

De la résignation à l'audace de la métamorphose de la Fonction publique

Les auteurs



Patrick Claudez et Eléonore Béchaux sommes tous deux coaches professionnels. Notre ambition est d'accompagner les individus, les équipes et les organisations à oser agir et penser différemment pour déployer tout leur potentiel et traverser avec sérénité et créativité les mutations du monde professionnel. Nos valeurs tournées vers le bien commun et la liberté et nos années d'expérience de cadres dans la fonction publique nous ont « naturellement » conduit à accompagner les fonctions publiques dans leur métamorphose.

A l'heure où la fonction publique est invitée à se métamorphoser dans Action Publique 2022, nous vous proposons ici une synthèse de nos constats et de nos observations, réflexions et lectures, une façon nous l'espérons de vous inspirer !

Une fonction publique qui doit se réinventer en profondeur

Le monde du travail est parcouru de transformations dont l'ampleur et la rapidité dépassent tout ce que nous avons connu jusqu'alors. Ainsi, les

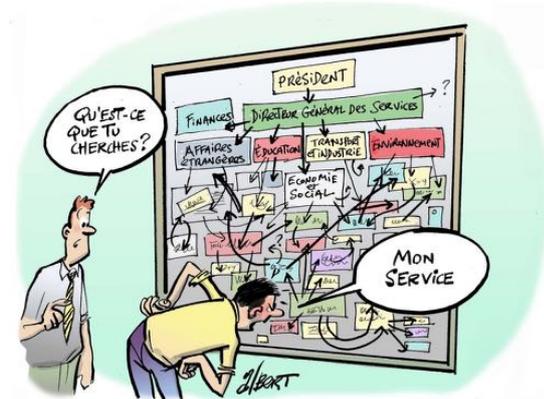
administrations et organismes publics changent, fusionnant, réduisant leurs effectifs, transformant leurs finalités et leurs méthodes de travail. Pour le personnel, ces évolutions créent des situations extrêmement déstabilisantes caractérisées par la complexité, l'incertitude et l'ambiguïté. Dans bien des endroits, rien n'est fait ou presque jusqu'à ce qu'une difficulté majeure ne survienne (conflits, arrêts maladie à répétition, démotivation). Ailleurs, des accompagnements collectifs peuvent être mis en place ⁽¹⁾. Ceux-ci génèrent en général beaucoup d'espoirs et d'attentes sur le moment mais, finalement, ne parviennent pas à **transformer le fonctionnement ordinaire des services**. Ces interventions peuvent alors être perçues comme une perte de temps et génératrices de frustrations. Elles peuvent même être suspectées d'être des tentatives **d'hyper-adaptation** à des situations où **l'accumulation de contraintes est devenue la règle**.



Le risque est alors grand, pour les organisations comme pour les personnes, de **s'enfoncer dans un fonctionnement en mode survie** caractérisé par une perte de sens et de plaisir, une course contre la montre

¹ - Accompagnements pour la mise en place de projets stratégiques ou de projets de services, coaching individuel ou collectif, co-développement, laboratoires d'Innovations publiques, etc.

permanente et le développement d'une lassitude, d'un stress croissant voire, dans le pire des cas, de souffrance au travail. La **logique gestionnaire** tend alors à se substituer au sens et aux projets communs. Les journées ressemblent alors, de plus en plus, à une succession de problèmes à résoudre et de contraintes à gérer : difficultés budgétaires, développement d'insatisfactions voire de tensions, incapacité à trouver du temps pour prendre du recul ou définir l'essentiel. On en arrive à une situation de **désespoir tranquille** qui s'accompagne d'un **désengagement très fort** comme en témoigne les données de l'Institut Gallup (²).



Dans un tel contexte, la plupart des personnes et des services ne voient pas de solutions qui soient à la hauteur des difficultés. L'enjeu est de comprendre qu'en maintenant le **paradigme hiérarchique dominant**, il n'existe effectivement aucune solution durable à ces problèmes. Pour sortir par le haut de cette crise et retrouver un **élan vital générateur d'efficacité et de plaisir à travailler ensemble**, il nous paraît indispensable de changer en

² - Selon le sondage Gallup « State of the global workplace » réalisé en 2013 dans 140 pays et relatif à l'engagement des salariés dans leur entreprise, en France seuls 11% des salariés sont engagés, 61% ne sont pas engagés et 28% sont activement désengagés.

profondeur et **d'opérer une véritable métamorphose.**

Et si les clés de la métamorphose étaient à portée de mains ?

Au fil de notre expérience, nous nous sommes rendus compte que cette *métamorphose* se joue aux 3 niveaux du système : les individus, les équipes et l'organisation dans son ensemble. Il va de soi qu'il n'existe pas de recette miracle, mais qu'il s'agit, au contraire, d'un processus à co-construire à chaque fois. Pour autant, nous avons observé la pertinence de 5 clés : (1) adopter une posture de créateur, (2) co-construire une vision partagée, enthousiasmante et porteuse de sens, (3) oser inventer de nouvelles façons de travailler ensemble fondées sur la confiance et l'intelligence collective, (4) créer les conditions du bonheur au travail, (5) s'inscrire dans un changement culturel.

Première clé - Adopter une posture de créateur

Le contexte actuel de la fonction publique favorise en priorité 3 types de postures :

- **Les victimes**, enfermées dans la plainte ou dans une résignation silencieuse,
- **Les passésistes**, dont l'attitude repose sur le slogan « c'était mieux avant », idéalisant a posteriori l'âge d'or où le fonctionnaire avait une place respectée et pouvait bénéficier d'une certaine aura (l'instituteur, l'ingénieur de l'équipement, le facteur, etc.),

- **Les bons soldats** qui cherchent à bien faire, à répondre aux attentes de la hiérarchie et des citoyens et s'efforcent de faire « tourner la machine ». Parmi eux, la poignée de ceux qui y croient encore et « portent le système à bout de bras » est confrontée à une masse de travail et une charge mentale importante ainsi qu'à des responsabilités qui les fragilisent et les empêchent d'être porteurs d'une vision mobilisatrice et de sens. Le burn-out n'est alors jamais très loin...
- **Elargir le champ des possibles** en imaginant des solutions et des comportements nouveaux qui s'appuient sur les points forts et atouts des individus, équipes et organisations,
- Prendre conscience de ses **croyances limitantes** et chercher à cultiver de nouvelles croyances qui **libèrent notre potentiel créatif et accroissent notre sécurité intérieure.**

Ces postures ne doivent en aucune manière être condamnées. Elles correspondent à des **automatismes de pensée et de comportement** résultant des apprentissages que la plupart d'entre nous avons fait. Par contre, il est important que chacun prenne conscience que ces attitudes ne font que maintenir les problèmes auxquels nous sommes confrontés et nous **conduisent inexorablement à la survie.**

Une alternative est de développer la **posture de créateur**, c'est-à-dire de :

- Prendre **la responsabilité de ce que l'on vit en développant une meilleure connaissance de soi** et en reconnaissant notre part de contribution à ce qui est. Cela permet d'augmenter ses marges de manœuvre,
- **Faire le deuil** de ce qui a été, intégrer les éléments positifs du présent et se projeter vers l'avenir

Apprendre à agir et à se comporter en créateur correspond à une sorte de « **super apprentissage** » susceptible d'aider tant les personnes que les équipes à vivre **sereinement et créativement** la période actuelle de bouleversements permanents.

Seconde clé - Co-construire une vision partagée, enthousiasmante et porteuse de sens

Co-construire une vision rêvée et partagée est une bonne façon de susciter engagement, enthousiasme et responsabilité. Il s'agit d'abandonner le traditionnel exercice d'élaboration du « Projet de service » ou du « Projet stratégique ». Ceux-ci ne permettent plus de répondre aux besoins de sens et d'implication aujourd'hui nécessaires. En outre, ils ne correspondent plus au degré de complexité et d'accélération des systèmes gérés par les administrations. Ce sont souvent des documents copieux, uniquement pensés par quelques-uns. Ils sont pour la plupart réalisés dans une perspective de résolution de problèmes, là où il serait plus approprié d'adopter une **perspective à long terme et enthousiasmante.** Ces documents

paraissent **éloignés de la réalité quotidienne des agents et reflètent davantage la carte que le territoire**. Ils produisent souvent peu de changements profonds (au-delà des changements d'organigramme !) et beaucoup d'agents se sentent exclus de la réflexion et ont le sentiment que la pensée est confisquée par une poignée de cadres.

S'il existe différentes conceptions de ce qu'est une *vision*, toutes se rejoignent sur la définition des points suivants :

- **Le « Pour quoi ? »** ⁽³⁾, qui traduit la **situation rêvée**, porteuse de sens,
- **Le « Comment ? »** qui consiste à clarifier les valeurs et les principes de fonctionnement pour créer un cadre relationnel propice à la prise d'initiative et à l'efficacité,
- **Le « Quoi ? »** qui correspond aux actions concrètes à entreprendre et aux étapes conduisant à la situation rêvée.

Pour élaborer une vision partagée et mobilisatrice, il est indispensable d'utiliser les outils et **méthodes d'intelligence collective** (*Appreciative Inquiry, world café, forum ouvert, etc.*) qui permettent l'inclusion et l'expression de tous les agents, quel que soit leur grade ou leur fonction, la prise de conscience de ce qui rassemble et l'émergence d'idées nouvelles susceptibles d'enthousiasmer le collectif.

Par ailleurs, le travail de **co-construction de la vision** est essentiel pour favoriser le deuil du

passé en se projetant dans une vision plus épanouissante et porteuse de sens.

Enfin, c'est également l'occasion d'affirmer les valeurs communes et, en particulier pour la fonction publique, de **mettre le service public au cœur de l'action quotidienne** ; cela constitue, pour les agents, un élément fort d'appartenance. En effet, on n'est pas fonctionnaire par hasard. C'est souvent le fruit d'une histoire personnelle et/ou familiale qui répond à une envie de s'engager au service de l'intérêt général.

Troisième clé - Oser inventer de nouvelles façons de travailler ensemble fondées sur la confiance et l'intelligence collective

La situation à laquelle est confrontée la fonction publique d'une part, et l'évolution des attentes des fonctionnaires en termes d'autonomie, de sens ou de reconnaissance d'autre part nécessitent d'investir et de repenser profondément le champ du « Comment ? », c'est-à-dire **d'oser inventer de nouvelles façons de travailler ensemble**.



³ - Et non le pourquoi qui conduit à une pensée linéaire.

En la matière, lorsque l'on observe les nouvelles formes d'organisation qui

émergent ⁽⁴⁾ et les initiatives les plus réussies dans la fonction publique ou ailleurs, on s'aperçoit qu'il existe en filigrane une sorte de « **Comment libérateur** ». Celui-ci n'est bien entendu pas un ensemble de principes ou de recettes à appliquer de façon systématique pour en faire une sorte de mode opératoire. Il s'agit plutôt d'un état d'esprit et de principes qui peuvent créer un contexte d'efficacité, de créativité et d'épanouissement pour les fonctionnaires comme pour les salariés du privé.

Sans viser aucune exhaustivité, nous voudrions simplement mettre en avant deux ingrédients majeurs qui peuvent être appliqués dans la fonction publique dès aujourd'hui :

- **Le pari de la confiance** qui permet de libérer les initiatives, de générer un haut niveau d'engagement et de bien-être et de diminuer les coûts considérables du contrôle pour des bénéfices très limités,
- **L'élaboration et l'application de règles du jeu précises sur la base du dialogue** ⁽⁵⁾. C'est bien évidemment à chaque collectif de définir ses propres règles du jeu. Nous voudrions cependant souligner que ces règles du jeu, pour libérer la puissance créatrice des personnes et des équipes,

⁴ - Sur ce sujet, on peut lire, par exemple, l'ouvrage passionnant de Frédéric Laloux « Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées » qui décrit précisément les différents stades d'évolutions des entreprises et organisations humaines.

⁵ - La définition de valeurs et de principes de fonctionnement lors de l'élaboration d'une vision partagée répond précisément à ce besoin.

pourraient judicieusement combiner les deux registres suivants : celui de la **protection** (règles de bienveillance ou droit à l'erreur) et celui de la **permission** (libre expression, liberté de prendre des initiatives du moment qu'on reste à l'intérieur de la vision).

A eux seuls, ces deux ingrédients peuvent transformer profondément les méthodes de travail de la fonction publique. Pour cela, il est nécessaire de s'éloigner de logiques incantatoires et s'inscrire, au contraire, dans des logiques de mise en œuvre réelle. Concrètement, une fois le « Comment ? » bien défini, il est possible, par exemple, de mettre en place, à certains moments clés (réunions de service, projets phares, séquences de réflexion collective...) des « gardiens du comment ». Ceux-ci ont alors la mission de veiller au respect des principes choisis. Ainsi peuvent-ils proposer, à tout moment, une interruption pour prendre un temps de réflexion en cas de non-respect des principes de fonctionnement définis. Cette pratique permet, progressivement, l'instauration de nouvelles façons de travailler ensemble.

Dans cette même perspective, **l'exemplarité des dirigeants et des managers** est capitale pour donner du crédit à ces nouvelles façons d'envisager le travail collectif et la communication.

Pour conclure cette partie, nous voudrions souligner l'importance de cette troisième clé pour contribuer à une véritable métamorphose de la fonction publique. Il est indispensable de lui donner de la valeur. Cela passe

notamment par le choix de lui accorder suffisamment de temps, la mise en place d'un accompagnement extérieur pour réguler les interactions et un **investissement important dans la formation** pour diffuser les états d'esprits, outils et méthodes permettant de progresser ensemble sur cette voie.

Quatrième clé - Créer les conditions du bonheur au travail

Il y a quelques mois, la *Harvard Business Review* a consacré un numéro spécial au **bonheur au travail**. Outre un plaidoyer passionnant sur l'intérêt de chercher à favoriser le bonheur au travail, on y découvrait des chiffres intéressants reposant sur une méta-analyse de 225 études académiques effectuées par Sonia Lyubomirsky, Laura King et Ed Diener. Cette étude met en évidence que les personnes heureuses à leur travail ont une créativité trois fois plus importante, une productivité supérieure de 31 % et des ventes plus élevées de 37 %.

Ces chiffres illustrent ce que Shawn Accor appelle "**l'atout bonheur**" c'est-à-dire les avantages pour les hommes comme pour les organisations du bonheur au travail en termes d'épanouissement individuel comme d'efficacité collective.

Mais ne nous y trompons pas. L'idée n'est pas de chercher à accroître la productivité en travaillant sur l'amélioration du bonheur au travail mais bien d'adopter une **logique humaniste ayant le bonheur au travail comme finalité première**. Cela étant dit, nous pouvons alors nous interroger sur comment créer les

conditions du bonheur au travail. Il va de soi que personne ne peut faire le bonheur d'autrui. Il est plutôt question de ne pas entraver le bonheur de ses collaborateurs (et encore moins de favoriser leur mal-être) et de chercher à créer les conditions favorisant leur bonheur et leur épanouissement.

Lors d'un colloque fin 2016 sur les administrations libérées, Jacques Lecomte, auteur "*Des entreprises humanistes*" estimait, qu'en la matière, trois facteurs sont essentiels :

- Pouvoir faire ce que l'on aime,
- Avoir de bonnes relations avec ses collègues, sa hiérarchie, ses clients,
- Avoir le sentiment d'être utile, de faire quelque chose qui ait du sens.

Jean-François Zobrist, ancien patron charismatique de l'entreprise Favi, figure emblématique des entreprises libérées, ajoute, quant à lui, la nécessité de **faire confiance aux salariés** pour qu'ils soient heureux.



Ces 4 facteurs sont d'autant plus intéressants qu'ils ne coûtent rien du strict point de vue économique et qu'il est possible, pour les managers comme pour les dirigeants, d'intervenir

sur eux dès aujourd'hui. En effet, rien n'empêche un manager ou un dirigeant d'aider, autant que faire se peut, ses collaborateurs à faire ce qu'ils souhaitent. Il suffit pour cela d'un peu de volonté et d'imagination. De même, dirigeants et managers peuvent favoriser la qualité des relations à l'intérieur de leurs services, répondre au besoin de se sentir utile de leur personnel (pour cela la deuxième clé de co-construction d'une vision partagée est essentielle) et apprendre à faire confiance.

En définitive, pour favoriser le bonheur des fonctionnaires et de là, l'efficacité de la fonction publique, il s'agit avant tout d'être prêt à **se remettre en question et à changer d'état d'esprit** pour agir et communiquer différemment.

Cinquième clé - S'inscrire dans une perspective de changement culturel

« *Aucun problème ne peut être résolu en restant sur le même niveau de conscience que celui qui l'a créé. Nous devons apprendre à voir le monde d'un autre point de vue.* » Albert Einstein.



Le changement culturel trouve sa nécessité dans la nature des difficultés

auxquelles on est confronté mais aussi dans l'évolution des aspirations de notre société, qui ne se limitent pas à celles des générations Y et Z (partie visible). C'est un mouvement de fond global et mondial, qui nous amène à revoir nos modes collectifs de pensée et d'action et qui nécessite un véritable **changement culturel**, c'est-à-dire l'adoption de croyances adaptées et constructives susceptibles de favoriser l'harmonie et la préservation du Bien commun.

De notre point de vue, celui-ci peut s'opérer autour de 3 piliers :

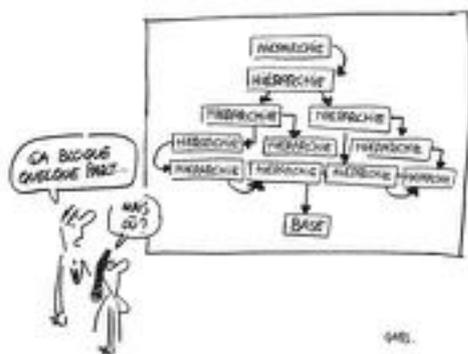
- **Une vision positive de la nature humaine.** Dès le début des années 60, Douglas Mc Gregor (⁶) nous proposait de **changer de regard sur la nature humaine.** Il nous fait passer d'une vision X où l'être humain est perçu comme paresseux et tricheur par nature, et qu'il faut motiver par la récompense (extrinsèque) et surveiller (bâton/carotte), à une vision Y positive où l'être humain est considéré comme naturellement motivé par le travail et ses passions pour s'accomplir. Le management repose alors sur la confiance et la capacité à créer les conditions des motivations intrinsèques.

Aujourd'hui, les esprits sont davantage prêts à adopter pleinement cette conception. En attestent des parutions récentes comme celles de Pablo Servigne et Gauthier Chapelle « *L'Entraide. L'autre loi de la jungle* » où ils montrent comment la biologie du XXe siècle a surévalué les comportements de compétition dans la nature, en minimisant l'importance

⁶ - Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill, 1960.

de la coopération. Sur cette nouvelle base de croyances, on construit un tout autre monde et on envisage différemment le travail en entreprise et le management.

- **L'approche systémique** : si la pensée cartésienne a permis des avancées considérables, aujourd'hui celle-ci semble limitée pour traiter des situations complexes, multi-acteurs et multi-facteurs.



L'approche systémique permet d'appréhender le monde du travail en accordant une importance centrale à la **communication et aux interactions humaines**. Cela permet de repenser l'action et de s'éloigner d'un **mode de fonctionnement qui isole et cloisonne** (organigramme, approche linéaire causale de la résolution de problème, fonctionnement en silo des services, etc.). Cette approche **active les logiques du vivant**, donne une valeur au système lui-même et à ses sous-systèmes, permet de comprendre et d'agir sur les processus relationnels, inter-personnels et d'appartenance.

- **L'optimisme** : en France, avoir l'esprit critique et annoncer les pires évolutions est souvent perçu comme une preuve d'intelligence. En revanche, **chercher le meilleur en toutes circonstances et s'attendre à des**

évolutions positives est plus rare. Pourtant, élargir le champ de l'effet Pygmalion au collectif, voire à la société dans son ensemble est stratégique. En effet, **nous créons une réalité conforme à nos croyances**. Transposée à l'échelle de la fonction publique, cette capacité à voir en toute difficulté une opportunité permettrait de quitter un **fonctionnement reptilien** (qui nous amène à nous positionner de façon peu créative en mode fuite, lutte ou inhibition) au profit d'un **fonctionnement néocortical** beaucoup plus créatif. Ainsi, il deviendrait possible d'imaginer des solutions adaptées.

Nous sommes bien conscients qu'un tel changement culturel est un **processus** qui s'inscrit dans la durée, un processus exigeant qui impose une discipline, et que l'adhésion ne pourra se faire que par vagues successives de prise de conscience.

Pour autant, il nous semble que **la fonction publique a atteint son point critique** et que les changements sont appelés de tous. Par conséquent, ce changement culturel pourrait peut-être aussi se **propager de façon virale** au sein de la fonction publique à la faveur d'accompagnements (co-développement, formations, ateliers, conférences inspirantes, coaching, etc.) favorisant les nécessaires prises de conscience. De tels accompagnements pourraient alors être des facteurs d'accélération et de diffusion.

Ce changement culturel pourrait créer les conditions d'une **libération du potentiel de créativité individuelle et collective**. Cela permettrait

également de générer des résultats extraordinaires reposant sur un **engagement fort** et **l'innovation relationnelle et organisationnelle**.

Nous voudrions souligner que si chacune de ces 5 clés est bénéfique, leur mise en œuvre combinée permettrait de démultiplier leurs effets et d'accélérer la rapidité des évolutions recherchées.

Faire de la fonction publique un modèle d'organisation enthousiasmant

Et si **nous nous autorisons à rêver** d'une fonction publique où il ferait bon travailler ensemble, où les fonctionnaires seraient capables d'exprimer leur créativité et leur potentiel dans un cadre de responsabilité et de liberté, et où leur travail serait reconnu par l'ensemble des citoyens. La fonction publique deviendrait alors un **modèle inspirant** au service des citoyens, un modèle d'organisation humaine ouverte et tolérante, capable de travailler avec des acteurs publics et privés, français, européens et internationaux et apportant un **service d'exception** aux citoyens, aux acteurs de toute nature et aux territoires.

Ce changement culturel profond de la fonction publique **ranimerait sa vitalité** et contribuerait à l'émergence d'une **société libérée** dans laquelle chacun pourrait exprimer tout son potentiel et où chacun aurait sa place. Mais est-ce vraiment une utopie ?

Si nous changeons de lunettes, ne voyons-nous pas **fleurir une multitude d'initiatives** qui sont autant d'expériences pionnières qui nous montrent la voie. Regardons les résultats exceptionnels de certaines **entreprises libérées**. Voyons comment ces entreprises, lycées, ministères, organismes de santé ont su, en **s'appuyant sur la confiance et l'intelligence collective**, générer des résultats étonnants pour leurs clients et bénéficiaires ainsi que du **bien-être et du bonheur pour leurs employés**. Dans le même esprit, regardons toutes ces merveilleuses initiatives qui fleurissent partout autour de la recherche d'un monde plus durable et dont certaines ont été décrites notamment dans le documentaire « Demain ».

La question n'est plus de savoir si c'est possible ou non. Il s'agit plutôt de comprendre que **nous créons avec nos croyances** et qu'en adoptant, chacun à notre niveau et collectivement de nouvelles croyances et perspectives, nous deviendrons à même de **métamorphoser le monde du travail**, public notamment. Nous pourrions alors nous appuyer sur ces transformations de la fonction publique pour faire de la France un **modèle de société durable, inclusive et fraternelle**. La confiance dans les institutions et dans l'avenir permettrait de libérer un potentiel considérable d'énergie, d'intelligence et d'initiatives qui pourrait être mis au service du bien commun et contribuerait à **réenchanter notre société** !

Paris, Montpellier, le 6 février 2018