

**Le point de vue**  
de **Johan Theuret** et **Isaac Getz**

## **Fonction publique : de la bureaucratie à l'agilité**

Si, pendant deux siècles, il allait de soi que les entreprises devaient être organisées sur la base de la subordination et du contrôle, se développent depuis plus d'une décennie des organisations fondées sur la confiance.

Non seulement leurs salariés viennent au travail par envie plutôt que par obligation, mais ces entreprises sont aussi agiles, innovantes et performantes. Sans nier ses spécificités, la fonction publique ne peut rester en dehors de ce mouvement de fond.

Certes, d'importantes réformes ont vu le jour, notamment dans les relations avec les usagers, dans la gestion des deniers publics, dans l'allégement des démarches administratives. Dans cet élan, il est donc temps de moderniser et de simplifier les règles statutaires de la fonction publique, en vigueur depuis la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Si une nouvelle loi est nécessaire pour apporter le souffle attendu, l'Etat seul ne peut tout résoudre. La perte de sens exprimée par de nombreux fonctionnaires n'est pas uniquement due au cadre légal mais aussi à l'organisation interne et aux pratiques managériales des administrations. La logique gestionnaire semble l'emporter sur le contenu et le sens.

Du fait de la mise en place successive de politiques dites de « modernisation de l'Etat », la logique gestionnaire semble en effet l'emporter sur le contenu et le sens des missions du service public. Pour autant, il ne s'agit pas d'exiger la remise en cause d'un statut fondé sur une garantie de droits venant en contrepartie de devoirs qui s'imposent à tous les fonctionnaires. Il s'agit de promouvoir une fonction publique plus agile, capable de s'extirper de son carcan bureaucratique, lequel génère autant d'incompréhensions chez les usagers que de démotivation chez les agents publics.

L'exemple de la Sécurité sociale est à ce titre parlant. En 2014, son conseil d'orientation a voté à l'unanimité la résolution invitant les directeurs de toutes les caisses à se réinterroger sur la place du salarié et à s'inspirer notamment du concept d'« entreprise libérée ». Plusieurs caisses se sont ainsi engagées, dont la CPAM des Yvelines (1.350 agents), laquelle a obtenu des résultats impressionnants, passant de 75% à 90% d'appels répondus, avec une baisse continue de l'absentéisme de 14% à 8%.

Comment est-ce possible ? Par la confiance que le directeur a témoignée à ses équipes ! Confiance pour en finir avec l'autorisation nécessaire pour prendre une pause sur les plates-formes de courriers et de téléphone, pour simplifier les demandes de télétravail... Le rôle du manager passe de contrôleur à facilitateur. En effet, l'évolution du rôle et de la posture du manager est la clef de la transformation de l'organisation « classique » vers l'organisation « agile » qui libère l'initiative et le potentiel de ses salariés. Tandis que les règles statutaires, liées notamment aux déroulements des carrières, confortent le manager expert, l'administration agile nécessite les compétences de facilitateur de la prise d'initiatives, du droit à l'erreur et de l'association des agents à l'organisation du travail.

En effet, nos organisations bureaucratiques font perdre la réactivité en privant les agents de leur responsabilité et de la prise d'initiative, pourtant partie intégrante des missions d'un fonctionnaire. Les lourdeurs l'empêchent trop souvent, ainsi que la créativité des agents qui naît de ces initiatives. De plus, dans le contexte de la révolution digitale qui bouleverse l'organisation et le fonctionnement des administrations, leurs lourdeurs et leurs silos sont vécus comme de réels obstacles à la créativité et au travail collaboratif.

Alors que ce quinquennat se veut comme un mandat de changements dans les pratiques administratives, ayons l'audace de moderniser le management dans la fonction publique. Il est urgent de sortir de la simple gestion administrative des personnels, pour tenir compte des parcours professionnels, donner du sens aux agents et servir toujours mieux le public. Pour réussir, il faudra dialoguer et expliquer, à l'image de ces administrations pionnières. La clef repose sur le volontarisme de chacune de nos administrations. Ce volontarisme doit être soutenu et devra s'appuyer sur les DRH et les partenaires sociaux.

**Johan Theuret** est président de l'association des DRH des grandes collectivités

**Isaac Getz** est professeur à l'ESCP Europe, est l'auteur de « L'entreprise libérée » (Fayard, 2017)

*ABV Group conseille et accompagne les entreprises dans le **management stratégique des coûts**. Il étudie en particulier les risques et opportunités des obligations déclaratives, sociales, fiscales et parafiscales et les sources d'amélioration de la chaîne de valeur. [www.abv-group.com](http://www.abv-group.com)*