



## Conférence

# « Anticiper les enjeux et modes de travail dans la fonction publique de 2050 : le bonheur en plus ? »

Paris le 23 mars 2017

## Sommaire

---

### OUVERTURE

Quel travail en 2050 ? Évolution du travail dans le temps et l'espace

Conversation apprenante / Bocal- Le travail de demain : quelle nouvelle approche sociétale ? Exemple du revenu minimum universel

Quelles actions ont déjà été engagées dans la fonction publique ?

Conversation apprenante / Bocal\*\* : Les nouvelles pratiques disruptives pour les humains dans les organisations

Temps d'intelligence collective sous forme de Barcamp : et vous, qu'allez-vous mettre en place ?

Et si tout ça nous le savions déjà ? (Faisons confiance à notre intuition !)

# Ouverture

---

Nicolas MOURLON

*Directeur de l'IFORE*

Les agents du service public sont confrontés à de nouveaux enjeux, de nouvelles pratiques professionnelles et à de nouvelles attentes sociétales, imposant de revoir leur manière de « faire de l'action publique ». L'IFORE organise des conférences afin de montrer que ces processus, loin d'être angoissants, peuvent être sources de bonheur.

## Quel travail en 2050 ? Évolution du travail dans le temps et l'espace

---

### [Le bonheur, le nouveau précepte de base de nos vies personnelle et professionnelle ?](#)

Jean VIARD

*Sociologue, spécialiste des Temps sociaux.*

À Paris, un mariage sur deux finit par un divorce, 55 % des logements sont occupés par des personnes seules tandis que la durée moyenne d'un couple s'établit à 8 ans. Comment faire le même travail 40 ans ? Ce postulat fonctionnait dans les sociétés d'après-guerre, caractérisées par la stabilité et la sécurité, bâties sur la permanence. En 2050, ces évolutions, qui mettent la fonction publique en porte à faux comme en attestent les débats à la présidentielle, seront accentuées. Les usagers vivent dans ce monde court et discontinu, bousculé à une vitesse incroyable.

En 2007, l'invention de *Twitter* marque le début de la révolution numérique, qui ne fait que commencer. Aujourd'hui, 4 milliards d'hommes sont connectés sur Internet, ce qui atteste de la vitesse incroyable de la mutation. Les grands services d'État apparaissent comme des blocs inamovibles face à ces changements profonds. Par exemple, 65 % des premiers nés en 2017 le sont hors mariage. En 1968, seuls 5 % de « bâtards » avaient été comptabilisés.

La vie privée des gens est sortie des cadres culturels hérités. Dans les années 1960, après les Trente Glorieuses, les cadres du monde colonial, la hiérarchie de l'homme sur la femme, les carcans de la religion ont commencé à s'effondrer tandis que la Nature revêtait un nouveau statut. Il s'agit d'une rupture culturelle, conséquence des guerres mondiales. La révolution culturelle a induit la révolution technologique.

Quel sera le travail en 2050 ? 4 milliards d'hommes peuvent désormais accéder aux banques de données et à l'information, de manière instantanée. La diffusion du savoir est immédiate.

Dans les grandes entreprises, telle que Bouygues, les directions sont sensibilisées à ces questions. Dans le service public, les élites n'écoutent pas les sociologues.



Quelques chiffres illustrent les paradigmes du changement. On travaille en moyenne 10 % de son existence. En effet, 67 000 heures travaillées sont nécessaires pour obtenir les droits à la retraite, tandis qu'un individu vit 700 000 heures en moyenne. En 1945, on vivait 500 000 heures et la durée du travail était de 200 000 heures. Sous Napoléon, on travaillait 70 % de sa vie. Ces bouleversements sont immenses.

On fait en moyenne 50 km par jour. Qu'est-ce qu'un voisin ? Qu'est-ce qu'un collègue de travail ? La majorité des individus ne travaille pas où ils habitent. Qu'est-ce donc qu'un citoyen ? La démocratie a perdu sa base.

On fait en moyenne 8 000 fois l'amour, quand nos grands-parents ne le faisaient qu'un millier de fois. La sphère de l'intime s'est démultipliée. La vie privée écrase la vie sociale. Les métiers, les liens professionnels sont devenus secondaires. On prie moins qu'avant, statistiquement parlant. Les pratiques de temps libre sont devenues un enjeu majeur.

On dort 3 heures de moins que nos grands-parents tandis qu'on gagne une heure d'espérance de vie par jour. La révolution temporelle est gigantesque. Cette profusion de temps disponible induit une plus grande mobilité, laquelle requiert des sources de communication plus performantes.

On n'a jamais été aussi heureux. Bien que la société traverse une crise profonde, une étude de la CFDT montre que 78 % des salariés sont heureux au travail, 75 % sont contents de leur couple et de leur maison. Les individus sont heureux mais en dehors des institutions. La famille devient une tribu. L'angoisse réside dans le fait que, pour la première fois, on ne sait pas où l'on se dirige. On a conscience d'être enfermés dans une petite boule, au sein d'un univers infini, induisant une vision carcérale. Jadis, les individus avaient l'impression d'un monde infini.

Cette situation d'angoisse est cependant exagérée. Nous sommes dans une situation de panique (Brexit, Trump). Les structures politiques se déstructurent car les structures culturelles se sont elles-mêmes déstructurées.

200 000 heures de vie ont été gagnées entre Jésus-Christ et 1914, et le même nombre depuis 1914. Les discours sur la retraite sont donc biaisés. Sur cette vie de 700 000 heures, 100 000 heures sont consacrées aux études et au travail tandis qu'on dort 300 000 heures. Il nous reste donc 400 000 heures de temps libre. Cette masse de temps est consommée par la télévision (100 000 heures), le lien social, les voyages, etc. soit les activités caractérisant les sociétés modernes. Ce temps est très inégalitaire. La qualité du travail est donc essentielle.

Pour la première fois dans l'histoire de l'Homme, nous pouvons tous devenir vieux, ce qui auparavant n'était pas évident pour les femmes en raison d'un taux de mortalité en couches élevé. Avant que ces progrès ne soient enregistrés, la durée moyenne en couple était de 10 ans et ce, depuis les Grecs. L'image du couple « pour la vie » est donc récente.

Plus la vie est longue, plus l'individu veut retenter sa chance, tout le temps : changement de partenaires, de métiers, déménagements, changements de vote, etc. Tout est discontinu. Les pratiques sociales se télescopent à toute vitesse, expliquant ce sentiment de bonheur et de liberté : rien n'est jamais plié.

La norme de cette société est la mobilité : au lit, au travail, dans le logement, dans les plaisirs. Fort de ce temps supplémentaire, le logement devient le lieu principal de vie, alors qu'il n'était avant que l'espace du couple en retrait de l'espace public (rue, syndicat, église, etc.). Désormais, l'espace public est vide, on fait rentrer les individus chez soi.

Ces transformations culturelles et techniques influent dans l'espace et dans l'organisation de l'espace de la société.

La société numérique correspond à une culture urbaine accélérée. Le reste du territoire ne peut que constater qu'il demeure éloigné. Il se sent abandonné par cette révolution.



Fort de ce constat d'évolution de la société, la fonction publique doit se demander comment reconstruire des processus de stabilité à l'intérieur de cette société discontinuée ?

La question du travail dans ces sociétés doit être pensée à partir de ces nouveaux fondamentaux culturels. L'humanité ne recule jamais sur la liberté malgré des mouvements parfois réactionnaires. Il devient anormal dans ce contexte que des individus soient fonctionnaires toute leur vie.

La novation réside dans l'emploi du corps (éduquer, soigner, divertir), qui est passé de 10 % à 30 %. Le cœur de la société moderne est l'homme, non plus l'objet.

4,5 millions d'emplois ont été créés, dont 3,5 millions sont occupés par des femmes. Cette nouvelle société a permis aux femmes de travailler, amenant sur le marché du travail plusieurs millions de personnes. A été demandé à l'économie une réponse à un mouvement culturel, expliquant aussi le rejet des immigrés dont le besoin était moins pressant ainsi que les taux élevés de chômage.

13 métropoles françaises produisent 61 % du PIB, attestant d'une concentration des richesses. Dans ce modèle, l'Île-de-France est la plus grande métropole européenne. Paris, aux côtés de Los Angeles, New York et Shanghai, est l'un des quatre hubs mondiaux, lesquels accélèrent les liens. Est-ce que les lois et la société soutiendront ou bloqueront-elles ces perspectives de richesses pour Paris/Île-de-France ?

Cette société de discontinuités doit entrer dans les métiers de la fonction publique et dans le regard que la société porte sur ces métiers. L'enjeu est de recréer de la confiance afin que les structures publiques redeviennent indispensables. À l'heure actuelle, les individus privilégient les lycées privés car ils répondent à ces nouvelles attentes (pouvoir aux parents).

Comment continuer à protéger ce qui doit être protégé en introduisant de la discontinuité ? Deux choix semblent se profiler. Les éradicateurs (modèle Fillon) souhaitent externaliser, en prenant exemple sur les entreprises privées. Cette externalisation permet d'introduire de nouveaux savoir-faire.

La seconde option provient d'un mouvement interne. Le service public, s'il comprend la discontinuité, constitue l'une des bases essentielles de nos sociétés modernes. Les fonctionnaires doivent porter la révolution à l'intérieur de leurs institutions, au risque de la suppression de leur emploi.

Si la mutation ne vient pas de l'intérieur, elle s'imposera de l'extérieur de manière potentiellement plus violente.

Dans le monde d'aujourd'hui, on ne peut souhaiter effectuer les mêmes tâches 40 années durant. Ce modèle est aujourd'hui dépassé. Un modèle de bonheur, *via* une harmonie entre la fonction publique et le reste de la société, doit être inventé. Comment change-t-on de travail ? Les pays scandinaves ont massivement reculé l'âge d'entrée dans la fonction publique. Selon eux, une première vie dans le privé se déroule avant l'entrée dans le public.

Les mutations doivent être acceptées, tout en essayant de les rendre démocratiques et accessibles aux plus fragiles. La société demande que la fonction publique soit un nid d'innovations, plutôt qu'une tour infranchissable.

Si les possibilités pour être heureux sont multiples, elles nécessitent toutes de voir le monde tel qu'il arrive.



# Conversation apprenante / Bocal - Le travail de demain : quelle nouvelle approche sociétale ? Lien entre travail et revenu - Exemple du revenu minimum universel

---

Animée par Stéphanie TOUSSAINT, consultante, experte en performance durable

Jean-Marie MONNIER

*Chercheur au Centre d'Économie de la Sorbonne à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne*

Le but est de repenser la transformation du capitalisme à partir de la transformation du travail. L'idée centrale, dans ce nouveau capitalisme, est qu'aujourd'hui, la source principale de création de la valeur est le travail cognitif, soit, dans l'économie de la connaissance, un travail nécessitant une mobilisation de connaissances. L'enjeu de la valorisation du capital est précisément le capital immatériel et sa captation.

Ce phénomène a des conséquences sur le travail. Le capitalisme cognitif n'est pas assimilé à la révolution informationnelle. D'autres éléments sont intervenus, tels que la scolarisation de masse et l'élévation du niveau de connaissance, lesquels ont permis à la révolution informationnelle de se répandre. Le travail s'est transformé de cette façon.

Dans ce nouveau capitalisme s'est produit un changement du travail important. Aujourd'hui, le travail n'est plus enfermé dans les frontières physiques et temporelles de l'entreprise. Il s'effectue sur tous les temps sociaux. La vision du travail figé (temps de travail/vacances) n'est plus pertinente car ces temps communiquent, les frontières sont poreuses. La transformation du travail contribue à créer une masse conséquente de travail en dehors du temps de travail et de l'entreprise, non-reconnue et non-rémunérée.

Sur la base de ce constat, un « revenu social garanti », devenu « revenu de base », apparaît justifié.

L'intellectuel doit proposer à la société des utopies rationnelles et réalistes. Des méthodologies de chiffrages ont été élaborées. Il semble nécessaire d'approfondir la réflexion sur la question de la transformation du travail. Notre réflexion est fondée sur le travail qui, loin de se raréfier, change.

À noter qu'il ne s'agit pas d'un revenu *minimum* universel, mais d'un revenu de base, c'est-à-dire un revenu universel inconditionnel.



Ralph KUNDIG

*Président de BIEN Suisse*

Pourquoi parle-t-on de bonheur au travail et pas simplement de bonheur ? Cette valeur travail est « balancée » comme un élément inamovible tel une loi religieuse. On doit pouvoir le remettre en question. Qu'est-ce que le travail ?

Au commencement, la société était basée sur le partage et le don. Les chasseurs et les cueilleurs partageaient le surplus avec leurs clans. Puis, ont progressivement émergé le troc, les échanges avec des matières précieuses, la monnaie, le salariat et la financiarisation de l'économie.

La gauche défend historiquement le droit au travail. Pourquoi pas le droit au revenu ? Pourquoi l'associer au travail ? Les frontières entre les activités lucratives et non-lucratives sont ténues. La majorité de la richesse produite aujourd'hui est issue d'activités non-payées.

La fonction première du travail est son rôle d'utilité publique : produire et partager pour se développer et exprimer sa créativité. L'associer à de l'argent constitue une distorsion.

L'idée reçue du plein-emploi est faussée. Ce concept illusoire a été mis en avant pour justifier un fonctionnement de société basé sur le salariat. Pour obtenir le plein-emploi, des destructions majeures sont nécessaires (guerres, productions de matériel destiné à s'autodétruire avec l'obsolescence programmée, etc.). Si le plein emploi n'est pas atteint, le chômage crée des déséquilibres entre l'offre et la demande, toujours en défaveur des travailleurs. Les offreurs d'emploi possèdent ainsi une large latitude pour négocier les salaires. Cette situation s'aggrave depuis les années 1990 en raison de la quatrième révolution industrielle. Peu d'acteurs sont conscients de l'étendue de cette révolution spectaculaire. Seules les personnes impliquées dans le développement technologique ont conscience que l'emploi tel qu'on le connaît est en voie de disparition.

Comment faire ? Notre modèle économique est en soins palliatifs. On essaie de trouver de l'emploi où il n'y en a pas. Nous pouvons persister dans l'idée qu'il faut retrouver une croissance de chimère non-viable écologiquement, ou bien passer à un autre modèle de société en introduisant le revenu de base.

Une initiative populaire en Suisse a permis d'introduire l'idée dans le débat politique. La proposition a recueilli 23 % des suffrages, ce qui était inespéré considérant la nouveauté du sujet, les faibles moyens à disposition pour la soutenir et l'esprit plutôt conservateur qui règne en Suisse.

Le revenu de base pourrait générer du bonheur en accroissant la liberté de chacun.

Les individus, grâce à cette base économique permanente, recherchent des revenus comme compléments, et non pour survivre. Ce sentiment de sécurité et de liberté permettrait d'être créatifs et de mener une vie qui n'est plus soumise à l'angoisse existentielle, mais basée sur la liberté individuelle. Cette dernière amène aussi la responsabilité. Le revenu de base soutient le partage dynamique du travail, des salaires à la hausse, une démocratisation de la famille ainsi que la formation, la recherche, l'innovation, les activités citoyennes et le bénévolat.



Basile DURAND

*Auteur du rapport « Revenu universel. Enjeux et expérimentations »*

Le Mouvement français pour un revenu de base (MFRB) a donné la définition communément admise du revenu de base comme « *un droit inaliénable, inconditionnel, cumulable avec d'autres revenus, distribué par une communauté politique à tous ses membres de la naissance à la mort sur une base individuelle, sans contrôle de ressources ni exigence de contreparties, dont le montant et le financement sont ajustés démocratiquement* ».

Bien que la sémantique soit développée, plusieurs approches de ce concept, qui n'est ni de droit ni de gauche, se côtoient.

- Certains veulent démanteler la protection sociale, en distribuant un revenu universel d'un montant équivalent afin que chacun souscrive à des assurances privées.
- Selon la conception libérale, l'objectif du revenu universel est de favoriser le retour à l'emploi, réduire la bureaucratie et de réduire l'effet de trappe à l'inactivité. Ce revenu est ici financé par crédit d'impôt unique avec une fiscalité proportionnelle.
- D'après la conception sociale-démocrate, la mise en place du revenu de base permettrait de réduire les inégalités, assurer un minimum de dignité et de s'adapter aux mutations du marché du travail tout en restant attaché à la valeur travail.
- Enfin, certains pensent que les activités non-monétaires sortant du cadre du travail (bénévolat, formation, etc.) doivent être valorisées afin que chacun puisse refuser un emploi grâce à un revenu de base qui leur permettrait de vivre dignement. Pour les partisans émancipateurs, le montant de ce revenu, financé par une fiscalité progressive et exponentielle, s'avère donc essentiel.

Le financement de ce revenu de base induit nécessairement une hausse de la fiscalité. Le montant et son financement permettent de déterminer son orientation. Aussi, on ne peut être « pour » ou « contre » le revenu universel, puisque ce dernier revêt plusieurs sens. Il permet néanmoins un réel débat sur le futur et sur les sujets de société.

Par ailleurs, trois vagues d'expérimentation ont été menées. La première s'est déroulée aux Etats-Unis et au Canada. Le suivi scientifique s'est notamment axé sur la demande de travail, qui s'est réduite plus fortement pour les femmes que pour les hommes. La deuxième vague expérimentale a été effectuée dans les pays en développement (Inde, Namibie, Brésil) et a montré des résultats très positifs en matière d'éducation, de santé et de création de richesses. Faute de financement et de volonté politique, aucune des expérimentations n'a été généralisée.

La troisième vague a été lancée en Finlande le 1<sup>er</sup> janvier 2017, mais limité à une population ciblée. Ce revenu de base de 560 euros par mois a été proposé à 2 000 chômeurs, lesquels continueront de percevoir cette somme même s'ils retrouvent un emploi. Ce qui s'apparenterait plus à un RSA amélioré qu'à un revenu universel à proprement parler. A l'image de la Gironde et de la Nouvelle Aquitaine, certaines collectivités travaillent actuellement sur le sujet afin de proposer des expérimentations à l'Etat français.

Au vu de la pluralité des points de vue et de sa complexité, d'autres alternatives au revenu de base existent afin de répondre à des enjeux proches, sans toutefois remettre en cause tout notre modèle fiscal, économique et social. A cet égard, le député Sirugue en 2016 propose de regrouper les minima sociaux autour d'une couverture socle commune non soumise à la recherche d'emploi, tout en favorisant l'automatisation de la prestation et son individualisation. Autre point intéressant afin d'accompagner les transitions



professionnelles et les mutations du marché du travail, le Compte Personnel d'Activité, qui a été initié par le gouvernement en janvier 2017, a pour objet d'attacher des droits aux personnes plutôt qu'à leur statut.



# Quelles actions ont déjà été engagées dans la fonction publique ?

---

Cécile BATOU-TO VAN

*Adjointe au chef du bureau de la modernisation des politiques de ressources humaines et de l'animation interministérielle et territoriale, DGAFP*

La DGAFP est la DRH de l'État, impulsant une modernisation des politiques RH. Le ministre de la Fonction publique, Annick Girardin, a déterminé trois chantiers prioritaires : laïcité, jeunesse et innovation. L'innovation n'est pas l'apanage du secteur privé, notamment dans le cadre des services et de la relation avec l'utilisateur. Des ateliers participatifs se sont tenus sur 6 sites, avec des panels d'agents issus des trois versants de la fonction publique, toute catégorie confondue. Les thèmes suivants ont été abordés : numérique et son impact dans l'organisation du travail, bien-être au travail et innovation managériale.

À l'issue des ateliers, de nombreux projets ont ainsi été proposés sur l'immersion croisée, le partage des connaissances et des cultures professionnelles, des mises en réseau pour un partage d'expériences, la valorisation des initiatives des agents ou encore l'innovation managériale avec une initiative sur le droit à l'erreur.

Néanmoins, les habitudes de travail ont perduré suite à ces ateliers. Un fonds d'innovation des ressources humaines, doté d'un million d'euros, a donc été lancé en décembre pour que les initiatives locales puissent recevoir un appui.

Outre ce fonds d'innovation, la stratégie de l'État employeur, arrêtée le 15 mars, atteste de l'écho de ce type d'initiatives aux plus hauts niveaux de l'État.

Jean-Baptiste BODIN

*SGMAP*

Plutôt qu'une grande consultation auprès des agents sur une plateforme numérique, les ateliers collaboratifs ont été privilégiés. Les agents, parties prenantes, doivent enclencher le changement et ne doivent pas attendre qu'il vienne d'en haut. L'enjeu était de considérer les évolutions comme facteurs d'opportunité et de menace, afin de co-construire la fonction publique de demain.

La volonté et la capacité d'initiatives des agents publics est forte, mais ils ont besoin de la méthodologie et d'un espace pour ce faire. Les sujets revenant régulièrement étaient la dimension émancipatrice, l'appétence pour la dimension managériale pour être force de proposition *via* l'élément numérique ainsi que la formation.



# Conversation apprenante / Bocal\*\* : Les nouvelles pratiques disruptives pour les humains dans les organisations

---

Animée par Stéphanie TOUSSAINT, consultante

## I) Un autre rapport au temps et à notre lieu de travail

Lucie VERCHERE

*Responsable de la mission Temps et services innovants à la direction de la Prospective du Grand Lyon (<http://temps.millenaire3.com>)*

Le travail sur la question des temps a débuté en 2003 sur la question de la frontière poreuse travail/hors travail. Le but était de développer des expérimentations concrètes sur les temps des habitants, prenant en compte les services aux salariés pour concilier les deux, et la collaboration possible avec les services des territoires.

Les trois premières crèches inter-entreprises ont ainsi été ouvertes à la suite d'un travail sur la question des déplacements des salariés avec plus de 600 entreprises. En parallèle, de nombreuses études ont été menées, notamment sur le temps de la nuit, le temps des projets urbains ou encore sur l'accélération des temps.

Dans d'autres « bureaux des temps », d'autres études ont été menées, notamment :

- à Montpellier, sur les rythmes scolaires et l'ouverture des bibliothèques le dimanche ;
- à Rennes, sur les horaires de ménage en journée ;
- à Strasbourg sur le télétravail.

Sur le sujet, à Layon, deux axes de travail sont privilégiés : accompagnement de la dimension co-working (mise en réseau des espaces de co-working *via* des *barcamps* selon une approche *bottom-up*, réflexion sur les mutations du travail) et accompagnement du travail à distance (réponse à un appel à projets de l'ADEME pour trois zones économiques de Lyon).

S'agissant du bonheur au travail, la vraie réponse est surtout de comprendre la complexité des modes de vie des hommes et des femmes ainsi que leurs multiples contraintes pour articuler leurs temps de vie. Sans répondre prioritairement à cette question, leurs problèmes ne peuvent être résolus.



## II) Travailler en intelligence collective

Noémie BERNARD

*Cheffe de projet Développement durable, direction des Grandes mutations au CNFPT*

Dans le cadre de l'organisation de la 2<sup>nd</sup>e édition de l'Université d'été sur l'innovation publique territoriale en 2016, qui se déroulera du 10 au 12 juillet 2017, le but était de capitaliser sur ces idées révélées par la première édition. De nombreux participants, après y avoir assisté, s'étaient en effet retrouvés confrontés à un contexte qui n'était pas prêt à écouter leurs propositions.

Pour ce faire, un réseau d'une quarantaine d'agents volontaires des collectivités a été créé pour discuter de la conception de cet événement selon une pédagogie du défi.

L'outil de la *e-communauté* thématique sert d'appui, avec une plateforme spécifique sur l'innovation publique territoriale, et est ouverte à tous.

Cette manière de travailler permet de mieux connaître les collectivités et leurs besoins. Un climat de confiance a toutefois dû être construit, puisque les invitations sont lancées avant que le programme ne soit arrêté. En outre, cette démarche répond à un besoin de formation, le but étant que les participants puissent monter en compétences (animation, organisation d'événements, etc.).

## III) Des jeunes fonctionnaires s'engagent

Émilie AGNOUX

*Vice-présidente de FP21, directrice de l'Innovation, du dialogue social et de l'animation managériale à l'Établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir*

Le territoire *Grand Paris Sud Est Avenir* a été mis en place dans le cadre de la réforme du Grand Paris, créé au 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'avantage est de pouvoir partir d'une page blanche pour créer une nouvelle organisation, avec un directeur général des services très volontariste.

Le but de l'association Fonction Publique du XXI<sup>e</sup> siècle (FP21), créée voilà quelques mois, est de mieux porter la voix de la jeunesse dans la fonction publique, d'y favoriser son intégration, de contribuer à la modernisation de l'administration et à restaurer l'image de la fonction publique, détériorée dans l'opinion actuellement.

Nous avons aujourd'hui le choix de poursuivre avec des organisations hiérarchiques, laissant peu d'autonomie aux agents, ou bien d'évoluer vers des organisations plus agiles, plus transversales avec plus de place pour les individus et qui questionnent les pratiques en place. Pour attirer et conserver les jeunes, lesquels développent une logique de carrière moins normée, il faut être capable de se réformer pour répondre davantage aux besoins et aux rythmes de la société.

Une première initiative a été la mise en place d'un organigramme participatif afin de déhiérarchiser les choses. D'autres démarches l'ont complétée : discours libérateur sur le temps, mise en place de groupes Projet, développement du *coaching* et de l'accompagnement managérial, etc.

Du temps est nécessaire pour faire changer les pratiques et les organisations. Paradoxalement, on n'a plus le temps de prendre le temps. Or, le risque est de devenir anxiogène pour les agents et les managers, qui n'ont pas le temps de s'adapter et de



s'approprier les outils nécessaires. Le temps nécessaire dépend également de la maturité des organisations

#### IV) Un témoignage autour du bonheur au travail

Pierre-Yves ANTRAS

*Directeur général de Haute-Savoie Habitat (HSH)*

HSH, un Office public de l'Habitat (OPH), a lancé le projet stratégique d'entreprise « Cap Confiance » participatif, auquel la totalité des salariés volontaires, soit la moitié, y ont participé, et qui repose sur la confiance entre toutes les parties prenantes. Il se base sur une politique ciblée de l'« entreprise libérée », idée venant d'Isaac GETZ, permettant de parvenir à la confiance avec les salariés.

Concrètement, l'entreprise libérée repose sur une notion de bonheur au travail, en travaillant sur cette notion de confiance.

Les mécaniques d'interdiction ont été balayées au profit de la tolérance, sur la base du dialogue et de l'écoute. La première action qui en a découlé a été la suppression des outils de gestion du temps. Le salarié choisit désormais le mode de gestion de son temps, il le contrôle et le gère. Son cadre n'a pas le droit de s'immiscer dans cette gestion, à la condition que le salarié ait compris les limites du service.

Pour mesurer l'impact de ces dynamiques sur le bonheur au travail, un outil facultatif, le Batomètre, a été mis en place avec trois questions auxquelles les salariés répondent chaque mois (sur l'ambiance, le bonheur et une question ouverte sur le bonheur au sens large).

Les « échecs » n'ont pas été vécus comme tels, car les logiques sont différentes. Nous avons misé sur la capacité d'analyse de l'équipe, qui invente le mode de l'expérimentation. Le test d'une proposition exclut l'échec. Nos structures évoluent, en mode recherche, pour trouver la meilleure solution.

*Un film est diffusé en séance pour montrer des exemples concrets.*



# Temps d'intelligence collective sous forme de Barcamp : et vous, qu'allez-vous mettre en place ?

---

**Yvonne FOUCHER, IFORE**

Après ces interventions riches en idées et témoignages, un temps en format Barcamp est proposé pour permettre aux participants de réfléchir ensemble à la Fonction publique de 2050 pour ensuite mettre en place des projets dans les services. Après un temps de réflexion les participants sont invités à proposer des thèmes de réflexion sur « Votre Fonction Publique de 2050 ».

*Plusieurs sujets sont soumis par les participants :*

- ***En tant que fonctionnaire, individu, que puis-je faire pour que la fonction publique de 2050 soit source de bonheur pour la collectivité ?***
- *Que signifie et que sera une politique publique en 2050 ?*
- *Que sera la nature du régalien en 2050 ?*
- ***Comment renforcer la bienveillance au sein du travail ?***
- ***Le statut de fonctionnaire sera-t-il pertinent pour agir au sein de la fonction publique au regard des mutations ?***
- *Qu'en sera-t-il de l'évaluation en tant que manager et managé ?*
- ***Quel sera le fonctionnement hiérarchique en 2050, certaines fonctions nécessitant de la souplesse ?***

*Les participants se regroupent en petits groupes pour réfléchir sur les cinq sujets sélectionnés (en gras).*

## Restitution des barcamps

### 1) *Comment renforcer la bienveillance au sein du travail ?*

#### **Rapporteur**

Nous avons réfléchi en deux temps :

- Qu'est-ce que la bienveillance ?
- Comment y parvenir ?

La définition a fait référence à l'écoute, l'empathie, le non-jugement, l'accompagnement, mais également à l'idée de se respecter soi-même, l'autre, la différence et la société. La confiance est réciproque. Des moments de partage doivent être instaurés. La prise en compte de l'autre est une possibilité mais non une obligation.

D'autres concepts comme la solidarité, la réciprocité, l'exemplarité, la tolérance et le droit à l'erreur, le fait de croire en l'autre, la reconnaissance de la place de l'autre ou encore la positive attitude ont été évoqués. Si l'action publique est au service de la société, les enjeux de bienveillance de la société à son égard afin de favoriser l'inclusion sont également à prendre en compte.



S'agissant des solutions, des incitations pour instaurer la bienveillance peuvent venir du politique, de la hiérarchie ou des agents. Les questions de qualité de l'espace (espaces de rencontres plutôt que d'espaces de contrôle et de surveillance), de formations à la communication non-violente, de reconnaissance de l'autre et d'adaptation à ses besoins ainsi que d'accompagnement des managers se sont également posées. Le principe de bienveillance en cascade, notamment lors de pressions externes, a été évoqué. À noter que fixer des règles et des objectifs clairs ne semblent pas contradictoires à la bienveillance. Appel peut être fait à des ressources internes et à des consultants externes.

## 2) *Le statut de fonctionnaire sera-t-il pertinent pour agir au sein de la fonction publique au regard des mutations ?*

### **Rapporteur**

Après avoir défini ce qu'était actuellement le statut, nous nous sommes posé la question de la place des politiques publiques en 2050. Faut-il n'accorder le statut de fonctionnaire qu'aux agents de la sphère régaliennne ? Ce statut protège contre les influences et les lobbies. Le besoin de neutralité du fonctionnaire, y compris dans les fonctions liées aux services à la personne, s'avère fort. Le statut d'aujourd'hui aura donc tout son sens demain.

Dans le futur, les tâches de certains fonctionnaires pourraient être réalisées par des entreprises privées. Un débat s'est tenu et a ouvert les questions institutionnelles et organisationnelles, à distinguer des questions personnelles. Les problématiques sont ainsi liées à un vieillissement des modes d'organisation, et non des individus. Les cadres dirigeants et les élus n'ont pas toujours l'impulsion et la vision d'apporter de l'innovation.

Une troisième dimension est liée à l'individu. S'il est protégé, ce dernier sera plus libre de s'exprimer et de faire avancer son environnement.

## 3) *Qu'en sera-t-il de l'évaluation en tant que manager et managé ?*

### **Rapporteur**

Le constat de base était controversé. Certains considéraient que le système d'évaluation du collaborateur par son N+1, obligation réglementaire, était pesant, chronophage et ne présentait pas d'avantage particulier. D'autres pensaient qu'il s'agissait d'un moment de partage, dont il fallait tirer bénéfice.

Cet exercice perfectible présente des insuffisances, notamment de par sa bilatéralité. Plusieurs dimensions manquent : collective (évaluation de la performance d'une équipe ou d'une structure), contributions (individu évalué par rapport à ses objectifs, sans prendre en compte ses contributions annexes).

Deux éléments de collectifs pourraient être introduits :

- évaluation par un croisement de regards à 360 degrés (collaborateurs, pairs, N+1, N+2, partenaires externes, etc.), permettant de couvrir un spectre plus large de travail ;
- évaluation de l'action d'un groupe *via* un bilan collectif.

Il semblerait intéressant de mieux lier l'évaluation des agents avec l'évaluation des politiques publiques, bien que la cohérence ne soit pas assurée. Ajouter ces dimensions collectives à l'évaluation contribue à donner du sens à l'action, facteur de bonheur au travail.

4) *En tant que fonctionnaire, individu, que puis-je faire pour que la fonction publique de 2050 soit source de bonheur pour la collectivité ?*

**Rapporteur**

Le sujet devait être recadré, la question comportant trois gros mots : fonctionnaire, bonheur et collectif. La mission fondamentale de la fonction publique consiste à s'assurer que l'intérêt général est garanti, mais non d'assurer l'ensemble de l'intérêt général.

Si l'intérêt général est satisfait à 100 %, on peut considérer que le bonheur collectif est atteint au sein d'une société. Les bonheurs étant multiples, nous avons distingué le bonheur collectif de la société aux bonheurs individuels de chacun.

Qu'est-ce que le bonheur collectif dans la société ? Il existe dès lors que le bien-vivre ensemble est observé.

Quelle société fonctionnera en 2050 ? Nous sommes persuadés qu'elle sera caractérisée par une hyper-connexion déterminante. L'intérêt général visera donc à garantir la sécurité des systèmes d'informations.

5) *Quel sera le fonctionnement hiérarchique en 2050, certaines fonctions nécessitant de la souplesse ?*

**Rapporteur**

Le sentiment d'une hiérarchie bloquante s'avère fort, notamment lorsque l'agent se situe en fin de chaîne. Contraignant, la hiérarchie peut entraîner un sentiment d'impuissance et de déresponsabilisation.

Peut-on sortir du cadre hiérarchique ?

Le groupe a évoqué la confiance, comme moyen d'accélérer le processus. Comment instaurer cette confiance et la faire vivre ? Nous avons discuté d'un entretien d'évaluation à 360 degrés et du besoin d'un leader plus que d'un supérieur hiérarchique.

L'organisation hiérarchique vient d'une responsabilité et de comptes à rendre de l'État, induisant une chaîne de transfert de responsabilité pouvant générer un besoin d'hyper-contrôle.

Dans ce schéma de pouvoir/contre-pouvoir, le rôle des organisations syndicales, qui constituent une sorte d'échelon hiérarchique, s'avère essentiel. Elles ne s'avèrent pour l'heure pas facilitatrices pour faire éclater le dispositif. Si la hiérarchie doit évoluer, les organisations syndicales également.



# Et si tout ça nous le savions déjà ? (Faisons confiance à notre intuition !)

---

Christophe HAAG

Co-auteur de « *Contre nos peurs changeons d'intelligence* », janvier 2017

Chercheur et membre du comité du Conseil scientifique, je travaille avec des laboratoires sur l'intuition sur des populations diverses et variées. La conclusion de mes recherches est que plus la situation est complexe, moins il est nécessaire de réfléchir en se fiant à son instinct.

En effet, les premières intuitions sont presque systématiquement les plus pertinentes. Les biais cognitifs, faussant le jugement, n'interviennent en règle générale qu'après la première impulsion intuitive.

Les individus supra-intuitifs, représentant moins de 2 % de la population, sécrètent moins d'hormones de stress, n'expérimentent pas de maux physiques, ont une vie de couple plus harmonieuse, sont moins sujettes à l'addiction, ont une employabilité plus forte, un statut socio-économique supérieur et une intelligence analytique légèrement au-dessus de la moyenne. Elles ont plus confiance en elles et sont capables de courage managérial, c'est-à-dire de prendre des risques modérés (ou « digérables ») en connaissant leur environnement. L'absence de prise de risque modéré peut vous faire évoluer dans un environnement contraire à vos valeurs profondes. Dans ce cas, il faut le quitter car le danger est grand. En effet, les personnes refoulant leur ressenti, leurs émotions et leurs intuitions peuvent se détruire. Les émotions et intuitions intenses sont indestructibles, le risque de *burn out* est donc élevé lorsqu'on les réprime, en attestent des études prouvant que l'introduction de programmes de compétences intuitives (ou « émotionnelles ») à l'école permet de réduire les coûts de santé.

Le bonheur est lié à la bonne santé, physique et psychique.

L'intuition est une forme d'intelligence. Henri Bernstein disait : « *L'intuition, c'est quand l'intelligence commet un excès de vitesse* ». Cette intelligence procède de manière extrêmement rapide. Par exemple, des expériences ont démontré que les individus réalisent des diagnostics de personnalité plus pertinents, sur des inconnus, lorsqu'ils répondent en moins de trois secondes. Ces impulsions intuitives qui naissent avant une vision biaisée cognitivement sont plus fiables.

L'intuition est une sorte de futurologie de son propre futur et des individus autour, permettant d'anticiper les conséquences de leurs actes. L'imagerie médicale révèle les systèmes cognitifs mis en branle. Face à une situation inconnue, complexe, le cerveau feuillette à toute vitesse l'album des souvenirs personnels afin d'y puiser des réponses pour prendre la décision la plus pertinente. Ainsi, suivre cette intuition est plus efficient statistiquement que suivre une réflexion analytique mature. Lorsqu'un problème se pose, nous possédons déjà la réponse en soi. La réflexion analytique ne constitue qu'une sorte de packaging permettant de convaincre de la pertinence de cette intuition.

Il ne s'agit pas de promouvoir le « *tout intuitif* », car le rationnel est nécessaire pour interagir avec les autres. Il est nécessaire de marcher sur ces deux jambes psychiques : intuitif et analytique. Prioriser l'un des deux fait boiter.



Suivre son intuition permet d'être soi-même, ce qui est essentiel dans le cadre du travail car ces postures augmentent la légitimité et la confiance.

Comment développer l'intuition ? Les personnes lisant des romans de fictions ou dévorant des fictions en films ou en série, lesquels contiennent des descriptions assez fines des interactions sociales entre les personnages, voient leur intuition boostée, car ces références alimentent l'album photo en créant de nouveaux neurones miroirs.

Penser dans une langue étrangère secondaire lorsque l'on est face à un choix difficile permet également de trouver des solutions satisfaisantes. En effet, le vocabulaire moins touffu permet de simplifier les données.

Par ailleurs, l'intuition féminine n'existe pas ; elle n'est qu'une invention machiste pour que la femme reste à la maison.

Outre le cerveau, de récentes études montrent que l'intuition est, dans une ampleur encore peu mesurable, également ventrale. 95 % de la sérotonine, intervenant dans les capacités émotionnelles, sont produites par la paroi ventrale. Deux voies d'échanges entre les neurones du haut et du bas existent, et semblent être téléguidées par en bas. Ces liens expliqueraient les douleurs physiques que certains ressentent lorsqu'ils ne suivent pas leur intuition.

*Une vidéo est diffusée en séance.*

Bertrand COLLOMB, patron du CAC 40 dont la légitimité auprès du corps social est grande, est un intuitif, qui favorise l'épanouissement personnel mais aussi collectif, mesuré métriquement.

Si la rigueur est nécessaire, il faut, comme le faisait Paul Valéry, essayer de rendre cette rigueur imaginative et innovante au sein des équipes.

La plasticité cérébrale, découverte du CNRS, constitue un véritable espoir. Le cerveau peut se tendre et se détendre comme un accordéon. D'autres facteurs d'hygiène de vie doivent être respectés pour muscler son potentiel intuitif : pas de consommation de psychotropes, faire du sport, éviter de rester sédentaire et aller vers des zones d'inconfort.

Je vous remercie de votre attention et vous invite à me poser des questions sur mon blog. Je prends parfois du temps mais je réponds systématiquement.

\*\*\*\*\*

