de développement, de prise de responsabilité, et d'autonomie. D'ailleurs, c'est comme cela que nous le présentons et ce sont ces valeurs-là que je recherche aussi dans les candidatures.

Mohamed HAMZAOUI :

Et donc, le fait d'avoir augmenté le nombre de middle managers, pour toi, n'est pas un frein à l'autonomie des collaborateurs ?

Lionel GODRIE :

Ça n'est pas plus un frein que d'avoir un seul manager. Et puis cette partie-là, en fait, elle reste encore à écrire. On va l'écrire au travers du séminaire de Paris et du séminaire de Bruges III, mais elle n'est pas encore rédigée. Nous sommes en train de l'écrire avec des principes relativement forts sur la charte de management, de gouvernance, etc. Ce n'est pas un frein. D'autant plus que nous centrons aussi les managers sur l'analyse stratégique, en essayant d'aligner les planètes et de faire en sorte que les équipes aient ce dont elles ont besoin en suffisance pour mener à bien leur mission. Nous laissons au middle management la gestion presque quotidienne des choses. Et en multipliant le nombre, bien sûr, certains auront tendance à se tourner vers le command and control. Je pense qu'une majorité ira vers autre chose, car ce sont des collaborateurs, des middle managers issus des collaborateurs. Je crois qu'ils ne vont pas aller à l'encontre de ce qu'ils souhaitaient au départ. Et puis je ne mets pas tous les œufs dans le même panier, car plus j'ai de middle managers, plus j'ai un nombre potentiel de personnes importantes qui se dirigeront vers la bonne manière envisagée et éviteront le command and control.

Mohamed HAMZAOUI :

C'est vrai, nous sommes encore en cours de transformation, mais jusqu'à maintenant, si tu avais quelques conseils à donner à un CEO qui se lancerait dans l'aventure, ce serait quoi ?

Lionel GODRIE :

Alors, je n'ai pas de conseils à donner, j'ai des expériences à partager. Parce que la manière dont on l'a fait ici est une manière ; je ne sais pas si c'est la bonne, mais je pense qu'elle a fonctionné. Je pense aussi qu'elle a été humainement respectueuse, tout en étant challengeante d'un point de vue humain. Ce qui fonctionne chez nous n'est pas dit qu'il fonctionnera ailleurs. Les expériences que je peux partager sont les suivantes : prépare ton management, c'est primordial, mais avant de le préparer, sois bien sûr de ce que tu veux faire et atteindre, et donc analyse bien la situation.

Ce n'est pas un processus où on se dit : "Oh chouette, aujourd'hui je vais transformer mon entreprise." Dis-toi bien que quand tu te lances là-dedans, tu es parti pour un processus. Et tout au long de ce processus, on va te challenger sur tes motivations, sur tes valeurs et sur ta philosophie, tout au long. Donc, si tu n'es pas clair au départ avec toi-même et avec ce que tu veux, ça va être compliqué. Et le troisième partage d'expérience, c'est faire confiance à l'esprit collectif. Bien sûr, tu rencontreras des personnes mal lunées, mal couchées, mal pensées, comme tu rencontreras aussi des gens extrêmement enthousiastes et des gens plus ou moins différents. Mais si tu tiens à tes engagements d'ouverture et de discussion, ils seront bienveillants.

Mohamed HAMZAOUI :

Merci en tout cas. Franchement, très intéressant.

Annexe n° 6 :

Entretien semi-directif (18/04/2024) de Michel HALET, ex-CEO de Partena Professional (voir version électronique).

Mohamed HAMZAOU :

Donc, l'idée ici de l'échange, c'est vraiment d'avoir le point de vue d'un professionnel de terrain qui a mené une transformation, et de voir un petit peu comment vous avez géré certains paradoxes. Dans le cadre de mon travail, j'ai observé trois paradoxes au sein de notre transformation (LBW). Ces paradoxes, c'étaient l'émergence et le délibéré. Le deuxième paradoxe, c'est l'exploitation. L'exploitation, c'est vraiment toute la gestion quotidienne, le core business de l'organisation, et à côté de ça, voir comment, dans la nouvelle structure, vous avez intégré l'innovation, ou en tout cas, comment vous essayez de la mettre en œuvre au quotidien. Et le troisième paradoxe, c'est l'autonomie et le contrôle, parce qu'on a tendance à opposer les deux. Plus on a de contrôle, plus on a l'impression qu'il y a moins d'autonomie pour les collaborateurs. Donc, je voulais voir avec vous, parce que je sais que dans le cas de la transformation, l'autonomie est vraiment une valeur très forte, s'il n'y avait pas une contradiction.

Michel HALET :

Ça, pour moi, c'est un vrai paradoxe ; les deux autres, je ne suis pas sûr que ce soit un paradoxe.

Mohamed HAMZAOU :

Super, on en reparlera. Donc, juste peut-être un point de contexte au niveau de la transformation : comment ça s'est passé ? Pourquoi la transformation, quelle a été l'initiative ?

Michel HALET :

Pourquoi la transformation ? L'objectif, c'était de rendre la société plus centrée sur le client. Sachant que les secrétariats sociaux sont des entreprises, comme je le disais tout à l'heure, qui, à leur création, étaient le prolongement de la sécurité sociale. Ce sont des entreprises qui sont constituées essentiellement d'experts et qui sont, par la loi, des ASBL. Ce sont de vieilles entreprises, elles ont toutes à peu près 75 ans d'existence, même aujourd'hui presque 80, donc ce sont des entreprises qui sont nées en général en 1945, 1946, à la sortie de la Deuxième Guerre mondiale, avec la création de la sécurité sociale. Donc, si vous voulez, ce sont de vieilles structures. Partena n'est pas une exception. Il y a une dizaine de grands secrétariats sociaux en Belgique. Et, si vous voulez, ils ont tous la volonté de se positionner plus comme des groupes de services que comme des secrétariats sociaux, avec le conseil en ressources humaines en plus, les services informatiques adjacents, etc. Mais, en général, ce sont des sociétés avec une culture d'expertise plus qu'une culture centrée sur le client, plus centrées sur les processus et les procédures, sur le résultat d'un processus ou d'une procédure. Assez hiérarchisées, entre mon prédécesseur et le client, il y avait huit niveaux hiérarchiques, et assez paternaliste, des vieilles entreprises, certaines émanant d'organisations patronales, d'autres de groupes d'assurances. Donc, c'est tout sauf comparable au monde des start-ups, etc.

Quand on veut accompagner les entreprises dans l'optimisation de leur gestion, ou quand on veut accompagner les start-ups dans le démarrage ou la croissance, il faut un autre état d'esprit, il faut être en train d'appréhender les résultats, il faut être à l'écoute du client. Bien sûr, il y a des processus et des procédures, parce qu'on joue avec des montants colossaux, on gère plus de

15 milliards par an, donc il faut avoir une structure très rigide par certains aspects dans la gestion des processus, mais il faut beaucoup de souplesse dans l'exécution et dans la relation avec le client. Et donc, on va essayer de passer de cette structure très hiérarchisée, où l'autorité est importante et où, en fait, c'est toujours le manager au-dessus qui doit décider, ce sont des processus de décision volante.

Pour passer de ces structures à quelque chose de plus agile, on a essayé beaucoup de choses, on a essayé de faire des changements à la marge, d'adapter les procédures, d'adapter les processus, de faire comme un peu dans les années 80, de l'empowerment, mais en fait tout cela avait des effets marginaux, un peu comme tirer à la carabine à plomb sur un éléphant. Donc, ça ne nous faisait pas vraiment changer le cours des choses. Donc, la réflexion est de voir dans quelle mesure on pourrait utiliser les forces de l'entreprise. Les forces de l'entreprise sont nombreuses, mais ce sont des gens qui ont en grande majorité une très bonne formation, qui ont un bon niveau de compréhension, qui sont amoureux de leur métier, et c'est une entreprise dans laquelle il y a une excellente ambiance, très collégiale, très bienveillante.

L'idée, c'était d'essayer de trouver une manière de changer l'organisation en collant le plus possible à la culture de l'entreprise, avec les éléments que je viens d'énumérer. Donc, on a lu beaucoup, on a beaucoup parlé avec d'autres entreprises. Et à un moment donné, on a découvert les livres de Laloux, *Reinventing Organizations*, et ça nous a beaucoup inspirés. Ça, c'est un modèle dans lequel nos collaborateurs peuvent se retrouver. Et donc, à un moment donné, c'est ça qui a été déterminant dans notre choix. C'est-à-dire que tout en se disant, quand on lit la littérature, on voit que c'est quand même assez dogmatique.

Et quand on regarde les cas qu'on a créés, il y a beaucoup de cas qui échouent après un an, deux ans, trois ans, parce que justement, les entreprises ont essayé de mettre en place des modèles théoriques, mais qui ne collent pas suffisamment à leur propre réalité. Donc, ça, je crois que ce n'est pas un paradoxe, mais c'est une leçon : c'est une philosophie, le management collaboratif, ce n'est pas un modèle tout fait avec des recettes que l'on peut appliquer partout de la même façon. Il y a beaucoup de sources d'inspiration, Laloux en est une... Il y a des cas concrets, qu'on trouve dans le bouquin de Laloux, mais chacun doit trouver le meilleur modèle pour lui. Donc, l'objectif, c'était de changer pour être plus proche du client, plus centré sur le résultat.

Et la manière de travailler, ça a été, à un moment donné, de partager nos objectifs avec des volontaires dans l'entreprise. À un moment, on a fait un appel aux candidats, on a choisi une douzaine de personnes. On leur a expliqué que ce qu'on voulait faire avec elles, c'était en fait leur demander de développer une proposition d'organisation qui rencontre nos objectifs stratégiques : plus de focus sur les clients, plus de résultats pour les clients. Et ces gens, on leur a mis à disposition tout ce qu'on avait comme matériel stratégique : les écoles de marché, les enquêtes de satisfaction, nos résultats financiers, nos plans financiers, nos plans informatiques. On a tout partagé avec eux, et ils ont travaillé pendant quelques semaines. Ils sont venus avec une proposition qui était en fait une organisation en trois modèles, trois modèles d'organisation de services, des modèles calqués sur les besoins de groupes de clients homogènes.

Ils sont venus avec leur propre synthèse, ils ont défini trois groupes et ils ont fait ça de manière assez cohérente. Ils ont dit : « Voilà, nous, on voit trois sortes de clients et pour servir ces trois sortes de clients, on a besoin d'équipes qui sont intégrées, qui regroupent toutes les expertises nécessaires pour servir ce client. » Et ce sont des modèles différents : les petits, les moyens, les grands. Ce sont des modèles d'équipes différentes, mais c'est le même concept, avoir toutes les expertises nécessaires pour servir le client. Mais dans un cas, il y aura par exemple plus d'informaticiens, dans l'autre, on aura plus de spécialistes en risques, en fonction des besoins du client. Donc, on a testé ces modèles pendant six mois, et puis on a fait des pilotes de

roulement et à chaque fois avec une évaluation. C'est un processus qui, entre la définition du modèle, l'acceptation du modèle, le test et le pilotage, a duré à peu près deux ans. Et puis après, on a commencé le déploiement.

Et le déploiement est venu fin 2019, donc en 2020 avec la crise du Covid. Ça a été un peu rock 'n' roll, mais finalement, sur certains aspects, ça nous a freinés, sur d'autres, ça nous a aidés à implémenter. Il y avait vraiment une urgence, il fallait changer rapidement, finalement, ça nous a plus aidés. Moi, je ne vois pas, si vous voulez, de paradoxes entre la volonté du management ou du CEO et la dynamique interne à l'entreprise : l'entreprise aspirait à quelque chose, on lui a apporté. Le paradoxe, c'est que dans le modèle qu'on lui a apporté, il y a un certain nombre de choses qu'elle a retrouvées. Mais si vous voulez, l'inspiration, la vision, ça a été partagé assez rapidement, sans difficulté. Tout le monde disait : « Oui, ça, c'est du sens. »

Mohamed HAMZAOUI :

Juste avant que les équipes ne vous présentent, ou en tout cas que vous sollicitiez les 12 collaborateurs et collaboratrices, vous aviez, vous, la direction, un cadre, une structure. Je veux dire, vous parliez d 'objectif focus client, vous aviez quand même peut -être une stratégie en tête, ou alors vous avez juste dit, vous avez les mains libres, et on acceptera tout ce que vous allez nous proposer.

Michel HALET :

On avait une vision et une ambition : ce focus client. Nous avions des objectifs clairs de croissance, de productivité,... Et nous avions des stratégies à un niveau très élevé, dans notre croissance. Après, comment opérationnaliser ces stratégies ? Oui, on avait évidemment des plans, mais nous constatons qu'ils ne tenaient pas le résultat attendu. Donc on était évidemment bien conscients qu'en demandant à nos collaborateurs de venir avec quelque chose de neuf, on allait devoir changer. Mais nous étions demandeurs. C 'est tout ça, mais il n 'y avait pas de paradoxe.

Par contre, là où il pourrait y avoir un paradoxe, c 'est que dès l 'instant, on décide de rentrer dans une structure de management participatif ou collaboratif et qu' 'elle n 'est pas tout à fait la même chose. Il faut bien prendre conscience en tant que manager, mais aussi en tant que leader, que le rôle du leader va changer de manière fondamentale. On n 'est plus le gars qui donne des objectifs et qui fixe les règles.

On fait ça aussi, mais on doit être beaucoup plus accompagnant, moins contrôlant, plus inspirant. Et ça, c 'est un management complètement différent. D 'ailleurs, on parle beaucoup plus de leadership que de management.

Et ça c 'est le plus grand défi en fait, c 'est de ne pas déterminer si l 'aventure pourrait réussir ou pas.

Mohamed HAMZAOUI :

Je reviens un peu sur le processus de participation que vous avez engagé. Est -ce que quand ils sont venus proposer les trois plans, est -ce que vous les avez acceptés directement ?

Michel HALET :

C 'était parfait. Et j 'avais bien vu les imperfections d 'ailleurs. Par exemple sur la segmentation c 'était bien, mais il y avait d 'un point de vue technique, il y avait des contre sens. Mais nous les avons acceptés, je leur ai dit, écoutez-moi je crois que ça, comme vous le décrivez là, ça ne

va pas fonctionner. Mais vous avez une conviction et vous avez des arguments. On va garder ces points d'attention sur lesquels on reviendra. Et on est revenu dessus d'ailleurs, on a changé le modèle de départ.

Mohamed HAMZAOU :

Mais vous leur avez quand même laissé les mains libres ?

Michel HALET :

Oui, au départ, ils sont venus avec un modèle, et on a dit qu'on allait le tester sans être convaincus. On était convaincus que c'était — et ça, c'est une des philosophies — le pragmatisme à un moment donné. C'est de dire : est-ce que c'est suffisamment solide pour être testé ? Est-ce qu'il y a un risque majeur ? Est-ce qu'on va faire du dégât en testant ça ? Non, avançons comme ça. Ne discutons pas pendant des semaines, voire des mois, sur des détails, entre guillemets. Dans les grandes lignes, on est d'accord.

Mohamed HAMZAOU :

C'est intéressant. Quand vous avez ouvert la discussion à la participation des collaborateurs, votre réponse m'indique que oui, mais vous avez dit : « On vous donne les mains libres, on vous donne les ressources et vous nous proposez ce que vous voulez », mais à quel moment allez-vous fixer des limites ?

Michel HALET :

Non, on n'a pas procédé comme ça. On leur a dit : « Voilà, c'est quelque chose qui doit être réaliste, pragmatique. » On ne leur a pas vendu du rêve. On leur a demandé de venir avec quelque chose qui était opérationnalisable, faisable, et qui ne demandait pas des investissements inconsidérés. On leur a demandé d'être pragmatiques. On ne leur a pas mis de contraintes réelles.

Mohamed HAMZAOU :

J'ai une question : dans l'implémentation, vous avez 1 800, presque 2 000 collaborateurs, et il n'y en a que 12 qui ont été sollicités. Est-ce qu'il y a eu une légitimité par la suite à mettre ça en place ?

Michel HALET :

Oui, parce qu'au départ, on a demandé à 12 personnes de venir avec une idée, une proposition, ce qu'elles ont fait. Et puis, on a demandé des équipes volontaires pour tester les propositions. Donc, très rapidement, on s'est retrouvé avec une bonne centaine de personnes impliquées, et ça a fait tache d'huile. Donc, la légitimité, elle était là.

Mohamed HAMZAOU :

Il y a un deuxième paradoxe, mais pour vous, ce n'était pas vraiment net. C'est entre l'exploitation — donc vraiment la gestion quotidienne, le core business de la société — et l'exploration, qui est cette capacité d'innovation. Comment est-ce que l'innovation se matérialise ?

Michel HALET :

Alors, j'ai des réactions par rapport à ça. La question de l'innovation est une question en soi. L'innovation peut être très différente selon les secteurs d'activité : elle peut être marginale, incrémentale, disruptive, enfin voilà. Parler de l'innovation de manière aussi générale, c'est un peu compliqué. Notre modèle était innovant, mais ce n'est pas de l'innovation business ; ce n'est pas, je veux dire, un nouveau produit ou un nouveau service. Donc, l'innovation chez Partena est au centre des préoccupations depuis un bon moment. On a essayé différentes formules.

En fait, aujourd'hui, comment ça fonctionne ? Les cercles qui sont mis en place pour servir les groupes de clients sont fermement encouragés à innover, à venir avec de nouvelles idées, et c'est en général de l'innovation incrémentale. À côté de ça, on a quelques rôles dans l'entreprise qui viennent de différents horizons. Un rôle, c'est très différent d'une fonction. Une fonction, c'est un job avec un titre. Un rôle, c'est fonctionnel. Par exemple : je m'occupe, dans mon rôle de coordinateur, de coordonner les activités entre tel et tel cercle. À côté de ça, je suis peut-être comptable ou responsable.

Donc, on a différents rôles d'innovation qui, de nouveau, impliquent différentes disciplines. Et dans le cercle d'innovation, il y a des gens qui viennent de l'informatique, de la finance, du marketing, etc., et ils travaillent sur des idées qui sont tout de suite mises en ligne et confrontées à l'avis du business, pour être certain qu'on n'innove pas pour innover. On essaye donc très vite de sélectionner les idées sur lesquelles on va travailler, en fonction de l'impact qu'elles peuvent avoir sur le business à court ou moyen terme.

Mohamed HAMZAoui :

Donc, c'est vraiment de l'innovation incrémentale ?

Michel HALET :

Oui, alors, il y a bien quelques projets qui sont des projets disruptifs à long terme. On a fait ça dans le passé, avec finalement assez peu de succès. Maintenant, il faut bien dire qu'on est dans un marché qui est fortement impacté par la technologie. Et donc, si on regarde la première analyse qu'on a faite sur la nécessité du changement en fonction de la blockchain et de l'intelligence artificielle, ça remonte à 2017. En 2017, on s'était déjà posé la question. Tout ce qu'on a imaginé à l'époque s'est pratiquement réalisé, ou est en train de se réaliser.

Là où on s'est trompé, c'est qu'on avait imaginé que la blockchain progresserait beaucoup plus rapidement que ce qu'elle a fait. Par contre, l'intelligence artificielle s'est développée beaucoup plus vite que ce qu'on avait imaginé. Mais, de nouveau, l'intelligence artificielle, ça fait des années qu'on travaille dessus. La mise en place de robots qui peuvent répondre à des questions juridiques à la place d'une équipe de juristes, par exemple, c'est quelque chose qui existe déjà depuis 3 ou 4 ans. Évidemment, l'intelligence artificielle générative offre de nouvelles opportunités. Ça permet, par exemple, à nos juristes de libérer du temps pour discuter de problèmes plus complexes avec les clients et d'être plus aux côtés du client.

Mohamed HAMZAoui :

Et cette équipe d'innovation qui réunit plusieurs fonctions qui ont ce rôle d'innovation, est-ce que ce sont des cellules qui sont à part des départements ?

Michel HALET :

Alors, dans une organisation de management collaboratif, on est organisé en cercles, et on peut faire partie de différents cercles. On a toujours un cercle de référence. Si on est spécialiste en droit social, on fait partie d'un cercle qui sert les clients, et le rôle principal de ces juristes, c'est de donner du conseil juridique. Mais à côté de ça, en fonction de mon expérience, de mon expertise, de mes aspirations personnelles, je peux décider de m'inscrire, par exemple, dans un cercle d'innovation. Après, je sollicite le cercle pour en faire partie. Il m'accepte ou il ne m'accepte pas. Mais si j'y vais, je dois produire, j'ai des objectifs ; ce n'est pas un freelance, ce ne sont pas les Bisounours. Si j'y vais, je dois produire concrètement quelque chose.

D'ailleurs, c'est toute une discussion de savoir combien de cercles on peut faire partie, combien de rôles on peut accepter. Là, on entre dans la technique de la mise en place d'une organisation collaborative. Je ne pense pas que ce soit le sujet de la discussion, mais ce qui est très important, c'est que, dans cette équipe d'innovation, il y a une ou deux personnes dont c'est le rôle principal et quasiment exclusif. Mais pour les autres, ce sont des gens qui viennent des métiers ou des supports, et donc qui sont dans la réalité du quotidien. Je ne sais pas si c'est complètement clair ?

Mohamed HAMZAOUI :

C'est très clair. Vous avez identifié trois segments de clients. À partir de ces segmentations, vous avez créé, ce qui est logique puisque vous voulez faire un focus client, des ressources, des équipes. Donc ça, c'est vraiment le business as usual. À côté de ça, il y a l'innovation, mais qui est tellement imbriquée dans le business que ça devient une innovation incrémentale, et ça va tellement rapidement que ce ne sont pas des projets qui prennent trois ans... Après, il faut voir dans le quotidien si ça tourne, si ça fonctionne, si les gens sont adaptés, et ça, on aura l'occasion d'en parler après, avec les trois paradoxes. Parce qu'on va arriver au troisième paradoxe : c'est l'autonomie vs le contrôle. Juste peut-être pour nous mettre en contexte, vous passez d'une structure pyramidale du style command and control à quelque chose de beaucoup plus collaboratif, mais est-ce que les rôles des managers, et principalement des middle managers, continuent à avoir ce même rôle ?

Michel HALET :

Non, plus du tout. Le middle management est en fait le plus impacté dans une transformation comme celle-là. Parce que le but, c'est d'avoir le moins possible de niveaux hiérarchiques, sachant que plus les responsables de l'entreprise sont proches du client, plus les décisions se prennent au niveau du client. Mieux c'est pour le client, et mieux c'est pour l'entreprise. Si on s'y prend bien, on peut être plus efficace et plus rentable dans la gestion de l'entreprise.

Donc, on a essayé de garder trois niveaux, et là on a pu garder les trois niveaux à certains endroits dans l'entreprise ; à d'autres, il a fallu réintroduire un quatrième niveau. Mais on est donc passé de huit à un peu moins de la moitié.

Mohamed HAMZAOUI :

Ce n'est pas beaucoup pour 1 800 personnes, non ?

Michel HALET :

Ce n'est pas beaucoup. Donc il n'y a plus vraiment de middle management. Et donc, si vous voulez, les bullshit jobs, les mecs qui passent 80 % de leur temps en réunion à faire de l'Excel et des reportings, ça, c'est terminé. Ce sont d'ailleurs des gens qui ne sont généralement pas heureux parce qu'ils ont un titre de manager, mais en fait, ils n'ont rien à dire.

Alors, pour moi, le paradoxe, il est dans le fait que, pour la majorité des entreprises qui choisissent des modèles collaboratifs ou participatifs, la confusion se fait non pas entre l'autonomie et le contrôle, mais bien entre la liberté et l'autonomie. Donc, quand on dit "voilà, vous êtes autonomes", les gens entendent "autonomes" et retiennent "liberté", mais rien n'est moins vrai. En fait, dans beaucoup d'entreprises qui sont pyramidales, avec de nombreux niveaux, et là c'est un vrai paradoxe, il y a beaucoup de liberté cachée qui s'installe.

Mohamed HAMZAOU :

Pourquoi ?

Michel HALET :

Parce que la structure est tellement complexe et la distance entre le top et la base est tellement grande que, finalement, ces équipes qui sont disséminées dans des agences ou dans d'autres pays — quand on parle d'internationalisation — ont énormément de liberté. Elles peuvent souvent s'organiser de manière différente de celle que l'on attend, ou de celle qui est prescrite, et vivre heureuses, aussi longtemps qu'elles produisent un certain résultat. Il n'est pas nécessaire, d'ailleurs, que ce soit demandé, mais souvent on se contente d'aller vite. C'était certainement le cas chez Partena.

Il y avait des endroits dans les équipes où il y avait beaucoup de liberté que les gens s'étaient arrogée, et qui devient incongrue dans une organisation. Mais l'autonomie, elle, est extrêmement cadrée. L'autonomie va de pair avec la responsabilisation. Et pas seulement la responsabilisation du manager, mais aussi celle de chacun dans le cercle.

Donc les gens sont autonomes, mais ils ont un certain nombre de responsabilités. Dans chaque rôle, il y a une raison d'être, et il y a des objectifs qui sont clairement définis. On essaie d'éviter au maximum le flou artistique sur qui fait quoi. On essaie de faire en sorte que les rôles de chacun soient définis le plus clairement possible, avec des objectifs précis et des règles du jeu qui soient les plus générales possibles, mais en même temps les plus cohérentes et précises.

Donc, si vous voulez, on va éviter un règlement de travail de 24 pages, on va éviter des procédures inutiles pour les demandes de congés, de formalités, etc. Je me souviens, quand j'étais CEO, je recevais des demandes d'engagement de l'agence d'Arlon, que je voyais en général une fois par an quand je venais dire bonjour en passant par là. Et donc, quand je recevais une demande comme celle-là, une demande d'engagement, je me disais : « Mais pourquoi est-ce que ça vient chez moi ? » — « Parce qu'on a besoin de ton approbation. »

Comment voulez-vous que moi, à Bruxelles, je sache si vous avez besoin d'un collaborateur en plus à Arlon ? C'est très incongru. Si vous pensez que vous en avez besoin et que vous engagez quelqu'un, mais que vous livrez le résultat attendu, c'est-à-dire que vous faites une marge brute qui est celle attendue, c'est à vous de décider si vous engagez ou pas. Mais ne venez pas me dire : « J'ai engagé et donc je ne peux pas faire mon résultat », ça, je ne peux pas l'entendre.

Mohamed HAMZAOU :

Mais quid du contrôle alors là-dedans ? Par exemple, les middle managers qui étaient dans le contrôle dans l'ancienne structure, qu'est-ce qu'ils sont devenus et ce contrôle-là, comment est-ce qu'il se matérialise ?

Michel HALET :

Alors, on a essayé. Le contrôle vient d'abord de la gestion de l'entreprise sur des objectifs très précis, très clairs, qui sont bien étalés dans le temps. Il faut atteindre tel objectif sur la croissance, sur le cross-selling, sur la satisfaction du client, sur la satisfaction de l'équipe, etc.

Les objectifs du cercle englobant définissent ses objectifs en fonction de la stratégie à long terme, etc. Le cercle en dessous aligne ses objectifs avec ceux du cercle englobant, et c'est la même chose au troisième niveau. Ensuite, ces objectifs sont déclinés et partagés entre les différents collaborateurs du cercle.

C'est un peu la même chose que dans une organisation traditionnelle, finalement. On essaie de cascader les objectifs. Ici, on ne cascade pas les objectifs, on aligne les objectifs. En général, on a deux budgets : un budget financier qui est top-down. On dit à chaque cercle : « Il nous faut au moins autant de marchés. » Et puis on demande : « Et toi, qu'est-ce que tu penses pouvoir faire ? » Dans la grande majorité des cercles, les objectifs que les cercles se fixent sont supérieurs.

Le conseil d'administration n'en revenait pas la première année. Dans le conseil d'administration, des gens viennent du monde bancaire, du monde assurantiel, et disaient : « Dans une organisation traditionnelle, ça n'arriverait jamais. »

Quand ça fonctionne bien, les gens sont impliqués dans leur rôle, ils sont motivés dans leur rôle et ils veulent que ça ait du sens. Donc ils sont eux-mêmes assez ambitieux. Ça, c'est dans les cercles où ça fonctionne bien, mais il y a des cercles qui ne fonctionnent pas bien du tout.

Pour moi, il n'y a pas de paradoxe parce que le contrôle est inhérent au système. En fait, contrairement à ce que ça pourrait laisser penser, c'est collaboratif, mais ce n'est pas pour autant une armée mexicaine. Il y a des contraintes très strictes en termes d'objectifs et un contrôle très strict sur le fait que le cercle atteigne son objectif ou pas. Après, il y a des cercles qui fonctionnent très bien et des cercles qui fonctionnent moins bien.

Ce qu'on a vu par exemple, c'est que les cercles qui étaient bons, et les managers qui étaient bons avant la mise en place du nouveau système, avec un accompagnement et un programme de leadership adapté, sont devenus excellents. Parce que c'étaient des gens qui étaient déjà bons, on leur a donné plus d'autonomie, et ils ont pu être plus créatifs, apporter plus d'eux-mêmes, appliquer leurs propres idées, impliquer plus leurs équipes. Ces gens sont devenus excellents. Les gens qui étaient moyens sont devenus plutôt bons. Les gens qui étaient mauvais sont devenus exécrables en termes de prestations.

Et donc, dans la mise en place du modèle, la première leçon, comme je le disais tout à l'heure, c'est qu'il faut être motivé et qu'il n'y a pas de modèle tout fait, il faut bien réfléchir. La deuxième leçon, c'est qu'il faut un leadership fort. La première chose à faire, c'est vraiment d'investir dans le leadership pour que chacun soit en capacité d'exercer son rôle.

Le rôle du leader dans une organisation collaborative, c'est justement de faire prendre conscience des objectifs, de faire prendre conscience de la nécessité d'atteindre ces objectifs. C'est d'être suffisamment confrontant avec suffisamment de bienveillance, mais aussi d'être

confrontant quand c'est nécessaire pour dire : « Écoute, on avait convenu que tu allais réaliser un objectif, mais on ne l'a pas atteint. Comment est-ce que tu vas y arriver ? » C'est primordial d'avoir des gens qui peuvent jouer ce rôle de leader.

Mohamed HAMZAoui :

Donc, vous avez transformé ces middle managers en leaders de cercle, c'est ça, en fait ?

Michel HALET :

Oui, mais en faisant une sélection parmi eux. Nous avons gardé 60 % des personnes en place. Les autres ont été mis dans des rôles d'experts en général, ou dans des fonctions de support si c'était possible, et nous nous sommes séparés de certaines personnes.

Mohamed HAMZAoui :

Et quel est le nom de ce rôle ? Quel est le nom que portent ces gens dans la nouvelle structure ?

Michel HALET :

Chez nous, nous leur avons donné le nom de Lead Link. Ah oui, je l'ai aussi appelé ainsi. Mais bon, voilà. Dans les cercles, il y a un lien hiérarchique entre le Lead Link et les autres. Alors, nous essayons de ne pas parler de hiérarchies pour sortir vraiment de ce modèle pyramidal. On se réfère toujours à son N+1, mais en réalité, il n'y a pas une hiérarchie de personnes, il y a une hiérarchie d'objectifs.

Dans le quotidien, le leader du cercle supérieur a toujours beaucoup d'influence et une certaine autorité. Le rôle du Lead Link, son premier rôle, c'est de définir ses objectifs et de faire en sorte de les atteindre en mettant en place les bonnes stratégies. Et ça, c'est le rôle primaire du Lead Link dans le cercle.

Après, ils s'organisent comme ils veulent. Dans les cercles, il y a des rôles qui sont définis. Nous avons défini un certain nombre de rôles structurels : un facilitateur, un secrétaire, pour faire en sorte que les réunions se passent de manière efficace. Les réunions sont très cadrées, il y a vraiment une procédure de réunions pour faire en sorte que ce qu'on faisait auparavant en trois heures, on le fasse en une heure. C'est extrêmement efficace.

Mohamed HAMZAoui :

Par exemple, un membre d'un cercle, quand il doit demander un congé, concrètement, il doit avoir l'accord du Lead Link, c'est ça ? Ou bien s'arrange-t-il entre eux ?

Michel HALET :

Idéalement, il s'arrange entre eux, et le Lead Link intervient pour dire oui ou non, mais nous faisons en sorte que les gens s'arrangent entre eux. Le Lead Link peut arbitrer quand il le faut, notamment pour la gestion des conflits. Il doit arbitrer et, là, par contre, c'est un paradoxe peut-

être. C'est un des aspects du troisième paradoxe que tu as mentionné tout à l'heure : ce n'est pas parce qu'on essaye de minimiser le rôle hiérarchique, contrôlant, qu'on veut éviter le contrôle bête et méchant. On part du principe que chaque individu... Moi, je disais toujours, il y a très peu de personnes sur terre qui se lèvent le matin en disant « je vais embêter mon monde aujourd'hui ». Ça existe, mais c'est rare.

La plupart des gens qui se lèvent le matin pour travailler espèrent pouvoir faire quelque chose qui est chouette, qui a du sens, et qui va les amuser ou au moins les motiver. Une des valeurs essentielles d'un modèle comme celui-là, c'est la confiance. Je fais confiance et je suis responsable. Évidemment, faire confiance à quelqu'un d'irresponsable, c'est contre-productif. Je montre beaucoup de respect et tout le monde a droit à l'erreur. On ne fusille pas les gens quand ils ont fait une gaffe.

En revanche, ce n'est pas le monde des bisounours. On peut faire des erreurs, mais il faut apprendre de ces erreurs. Si tous les jours on fait la même erreur, il faut avoir une conversation : « Ce n'est pas ta place ». Donc, le Lead Link doit arbitrer. Absolument, il doit faire en sorte que son équipe tourne. Il est impliqué dans la prise de bonnes décisions lorsqu'il engage des gens. Après, il peut déléguer tout ce qu'il veut, sauf les responsabilités que j'ai mentionnées tout à l'heure : la stratégie, la mise à disposition des moyens... Mais tout le reste, il peut déléguer. Il peut dire à quelqu'un : « C'est toi qui vas engager les nouveaux collaborateurs dans l'équipe. » Il peut le faire, mais si ça ne marche pas, c'est à lui d'en assumer les conséquences.

Mohamed HAMZAOUI :

Vous avez changé le nom du middle management, mais c'est surtout la philosophie que vous avez modifiée. Vous avez accompagné ces middle managers qui étaient très bons et vous les avez encore plus formés. Mais c'est vraiment la philosophie managériale que vous avez changée, n'est-ce pas ?

Michel HALET :

J'ai toujours été persuadé, c'est un cheminement personnel sur une carrière de 45 ans, qu'une relation saine est basée sur la confiance. C'est logique que, si j'engage quelqu'un, c'est que je lui fais confiance. Sinon, je ne l'engage pas. D'accord, si j'ai une conversation avec un futur collaborateur et que j'ai des doutes, je ne l'engage pas. Dans le doute, je m'abstiens et je cherche quelqu'un jusqu'au moment où je trouve quelqu'un en qui je me dis : « Voilà, celui-là, je peux lui faire confiance ». C'est la première chose. La deuxième chose, c'est que je responsabilise. Comme je disais tout à l'heure, faire confiance à quelqu'un qui ne se comporte pas de manière responsable, c'est voué à l'échec. Et troisièmement, il y a cette notion de respect. Je maintiens ma confiance même quand quelqu'un a fait une erreur. Sauf si l'erreur est répétitive, et donc là, probablement que je me suis trompé dans le choix.

Quand on a cette conviction, qui peut peut-être paraître naïve ou idéaliste, mais que, dans la réalité, on se tient à ces principes de base et qu'on est pour autant suffisamment exigeant, parce que bienveillance rime évidemment aussi avec exigence... on va vers un modèle où, finalement, un cercle vertueux s'installe. On essaie de faire en sorte que tout le monde se sente motivé, impliqué dans ce qu'on fait.

Et donc, le contrôle des contremaîtres, comme tu disais tout à l'heure, n'est plus nécessaire, en fait. On arrive à une sorte d'autocontrôle et de contrôle social. Ça, c'est dans un cercle qui fonctionne bien. Si quelqu'un ne fait pas sa part, ça se sent très vite. C'est beaucoup, beaucoup plus transparent qu'auparavant. Par exemple, dans les réunions d'équipe, on a un outil que toute

l'entreprise utilise, du cercle englobant au cercle englobé : les résultats de l'équipe sont affichés dans l'outil, les rapports de réunions sont affichés dans l'outil, et tout le monde peut voir ces rapports de réunions, y compris les délégués syndicaux. C'est une structure extrêmement transparente. Donc, quand il y a des discussions sur des gens qui dysfonctionnent dans l'entreprise, c'est extrêmement transparent.

Après, évidemment, dans certains cercles, ils mettent en place des mécanismes de défense — enfin, il y en a toujours. Mais en général, c'est aussi beaucoup plus confrontant pour la direction générale, entre guillemets, dans le sens où une équipe qui dysfonctionne, c'est extrêmement visible dans l'entreprise. Auparavant, les managers pouvaient maquiller, « camoufler » — enfin, il y a 36 méthodes, tout le monde les connaît, je ne veux pas les rappeler, mais... Dans une organisation très plate, avec la transparence du modèle collaboratif, c'est très difficile de cacher la mauvaise personne. Ça devient évident pour tout le monde. Après, on intervient ou on n'intervient pas.

Mohamed HAMZAOU :

Vous parliez de l'application sur le terrain, vous aviez dit qu'on allait revenir sur le terrain.

Michel HALET :

Oui, c'est ce que je disais tout à l'heure. Sur la mise en place sur le terrain, on constate que les bons managers sont en général sont de bons lead link. Ils sont devenus excellents. À contrario, il y a des bons managers qui ne s'adaptent pas au système. Ils disent que leur autorité a disparu, ils ne peuvent plus rien imposer. Ce n'est pas vrai, c'est une interprétation abusive de la gouvernance collaborative mais il y a des gens qui ne s'y trouvent pas, qui disent moi j'aimais bien de décider et d'imposer et mon équipe fonctionnait bien comme ça, je ne vois pas pourquoi je dois changer et c'est parfois des gens qui obtenaient de bons résultats, pour le coup assez paternalistes, mais ça fonctionnait bien et donc malheureusement j'ai perdu des gens que j'appréciais beaucoup, qui étaient excellents dans leur façon de travailler et ça c'est regrettable. Je n'ai pas eu la prétention d'être arrivé à les convaincre qu'ils auraient leur place dans le nouveau modèle. Les gens qui étaient bon sont devenus très bons, les médiocres sont devenus exécrables et donc il faut vraiment avoir un accompagnement et un investissement massif dans le leadership. S'assurer que tout le monde a bien compris et notamment le troisième paradoxe c'est un paradoxe extrêmement pernicieux pour l'organisation parce qu'on confond l'autonomie avec la liberté, donc ça peut conduire à des implémentations ratées, ça conduit à des organisations qui sont complètement paralysées, où rien ne fonctionne parce que justement on oublie de dire que l'autonomie ce n'est pas la liberté et que non on ne décide pas ce qu'on veut n'importe où, n'importe comment, n'importe quoi, il y a des règles très strictes et ces règles sont d'application.

Mohamed HAMZAOU :

Et vous parliez d'accompagnement. Il y a eu des coachings spécifiques ?

Michel HALET :

Oui, tout à fait. Nous avons mis en place un modèle d'accompagnement avec des séances de développement personnel, que nous sommes en train de revoir pour les rendre plus pertinents.

Nous avons constaté qu'il manquait certains aspects dans le coaching initial, et nous corrigeons le tir. Mais encore une fois, tout ce que nous avons fait a été testé. Pour moi, il est très important de tester avant de procéder à de grandes implémentations et de corriger le tir si nécessaire.

C'est un peu comme en informatique avec la méthode agile. Dans le cadre de la gouvernance collaborative, il existe plusieurs modèles, dont l'holocratie, etc. Tout cela découle de la même conviction, et ce n'est pas nouveau ; cela remonte au 19e siècle. Notamment, des psychologues du travail ont réfléchi à la mise en place de nouveaux modèles de gestion, l'agilité et les modèles collaboratifs sont des extensions de cette réflexion.

De la même manière qu'en informatique, où nous appliquons l'agilité, dans un modèle collaboratif, nous sommes également agiles et nous testons le fonctionnement et la pertinence des idées avant de les déployer.

De plus, il est très important dans le choix de l'accompagnement de trouver des personnes ayant une véritable expérience managériale. Il y a sur le marché des personnes qui n'ont jamais été responsables d'une entreprise et qui s'inspirent de théories ou de dogmes sans être accoutumées à la réalité du terrain. Dans les livres, l'holocratie semble idéale, mais en pratique, elle peut parfois mener à des dérives.

Mohamed HAMZAOU :

Et dans l'accompagnement des managers, c'était quoi ? Des formations, vous avez dit du coaching ?

Michel HALET :

Des séminaires, principalement. Des séminaires de groupe avec un accompagnement individuel. On ne peut jamais en faire assez à ce sujet. C'est vraiment crucial.

Mohamed HAMZAOU :

Il y avait juste un dernier point que j'avais noté, c'était la différence entre participatif et collaboratif.

Michel HALET :

Oui, le collaboratif va plus loin. Pour faire très simple, dans le management participatif, on demande l'avis aux gens, et une fois qu'ils ont donné leur avis, on fait ce qu'on veut. Dans le management collaboratif, nous mettons en place des mécanismes qui font que la décision et sa mise en œuvre appartiennent à des rôles bien définis. Si quelqu'un dans son rôle prend une décision, il a le droit, sous certaines conditions, de la mettre en œuvre, même parfois contre l'avis du lead link. Cependant, cette décision doit répondre à des critères très précis : elle ne peut pas nuire à l'organisation ni avoir un impact négatif sur les autres rôles du cercle.

Pour faire très simple, dans le management collaboratif, il y a aussi le double lien : le lead link, qui est le patron du cercle, et le red link, qui remonte le feedback de l'équipe vers le cercle englobant. Cela fonctionne et a une certaine valeur ajoutée, mais cela présente aussi des inconvénients, notamment le fait que ce double lien multiplie le nombre de personnes participant aux réunions.

Chez Partena, le double lien a été remis en question à un moment donné, et la question n'est toujours pas tranchée. Il n'est pas certain que nous le maintiendrons ou que nous le maintiendrons à tous les niveaux de cercle.

Mohamed HAMZAOU :

Moi, je vous remercie en tout cas pour cet échange, qui a duré une heure pile.

Annexe n° 7 :

Entretien semi-directif (26/04/2024) de Laurent LEDOUX, ex-CEO du SPF Mobility (voir version électronique).

Mohamed HAMZAOUI :

Je mets le haut-parleur, voilà, donc on va commencer directement par le sujet. En fait, en 2013, tu avais entamé une transformation au sein du SPF Mobilité. L'idée, c'était juste d'avoir, dans un premier temps, un point de contexte : pourquoi cette transformation et, en gros, comment s'est-elle déroulée ?

Laurent LEDOUX :

Alors, si tu veux, je pense que ces formes de management permettent d'améliorer de nombreux aspects dans n'importe quelle entreprise. Cela ne signifie pas pour autant qu'on les met en œuvre de la même façon partout.

Moi, j'avais réussi à transformer les équipes de BNP Paribas Fortis dont j'avais la charge avec des résultats assez époustouflants. À la banque, nous avons multiplié par quatre le ROC (Return on Capital Employed) en quelques années grâce à la forme de management que j'avais mise en place. Nous étions passés de manière symbolique du sous-sol, où nous étions considérés comme la cour des miracles avec tous les vieux canassons, aux étages les plus élevés de la banque, où nous étions perçus comme extrêmement performants et rentables. Un autre indicateur était qu'avant mon arrivée, aucun des high potentials ne voulait travailler pour le public banking, et au bout de deux ans, tous les high potentials sollicitaient chez nous.

Tu vois, ça, c'est quand même un... Et au bout de quelques années, plusieurs équipes de BNP Paribas souhaitaient que nous adoptions la même forme de management. Donc, j'étais convaincu par ma propre expérience que cela pouvait marcher, et je voulais évidemment le mettre en place au ministère. C'était d'ailleurs pour cela que j'avais été sollicité par plusieurs personnes, même si ce n'était pas une requête formelle. Je suis arrivé en me disant que j'allais essayer de mettre cela en place dans un service public.

Mon ami, Franck Van Massenhove, avait déjà commencé à le faire avant moi, avec l'aide d'une amie que j'avais envoyée dans son ministère à l'époque, Laurence Vané. Donc, voilà, je voulais mettre cela en place.

Je ne prétends pas que nous ayons réussi totalement, surtout que j'ai dû partir après trois ans à cause du scandale politique de l'époque avec Madame Galant. Mais je pense que nous avons tout de même pu réaliser des avancées.

Il y a plusieurs éléments dans toute cette transformation. Un élément fondamental, qui n'est pas essentiel mais qui a beaucoup contribué dans ce cas, c'est que j'ai saisi l'opportunité que la Régie des bâtiments voulait faire un test à l'époque avec le FlexDesk. Je me suis proposé comme candidat, et nous avons mis cela en place. J'ai organisé toute ma réorganisation dans le sillage de cette transformation physique.

Ensuite, il y a eu la transformation physique des lieux qui a beaucoup joué, ainsi que les politiques que j'ai mises en place, comme la flexibilisation du pointage. Nous avons permis aux gens de sortir du pointage s'ils le voulaient. Au départ, les syndicats s'y opposaient, mais le test étant tellement positif, cela s'est étendu à tout le ministère.

J'ai également commencé à me séparer des directeurs généraux qui perturbaient, ou en tout cas qui bloquaient ce genre de transformation. J'ai réussi à les mettre un par un à l'écart, six sur sept. Donc, j'imagine que toi qui travailles dans la fonction publique, tu sais ce que c'est. Ce n'est pas du tout dans la philosophie de ce qu'on pourrait comprendre de la gouvernance collaborative, mais je pense qu'il faut être réaliste et qu'il est nécessaire de retirer les obstacles les plus importants pour pouvoir mettre cela en place. Pour moi, ces obstacles étaient les directeurs généraux qui étaient contre et qui passaient leur temps à te mettre des bâtons dans les roues pour t'empêcher de réaliser la transformation.

Cela a donc été très important. Nous avons vraiment mis en place toute une série de transformations à tous les niveaux. Je ne peux pas te les détailler maintenant, mais je t'enverrai mon plan de management à l'époque. Je t'enverrai aussi des articles universitaires réalisés sur l'expérience. Je pense que tu disposeras de suffisamment d'éléments pour avoir le contexte et savoir si nous avons réussi ou non.

Mohamed HAMZAOU :

Super ! Quand tu as entamé la transformation, est-ce que tu as embarqué tes directeurs, ton middle management, tes collaborateurs ? Si oui, comment cette participation à la transformation s'est-elle concrétisée ?

Laurent LEDOUX :

Si tu veux, dans ce cas-là, comme je te l'ai dit, il y avait plusieurs niveaux. J'ai d'abord essayé de repérer dans le ministère les personnes volontaires et intéressées à participer à cette transformation, à tous les niveaux de l'organisation. Cela s'est fait par plusieurs moyens, comme des petits déjeuners où j'ai invité n'importe qui à venir discuter avec moi en petits groupes et à me parler des blocages qu'ils percevaient dans l'organisation et comment les résoudre.

Pour le plan de management que je devais remettre au ministre, j'ai invité tout le personnel à y contribuer. Sur les 1 200 personnes, une centaine s'est portée volontaire, provenant de tous les niveaux. Nous avons constitué des groupes mélangeant ces niveaux pour réfléchir sur le plan de management. J'ai ouvert le comité de direction en expliquant à tout le personnel ce que nous y faisons et ce que nous y décidons. J'ai également invité tout le monde à poser des questions et à participer aux décisions au niveau de l'organisation. Tout cela a permis de mobiliser le plus grand nombre de personnes pour avancer dans cette direction.

Mohamed HAMZAOU :

Est-ce qu'au début tu avais une idée de la transformation ou du résultat que tu escomptais ?

Laurent LEDOUX :

Oui, sauf que ce ne sont pas des indicateurs précis. En gros, pour moi, c'est toujours la même chose : il s'agit d'augmenter le sentiment d'inclusion, d'autonomie et de développement personnel de tout le monde dans l'organisation. C'est pour moi à la fois l'horizon, le but et l'indicateur que l'on progresse dans ce sens. Par exemple, ce qu'on a observé, c'est que le taux

d'absentéisme a chuté de manière assez spectaculaire : nous sommes passés, si je me souviens bien, de plus ou moins 8 % à 3 % le taux de maladies de longue durée.

Mohamed HAMZAOU :

Et les phases de participation, tu as dit que tu avais inclus différents niveaux ?

Laurent LEDOUX :

Toutes les personnes qui se portaient volontaires étaient les bienvenues. Il y avait des éléments où tu te disais : « Là, non, ça ne va pas. » Mais quand tu fais confiance aux gens, en général, à 99 %, ils sont très raisonnables dans leurs demandes. En gros, si tu leur fais confiance, ils veulent être dignes de cette confiance.

Mohamed HAMZAOU :

En fait, les objectifs dont tu as parlé, tels que l'inclusion et l'autonomie, devaient être respectés. Après, ils avaient le champ libre dans ce cadre-là, je suppose ?

Laurent LEDOUX :

C'est un peu comme ça ; en tout cas, ils avaient la liberté de réflexion, mais dans le cadre de ces objectifs-là, oui. Mais tu vois, de ce point de vue-là, on n'est pas encore arrivé à aller aussi loin. C'est-à-dire qu'on a essayé de commencer à mettre en place des indicateurs, des choses comme ça, mais après trois ans, on n'était pas encore arrivé à ce stade-là.

Mohamed HAMZAOU :

Ah oui, bien sûr. Et au niveau de l'innovation, enfin dans la nouvelle transformation, en tout cas dans la nouvelle organisation que tu as apportée au SPF Mobilité, de quelle manière s'exprime cette innovation ? Y a-t-il un département spécifique à cela ?

Laurent LEDOUX :

Non, non, sûrement pas. Sûrement pas, parce que sinon tu confinerai l'innovation dans la tête de quelques-uns et tu déresponsabiliserai tous les autres. Non, pour moi, l'innovation résulte presque naturellement d'un plus grand degré d'autonomie, d'inclusion, et de développement personnel. Il n'y a pas besoin de mettre en place une équipe d'innovation à proprement parler. Au contraire, il faut vraiment veiller à encourager, en fonction des objectifs que l'on a ensemble, l'innovation là où elle peut se produire. Et je trouve qu'on peut dire qu'on l'a fait. Je te donnerai deux exemples : c'est à ce moment-là qu'on a, par exemple, mis en place tout le système de digitalisation des services d'octroi des plaques de voiture, et qu'on a aussi mis en place le système de vente non spécifique où tu choisis ton nom.

Mohamed HAMZAOU :

Le mot que tu veux ou la plaque que tu veux, tu vois. C'était sous ta responsabilité, sous ton égide ?

Laurent LEDOUX :

C'était sous ma responsabilité, oui. Donc on a fait des choses comme ça, par exemple dans le domaine aérien. On a organisé toute une dynamique avec les compagnies aériennes pour partager les erreurs et essayer de les résoudre ensemble. Jusqu'alors, pour éviter une prétendue

sanction, les erreurs étaient masquées, ce qui augmentait le risque d'accidents. Donc, tu vois, on a mis en place ce genre de mesures à tous les niveaux. Cela n'est jamais venu d'une cellule d'innovation, mais des gens eux-mêmes à tous les niveaux de l'organisation qui proposaient des idées.

Mohamed HAMZAOU :

Ah oui, intéressant, intéressant. Et dans la nouvelle structure, est-ce que les lignes hiérarchiques ont été réduites ?

Laurent LEDOUX :

Non, non. Non, parce que tu ne peux pas, dans le secteur public, il y a les statuts, il y a un cadre auquel tu ne peux pas toucher. Par contre, la seule chose que j'ai pu faire de ce point de vue-là, c'était, d'une part, veiller à ce que les personnes qui ont ces titres hiérarchiques soient plus dans une logique de collaboration, et ainsi essayer de faire bouger les lignes dans les contraintes du public qui sont malheureusement terribles et qui empêchent une bonne gestion.

Mohamed HAMZAOU :

Par exemple, les middle managers qui étaient sous l'ancienne structure sont restés, mais est-ce que tu les as accompagnés ?

Laurent LEDOUX :

Oui, je les ai accompagnés, d'autant plus que... en fait, c'était le comble : l'inspection des finances refusait que nous engagions des formateurs externes sous l'argument que moi-même, étant considéré comme un super manager, ça suffisait. C'est quand même dingue ! Mais alors, qu'est-ce que j'ai fait ? En fait, j'ai obtenu le soutien de coachs gratuitement parce qu'ils considéraient que c'était un bon test case et que le fait de collaborer avec nous était potentiellement une bonne chose pour eux. J'ai reçu comme ça le soutien de gens externes sans qu'ils soient payés.

Mohamed HAMZAOU :

Ah oui, ok,... Donc tu as quand même accompagné le personnel encadrant ?

Laurent LEDOUX :

Oui, oui, le plus que je pouvais, tu vois. En essayant, par exemple, de leur permettre de suivre des formations, etc., tu vois.

Mohamed HAMZAOU :

Oui, tout à fait. Et au niveau du contrôle dans cette nouvelle organisation, est-ce qu'il était le même que sous l'ancienne structure ?

Laurent LEDOUX :

Qu'est-ce que tu appelles contrôle ? Le contrôle quotidien des N+1 sur leurs équipes ? Il y a des choses que tu peux... alors il y a l'officiel et le non-officiel. D'une part, en changeant déjà les gens qui étaient les N-1 juste en dessous de moi, en en changeant 6 sur 7 et en les remplaçant par des personnes qui avaient un esprit beaucoup plus collaboratif, même si, dans les faits, les formes de contrôle sont restées ce qu'elles étaient. Elles étaient appliquées d'une toute autre

manière, donc ça a permis quand même de grosses avancées, notamment avec Quentin Druard, qui est devenu mon responsable du personnel et qui a mis en place une dynamique d'équipe très différente et ce, dans tout le ministère. Mais le problème du public, c'est que tu as des règles que tu ne peux pas changer, parce qu'elles sont dans la loi. Il faut être prudent, mais tu peux, entre guillemets, changer l'esprit avec lequel elles sont appliquées. Je te donne un exemple, moi, je ne pouvais pas changer le fait que je devais signer toute une série de choses. Mais par contre, je disais clairement à mes équipes : "Les gars, je ne vais pas lire ce que vous m'envoyez parce que je n'en ai matériellement pas le temps et je vous fais confiance." Donc, ça les responsabilisait quelque part parce que, si tu veux, dans l'ensemble, souvent tu as des signataires avec 10-15 personnes. Donc évidemment, quand tu dois signer toi là-dedans, tu te demandes quelle est la valeur ajoutée de ta signature. Donc, c'est une façon de les responsabiliser en leur disant que moi, je ne vais pas vous relire, mais par contre, je leur disais clairement aussi : "Si vous merdez, c'est moi qui prendrai la faute, puisque c'est moi qui suis formellement responsable." Ok, j'acceptais ce risque, mais je leur disais clairement les choses. Ce que je faisais aussi, c'était beaucoup plus amener les personnes qui étaient réellement à l'origine des dossiers à prendre part aux discussions avec les cabinets, avec la ministre, etc., plutôt que d'être moi ou le directeur général, le seul à en parler. Ça aussi, c'était une façon de responsabiliser les gens le plus possible.

Mohamed HAMZAOU :

Mais en fait, de ce que j'entends, plus que la transformation de la structure d'organisation, parce que tu as quand même eu les mains liées par rapport à ça, c'est plus une attitude, c'est plus donner des soft skills, plus qu'uniquement des fusions de départements ou des changements de nom, etc. C'est plus un état d'esprit que tu as voulu implémenter ?

Laurent LEDOUX :

C'est la seule chose que tu peux faire dans le public en fait, tu peux très peu changer les structures qui sont dans la loi ou dans des statuts et qui sont soutenues par les syndicats et tu ne peux pas les changer, tu ne peux juste pas les changer. Il faut partir de ce constat-là et essayer de voir ce que tu peux faire malgré tout pour changer l'esprit, les personnes qui vont mettre en œuvre tout cela.

Mohamed HAMZAOU :

Parce que tu vois, il y a la loi, c'est vrai, mais il y a aussi beaucoup de blocages administratifs qui sont dus à l'interprétation très problématique qu'en font les fonctionnaires. Souvent d'ailleurs, tu vois, tu as quelqu'un qui te dit : "Ah, on ne peut pas faire ça", et tu leur dis : "C'est marqué où ?" et ils te disent : "Je ne sais pas." Moi je répondais : "On le fera tant que tu ne m'auras pas trouvé l'endroit où c'est dit qu'on ne peut pas le faire", tu vois ? C'est ce genre de choses. Parce que tu as plein de gars qui se sentent comme ça, qui disent : "Bah ouais, c'est pas possible, mais dans quel film c'est pas possible ? Montre-le-moi !"

Mohamed HAMZAOU :

Ma dernière question : avec toute ton expérience en tant que CEO, quels seraient les conseils que tu pourrais donner à un CEO qui se lancerait comme ça dans une aventure de transformation ?

Laurent LEDOUX :

Alors il y a plusieurs choses. La première, c'est de vraiment clarifier pour lui-même jusqu'où il ou elle est prêt(e) à aller et si, entre guillemets, la réussite de cette transformation est plus importante pour lui que son propre poste. C'est-à-dire, est-ce qu'il est prêt à prendre les risques qu'il faut pour pouvoir réussir cette transformation ? Parce que s'il n'est pas prêt à aller jusque-là, je pense que ce n'est pas sûr que ça vaille la peine d'essayer. Il faut avoir une telle liberté, si tu veux, par rapport à soi-même, qu'il faut partir de là, me semble-t-il. Parce que sinon, tu ne vas pas pouvoir oser faire les trucs qui seront nécessaires pour faire bouger le système. Ça, c'est la première chose. La deuxième, c'est d'avoir une approche progressive qui va permettre de se déployer dans l'organisation, en travaillant à deux niveaux en même temps au départ, pour tester ce type d'approche. Ce seront quelques pilotes avec des équipes dont les chefs sont partants, qui sont un peu représentatifs de l'organisation, c'est-à-dire, tu vas prendre par exemple une équipe dans le business, une équipe plus support-administratif, tu vois ? En fonction de ça, tu prends quelques équipes représentatives de l'ensemble, ou des différentes parties de l'ensemble, et tu testes avec elles pendant 3 à 6 mois cette approche-là, l'approche plus collaborative. Et en même temps, tu travailles avec le comité de direction pour tester ces mêmes pratiques. Et à partir de là, si ça marche, si c'est concluant, tu raffines un peu ton approche et tu essaies de la déployer. Voilà, moi c'est ce que je dirais comme conseil de base.

Mohamed HAMZAOU :

Ah bah super, bah écoute Laurent un grand merci pour ta disponibilité et tes conseils et ton retour d'expérience. En tous les cas, si toi de ton côté tu as besoin de quelque chose ou quoi que ce soit, si je peux faire quelque chose, n'hésite pas. Je te remercie beaucoup pour le temps que tu m'as accordé en tout cas.

Laurent LEDOUX :

Écoute, je suis sûr qu'on aura l'occasion de se recroiser. De toute façon, je vais t'envoyer des articles qui, j'espère, t'aideront à avoir plus clair par rapport à tout ça.

Mohamed HAMZAOU :

Super.

Laurent LEDOUX :

Regarde et n'hésite pas à me recontacter si tu veux plus d'infos. Bonne journée, un bon week-end.

Mohamed HAMZAOU :

Merci, pareillement. Ciao

