

# Le chef, c'est nous!

Quand l'autonomie prend le pouvoir

Comment rendre vie à un département engoncé dans les rigidités pour en faire une équipe fondée sur la responsabilité, la cocreation, l'échange? Histoire d'un vaste chantier de transformation dont la Mutualité chrétienne a été le théâtre.

TEXTE: FRANÇOIS WEERTS

Nicolas Chapaux dirige le département juridique de la Mutualité chrétienne depuis 2012 (lire l'encadré). Au moment de sa prise de fonction, ce service, qui comprend 70 personnes, dont 50 gestionnaires de dossiers et une vingtaine de juristes, souffrait de l'absence de leadership. Un audit interne effectué auprès du personnel révélait d'ailleurs de nombreux problèmes. «Pour le dire crûment, rien n'allait plus», se souvient Nicolas Chapaux. «Nous manquions de vision à long terme. Les données de gestion étaient lacunaires. L'organisation du travail laissait à désirer et le département était replié sur lui-même, isolé des autres grands services de la Mutualité.»

«La situation était vraiment problématique», confirme Valérie Cornez, HR Business Partner du département juridique. «Il n'y avait pas de culture de feed-back. Du coup, la reconnaissance des qualités de chacun était inexistante et les possibilités d'évolution, nulles. Il n'était bien sûr pas question de coaching dans cette structure pyramidale devenue complexe, inadaptée et inefficace. L'autonomie n'avait pas droit de cité.» Le département était englué dans les normes, les procédures et la hiérarchie. Les temps de travail étaient comptés à la minute près.

## PAR OÙ ENTAMER LE CHANTIER?

À son arrivée, Nicolas Chapaux s'est retrouvé face à d'énormes attentes. Organisationnelles d'abord parce que l'envie de changement était réelle chez l'ensemble des collaborateurs. Mais professionnelles aussi. «Or, contrairement à mon prédécesseur, je ne suis pas juriste. Je n'allais pas pouvoir jouer le rôle du super expert, celui chez qui aboutissent tous les problèmes techniques pour qu'il les résolve en dernier recours. Je devais me concentrer sur ma fonction de manager. Et m'investir dans la transformation de cette culture délétère.»

Mais par quoi commencer? Nicolas Chapaux s'est adressé à un spécialiste du changement, Lionel Baretts du bureau de conseil Convidencia. «L'idée de travailler ensemble, de coopérer, de développer l'intelligence collective était très cohérente avec les valeurs de l'organisation», se souvient le consultant. «Mais à l'époque, cet objectif était hors de notre portée. Nous avons commencé par réfléchir aux changements à effectuer avant de progresser vers la coresponsabilité. En effet, comment être responsables ensemble si personne n'est en mesure d'assumer toutes ses responsabilités individuelles?»



*Valérie Cornez*

### FONCTION

HR Business Partner de la Mutualité chrétienne

*Nicolas Chapaux*

### FONCTION

Directeur du département juridique de la Mutualité chrétienne

*Lionel Baretts*

### FONCTION

Fondateur du cabinet de conseil Convidencia



«Notre objectif: alléger les règles et les procédures et promouvoir le modèle de la coopération.»

Nicolas Chapaux,  
Mutualité chrétienne

## ALLÉGER LES PROCÉDURES

«Nous voulions d'abord alléger les règles et les procédures et promouvoir le modèle de la coopération», continue Nicolas Chapaux. Mais la pyramide avait du mal à se laisser abattre. Le problème était qu'il fallait encourager l'autonomie dans une organisation caractérisée jusqu'à l'extrême par l'ordre, les structures, les certitudes. Il fallait aussi lutter contre des positions de pouvoir qui ren-

### LES CLÉS DU SUCCÈS

- Le rôle visionnaire du leader, Nicolas Chapaux
- Le soutien du comité de direction
- L'implication de la GRH qui s'est engagée sans réticence
- La présence d'acteurs internes du changement qui se sont consacrés à plein temps à cette tâche
- L'apport externe (Convidencia) qui a apporté des modèles et une méthodologie. Et surtout, une cohérence.

daient la collaboration difficile. «En un sens, la situation était paradoxale, puisque la Mutualité est basée sur une valeur forte, celle de la solidarité», insiste Valérie Cornez. «Notre raison d'être est celle-là.»

«Il y avait un autre paradoxe», souligne Lionel Barets. «Les salariés avaient d'énormes attentes envers leurs supérieurs, chargés de structurer leur travail quotidien. En même temps, ces derniers n'inspiraient confiance à personne. Tout le monde suivait les protocoles dans un cadre figé, avec des procédures complexes dont la rigidité devenait malsaine. En définitive, personne ne prenait ses responsabilités, les tensions étaient fortes et chacun se débrouillait dans son coin.»

## SE PRENDRE EN MAIN

L'objectif était d'assainir toutes ces procédures rigides pour amener le département vers le stade de l'autonomie et de la responsabilisation avant de parvenir à celui de l'intelligence collective. «Ce projet, nous l'avons appelé *Jump* et nous avons impliqué tout le monde dès le départ», explique Nicolas Chapaux. «Nous avons développé l'autonomie et la prise de responsabilité en luttant contre le réflexe du parapluie. Les cadres ont été poussés à ne pas résoudre les problèmes à la place de leurs collaborateurs mais à leur demander de proposer des solutions.»

«Nous avons encouragé chaque salarié à exprimer ce qu'il pense, à oser s'adresser à ses collègues, à trouver en lui-même les moyens de surmonter ses difficultés», confirme Valérie Cornez.

Pour installer cette culture de la responsabilisation, des groupes de travail ont été formés afin d'aborder des problématiques précises et de chercher des gains rapides. Par exemple: comment alléger telle procédure devenue paralysante? «L'approche a fonctionné», souligne Lionel Barets. «Des gains rapides, il y en a eu beaucoup. Et chacun a compris qu'au lieu de se plaindre, il pouvait faire une proposition en étant soutenu.»

## SUSCITER L'ESPOIR

Quand le projet de réorganisation a été présenté, tout a été fait pour rassurer les équipes. «Il n'était pas question de procéder à des licenciements ou de tout révolutionner en distribuant quelques consignes que nous aurions concoctées dans notre bureau», précise Nicolas Chapaux. «Nous voulions co-crée le futur avec les collègues et susciter l'espoir plutôt que la peur.»

«Pour effectuer ce changement culturel en profondeur, nous avons mis en place une approche très structurée», commente Lionel Barets. «Notre méthode s'attachait à mettre en place les moyens de la cocréation avec l'acquisition des compétences et des savoir-faire nécessaires. Parce qu'au départ, quand on lance un tour de table, il n'y a souvent que le silence à entendre. Il faut donc créer les conditions du dialogue, susciter les idées, permettre au débat de s'ouvrir.»

On le comprend, il était hors de question d'imaginer une solution pyramidale. La gouvernance devait être coopérative. «Nous avons donc institué un comité de pilotage qui accueillait aussi des membres des équipes du terrain», explique Nicolas Chapaux. «Ensuite, nous avons créé des groupes de travail qui ont réfléchi aux thèmes qu'ils voulaient aborder. Quelques grands sujets ont été identifiés, toujours sur une base volontaire. Des sujets qui allaient de la structure à la communication, en passant par les ambitions et les valeurs. Pour les problèmes prioritaires, des propositions ont été faites qui, après validation par le comité de pilotage, ont été mises en œuvre.»

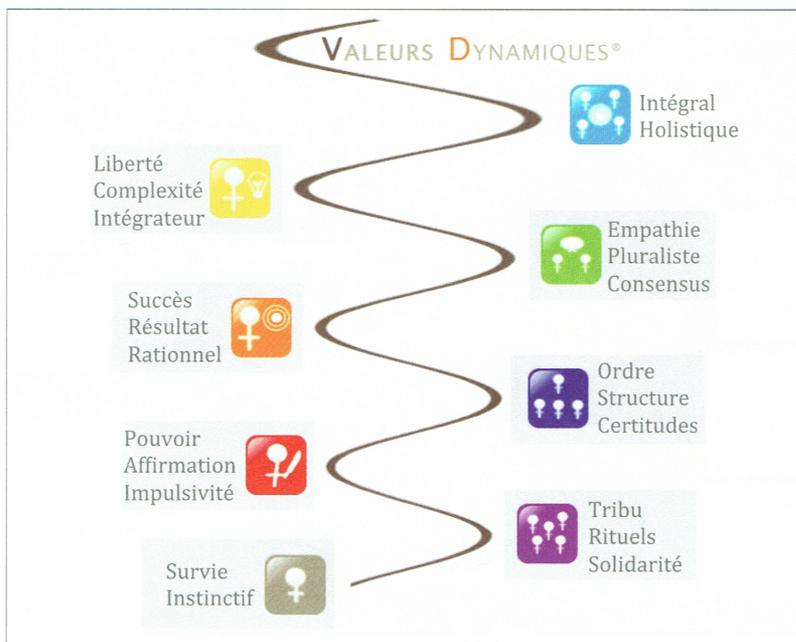
### UNE STRUCTURE PLUS PLATE

Un profond travail a été accompli sur la structure même du département. «Nous avons commencé par lancer un programme de coaching pour le management», explique Nicolas Chapaux. «Puis nous nous sommes attachés à lisser les positions de pouvoir et à supprimer les ego en aplatissant la structure.» Ainsi, plusieurs chefs de service n'ont pas été remplacés après leur départ, de même que certains superviseurs. Pour Valérie Cornez, le

### LA MUTUALITÉ CHRÉTIENNE

«La Mutualité chrétienne, c'est une flotte avec de nombreux navires», explique Nicolas Chapaux. «Malgré des valeurs communes très fortes, au premier rang desquelles la solidarité, il n'est pas facile de développer une culture organisationnelle commune.»

La MC emploie 7.000 personnes environ. Cette organisation regroupe 19 mutualités régionales (11néerlandophones, 8 francophones). Et 800 personnes travaillent au Secrétariat national à Schaerbeek, dont 250 au département informatique.



Les Valeurs Dynamiques sont l'intégration par Lionel Barets de différents modèles d'évolution des organisations adaptés aux équipes et entreprises d'aujourd'hui pour leur permettre de se développer avec sérénité vers des états plus sains ou plus matures (l'aspirale dynamique de Graves et les modèles d'évolution de Satir, Tuckman, Adizes, Mintzberg). C'est ce modèle qui a été utilisé à la Mutualité chrétienne.

pari semble en bonne voie. «Les responsables sont devenus davantage des coachs et des coordinateurs que des directeurs exécutifs, chargés de tout régenter et contrôler. Nous avons d'ailleurs changé les profils de fonction des managers.» Au final, plusieurs niveaux de contrôle ont disparu. Un exemple: ce n'est plus le chef de service qui décide des congés mais les employés s'organisent entre eux.

Les employés ont véritablement coconstruit le passage de la rigidité à l'autonomie. «Ils ont par exemple réfléchi ensemble à la mise au point de matrices de rôles et de responsabilités», explique Lionel Barets. «C'était indispensable puisque le groupe passait d'une structure verticale à des équipes dotées de plus d'autonomie dont les missions pouvaient se chevaucher ou devenir transversales. La complexité a augmenté en conséquence. Mais ce travail a été réalisé par le personnel et pour lui.»

### DIFFICULTÉS

«En réalité, pendant la mise en place du projet, nous avons dû nous ajuster en permanence», reconnaît Nicolas Chapaux. «L'investissement en temps a été considérable. Nous agissions d'ailleurs comme des sortes de cow-boys.

«Notre organisation est basée sur une valeur forte, celle de la solidarité.»

**Valérie Cornez,**  
Mutualité chrétienne

## RECOUVREMENT

Le département juridique s'occupe principalement de la récupération des créances sur les autres organismes assureurs. «Nous remboursons intégralement l'assuré mais s'il est victime par exemple d'un accident de la route avec tiers responsable ou d'accident du travail, nous remboursons d'abord nos membres et nous nous retournons ensuite vers la compagnie d'assurance concernée. Ce n'est pas à la sécurité sociale d'assurer ces dépenses» La MC récupère environ 80 millions d'euros par an pour Sécurité sociale. «Ce département joue donc un rôle essentiel, mais discret, dans l'organisation et le financement de la solidarité entre les Belges», affirme Nicolas Chapaux.

«Chacun a compris qu'au lieu de se plaindre, il pouvait faire une proposition en étant soutenu.»

Lionel Barets, *Convivencia*

L'approche que nous avons retenue n'était pas habituelle dans notre organisation et se heurtait à quelques incompréhensions. Mais grâce au soutien de la direction, nous avons eu la liberté de procéder à ces bouleversements. Ce qui ne nous a pas empêchés de faire des fautes. Mais nous en avons profité pour envoyer le message suivant: «oui, chacun a droit à l'erreur.»

## ET DÉSILLUSIONS

«Bien sûr, après l'emballement dû à la nouveauté, il y a eu une phase de désillusion», reconnaît Nicolas Chapaux. «L'autonomie fait courir des risques. Et les heures s'accumulent. Certains préfèrent encore qu'on leur dise exactement ce qu'ils doivent faire. Trois ans après le lancement du projet, il faut toujours reprendre le flambeau de l'autonomie, de la responsabilisation.»

Pour Valérie Cornez, ces difficultés sont logiques. «Nous avons rendu l'environnement moins sécurisé. Il a fallu accompagner les individus, refuser la victimisation, rassurer. La structure donnée à notre démarche par Lionel Barets nous a beaucoup aidés.»

Mais comment réagir devant quelqu'un qui se montre rétif? «Nous avons accompagné les personnes le mieux possible», insiste Valérie Cornez. «Mais nous avons connu quelques départs volontaires, c'était inévitable devant l'ampleur du changement qui ne pouvait pas convenir à tout le monde. Certains préfèrent obéir à des instructions claires, sans avoir envie de prendre des responsabilités. Du coup, nous avons dû consentir un effort de recrutement important. J'ajoute que dans ce cadre, nous ne nous intéressons plus uniquement aux compétences requises mais aussi au système de valeurs des candidats.»

## SUCCÈS

La refonte du département fonctionne. «Actuellement, un chef de service est absent et l'équipe fonctionne en toute autonomie.» Et Nicolas Chapaux se félicite d'une chose: «Les équilibres budgétaires ont bougé. Le département investit proportionnellement beaucoup moins dans l'encadrement et plus dans la production. Cela fait du sens.» Autre indice qui ravit le directeur du département juridique: «Quand je suis arrivé, ma boîte aux lettres s'emplissait chaque jour de 300 courriels. Normal puisque ma fonction était celle qui devait tout diriger. Aujourd'hui, j'en reçois à peine une vingtaine à traiter.»

Autre changement: dès la deuxième année, la suppression du pointage a été proposée à l'ensemble du personnel du Secrétariat national de la MC. La majorité du personnel a opté pour cette solution. Les nouveaux engagés n'ont pas le choix: ils ne peuvent plus pointer. Le télétravail est également à l'ordre du jour, pour autant bien sûr que le travail le permette.

## ENCORE DU CHEMIN À FAIRE

Bien sûr, le chantier n'est pas achevé. «La question de la reconnaissance salariale se pose», avance Nicolas Chapaux. «Bien sûr, notre environnement ne permet pas de distribuer des bonus. Mais il faudrait sans doute réfléchir à une sorte de gratification pour les responsabilités prises et les résultats obtenus. Plus globalement, nous devons continuer à capitaliser sur cette dynamique participative pour nous avancer vers une organisation qui sera de plus en plus libérée et autonome. Le premier pas est fait. Il nous reste à coconstruire l'avenir.»

Le modèle mis en place dans le département juridique sert actuellement d'inspiration à d'autres branches de la Mutualité chrétienne, comme celui de l'Assurance obligatoire qui regroupe 200 personnes. ¶