

'Vitruvius' développe le leadership dans le secteur public

Tout a commencé autour de la machine à café



L'idée de Vitruvius est née lors d'une conversation entre deux nouveaux arrivants du SPF Personnel & Organisation, devant la machine à café, dans le couloir. Leur hiérarchie leur avait demandé de 'faire quelque chose' pour développer le leadership dans les services publics fédéraux et leur avait donné carte blanche et un bon budget à cet effet. Qui a dit que les fonctionnaires n'évoluaient pas ?

Nos deux nouveaux arrivants sont **Dries Elsen** (coordinateur du projet Vitruvius et accompagnateur du processus en néerlandais) et **Françoise Ligot** (accompagnatrice du processus en français). 'La demande de développement du leadership au niveau des autorités fédérales émanait du président du SPF P&O et était soutenue par notre ministre', explique Dries Elsen. 'Nous avons eu six mois pour explorer toutes les possibilités de nouveaux développements autour du leadership et de l'apprentissage à long terme. Finalement, nous nous sommes inspirés de la pensée de gens comme Ediel Maex, René Bouwen, Felix Corthouts, la MIT Sloan School of Management à Boston... du concept d'apprentissage inductif-relationnel, du processus d'apprentissage ouvert, etc.'

Françoise Ligot: 'En notre qualité de nouveaux-venus au SPF P&O, nous sentions tous deux le poids de l'ancienne culture de l'organisation: la bureaucratie top-down, les procédures,... Mais les gens qui nous ont donné

Le carré et le cercle

Le nom Vitruvius se réfère à l'homo universalis de Léonard de Vinci, qui tient dans un carré et un cercle avec les bras et les jambes écartés (une représentation basée sur les conventions relatives aux proportions du corps humain établies par l'architecte romain Vitruve). Le carré symbolise la raison et l'organisation; le cercle représente les sentiments et la spiritualité. L'homme de Vitruve touche le cercle comme le carré avec ses mains et ses pieds et symbolise le leader intégral, axé sur l'organisation et ses résultats, mais qui tient compte de l'homme et de ses sens.

carte blanche voulaient changer cela. Ils souhaitent une culture plus orientée sur l'homme, plus stimulante, ce qui nécessite une autre forme de leadership. Comme le dit la brochure Vitruvius: nous avons besoin de leaders modernes capables de prévoir et de réagir avec flexibilité à la dynamique complexe de leur organisation, capables d'inspirer leurs collaborateurs, de les motiver, de les développer et de déléguer en leur faisant confiance.'

Sur base des idées acquises, Françoise Ligot et Dries Elsen ont développé le programme Vitruvius. Ils ont mentionné explicitement l'apport de leur partner in crime Jean Debrosse, qui joue parfaitement le rôle de caisse de résonance.

Le programme Vitruvius: faits & figures

Le programme de développement du leadership s'adresse au middle et au top management des services et organismes publics fédéraux. Le programme dure 23 jours, répartis sur 8 mois.

Un cycle comporte 6 modules:

- Intake: un entretien en profondeur articulé autour des attentes, des motivations et des besoins en développement du candidat
- Teambuilding
- Formation à l'attention
- Diriger en engageant
- Le leader en tant que développeur de l'organisation
- Outtake: clôture personnelle et amorce du parcours ultérieur

L'entretien d'intake et d'outtake pour les néerlandophones est dirigé par Ann Bayart, consultante chez Quintessence.

En 2008, 4 groupes de 12 participants ont entamé le programme, en 2009 ils étaient 6 groupes et en 2010, il y aura 8 groupes.

L'un des fondements de la philosophie d'apprentissage est l'approche valorisante sur base du talent (qui fait également partie de l'approche 'mauve' décrite par Lou Van Beirendonck).

Les participants apprennent en faisant. Parfois ça dérape, mais c'est normal.

Nouvelle philosophie d'apprentissage

Nos interlocuteurs sont convaincus de leur approche. Mais en quoi cette approche est-elle différente ? 'Apprendre sur base de sa propre expérience', répond Dries Elsen. 'Non pas parler de, pas de powerpoints, mais expérimenter soi-même. L'expérience propre est la seule expertise qui compte. Nous avons en outre associé le domaine de l'apprentissage relationnel en groupe aux techniques de mindfulness et à la psychologie bouddhiste : il s'agit de se dépouiller de tout ornement et de toute vanité et de se redécouvrir totalement, à partir de zéro. Non pas comme individu narcissique, mais comme personne en relation avec les autres. Une démarche difficile, mais qui mène à l'authenticité. Le peer coaching est un troisième aspect important, puisqu'il aide à passer du groupe d'apprentissage à la situation de travail réelle.' Françoise Ligot complète: 'Ce transfert est facilité par l'interaction constante entre le groupe d'apprentissage et la

situation de travail. Le nombre de personnes dans le groupe d'apprentissage varie constamment, comme c'est le cas dans la situation de travail. Mais attention : nous ne mettons pas les gens dans des catégories. Nous ne travaillons pas avec des schémas déterministes. L'apprentissage ne se déroule pas selon des lignes préétablies. C'est un processus qui se pilote lui-même et les participants apprennent en faisant. Parfois ça dérape, mais c'est normal.'

Qualités de dirigeant

Pour l'entretien d'intake et d'outtake, P&O fait appel à un consultant de Quintessence; les autres modules sont dirigés par des collègues d'autres organisations. Dries Elsen insiste: 'Nous n'avons pas opté pour des organisations, mais pour des personnes. Nous avons donc choisi les qualités d'Ann Bayart comme dirigeante. Elle est très authentique et les valeurs du programme sont également les siennes. Avec elle et les autres dirigeants externes, nous nous sommes jetés dans le bain et quand nous en sommes ressortis, nous formions une équipe forte.'

Tache d'huile

Et enfin, la question inévitable: Vitruve fait-il avancer les choses ? Dries Elsen: 'Sur base des évaluations par les participants, oui ! Nous mesurons l'effet du programme selon les normes habituelles et les scores sont souvent très élevés. Mais pour voir si un changement s'opère effectivement au niveau de la culture de l'organisation, il va falloir attendre encore. Peut-être cinq ans.' Françoise Ligot: 'En fait, avec Vitruvius nous touchons directement une personne sur vingt seulement dans notre groupe cible, mais nous espérons que celles-ci répandront l'esprit de Vitruvius dans l'organisation, que se créera un réseau d'alumni qui se soutiennent et prennent des initiatives pour faire accepter le nouveau style de leadership et la nouvelle culture de l'organisation.'



Dries Elsen

Françoise Ligot