

# Le bonheur dans l'entreprise...

## Quelques réflexions!



Bernard Delvaux  
Venise, 24 mai 2012

# Agenda

---

- **Historique professionnel**
- Le bonheur ... est-ce un objectif ?
- Le cas Belgacom
- Le cas bpost
- Le cas Sonaca
- Le bonheur des organisations syndicales
- Quelques conclusions

# Historique professionnel

---

- Delloye-Matthieu (groupe Cockerill-Sambre)
- McKinsey & Cy
  - VW Forest
  - Union Minière
  - Belgacom
- Belgacom
  - projet PTS
  - projet Best
  - Fixed & Internet operations (Exco)
- La Poste
  - Mail & Parcels operations (Exco, en charge de Georoute, Nouveaux centres de tri, taxipost)
- Sonaca Groupe (CEO)

# Agenda

---

- Historique professionnel
- **Le bonheur ... est-ce un objectif ?**
- Le cas Belgacom
- Le cas bpost
- Le cas Sonaca
- Le bonheur des organisations syndicales
- Quelques conclusions

# Le bonheur ... est-ce un objectif ?

---

- Faire le bonheur des membres du personnel:
  - Objectif SMART ?
  - Humble ?
  - Est-ce que ça a un sens ?
- Eviter de contribuer au malheur des membres du personnel est:

**« Le projet et L'équipe »**  
**+**  
**Le respect**

# Agenda

---

- Historique professionnel
- Le bonheur ... est-ce un objectif ?
- **Le cas Belgacom**
- Le cas bpost
- Le cas Sonaca
- Le bonheur des organisations syndicales
- Quelques conclusions

# De la RTT à Belgacom

---

- “Burning Platform”
  - Libéralisation des télécoms
  - Privatisation du capital
  - Révolution technologique (data et mobile)
- Leadership du CEO (J.J. Goossens)
- (Très) Jeune équipe de management
- Orientation “clients”
- “Sky is the limit”
- “Enjoy while you can”

# Les grands projets de réorganisation à Belgacom

---

- Nouvelle structure d'organisation orientée « clients » (en 2 étapes)
- Projet PTS
  - 6600 départs
  - 6300 reconversions
- Projet BeST
  - nouvelle structure d'organisation et nouvel Exco
  - 4200 départs
- Plan d'affaire détaillé / Cascade des objectifs chiffrés / Communication intensive

# Quelques éléments clés...

---

- « Big Picture » vs « What's in it for me »
- Négociations avec les organisations syndicales
  - propositions détaillées
  - pas d'attaque des tabous
- Équité / fairness
  - Job centres
  - Règles claires
- Management de délégation, orienté résultats, le plus bas possible dans l'organisation.

# Agenda

---

- Historique professionnel
- Le bonheur ... est-ce un objectif ?
- Le cas Belgacom
- **Le cas bpost**
- Le cas Sonaca
- Le bonheur des organisations syndicales
- Quelques conclusions

# De la Poste à bpost - “Le projet et l’équipe”

---

- “Burning Platform”
  - Libéralisation du marché postal
  - Privatisation du capital
  - Evolution technologique (tri automatique)
- Leadership du CEO (J. Thijs)
- Nouvelle équipe de management
- Orientation “clients”
- Management informel, très accessible

# Beaucoup d'incertitudes...

La Poste  
existera-t-elle  
encore dans 10  
ans ?

Vais-je devoir  
changer  
d'emploi ? De  
lieu de  
travail ?

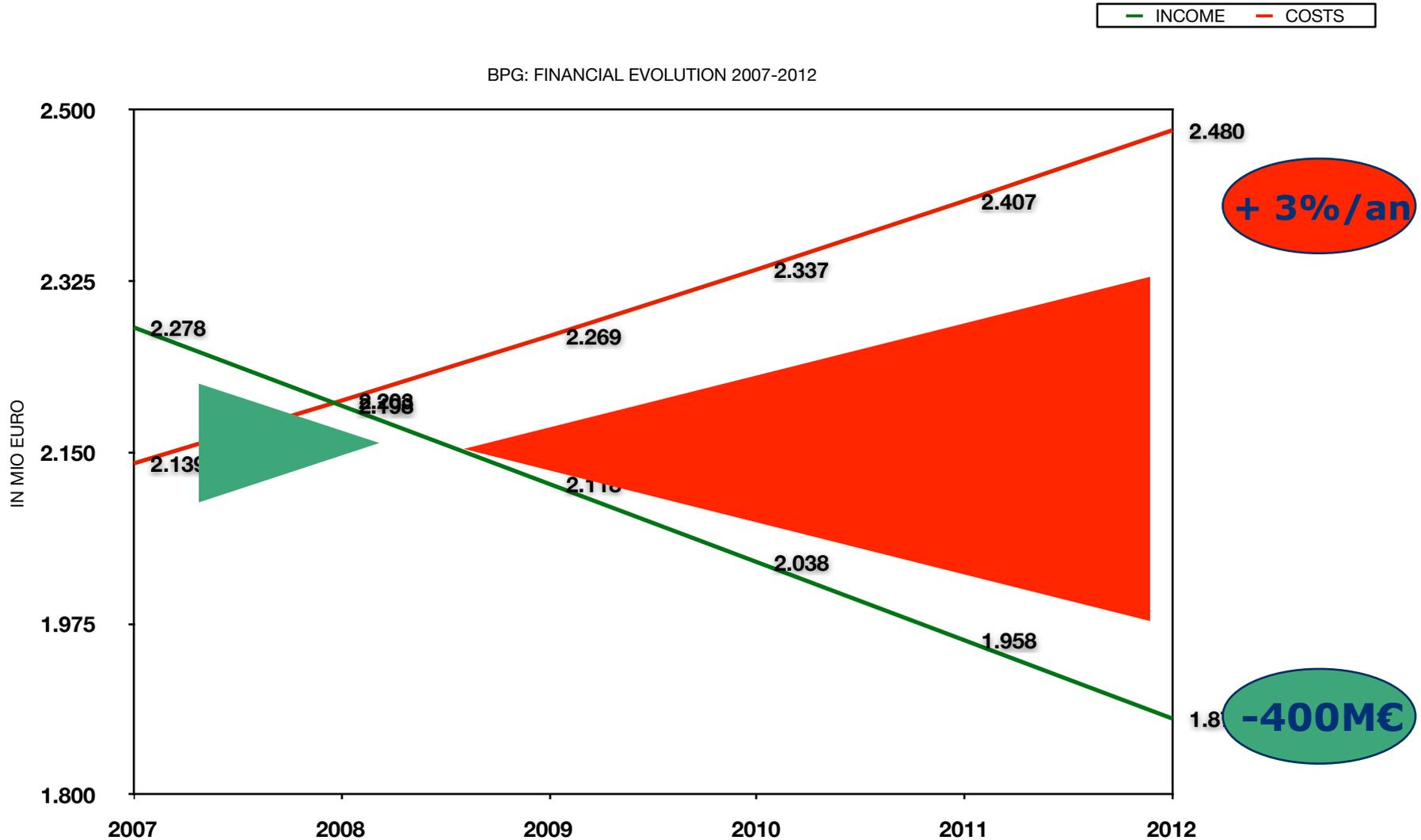
Allons-nous avoir des  
patrons danois ?  
Allons-nous perdre  
notre statut ?

Que vont faire  
les concurrents  
pour prendre nos  
clients ?

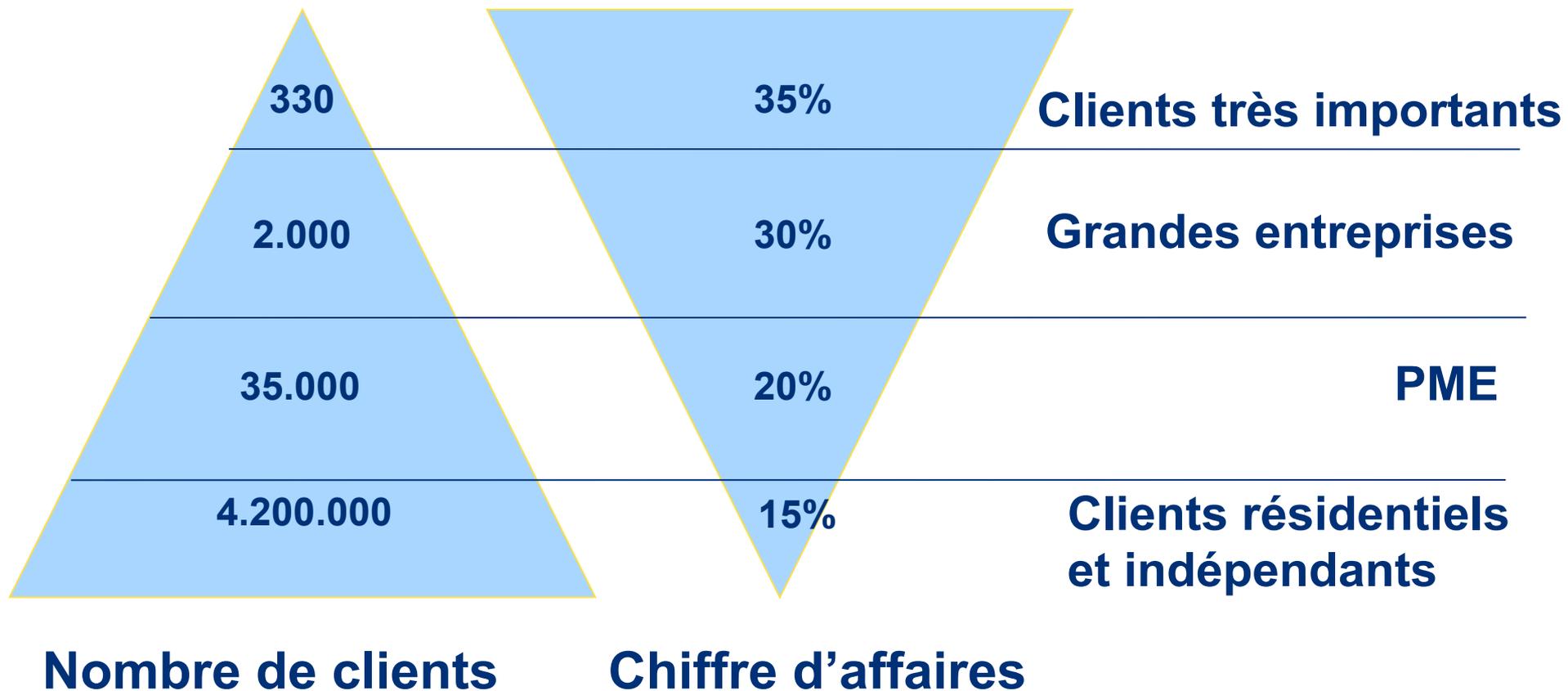
Pourquoi changer ? Ne peut-on  
continuer comme avant ? Cela ne  
marchait pas si mal...

A quoi ressembleront  
les conditions  
régulatrices après le  
01/01/2011 ?

# Évolution des revenus et coûts de La Poste : scénario "sans réaction"



# Structure de la clientèle

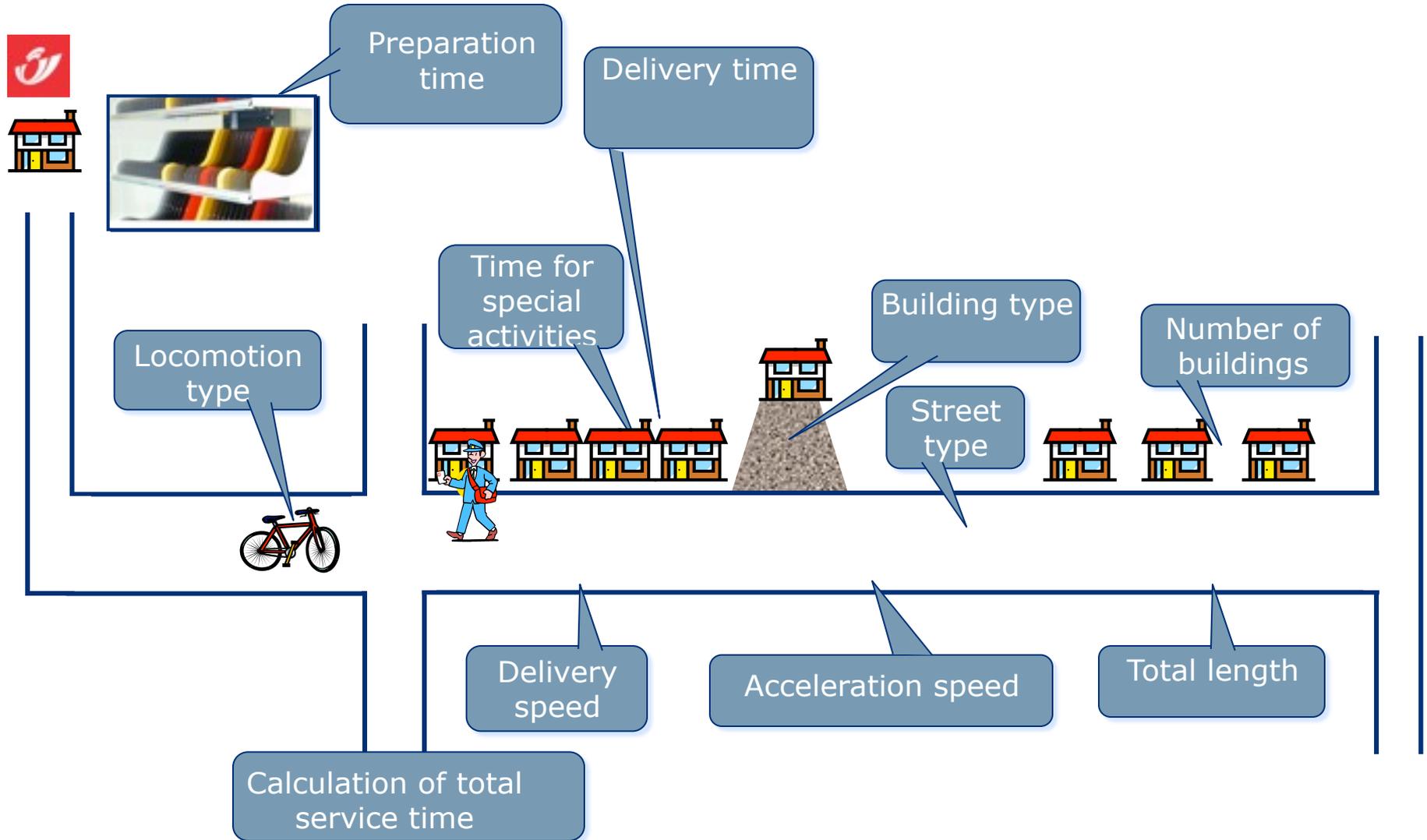


# Exemples de changements à Bpost

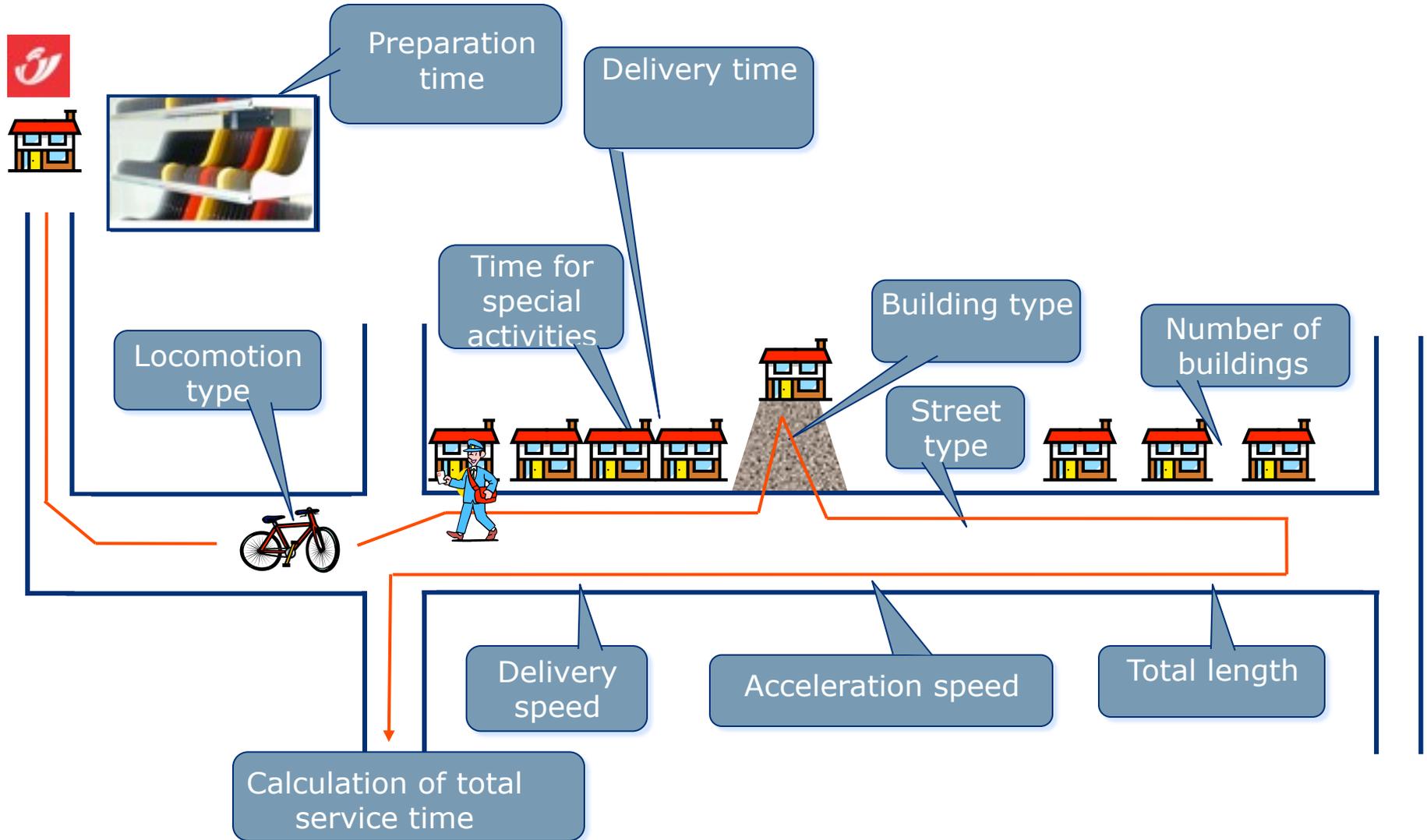
---

- Division Mail
  - Séparation des activités Retail (changement de référentiel)
  - Georoute
    - + Journaux avant 7h30
  - Nouveaux centres de tri
    - Tri par tournée
    - Distribution des paquets (taxipost/barcode)
    - Nouvelle structure du réseau (de 550 bâtiments à 100)
    - Sequencing des lettres

# GEOROUTE



# GEOROUTE



- Réduction d'effectifs (Division Mail):
  - - de 28500...
  - - ... à 19500 ETPs
- Réseau: de 550 à 110 localisations

**Bien mesurer l'impact de Géoroute!**

# Quelques éléments clés...

---

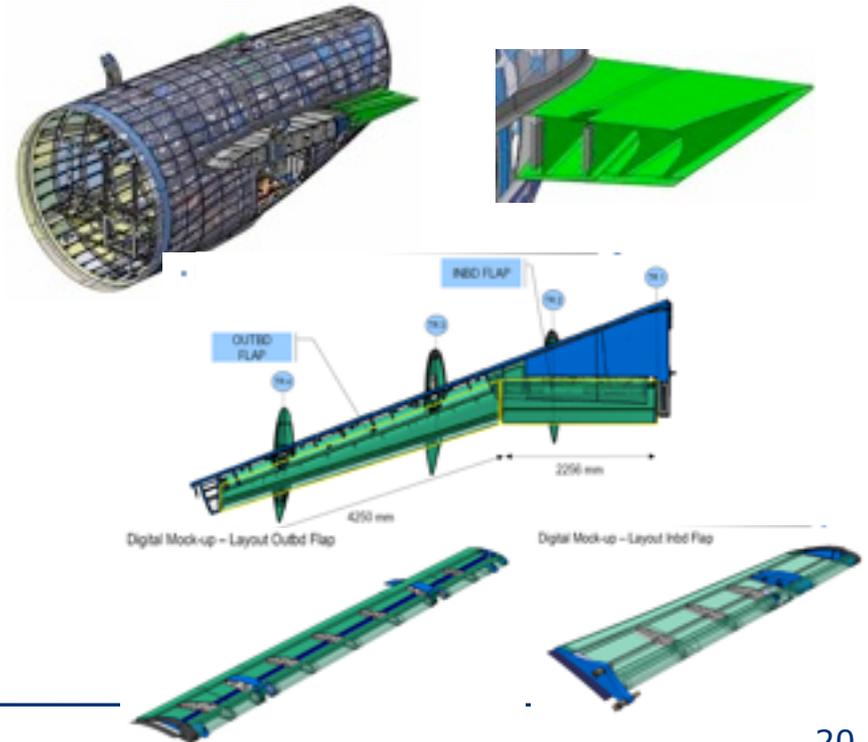
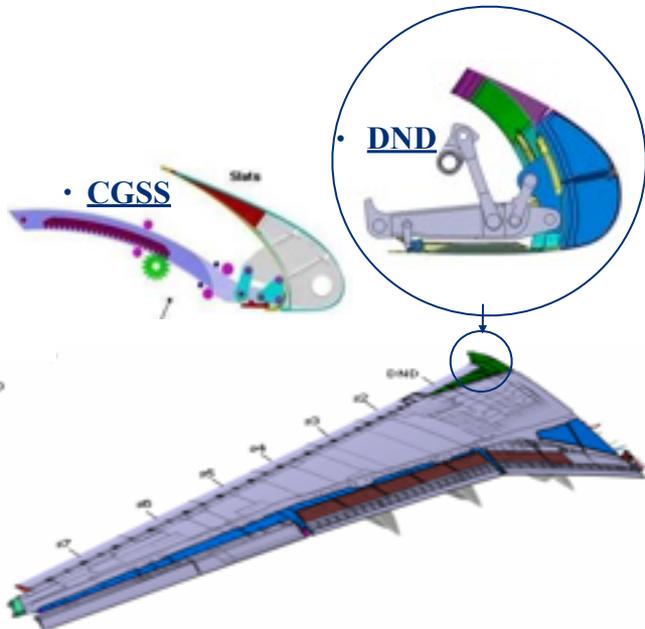
- « Big Picture/ Projet » vs « What's in it for me »
- Négociations avec les organisations syndicales
  - propositions détaillées
  - pas d'attaque des tabous
- Équité / fairness
- Refonte de l'équipe de mgt. Management de délégation, orienté résultats, le plus bas possible dans l'organisation.  
« Meten is weten »

# Agenda

---

- Historique professionnel
- Le bonheur ... est-ce un objectif ?
- Le cas Belgacom
- Le cas bpost
- **Le cas Sonaca**
- Le bonheur des organisations syndicales
- Quelques conclusions

# Produits de Sonaca



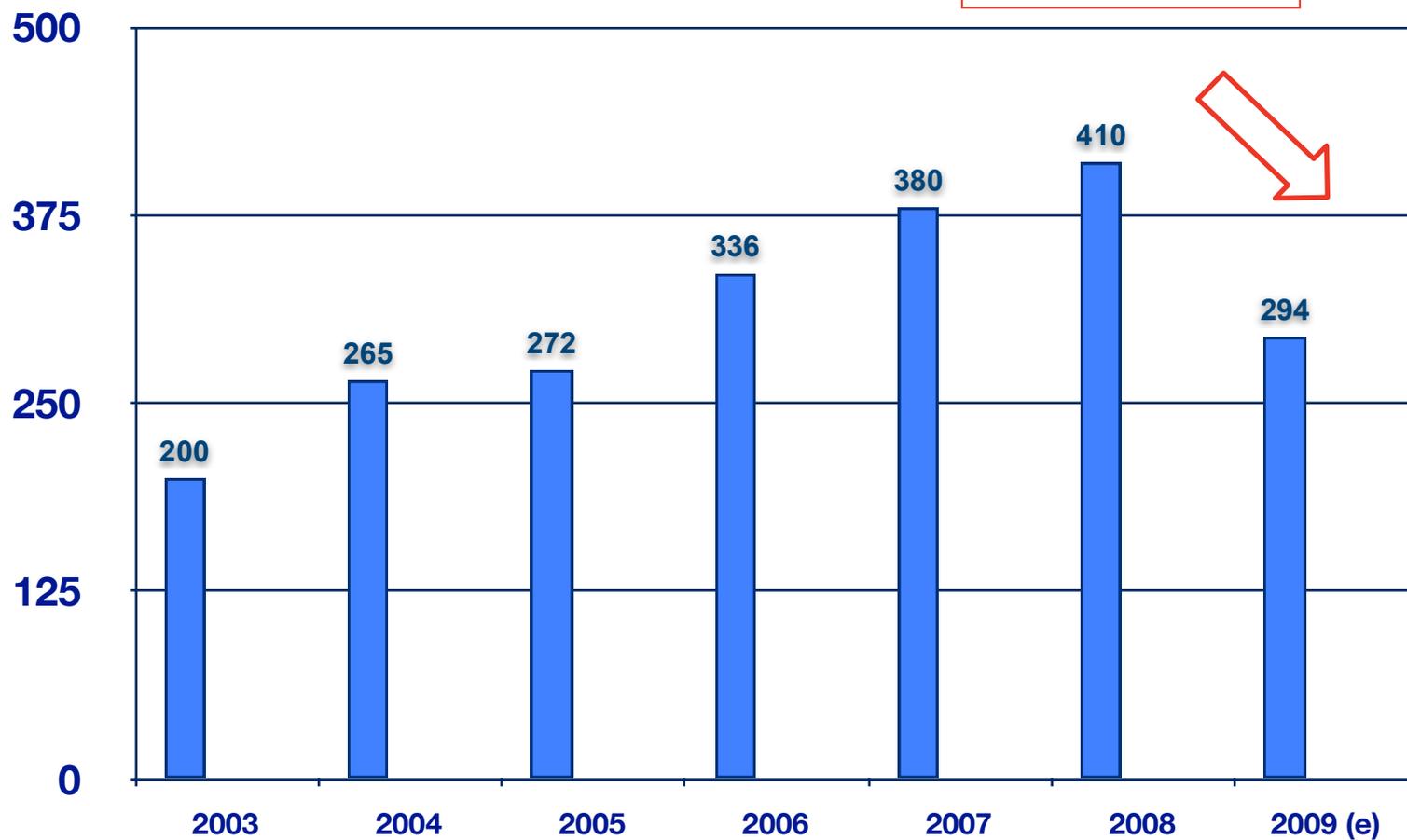
# Geographical footprint



# « Burning platform »

Group : Consolidated Sales (in USD)

Perte: 184  
mUS\$



# Transformation de Sonaca

---

- Plan d'affaires 2009-2014 détaillé / Cascade des objectifs / Communication intensive (analyse des inquiétudes)
- Culture du chiffre et du résultat versus technologie
- Structure d'organisation en 2 pôles:
  - - Développement et pré-série
  - - Production série
- Comité de direction restreint et processus budgétaire « participatif ».

# Quelques éléments clés ...

---

- « Big Picture/ Projet » vs « What's in it for me »
  - Sessions de communication par petits groupes (adaptées), chaque semestre
  - Consistance dans les messages (délocalisation, productivité)
- Négociations avec les organisations syndicales
  - Déblocage des salaires et CCT 90
  - Propositions détaillées
- Equité / fairness
  - Choix du personnel qui devait quitter l'entreprise
- Renforcement des management skills. Management de délégation, orienté résultats, le plus bas possible dans l'organisation. « Meten is weten ».

# Quelques éléments clés ...

---

- Pour les cols bleus, le salaire compte plus que pour le management...
- Le respect est essentiel! Du temps consacré au personnel, en direct, est du temps investi, pas perdu...
- Multiplier les démarches participatives sur le terrain (Lean, Kaizen teams, budgets disponibles)
- Les différences culturelles sont très structurantes
  - Nord et Sud (ou Est) de la Belgique
  - Brésil vs USA vs Belgique

# Agenda

---

- Historique professionnel
- Le bonheur ... est-ce un objectif ?
- Le cas Belgacom
- Le cas bpost
- Le cas Sonaca
- **Le bonheur des organisations syndicales**
- Quelques conclusions

# Faire le bonheur des organisations syndicales ...

---

## ■ **Créer le sentiment d'urgence**

- Placer le client au centre des préoccupations
- Construire une "burning platform" et communiquer un "projet"

## ■ **Etablir la confiance mutuelle / crédibilité**

- Oser dire la vérité ... assez tôt
- Donner une perspective générale et détaillée, globale et individuelle
- Présenter les solutions en même temps que les problèmes
- Faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait

## ■ **Rechercher le consensus**

- Trouver des intérêts convergents, éviter la "lutte des classes"
- Se projeter à la place de son audience et comprendre ses sensibilités: le syndicalisme est un business...
- Interpréter/décoder les discours et réactions
- Aider à communiquer

## ■ **Renforcer les équipes syndicales...**

- Dans les entreprises en transformation, l'idéal est une équipe syndicale forte ... et responsable

# Agenda

---

- Historique professionnel
- Le bonheur ... est-ce un objectif ?
- Le cas Belgacom
- Le cas bpost
- Le cas Sonaca
- Le bonheur des organisations syndicales
- **Quelques conclusions**

# Comment un CEO devrait occuper son temps...

---

**Time**

**1/3**

**DIRECTION  
SETTING**

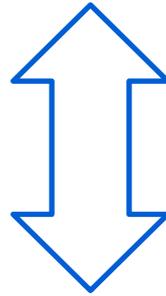
**1/3**

**STRUCTURING**

**1/3**

**ENERGIZING**

“Dare and care”



“Le projet et l'équipe”

+

Le respect

Fin de la présentation

---

Questions ?

