



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Le Président du Conseil d'Etat
Der Präsident des Staatsrats

Ruelle de Notre-Dame 2, 1700 Fribourg

T +41 26 305 22 05
www.fr.ch/ce

—

Seules les paroles prononcées font foi !

Formation introductive des cadres intermédiaires et supérieurs de l'Etat

Jeudi 9 février 2023, HEG Fribourg

Allocution de M. Didier Castella, Président du Conseil d'Etat

« La Confiance se gagne, le respect se donne et la loyauté se démontre. Manquer à l'un des trois signifie la perte de tous les trois, »

« Vertrauen wird gewonnen, Respekt gezollt und Loyalität bewiesen. Mangelt es an einem, verliert man alle drei. »

Monsieur le Conseiller national,

Chères et chers collaboratrices et collaborateurs de l'administration cantonale,

Mesdames et Messieurs,

Sehr geehrte Damen und Herren,

Je vous souhaite la bienvenue à cet après-midi de formation dédié au Leadership. Un terme qui ne trouve pas vraiment d'équivalent en français, il est parfois défini comme un chef, un porte-parole. Mais un leader, c'est bien plus que ça.

Certes, il y a un rôle de dirigeant, de chef d'équipe, mais aussi un rôle d'exemplarité, d'inspiration, de rassembleur, de force de persuasion, d'engagement, et de porteur de valeurs, d'où ma citation en préambule. Du moins, c'est ma vision. Mes valeurs que je porte et qui me tiennent à cœur.

Je n'ai pas consulté Monsieur Bendahan auparavant, peut-être vous dira-t-il tout le contraire tout à l'heure, mais c'est aussi la capacité à entendre, à admettre et défendre d'autres avis lorsque ceux-ci sont meilleurs que les vôtres.

Je me réjouis de vous entendre Monsieur Bendahan et de regarder si vous deviez me convaincre. Je ne vais pas plus empiéter sur vos plates-bandes en passant à un sujet sur lequel je suis plus légitimé pour en défendre les valeurs : le programme gouvernemental fribourgeois !

Le Conseil d'Etat a fixé 3 valeurs phares qui doivent servir de guide pour le canton et son administration : l'agilité, la durabilité et l'orientation citoyen.

Cela peut vous sembler trivial, mais ce sont trois verres que vous devez avoir à vos lunettes de cadres de manière permanente.

Diese drei Werte sind nicht der Kantonsverwaltung vorbehalten, sie sollten auch im Alltag angewendet werden. Sie sind jedoch unverzichtbar, damit Ihre Teams gute Arbeit leisten.

Aujourd'hui, le monde implique d'être agile.

Il faut être capable de répondre au changement, de modifier les méthodes de travail, les façons de penser et de fonctionner afin d'évoluer vers un modèle plus flexible et réactif aux besoins de la population.

Il faut s'adapter sans cesse et encore plus vite en période de crise ce qui peut être vu comme un effort ou aussi et je vous y invite comme une opportunité.

A travers la durabilité, il s'agit d'intégrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux de manière à répondre aux besoins du présent sans compromettre la qualité de vie des générations futures.

Je reviens à mes lunettes, sans mépriser ce qui a été réalisé par nos prédécesseurs, il est désormais indispensable de changer nos filtres en supprimant « la croissance à tout prix » et en ajoutant le filtre « la croissance au juste coût ».

Et finalement, l'orientation citoyen, une base pour le secteur privé sous le concept « d'orientation client », qui ne doit pas échapper au secteur public pour autant, même si nos clients sont captifs.

Es ist unsere Aufgabe, die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger effizient, wirkungsvoll und mit angemessenen Kommunikationsmitteln und -kanälen zu erfüllen.

La blague des mikados a assez duré, trop duré, il faut lui tordre le cou. Pour rappel les mauvaises langues disent « les fonctionnaires c'est comme le jeu des mikados : le premier qui a bougé, a perdu ».

Les clichés et les préjugés ont la vie dure. Mais je les combats sans peine et avec une authentique conviction, car j'ai été fonctionnaire 😊

Plaisanterie mise à part, je peux vous garantir que je suis entouré de collaborateurs dévoués qui ne méritent pas du tout, mais alors pas du tout le titre peu flatteur de mikado !

Dans ma direction, nous avons été encore un cran plus loin en rédigeant « les principes de conduite ». Nous avons défini des valeurs supplémentaires. 3 valeurs générales :

La responsabilité, le respect, le bilinguisme.

Des valeurs dédiées au service envers le public comme le pragmatisme où le fait d'utiliser la marge accordée par la législation et la réglementation afin d'éviter les démarches administratives superflues, être orienté solutions.

Il y a également l'équité et l'impartialité envers chaque usager et finalement la proximité en tenant compte des spécificités locale.

Und wir haben auch Werte ausgearbeitet, die dem internen Bereich gewidmet sind, dem guten Einvernehmen zwischen den Kolleginnen und Kollegen und der guten Zusammenarbeit.

Es sind dies Loyalität, Ehrlichkeit, Kollegialität, Zusammenhalt, Initiative, Transparenz und Anerkennung für geleistete Arbeit.

Finalement, nous avons ajouté un chapitre spécial concernant l'engagement des cadres car vous, Mesdames, Messieurs les cadres, vous avez un rôle essentiel à jouer pour le bon fonctionnement des unités et pour la qualité générale des prestations de l'Etat.

Je ne vais pas vous les citer de manière exhaustive, mais il est attendu des cadres pour que les missions soient accomplies dans les meilleures conditions :

- Qu'ils développent une culture de l'ouverture et de la transparence ;
- Qu'ils fassent preuve d'exemplarité, notamment en termes de valeurs, dans leur activité professionnelle ;

- Dass sie sich bemühen, die erforderlichen Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu bieten;
- Dass sie die Gleichstellung von Frau und Mann innerhalb ihrer Einheit fördern;
- Qu'ils fixent des objectifs clairs aux membres de leur personnel ;
- Qu'ils confient aux membres de leur personnel des responsabilités et des tâches adaptées à leurs cahiers des charges et à leurs compétences ;

Encore une fois, ces éléments peuvent sembler évidents, mais en pratique, ils ne le sont pas tant que ça.

La réalité est beaucoup moins évidente et la mise en œuvre de ces valeurs est vite ébranlée au quotidien par le stress, la montagne de travail, les urgences, les téléphones, etc., etc.

Sie wissen es, Sie haben keine leichte Aufgabe. Das ist so, wenn man Verantwortung übernehmen und Teams leiten muss.

Permettez-moi de terminer sur une valeur qui me tient à cœur, la loyauté.

La loyauté, vous devez en recevoir de vos collaborateurs pour pouvoir travailler dans la transparence, la confiance et la reconnaissance, mais en contrepartie, moi aussi, nous aussi avec mes collègues du gouvernement, nous vous en devons.

Je n'imagine pas un seul instant abandonner un chef ou pire l'utiliser comme fusible en cas de difficulté qu'elle soit politique, juridique ou autre à une condition, que vous ayez vous-mêmes fait preuve de loyauté et transparence vis-à-vis de nous.

Faites preuve d'engagement, de loyauté et faites toujours de votre mieux, voilà les premiers filtres que vous devez avoir à vos lunettes de cadre.

Et il nous appartient, à nous gouvernement, de vous soutenir dans cet effort quotidien au service de notre canton, au service de la population fribourgeoise.

Féliciter de vous former, profiter au maximum du savoir du réseau.

Merci pour votre attention.