

LIBERTÉ & RESPONSABILITÉ

Grandes réformes institutionnelles, vieillissement du personnel, restructuration, coupe budgétaire, autant de changements souvent appréhendés avec anxiété sur lesquels Laurence Vanhée, Chief Happiness Officer au SPF Sécurité Sociale, souffle un bol d'air frais tout en paraphrasant avec méthode Albert Schweitzer : « le bonheur est la seule chose qui se dédouble si on le partage ».

→ Vous êtes aujourd'hui Chief Happiness Officer au SPF Sécurité Sociale. Titre peu conventionnel s'il en est. Pourriez-vous nous dire quelle est son origine ? Votre fonction/« mission » ?

Je suis ingénieur commercial de formation. La plupart de mes orientations durant mes études étaient axées sur le marketing et les mathématiques financières. Mais toute ma carrière s'est déroulée dans les ressources humaines. Or, je ne considère pas les membres d'une organisation comme des ressources, c'est un terme qui ne m'a jamais convenu. Au fur et à mesure de ma carrière, j'ai fini par choisir le titre de « Chief Happiness Officer » qui est sans doute celui qui résume le mieux les objectifs que je me suis fixés, à savoir mettre en place les conditions qui permettent aux collaborateurs d'être heureux. Un employé heureux est un employé plus performant, ce qui permet de rencontrer aussi bien les objectifs de l'organisation que ceux de la personne.

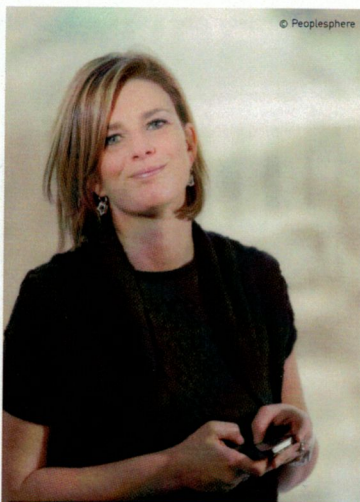
→ L'administration est souvent considérée comme une « vieille dame rigide ». Comment vous y êtes-vous prise pour si bien la séduire et la pousser à changer ?

Pour mieux comprendre, il faut repartir de la constatation faite en 2005 que seulement 17% des personnes qui postulaient au Fédéral souhaitaient travailler au SPF Sécurité Sociale. Il s'agissait donc d'une très faible attraction. De plus, nous savions que nous allions perdre, dans les 10 ans, 40% de notre personnel pour départ à la retraite. Les problèmes étaient bien en vue.

Par contre, nous devions déménager en 2008, quitter nos quatre bâtiments initiaux pour cause de fin de bail. Nous y avons vu l'opportunité de démarrer un véritable projet d'entreprise qui allait changer notre culture et nous permettre de devenir un employeur attrayant sur le marché.

→ Quels sont, selon vous, les premiers éléments à mettre en place pour créer une atmosphère sereine et de bonheur au travail ?

Premièrement, il faut être conscient – et cela vaut aussi bien pour le public que pour le privé – que dans tous projets de changement vous pouvez compter sur : 15% de personnes en faveur du changement, 15% qui détestent par nature le changement et 70% d'indécis. Il faut concentrer ses efforts sur la moitié de ces 70%, soit 35% du staff en s'appuyant sur l'enthousiasme et l'énergie des 15% qui supportent activement le changement. Ces derniers doivent devenir des acteurs du changement mais il faut absolument les aider et les accompagner. Notamment par des consultants. Tout ce qui va constituer le pôle positif du changement doit être laissé aux collaborateurs alors que les côtés négatifs doivent être confiés aux consultants. Ces derniers n'ont pas l'attachement émotionnel à l'interne et ont une vue beaucoup plus neutre, ce qui les amène à mieux gérer les résistances au changement. Deuxièmement, il est primordial que le projet soit soutenu au plus haut niveau, par le comité de direction. Il est essentiel que le top soit également dans les premiers acteurs à gérer le changement. C'est la force de la gestion par l'exemple.



LAURENCE VANHEE
Chief Happiness Officer
SPF Sécurité Sociale

Enfin, il ne faut jamais oublier qu'il faut « donner du temps au temps ». C'est la meilleure formule que je puisse trouver. Aller trop vite, précipiter les choses ne peut qu'empêcher un projet de tenir dans la durée. Accepter le dialogue, reconnaître ses erreurs, voire changer de méthode sans perdre le cap, sont des attitudes essentielles au bon déroulement d'un projet.

→ Fait-on parfois le bonheur des gens « contre leur plein gré » ? En d'autres mots, rencontre-t-on des résistances face à des changements que l'on pense bénéfiques ?

Non, on ne fait pas le bonheur des gens malgré eux. Il n'y a rien de plus subjectif que le bonheur. C'est pourquoi il est essentiel de proposer une panoplie de dispositions afin de rencontrer l'idéal d'un maximum de personnes. Mieux vaut laisser le choix que d'imposer. Au sein de nos services, nos collaborateurs ont le choix de pointer ou non. Et cela se passe très bien. Laisser la possibilité, la porte ouverte au choix, permet de ne pas rencontrer de résistances inutiles. C'est le cas également avec le choix du télétravail.

Donner la liberté et la confiance à ses collaborateurs ce n'est pas proposer une formule de bonheur pour tout le monde mais plusieurs possibilités afin que chacun trouve sa sérénité au travail.

→ Quelles sont les indispensables outils qui doivent accompagner tous changements dans une administration ?

Je dirais l'ouverture et la confiance. Et c'est au top management de montrer cette culture. De pouvoir accepter les critiques et les objections, de montrer que l'on a confiance en ses collaborateurs et, surtout, de toujours maintenir le dialogue.

→ Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?

Ne jamais jeter l'éponge à la première difficulté. Chaque projet de changement rencontre des problèmes, connaît des retards de budget. Ne pas s'angoisser et garder le cap dans le projet que l'on mène est primordial.

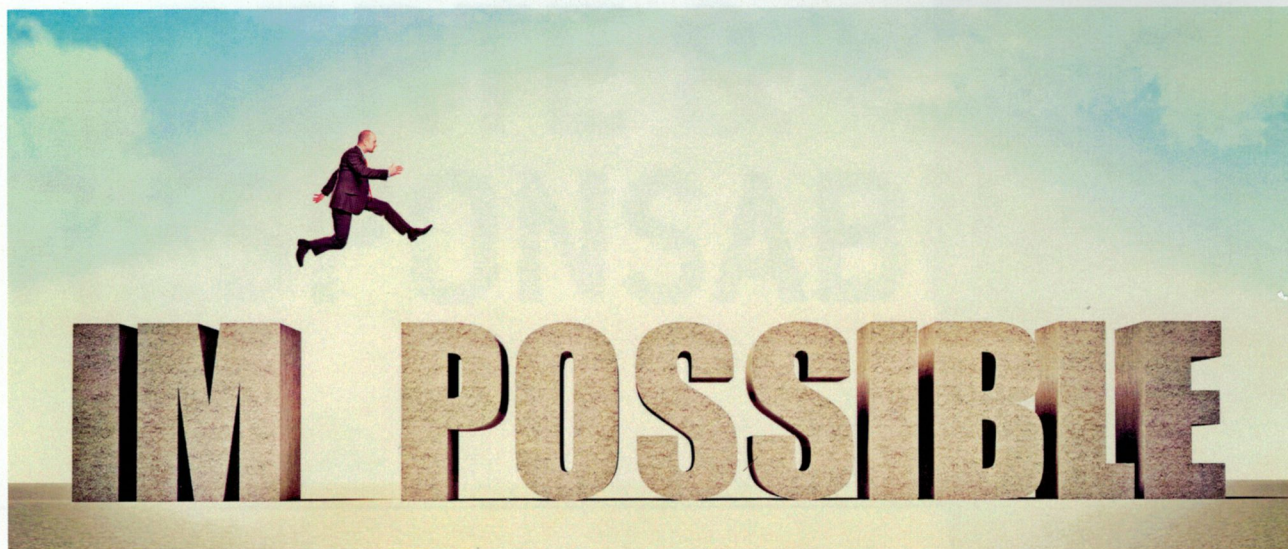
Il faut également avoir un discours et des agissements en conséquence. Être très cohérent entre ses actes et ses paroles, d'autant plus que l'on occupe une position élevée, fait partie d'une ligne de conduite à tenir.

Il faut également ouvrir, forcer une culture de dialogue et d'échanges, de collaboration via des workshop ou les réseaux sociaux. Parce qu'il faut être certain de rencontrer tout le monde dans l'organisation.

Enfin, il faut éviter de tout réinventer par soi-même. Bon nombre d'expériences existantes sont très riches d'enseignements. Aller chercher et reprendre ce qui marche est non seulement un gain important d'énergie mais également d'argent.

→ Vous prônez des actions en RH sur le long terme. Comment concilier cela avec des décisions politiques qui amènent parfois les administrations à changer sur de plus courtes périodes ?

Je pense que le politique en est de plus en plus conscient. Bien entendu, il essaye d'appliquer des réductions financières pour pallier au déficit public. Mais il a également la volonté de ne fâcher personne. Ceci est bien évidemment une prise de position idéologique. Mais quand on en vient à la gestion d'une administration, il ne faut pas oublier qu'ils y ont aussi des électeurs. Il faut donc implémenter des changements qui soient en faveur des collaborateurs dans la recherche de la performance et du bonheur. C'est donc arri-



ver avec des changements qui soient positifs sur les plans financier, écologiques, sociales et opérationnels. Quand on arrive avec un discours qui est construit par rapport aux notions de performance et de bonheur, on rencontre finalement peu de résistance.

→ Vous vous définissez comme une entreprise 2.0. Quel « plus » cela apporte-t-il et comment avez-vous géré l'introduction de cette utilisation au niveau générationnel ?

Finalement ce n'est absolument pas dépendant de l'âge. Il existe peut-être une facilité pour les plus jeunes de se former mais la différence s'arrête là. En 2011, nous avons organisé une formation – la Summershool 2.0 – sur base volontaire. Et ce fut un énorme succès, toutes générations confondues. On a mis en place Yammer, un Facebook d'entreprise, sans obligation d'utilisation. L'information officielle continue toujours de circuler par l'intranet. J'ai d'ailleurs refusé de rédiger une « politique 2.0 », pour moi c'est en totale contradiction avec la confiance que l'on accorde à nos collaborateurs à partir du moment où ils ont été formés et informés. On travaille avec des adultes ! Et tout cela est rendu possible par une culture forte de valeurs. La définition de celles-ci ont d'ailleurs été l'objet d'un exercice collaboratif et non pas été imposées par le comité de direction. Nous en sommes arrivés à : confiance, respect, solidarité, développement personnel et orientation résultat. Ce qui amène peu à peu mon équation de Liberté + responsabilité = bonheur + performance

→ Quelles sont les idées que vous voudriez encore voir se développer au niveau de la gestion des RH dans le futur ?

Si j'en avais les moyens, je mettrai sur pied un ensemble d'outils qui permettent de travailler beaucoup plus vite et plus efficacement dans la gestion des bases de données. Plutôt que les programmes mammoths actuels, j'emploie-

rai des SaaS (*Software as a Service* ou Logiciel en tant que service). C'est un modèle d'exploitation commerciale de logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur ou des serveurs internes. Les clients ne paient que les licences d'utilisation mais ne paie pas de frais de mise à jour, d'achat de serveur, de modification, etc tout en étant assurés d'une totale sécurité et confidentialité. Ce serait un gain énorme de temps et d'argent pour un investissement vraiment minimal. Je voudrais également pousser plus loin le concept de développement du leadership. Accompagner les managers afin qu'ils soient des leaders inspirés et inspirants.

Dans mon équipe, je désire encore pousser « l'esprit PME ». Que chacun agisse au sein de l'équipe comme si l'on était une PME face à de vrais clients. Nous évoluons très bien dans ce sens. Je suis déjà enchantée des initiatives que prennent mes collaborateurs mais je crois que l'on pourrait encore aller plus loin. Dans une PME on fait attention à chaque euro, on utilise au mieux les ressources que l'on a afin de pratiquer une politique de frugalité. Ce qui ne signifie en aucun cas être radin ! Mais ce qui empêche, notamment, un gaspillage de ressources en vue de profiter d'une prochaine enveloppe budgétaire.

→ Quelles conseil donneriez-vous à un nouveau Chief Happiness Officer ?

Ne jamais baisser les bras bien sûr, même si tout n'est pas toujours rose. Mais le plus important reste, sans conteste, que donner du bonheur autour de soi donne de l'énergie. Plus particulièrement dans cette période de crise, c'est bon de ne jamais en manquer. Sans compter que donner de l'énergie aux autres leur permet d'en donner à leur tour et d'alimenter les idées qui font que l'on progresse ensemble vers un idéal commun : celui du bonheur et de la performance au travail. ■

Laurence Vanhée est également l'auteur du blog www.missphilomene.com et du livre Happy RH.