



## Belgique : réinventer l'organisation du travail des agents publics

Le début du troisième millénaire est synonyme de nombreuses mutations dans le monde du travail. Développement numérique et performance budgétaire sont les moteurs du secteur public d'aujourd'hui. L'administration fédérale belge innove régulièrement et met en place des modes d'organisation qui, s'ils bouleversent parfois certaines habitudes, ont pour objectif de s'adapter aux nouvelles exigences de la société. Ils sont conçus avec une forte dimension humaine, essentielle pour une meilleure acceptation.

Issus de la réforme Copernic menée en 2000 par Guy Verhofstadt, Premier ministre, et qui visait à « dépolitiser la haute fonction publique », les services publics fédéraux<sup>1</sup> (SPF) ont remplacé les anciens ministères (exception faite de celui de la Défense). À leur tête se trouve un comité de direction dont le président, un fonctionnaire de haut niveau, est responsable du management opérationnel. Un conseil stratégique assure la liaison entre ce comité de direction et la cellule stratégique, placée auprès du ministre et qui a succédé aux anciens cabinets. Depuis la création du SPF Appui et Stratégie<sup>2</sup>, le 1<sup>er</sup> mars dernier, les SPF sont au nombre de 11.

Même si l'attention s'est surtout focalisée sur l'emblématique suppression des cabinets ministériels, la réforme consistait essentiellement à « transformer l'Administration en une organisation moderne orientée vers la performance et le service au citoyen<sup>3</sup> ». En matière de gestion des ressources humaines, de nouveaux outils ont fait leur apparition, tels que les « nominations sur mandat<sup>4</sup> » des cadres dirigeants du secteur public et les *assessments*<sup>5</sup> pour évaluer les capacités managériales des candidats à ces fonctions.

### Mettre en œuvre ce qui paraissait impensable dans une administration

Un homme s'est assez rapidement distingué parmi les nouveaux managers publics : il s'agit de Frank Van Massenhove, nommé à la tête du SPF Sécurité sociale. Cette administration fédérale souffrait d'une des plus mauvaises images, non seulement auprès de la population, mais également auprès des fonctionnaires qui étaient de moins en moins enclins à souhaiter y être affectés<sup>6</sup>. Persuadé que les deux points étaient liés et contribuent à une spirale de l'échec, il s'est attaché à identifier les raisons de cette perte croissante d'attractivité. En menant plusieurs enquêtes avec ses collaborateurs, il fit le constat que l'organisation même du travail était devenue l'obstacle majeur.

Celle-ci ne correspondait plus aux attentes de la nouvelle génération, pour laquelle la seule garantie d'un emploi ne suffisait plus pour franchir le pas et s'engager dans le service public. Ceux que l'on a appelé les *digital natives* (ou la génération Y) « refusaient qu'on leur dise comment ils devaient travailler<sup>7</sup> ». Il fallait donc totalement repenser la culture d'entreprise, les méthodes de travail, voire les relations hiérarchiques. S'inspirant fortement d'exemples mis en place dans le secteur privé et intimement convaincu qu'ils étaient transposables à son organisation, le nouveau directeur proposa un ensemble de mesures qui ont redéfini le quotidien de ses quelque 1 400 collaborateurs.

<sup>1</sup> [https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics/autorites\\_federales/services\\_publics\\_federaux\\_et\\_de\\_programmation](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/services_publics_federaux_et_de_programmation)

<sup>2</sup> Le SPF Stratégie et Appui résulte de la fusion du SPF Personnel et Organisation, du SPF Budget et Contrôle de la Gestion et de plusieurs opérateurs (Selor, IFA, FED+, PersoPoint, Fedict et Empreva).

<sup>3</sup> <https://pyramides.revues.org/775>

<sup>4</sup> <http://www.selor.be/fr/procedures/top-managers/>

<sup>5</sup> <http://www.selor.be/fr/tests/tests-devant-un-jury/centre-d%E2%80%99assessment/>

<sup>6</sup> En 2005, seuls 17 % des postulants au niveau fédéral renseignaient le SPF Sécurité Sociale comme employeur désiré.

<sup>7</sup> [http://www.bbtonline.eu/newsletter/take\\_plus5/docs/MPI\\_BE\\_CONFERENCE.pdf](http://www.bbtonline.eu/newsletter/take_plus5/docs/MPI_BE_CONFERENCE.pdf)

Permettre à un maximum d'agents de travailler à distance (de chez soi, par exemple) de 1 à 3 jours par semaine et avec une très grande flexibilité horaire fut le premier changement profond et visible. Se basant sur les études menées, Frank Van Massenhove affirme que le dispositif peut être étendu à 92 % des effectifs<sup>8</sup>. Mis en place sur la base du volontariat, il indique avec satisfaction que seuls 23 % des employés choisissent aujourd'hui de continuer à venir travailler toute la semaine dans les locaux du SPF à Bruxelles. Et pour les 8 %, dont les fonctions nécessitent impérativement une présence sur site, la journée de travail a été réduite de 1 h 30 à titre de compensation<sup>9</sup>.

## Le bien-être au travail comme levier de l'action

Cette profonde transformation initiée au SPF a bien sûr été observée avec attention par les directeurs des autres départements ministériels, ainsi que par les membres des gouvernements successifs. L'équipe de direction a entrepris une rationalisation drastique des locaux, dont le taux d'utilisation baissait inéluctablement. Des espaces en *open space* ont remplacé tous les bureaux. Plus personne – quels que soient la fonction ou le niveau d'encadrement – ne dispose d'un bureau attribué. Chaque collaborateur s'installe à un emplacement vacant et des espaces de confidentialité ont été installés pour les besoins d'entretien individuel. Il en a résulté d'importantes économies de fonctionnement<sup>10</sup>, qui ont agi comme un « feu vert » pour poursuivre la démarche engagée.

Pourtant, là n'était pas son objectif. Ardent défenseur du « bonheur au travail<sup>11</sup> », il est d'avis que « ce qui motive les gens, c'est de travailler dans le respect et la confiance pour des organisations qui sont bien perçues par la société ». Pour y parvenir, il a, brisé certains tabous en :

- diffusant une **culture de la transparence** dans les publications : « Nous avons une règle simple : toujours dire la vérité. Et si la vérité n'est pas flatteuse, ce n'est pas grave : si c'est la vérité, les agents peuvent la dire » ;
- instaurant une **évaluation des cadres par leurs équipes** : « S'ils n'étaient pas bien évalués, ils n'étaient plus chefs... Donc ils devaient changer. Ils n'avaient pas d'alternative » ;
- libérant la **communication et l'utilisation des nouveaux media** : « Dans la plupart des organisations, vous n'êtes pas supposé aller sur les réseaux sociaux pendant vos heures de travail. Mais nous, nous n'avons pas d'horaires de travail. Nous encourageons notre personnel à aller sur les réseaux sociaux » ;

Rendue possible par une utilisation quasi exclusive et surtout intensive des outils numériques de dernière génération (accès à distance entièrement sécurisé, réunions via une messagerie instantanée, circuits de validation modélisés en *workflow*), la démarche a porté ses fruits en interne comme en externe et les résultats sont là : le SPF Sécurité sociale a non seulement regagné en attractivité en matière de recrutement (il communique régulièrement sur la nouvelle organisation mise en place<sup>12</sup>), mais le délai de traitement des dossiers est passé, en huit ans, de 18 mois à 4 mois ½ en moyenne.

## Exemple isolé ou la solution à déployer ?

Un tel défi, même s'il s'avère être un succès, reste fortement lié à son initiateur et à la force de conviction qu'il déploie. Les autres administrations fédérales lui ont cependant emboîté le pas, au moins en ce qui concerne la promotion du télétravail, qui a fait l'objet d'un arrêté royal<sup>13</sup>. Selon le dernier recensement réalisé par la Fonction publique, un quart des personnels ont choisi cette option aujourd'hui, c'est dix fois plus qu'il y a cinq ans<sup>14</sup>. D'autres solutions sont également proposées : en mai dernier, 15 « bureaux satellites » ont été ouverts sur tout le territoire<sup>15</sup>, permettant aux personnels fédéraux de trouver une alternative plus proche de leur domicile pour travailler.

Béatrice Collin, porte-parole du ministre de la Défense chargé de la Fonction publique, indiquait récemment que « le fonctionnaire doit pouvoir gérer son temps ainsi que son lieu de travail. Cela conduit à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle<sup>16</sup> ». Elle rappelle que le télétravail s'intègre dans un dispositif global d'amélioration du bien-être des agents, dont la Fonction publique fédérale fait désormais l'une de ses priorités. Le gouvernement a d'ailleurs annoncé qu'il allait présenter un « plan antiburn-out » dans les prochains mois<sup>17</sup>.

**Jean-François Adrian**

<sup>8</sup> <https://imatechnologies.wordpress.com/2013/07/01/nous-ne-sommes-chapeutes-par-aucune-hierarchie/>

<sup>9</sup> <http://www.20minutes.fr/economie/1720127-20151029-directrice-bonheur-securite-sociale-belge>

<sup>10</sup> L'économie annuelle en matière de locaux s'élève à 6 millions d'euros pour le siège du SPF, après le réaménagement.

<sup>11</sup> <https://socialsecurity.belgium.be/fr/au-sujet-de-lorganisation/comment-devenir-le-regisseur-de-votre-propre-vie>

<sup>12</sup> [http://www.etaamb.be/fr/arrete-royal-du-07-octobre-2011\\_n2011002049.html](http://www.etaamb.be/fr/arrete-royal-du-07-octobre-2011_n2011002049.html)

<sup>13</sup> <https://socialsecurity.belgium.be/fr/events/seance-dinformation-sur-la-nouvelle-maniere-de-travailler-5>

<sup>14</sup> <https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/fonction-publique-administrative-federale/bien-etre-organisation-conditions-de-travail/teletravail>

<sup>15</sup> <https://fedweb.belgium.be/fr/actualites/2017/travail-en-bureau-satellite-lancement-officiel>

<sup>16</sup> <http://www.dhnet.be/actu/societe/le-teletravail-dans-la-fonction-publique-ca-cartonne-57e960dacd7045542b21d565>

<sup>17</sup> <http://www.lalibre.be/debats/ripostes/le-teletravail-est-il-la-solution-contre-le-burn-out-ripostes-591dc44acd702b5f5f6a6dccb>