

POUR UNE FONCTION PUBLIQUE HEUREUSE

Sciences - Innovations - Inspirations



Octobre 2020

© Nicolas Barthier Design







Une étude de la Fabrique Spinoza

Coordonnée par Saphia Larabi, directrice de l'Observatoire Spinoza,
la branche étude de la Fabrique Spinoza

Rédigée par Saphia Larabi, Louise Longuépée, Juliette Harnist, Emilie Boutan

Inspirée par Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza

Grâce à un écosystème réuni par Xavier Pichelin,
directeur du développement de la Fabrique Spinoza

Produite graphiquement par Nicolas Berthier

Siffloter en travaillant ?

Comment faire en sorte que 5 millions et demi d'agents de la fonction publique aillent au travail en sifflotant ? Question doublement paradoxale. Tout d'abord parce que, si les Français aiment leur fonction publique (65%), c'est d'un amour un peu vache : ils lui renvoient fréquemment un regard dur et sont 59% à en attendre plus d'efforts. Paradoxal également parce que beaucoup de fonctionnaires accompagnent des publics vulnérables : la Sauvage de Jean Anouilh l'exprime cruellement ainsi "il y aura toujours un chien perdu quelque part qui m'empêchera d'être heureuse..." Il y a bien le possible écueil de la souffrance empathique inhérente à la fonction publique vis-à-vis des populations fragiles. Marion, assistante sociale en CCAS l'exprime : "Tout travail social doit rimer avec empathie".

Pourtant, à l'inverse, le puissant sentiment d'utilité (72%), de travail vers le bien commun, est un formidable terreau pour favoriser l'épanouissement au travail. Cette contribution à l'intérêt général nous a donné envie, nous Fabrique Spinoza, le mouvement du bonheur citoyen, de générer encore plus de fierté (73%) pour les agents de la fonction publique. Une fierté à la fois pour l'essence de leur métier, mais aussi parce que les innovations de qualité de vie au travail sont extraordinaires. Cette intuition de début 2020 de la nécessité de valoriser la fonction publique a depuis été amplement confirmée par son investissement exceptionnel en temps de crise sanitaire, avec le maintien ou la continuité de l'activité du service public.

Ainsi, cette étude s'intitule "Pour une fonction publique heureuse" pour une double raison. Pour commencer, elle est certes robuste et documentée, mais elle est aussi partisane et milite pour que la fonction publique soit heureuse. Ensuite, elle identifie une multitude de chemins possibles vers cet épanouissement.

Les approches incarnées de la QVT ?

Les partenaires de cette étude sont autant de chemins inspirants vers cette Qualité de Vie au Travail.

Pour commencer, notre partenaire majeur la MNT dessine un chemin de véritable attention aux agents. La rencontre de TMS et de RPS peut vite conduire à des arrêts de travail, notamment dans la fonction publique territoriale. Une politique de prévention, coconstruite mutuelle-collectivité peut prévenir ces arrêts. Un "fonds MNT" accompagne d'ailleurs ces initiatives. Si l'arrêt de travail a néanmoins lieu, un lien maintenu pendant celui-ci et un accompagnement au retour notamment via un médecin conseil augmentent les chances d'une reprise réussie, sans rechute.

Cette attention de la MNT aux agents est également matérialisée par trois outils : un Observatoire Social Territorial, un baromètre "Bien-être au travail dans la fonction publique territoriale", et un prix récompensant les meilleures initiatives "le Prix Santé et Mieux-être au Travail", avec chaque année une augmentation du nombre de collectivités

candidates soumettant des dossiers ! La QVT dans la fonction publique est donc également un enjeu d'identification, de révélation puis d'hybridation et d'essaimage de ces bonnes pratiques. C'est un objectif majeur de cette étude.

La Métropole d'Orléans, partenaire officiel de l'étude, ouvre la voie par un chemin où le programme de QVT est placé au coeur du projet de collectivité, en allant bien au-delà des RPS. Tout d'abord, elle fait de la cohésion, et de la reconnaissance des piliers de sa politique interne, notamment en formant les managers à cette question, en réalisant un travail d'harmonisation des statuts, et en les rendant ambassadeurs de nouveaux modes de travail. En complément, pour donner du corps à ce programme de QVT, Orléans organise des conférences, des ateliers, des serious games, des programmes d'action, un dispositif "Coach me", et une grande diversité d'animations. Elle les rassemble en un "Printemps de la QVT" dès 2019. Enfin, elle développe une communauté d'agents désireux de contribuer à la transformation de l'administration, et moteurs pour déployer de l'innovation humaine. En sessions d'intelligence collective, ils définissent par exemple les valeurs partagées du collectif, matérialisées en un totem.

La Région Ile-de-France, elle aussi partenaire, trace une route innovante, celle d'une libération du travail par la transformation des espaces. L'emménagement dans un nouveau siège rassemblant 11 sites a notamment permis la suppression des bureaux statutaires, et le passage partiel en open space et flex office. Ce changement a été le miroir d'une transformation du travail lui-même, donnant lieu à des ateliers par métier ou service pour redessiner en intelligence collective ses modes de travail. L'accompagnement du processus a en partie été mené "par les agents" (référents) eux-mêmes, "pour les agents". Enfin, le passage à des méthodes agiles et la généralisation du télétravail ont été favorisés par l'utilisation d'applications collaboratives et permis une diminution du temps de réunion (300 000 heures de travail économisées). Au final, 77% des agents sont satisfaits de leur nouvel environnement de travail et 81% estiment que les nouveaux espaces renforcent la collaboration.

De son côté, la Région Occitanie, partenaire de l'étude, mise sur une approche de coconstruction. Cette voie a tout d'abord été adoptée pour bâtir le Projet d'administration 2017-2020, qui a rassemblé 700 agents volontaires sur 11 journées de concertation pendant 10 mois. Du millier de fiches-idées, puis 126 fiches-actions, 80% sont devenues réalité. De manière identique, le grand programme "La Région est à Vous" a permis aux agents d'aller au contact rapproché de 30 000 usagers pour recueillir leurs besoins et les incorporer dans le design de services. Innovation en France : la 1ère convention citoyenne régionale est même en préparation ! Enfin, parmi les procédés de coconstruction exemplaires, la Région a soutenu le projet interne de la "Fabrique des A.S." (Assistants et Secrétaires) à leur propre initiative, dont le but était d'aider à se développer ce corps de métier, le rendre plus efficient, et faire grandir son sentiment d'utilité et sa cohésion (création de nouveaux processus, outils, kits, chartes, méta-annuaires, codéveloppement). L'attention portée en coconstruction à un métier parfois déconsidéré est à l'image du désir d'association inclusive des agents au projet global.

Un innovation RH omniprésente

Ce premier éclairage par nos 6 partenaires officiels et notre partenaire majeur la MNT illustre déjà les formidables innovations de QVT de la fonction publique : elle n'a rien à envier au privé ! Lorsque le Château de Versailles utilise Q° Emotions un applicatif qui conjugue neurosciences et Intelligence Artificielle pour analyser les émotions des touristes au prisme de leurs mots et améliorer leur satisfaction de visite, l'innovation est forte. Elle est également au bénéfice des agents qui y trouvent un complément de sens. C'est aussi le cas lorsque la Région Occitanie met en oeuvre une formation au flash-coaching en binôme permettant à des paires d'agents de s'entraider, mais surtout de consolider leur apprentissage via une poursuite de la pratique pendant 20 minutes quotidiennes et ce jusqu'à 3 mois après.

Cette innovation RH est à la fois riche et multifactorielle. En effet, la Fabrique Spinoza avait identifié en amont de l'étude de grandes approches possibles de QVT dans la fonction publique et les a confirmées au fil de l'analyse. Elles sont au nombre de 9, et listées plus bas. Il existe donc bien un nombre important de chemins possibles et de pratiques vers le bonheur des agents.

Certains chemins sont apparus à la faveur de la crise sanitaire. C'est l'opportunité de maintenir ou renforcer le sens donné à son métier par exemple lorsque les agents du Ministère de la Culture ont développé le programme #CultureChezNous permettant de continuer à accéder à l'offre culturelle pendant le confinement à travers la visite virtuelle de 789 contenus et 8 500 lieux virtuels (réouverts).

Chacune des innovations détectées n'est pas nécessairement présente partout dans la fonction publique ; en revanche, chaque organisation ou entité trouve son - propre - chemin privilégié d'innovation. En ce sens, l'innovation RH est bien partout dans la fonction publique.

Au delà des spécificités de chaque îlot RH d'innovation, il est des atouts courants que l'on retrouve largement dans la fonction publique. Ainsi, la fierté de contribuer à l'intérêt général, la beauté d'un métier spécifique, l'esprit de corps, le sens supérieur ou le sentiment d'utilité sont des ingrédients inspirants fréquemment observés au sein de cette étude.

La fonction publique : des contre-clichés qui éclairent 9 grandes approches de bonheur au travail

1. Des fonctionnaires faiblement reconnus, mais au fort sentiment d'utilité

■ Approche 1 : redonner du sens

Les fonctionnaires, engagés dans leurs missions d'intérêt général, trouvent un sens individuel ou collectif fort à leur travail. Ainsi, en dépit d'un déficit de reconnaissance de l'opinion publique (1er facteur de démotivation des agents), la crise sanitaire a mis en lumière leur permanence et leur soutien essentiel. C'est une grande majorité des fonctionnaires qui se sont sentis fiers de leurs missions (73%) et utiles (72%) mais une faible proportion qui se sont sentis reconnus par la société (37%) et valorisés (31%). Comment contribuer à valoriser leur engagement ? Comment redonner du sens à leur mission ? Des initiatives multiples témoignent de l'importance de comprendre sa place et celles de ses collaborateurs, développer une vision commune, incarner et s'approprier les valeurs, témoigner de la reconnaissance, et nourrir l'appartenance pour redonner du sens.

Aller à la rencontre des usagers par la mise en place d'un café (ou pour les plus jeunes de cantines) des policiers (ville de Beauvais) ; organiser une série de podcasts et hors-séries "métiers" (Ministère de la Culture, Région Ile-de-France, Le Havre) ou de journées découvertes pour développer une vision systémique et nourrir l'esprit de cohésion (Suresnes) car, comme le résume l'Amiral Lajous, "nous sommes tous un maillon d'une même chaîne" ; offrir et recevoir des clics de reconnaissance ("Le Clic", ville de Suresnes)... L'appartenance et la reconnaissance sont essentielles pour le bonheur au travail (cf. numéro spécial de "l'Observatoire Social Territorial" [OST] de la MNT.) Dernier exemple inspirant, l'Office du Tourisme des Deux Rives en Camargue a totalement réinventé son sens au travail en décidant de prodiguer des idées positives aux pèlerins de Saint-Jacques de Compostelle.

2. Une fonction publique vue comme autoritaire, alors que foisonne la démocratie interne

■ Approche 2 : coconstituer le projet collectif

Si la fonction publique repose juridiquement sur la subordination hiérarchique, et est vue ainsi du grand public, elle n'est pas pour autant verticale. De nombreuses initiatives de coconstruction y fleurissent dans des champs divers et variés tels que la santé, l'éducation, la politique, la démocratie... Les enquêtes internes témoignent ainsi que c'est davantage le fait de consulter et non le thème de concertation qui est source de satisfaction. De nombreuses initiatives collaboratives ont ainsi vu le jour pour associer agents, citoyens, élèves, élus, entreprises, patients, usagers ...

La CARDIE de Lyon montre ainsi que, en lien avec les enseignants, les élèves aussi peuvent être acteurs de leur bien-être, grâce à un baromètre à l'école ; la Région Occitanie met

en place une campagne consultative « la Région est à vous » pour innover dans ses offres de service ; le CHRU de Nancy déploie un programme patients-partenaires ; la ville du Havre expérimente un indice multi-parties-prenantes de l'altruisme ; le projet LIBERTÉ rassemble entreprises, élus, agents autour du bien-être territorial. Enfin, l'organisation en Occitanie de la "Fabrique des AS" un séminaire métier aboutissant à un ensemble de solutions spécifiques aux besoins des assistantes montre que les expériences de coconstruction sont bien vivantes. Il résulte de ces initiatives transverses, de la créativité, du savoir-faire augmenté, des innovations usagers et une amélioration des conditions de travail et bien-être des agents. Un rapport de l'OST est dédié à ce thème.

3. Une fonction publique fantasmée dans des locaux ancestraux, alors que ses espaces mutent et la transforment

■ Approche 3 : transformer l'espace

Loin d'être figée, liée à des symboles statutaires, la fonction publique peut délaissier des attributs tels qu'un bail haussmannien pour réallouer les fonds à la qualité de vie au quotidien des agents, et à la transformation du travail lui-même.

Les transformations spatiales sont inspirantes lorsqu'elles sont réalisées pour et avec les agents, à l'image de l'emménagement de la Région île-de-France. L'espace de travail se réinvente, à l'instar du projet Coco Volten en Préfecture de Région Sud-PACA ; il illustre la reconversion d'un espace public inoccupé en un lieu vivant et social : accueil de sans-abris, espaces de coworking, associations locales, ateliers d'artistes... Espaces solidaires, collaboratifs, hybrides, nomades, espaces aptes à favoriser le flow, à s'adapter aux activités de travail et aux différents styles de personnalités, l'espace de travail peut aussi être un puissant levier de transformation. Tilloy-les-Mofflaines expérimente ainsi les classes flexibles. Les Offices du Tourisme se réorganisent en "mobilité permanente" pour aller à la rencontre des usagers. Bercy transforme l'allée Jean Monnet en un espace avec plusieurs centaines de chaises longues. Plus largement, quand l'espace se transforme, c'est la trame même de l'activité qui est modifiée, à l'image de la Région Ile-de-France qui "libère le travail."

4. Une fonction publique vue comme un management directif, alors qu'elle est un laboratoire géant de transformation managériale

■ Approche 4 : transformer le travail lui-même.

Loin de l'image d'une fonction publique rigide et strictement verticale, différents modes managériaux innovants et humanistes y sont expérimentés.

Ainsi du management par l'essentiel (le lean management, par exemple au Ministère de la Justice ou au CHRU de Lille), par l'intention (l'intent management avec notamment l'exemple phare du sous-marin nucléaire d'attaque USS Santa-Fé où le remplacement de l'instruction par l'intention a généré des compétences exceptionnelles de l'équipage), et par le service (le servant management semblant être une voie toute tracée au sein des

Services publics) ; par ailleurs, l'évolution des neurosciences permet de s'acheminer vers un neuro-management (valise-outil du MTES) ; ou encore le management par l'amour (concept philosophique et compétence psychologique invitant à l'action et à la réalisation, l'amour est le moteur déclare l'ex-DRH de la marine nationale) ; ou le management par le jeu (serious game, escape game, jeux de rôles sont expérimentés et sources de performances notamment au sein de la malle à l'innovation d'Orléans...) ; comme la période du confinement l'a démontré, on observe l'avènement d'un management par la confiance. L'innovation et l'expérimentation sont si actives que certains parlent d'une fonction publique libérée à l'instar des principes de la DITP. Les méthodes agiles, le coaching, et les laboratoires collaboratifs (cf. "le Lab' " de la Région Occitanie) se multiplient et réinventent les modes de travail et permettent une transformation du travail. Un magnifique humanisme s'invite au travail : Olivier Lajous ose dire "je les aime, je n'ai pas peur du mot, parce que je sens que l'aventure que nous avons n'était possible que par cette relation".

5. Le privé vu comme à la pointe du développement professionnel alors que la formation se réinvente dans la fonction publique

■ Approche 5 : dessiner un chemin de développement

La fonction publique pourrait être vue comme statutaire, rigide et complexe. L'innovation au service de la formation des agents y est au contraire surprenante. Le développement de compétences et l'accompagnement à la mobilité en sont de bons exemples. Concernant le développement de compétences, un catalogue élargi de formations s'ouvre de plus en plus aux compétences dites psycho-socio-émotionnelles, compétences phares de demain ; par ailleurs, ce sont tous les agents qui en bénéficient et non seulement une élite. Alors que l'on sait que la part prédominante des formations (secteurs privé et public confondus) est réservée aux cadres, l'institution du Château de Versailles par exemple ritualise des jeudis de l'accueil ou de la surveillance pour offrir une gamme de formations au personnel. Concernant l'accompagnement à la mobilité, des pratiques innovantes se mettent en place pour faire émerger des perspectives inspirantes d'évolution en interne ou en externe pour ses agents y compris les plus vulnérables : créer un espace de transition pour les cas d'inaptitudes, une "App mobilitéS" de la MNT pour anticiper la mobilité des agents ayant des "usants", favoriser leur maintien dans l'emploi ou concevoir des parcours adaptés à leur santé ; une intermédiation à Toulon pour désamorcer des situations complexes ; un mécanisme solidaire d'entraide au reclassement ; une conciergerie interne de transition pour faciliter les reconversions ou une procédure d'immersion comme alternative à l'arrêt de travail ou au licenciement... ; une connaissance intime de ses besoins d'accompagnement financiers par phase de vie comme les concours administratifs (la Banque Française Mutualiste). Les chemins de développement de carrière sont une autre clé d'exploration de la fonction publique heureuse dans laquelle les agents sont les premiers acteurs de leur carrière.

6. La fonction publique parfois préjugée kafkaïenne alors que le digital la bouleverse et la simplifie

■ Approche 6 : Transformer par le digital

Bien que complexe, réglementée et bureaucratique, la fonction publique est loin de l'image vieillotte que pourrait lui attribuer son âge, et innove en continu comme en attestent les différents plans de digitalisation. Ceux-ci produisent un impact indéniable sur la QVT des agents avec notamment un allègement des processus administratifs, une plus grande satisfaction des usagers et un surcroît de sens au travail ou encore une diminution de la charge de travail et un meilleur équilibre vie privée-professionnelle.

Flex office, open space et télétravail... nous sommes désormais dans un "digital workplace" appelant à de nouveaux besoins pour mettre fin aux irritants fonctionnels, modifier les habitudes de travail, aménager des postes de travail plus ergonomiques, et offrir une digitalisation raisonnée et inclusive. Les formations ou des "mentors du digital" sont mis en place (Bercy) pour ne laisser personne au bord du chemin. Certains outils simples et efficaces sont mis en place afin d'aider au bon fonctionnement tels les "flow lights" pour sensibiliser aux interruptions de travail. Des actions de simplification telles l'opération "Dites-le nous une fois" optimisent la transmission des pièces justificatives au sein des structures. L'essor de l'intelligence artificielle apporte de nouvelles réponses chatbots du Ministère de l'intérieur, analyse émotionnelle à la Culture, drones de surveillance de la DG des Douanes et Impôts Indirects... La Région Ile-de-France a même doté la totalité de ses agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) de tablettes numériques pour fluidifier leur travail. Enfin, la digitalisation est devenue une clé indispensable de la QVT de la fonction publique.

7. Une fonction publique aux grades et échelons multiples, mais qui sait mettre ses galons de côté

■ Approche 7 : alléger le cadre et les symboles

Si la France est un Etat à fort indice hiérarchique (Hofstede), la subordination hiérarchique consubstantielle à la fonction publique n'est pourtant pas un frein à la liberté des agents. Un éclairage juridique, social et philosophique identifie des leviers de changement et met en lumière des stratégies individuelles d'émancipation - parfois institutionnalisées - et des « corporate hackers » (ou « pirates d'entreprise ») qui remettent en cause certains fonctionnements, et mettent ainsi les organisations au défi.

Les cadres, les symboles et les échelons ne sont pas l'essentiel. A l'instar de l'officier supérieur qui décroche ses galons pour libérer la parole de l'équipage et embrasser une fraternité commune. L'assouplissement de la règle hiérarchique peut être source de haute fiabilité, de coopération, de résolution de problème et de solutions créatives. En exemple, le CHEMI rapporte que les Préfets sont évalués à 360 (c'est-à-dire évalués par leurs subordonnés). La métropole d'Orléans crée quant à elle une communauté d'acteurs internes de la transformation et de la QVT pour s'auto-bousculer. Enfin, la CPAM

78 organise ses codir sans son directeur qui n’y assiste qu’à la fin pour accompagner les décisions complexes. Aussi bien, donner à voir une réflexion pour alléger le cadre et les symboles au sein de la fonction publique semble un axe important de la QVT des agents.

8. Un fonctionnaire vu comme administratif ou en souffrance, alors qu’il cultive de magnifiques liens humains

■ Approche 8 : distiller la joie et nouer les liens

Telle une image d’Epinal, le fonctionnaire peut apparaître tour à tour comme procédurier sans coeur ou bien comme un témoin exposé de la vulnérabilité ; il est surtout le révélateur de la force et du soin quotidien des liens humains. Il est possible d’impulser de la joie au travail, et les expérimentations sont multiples.

Le rôle des émotions positives est avéré et la puissance des relations est forte : une simple expérience autour d’un bonjour au sein de l’hôpital public “Ochsner Health System”, a permis de générer un bien-être significatif auprès du personnel et augmenter la satisfaction des patients et la notoriété de l’établissement. La fonction publique n’est pas seulement constituée de grades mais bien d’agents de sorte que cultiver les relations s’avère un premier facteur de bonheur au travail. Cultiver l’authenticité des liens, le sentiment d’appartenance, la convivialité est essentiel. Cela se traduit parfois par des concours collaboratifs et artistiques (CHRU de Dieppe, Ministère de la Culture), le sport ou le jeu (Orléans), parfois par un temps, un espace voire une fonction dédiée à cela (Chief Happiness Officer). Des médiateurs internes à la Police Nationale visent à réparer les liens qui sont abîmés. Et de multiples manifestations de gratitude, bienveillance, et célébrations fleurissent ... Un patient en route vers le bloc opératoire de l’hôpital Foch à Suresnes et, dans l’épreuve, voit son attention détournée positivement face à une fresque de fous-rires de patients et soignants (le LOL project) qui égaient l’ensemble du couloir et le coeur des malades. Voici des pistes qui s’efforcent de distiller de la joie et nouer les liens.

9. Un fonctionnaire engagé et serviteur de la République certes, mais dont on prend soin aussi

■ Approche 9 : prendre soin de l’agent

Outre le soin des agents à leurs usagers, la fonction publique heureuse est aussi attentive à la santé des siens. La définition de l’ONU d’une santé globale encourage à prendre soin de l’agent de manière plus large que l’angle historique de la prévention des Risques Psycho Sociaux (RPS), pour s’interroger sur l’ensemble des composantes de sa santé au travail. Les questions de santé regroupent ainsi des éléments liés à l’environnement professionnel ou relationnel. La santé environnementale (telle que par l’approche biophilique ; ou l’ent santé physique pour prévenir les TMS, offrir une nourriture saine, réduire le temps assis et promouvoir l’activité sportive (la ville d’Assigny met en place une activité physique pour 2 agents, sur leur temps de travail et rémunérée comme des heures

supplémentaires) ; la santé mentale (mise en place de cellules de sieste, de séances de pleine conscience y compris au Parlement ou encore de remédiation cognitive pour les agents de collectivités touchés par le cancer) ; la santé digitale pour une relation apaisée aux outils (prenant en compte l'essor de la télémédecine [Vannes] qui réduit l'absentéisme en levant les doutes de santé et réduit le stress en libérant la parole, ou encore la bonne gestion des outils et l'accompagnement à la digital detox) ; enfin, la santé sociale (pour un meilleur équilibre vie privée et professionnelle et un soutien à la vie familiale illustré notamment par le "Projet Familles" des Armées). Ce sont de multiples manifestations à mettre à l'honneur qui agissent en faveur de l'amélioration de santé des agents. Ces programmes de soin ou de prévention peuvent être co-construits avec les partenaires comme avec la MNT, le CCAS, et l'agglomération, (cf. à la ville à Cavaillon), ce qui leur donne de la puissance. Lorsque l'agent est en détresse, des hotlines (MNT) prodiguent un accompagnement psychologique. Enfin, lorsque la détresse physique ou psychologique, est trop grande, le Ministère de l'Intérieur propose des Technologies d'Optimisation du Potentiel visant à la résilience ; enfin, la MNT accompagne l'agent en amont, pendant et après un arrêt de travail, afin que le difficile retour au travail soit serein, vertueux et sans rechute.

Aussi bien 9 leviers d'épanouissement s'offrent à nous dans cette étude pour dessiner les chemins d'une fonction publique heureuse.

Merci à ces femmes et à ces hommes ...

In fine, à l'examen, l'innovation dans la fonction publique ne connaît pas de limites. Elle dépasse systématiquement nos préjugés, nos attentes, notre imaginaire, et jusqu'à notre imagination. Le foisonnement d'approches et de pratiques concrètes RH et de QVT est grand.

Pour cela, nous, Fabrique Spinoza, sommes fiers de cette présente étude qui valorise des métiers, des vocations et plus largement un sens profond de l'intérêt général qu'incarnent ces femmes et ces hommes de la fonction publique.

A fortiori, la crise sanitaire a démontré de manière incontestable la nécessité de revoir l'équation collective de l'utilité et de l'essentialité dans notre société. De la revoir à l'aune de notre interdépendance multiple : à la nature évidemment, aux autres pays également, mais surtout les uns vis-à-vis des autres dans un pays.

Cette étude est une pierre supplémentaire à la refonte de cette équation. Le pouvoir inspirationnel de ces organisations innovantes en est alors encore décuplé : il appelle à un respect encore plus mérité pour notre fonction publique.

Finalement, nous pouvons remercier cette fonction publique, pour les liens qu'elle tisse au sein de la République, pour les services publics qu'elle opère et maintient en activité coûte que coûte, et pour le rôle constitutif de fabrique de la cohésion de notre société, tant en termes économiques, sociaux, que de valeurs.

Oui, nous leur devons bien cela, à nos fonctionnaires et contractuels, faisons tout ce qui est en notre pouvoir que 5 millions et demi d'agents aillent au travail en sifflotant

Préface

Pour une fonction publique heureuse ... L'étude réalisée par la Fabrique Spinoza paraît à un moment crucial : celui du retour aux fondamentaux et de la mise en avant du sens de l'action publique. Au-delà de tous les développements récurrents sur le «besoin d'Etat», les évènements inédits que nous vivons ont mis en lumière que «la» ou «les» fonctions publiques étaient constituées de millions de femmes et d'hommes, engagés dans leurs métiers, profondément attachés au sens de leur action.

«Il n'est de richesse que d'hommes» écrivait Jean Bodin au XVI^e siècle. Cette maxime, largement reprise par les spécialistes RH prend aujourd'hui une signification toute particulière. Cette richesse de femmes et d'hommes, au cœur des administrations, est encore insuffisamment reconnue. Pour autant, l'injonction au bonheur peut sonner comme un appel paradoxal et même irréaliste dans un moment de crise.

Il n'empêche que la visée du bien-être collectif reste pleinement légitime malgré les circonstances. En irriguant la société française tout entière, l'administration joue aussi un rôle d'animation bien loin de la position de surplomb qu'elle pouvait occuper il y a quelques décennies encore. Participer à la gestion de l'incertitude face à des risques inédits lui assigne une légitimité nouvelle mais questionne aussi ses liens à la société et sa manière de servir. Ne pas se refermer sur soi-même représente un enjeu fondamental car rien ne serait pire qu'une satisfaction solitaire, incomprise du reste de la société. Moins que jamais la coupure entre administration et société n'a été aussi peu nécessaire. Pour vivre heureux, ne vivons pas cachés ...!

L'arrivée du télétravail bouleverse le rapport aux métiers, à leur continuité ainsi qu'aux modes de management et de coordination. Tout ce que nous percevons confusément va se préciser et s'affiner dans des fonctions publiques où de nouveaux équilibres sont en cours de surgissement. Ces nouvelles conditions peuvent provoquer le renforcement - recherché et attendu - du sens de l'action publique comme elles peuvent entraîner son atomisation. Toute notre attention doit être concentrée sur l'inclusion, en commençant par celles et ceux qui font vivre l'action publique et lui donnent tout son sens.

On peut être heureux en se sentant responsable, sans doute pas au sens traditionnel de la notion qui fait intervenir le politique, mais en étant comptable des différents aspects de ses missions. On peut être heureux en étant plongé dans la réflexion collective et non considéré comme un «agent», celui ou celle qui subit sans avoir le minimum d'informations nécessaires sur l'évolution de l'organisation ou de la politique publique. On peut encore être heureux en étant reconnu au moment de l'achèvement de son action. Cela suppose bien sûr des éléments matériels (primes ...), mais aussi, et c'est fondamental, une reconnaissance humaine. Les enquêtes sur le moral des cadres de la fonction publique viennent le rappeler de façon récurrente, la première demande est là et il nous faut la traduire dans les modes de management qui sont en train d'émerger.

Le rapport de la Fabrique Spinoza est donc essentiel pour nous permettre de scruter ensemble ces pistes nouvelles !

Renaud Dorandeu
Professeur de science politique
Université Paris Dauphine



La Fabrique Spinoza

Qui sommes-nous ?

La Fabrique Spinoza est le mouvement du bonheur citoyen, visant à placer le bonheur au cœur de notre société.

Née d'une double réalisation, d'une part que le bonheur est un sujet essentiel pour tous mais rarement explicitement et d'autre part que des connaissances scientifiques existent sur le bonheur mais peu diffusées, la Fabrique Spinoza a pour mission de réintégrer la notion de bonheur au cœur de nos sociétés.

Elle se compose de **l'Observatoire Spinoza** la branche étude qui produit des savoirs pour inspirer la société, **d'Action Spinoza** la branche accompagnement qui guide les organisations pour les transformer et de **"Passeurs du Bonheur"** la communauté des bénévoles actifs qui agissent dans les territoires pour amplifier le mouvement. Elle est constituée de citoyens compétents, pluridisciplinaires et engagés civiquement mais non partisans politiquement.

Créée en janvier 2011, la Fabrique Spinoza est une association non-lucrative - visant à favoriser le bonheur citoyen. Déclaré l'un des **12 principaux think-tanks français** par "Acteurs Publics", celui-ci est aussi Correspondant en France de "Wikiprogress", projet de mesure du bien-être sociétal hébergé par l'OCDE, et Coordonnateur d'une commission de l'ONU visant à déployer la résolution 065/39 sur le bien-être comme finalité du développement. Il est enfin membre de la Commission Présidentielle dite "Attali II" pour l'Economie Positive.

Son activité est régulièrement couverte par l'ensemble des médias nationaux et régionaux. A ce jour, la Fabrique Spinoza est suivie par plus de 20 000 abonnés et regroupe désormais plus de 1 000 membres actifs - les Passeurs - en France et autres pays francophones (Bénélux, suisse, Maghreb, Québec et jusqu'à Nouméa).

Cette communauté de "passeurs du bonheur", heureuse et contagieuse, agit dans les territoires en faveur du bonheur citoyen et s'inscrit dans les thématiques relatives au travail, à la santé, à la démocratie, à l'éducation, à la fraternité, à la richesse, etc.



www.fabriquespinoza.org 

Introduction

Les origines de la fonction publique française remontent à l'Ancien Régime, composée des personnes au service de la monarchie française et les employés des villes. Elle porte donc dans son ADN le sens du service.

Pourtant la fierté des agents de la fonction publique est très inégale selon les métiers et n'est pas à la hauteur de son utilité globale. La triste crise sanitaire a néanmoins permis de redonner une grande fierté aux agents de la fonction publique, de mettre en lumière l'importance de son travail, et plus largement de la mettre à l'honneur, les soignants en premier lieu.

C'est mérité et notre présente étude y fait écho, notamment par son titre "Pour une fonction publique heureuse". Son sens est double : d'une part, nous à la Fabrique Spinoza, assumons notre militantisme et notre conviction que la fonction publique mérite d'être heureuse dans l'exercice de ses fonctions ; d'autre part, nous souhaitons que cette étude trace des chemins permettant de favoriser l'épanouissement de ses agents.

Pourtant, il pourrait paraître paradoxal de parler de bonheur de la fonction publique alors qu'une partie significative de ses agents sont les témoins privilégiés (sinon les premiers) de la souffrance humaine, de sa fragilité, de ses difficultés. De surcroît, de nombreux fonctionnaires sont exposés à des incivilités et parfois des violences dans leur quotidien professionnel.

Néanmoins, cette étude a souhaité relever les magnifiques atouts inhérents à la fonction publique - bien que parfois non généralisés, mais inspirants - pour y trouver l'épanouissement en tant qu'agent. Surtout, celle-ci a souhaité mettre en valeur toutes les innovations de Qualité de Vie au Travail (QVT) dans la Fonction publique.

Les objectifs de notre étude sont donc :

- Projeter de la lumière sur ces pratiques innovantes de QVT et de transformation
- Générer de la fierté chez les agents
- Favoriser l'échange croisé de ces approches entre les différentes entités de la fonction publique
- Transformer l'imaginaire collectif sur la Fonction Publique en général
- Apporter des apprentissages transverses et spécifiques utiles pour les différentes fonctions publiques

Certains chemins pour améliorer la QVT et mis en avant dans cette étude jouissent d'une certaine permanence et auront été peu bousculés par la crise sanitaire. D'autres auront ou bien été malmenés ou au contraire renforcés par l'épidémie. Le présent travail s'attache à contextualiser les approches possibles de QVT via des "Flash Covid" qui indiquent leur pertinence dans un monde transformé sanitaire.

In fine, nous espérons que cette étude fera date et sera utilisée par beaucoup d'organisations, managers publics, agents, décideurs publics et politiques pour favoriser le bonheur au travail dans la fonction publique et ainsi remercier les agents et les femmes et les hommes qui la composent.



Seul l'Homme de bien cherche à rendre service

Hyacinthe de Charencey

Les pensées et Maximes Diverses (1888)

Table des matières

Résumé de l'Étude.....	4
Synthèse Visuelle MindMap	13
Préface.....	14
Présentation de la Fabrique Spinoza.....	16
Introduction.....	18
A. Contexte : périmètre de l'étude, et grands enjeux	26
A1. Les contours de la fonction publique	30
1. Les 3 versants de la fonction publique	
2. Des statuts particuliers au sein de la fonction publique	
A2. Qui sont les fonctionnaires? Grands principes du statut	33
1. Recrutement et carrière des fonctionnaires	
2. Qualité de fonctionnaire	
3. Statut des fonctionnaires : droits et obligations	
A3. Les étapes de la modernisation de la fonction publique contemporaine	36
1. Grands principes directeurs de la révision générale des politiques publiques	
2. Grands principes directeurs de la Modernisation de l'Action Publique	
3. Transformation de l'action publique	
A4. Les fonctionnaires sont-ils heureux ? Les baromètres de satisfaction.....	39
1. Grands messages universels	
2. Disparités entre les différents secteurs de la fonction publique	
3. Pistes d'améliorations	
A5. Avènement du Bonheur Au Travail.....	41
1. Des Risques PsychoSociaux	
2. L'amélioration de la Qualité de Vie au Travail	

- 3. Vers le Bonheur Au Travail
- 4. Déterminants du Bonheur Au Travail
- 5. Liens Bonheur et Performances

B. Les grandes approches de transformation..... 45

B1. Redonner du sens..... 48

- 1. Signification : le sens au travail, source de bonheur au travail
 - 1.A Le sens, composante essentielle du bonheur au travail
 - 1.B Trouver un sens individuel dans une mission d'intérêt général
 - 1.C Des chemins multiples, à la quête de sens autour d'un triptyque
"Partager / Ressentir / S'engager"

- 2. Orientation : vers une vision commune et partagée
 - 2.A Se diriger : identifier et incarner les valeurs pour une vision commune partagée
 - 2.B Se situer : comprendre sa place dans l'organisation
 - 2.3 S'acheminer vers la vision : incarner les valeurs et se les approprier

- 3. Utilité sociale des agents : valorisation du travail et reconnaissance
 - 3.A Un besoin fondamental et un levier de bonheur au travail
 - 3.B Les chemins de la reconnaissance
 - 3.C Le pari de la confiance

B2. Coconstruire le projet collectif..... 72

- 1. Pour une démarche coconstructive
- 2. Installer le dialogue entre les diverses parties prenantes
 - 2.A Coconstruire avec les agents
 - 2.B Coconstruire avec les entreprises : le projet LIBERTÉ
 - 2.C Coconstruire avec les usagers : des projets inspirants
 - 2.D Coconstruire avec une multitude de parties prenantes
 - 2.E Une diversité d'objectifs : applications concrètes, opérationnelles de la coconstruction

B3. Transformer l'espace..... 88

- 1. Grands enjeux des espaces de travail
 - 1.A Sept facteurs clés pour un espace de travail épanouissant et fonctionnel
 - 1.B L'espace un élément indéniable de la QVT

- 2. Adapter l'espace aux activités de travail et aux personnes
 - 2.A Concevoir des espaces de travail de manière à favoriser le Flow
 - 2.B L'Activity Based Working : adapter l'espace de travail aux activités
 - 2.C Adapter l'espace aux personnes : réunir les agents introvertis et extravertis

3. **Un espace ouvert pour générer fierté et hybridation culturelle**
 - 3.A Transformer les espaces inoccupés en espaces solidaires
 - 3.B Ouverture au quartier : l'ancrage local
 - 3.C Ouverture sur l'extérieur : la mobilité permanent
 - 3.D Ouverture sur la planète : les enjeux de développement durable
4. **Des transformations audacieuses et systémiques par les espaces de travail**
 - 4.A La diversité des modèles de transformation
 - 4.B Transformation du Ministère de la Sécurité Sociale belge
 - 4.C L'emménagement récent de la Région Ile-de-France
5. **Essor et émergence du télétravail au sein de la fonction publique**
 - 5.A Une pratique croissante accrue avec le confinement
 - 5.B Un nécessaire accompagnement et un suivi
 - 5.C Un glissement naturel du télétravail au travail transformé

B4. Transformer le travail 114

1. Des modes de management innovants et humanistes

- 1.A Lean management
- 1.B Le management par l'Amour
- 1.C Le management serviteur
- 1.D Vers un neuromanagement
- 1.E Le management par l'intention

2. Vers une fonction publique libérée

- 2.A Les transformations de CPAM : cas d'étude inspirant
- 2.B Pour une culture de la responsabilité
- 2.C Principes et leviers d'une démarche de libération

3. Agilité, coaching et serious games

- 3.A Diversité d'outils et de pratiques agiles
- 3.B Innovation au sein de laboratoires collaboratifs
- 3.C Accompagnement professionnel par le coaching
- 3.D Essor d'un management par le jeu

B5. Dessiner un chemin de développement..... 138

1. Importance des compétences psycho-socio-émotionnelles

- 1.A Un monde en changement
- 1.B Les compétences clés de demain
- 1.C Essor des compétences psycho-socio-émotionnelles

2. Un catalogue de formation davantage ouvert aux soft skills
 - 2.A Former aux compétences psycho-sociales pour améliorer la QVT
 - 2.B Former tous les échelons
3. Accompagner la Mobilité professionnelle : des statuts et des initiatives
 - 2.A Mobilité statutaire des fonctionnaires
 - 2.B Accompagner le reclassement et les plus vulnérables
4. Inspiration par les pairs
 - 4.A Partager son parcours avec les collaborateurs
 - 4.B Communautés et mise en réseau
5. Être ouvert aux envies des agents

B6. Transformer par le digital..... 156

1. De vastes plans de digitalisation au bénéfice des usagers et des agents
2. Une digitalisation ancrée dans des espaces rénovés
 - 2.A Besoin d'espace digitalisé et frustration numérique
 - 2.B Un outil simple et inspirant : les Flow Lights
3. Des actions de simplification de la vie des agents
4. Une variété de pratiques innovantes dans des domaines variés
 - 4.A Les apports de l'intelligence artificielle
 - 4.B Autres progrès digitaux
5. Une formation digitale pour tous
6. Une digitalisation pour une transformation globale

B7. Alléger le cadre et les symboles 168

1. Une organisation pyramidale attentive aux symboles et aux statuts
 - 1.A Une subordination hiérarchique consubstantielle au statut de fonctionnaire
 - 1.B La France et son fort indice de distance hiérarchique
2. La hiérarchie n'est pas tout : fiabilité, coopération, et créativité
 - 2.A Effacement hiérarchique, clé des organisations à haute fiabilité
 - 2.B Le coaching : aplanir les statuts et libérer la parole et la créativité
 - 2.C Renversement hiérarchique : évaluation à 360 des dirigeants

3. Espace et pouvoir : une libération par l'espace

4. Les stratégies individuelles sources d'évolution sociales et politiques

- 4.A Juridiquement : vers un assouplissement du devoir de subordination
- 4.B Historiquement, la désobéissance, source d'évolution socio-politique
- 4.C Philosophiquement, la désobéissance un acte démocratique
- 4.D Ode à l'audace : le courage et la bravoure, force et vertu

5. Des formes institutionnellement encouragées de dissidence

- 5.A Le conseil d'Etat parle de courage
- 5.B Le statut particulier du lanceur d'alerte
- 5.C Le fonctionnaire audacieux, propositions du Conseil d'Etat
- 5.D Des exemples opérationnels d'émancipation hiérarchique

B8. Distiller la joie et nouer les liens 184

1. Le pouvoir des relations humaines : facteur clé de l'épanouissement

- 1.A Importance des relations humaines et de la qualité du lien
- 1.B La force d'un bonjour

2. Nourrir des liens authentiques : le rôle et la place des émotions

- 2.A La réhabilitation du corps et des émotions
- 2.B Le pouvoir de la joie

3. Faire corps : les voies innovantes de la cohésion

- 3.A Importance de l'esprit de corps et cohésion d'équipe
- 3.B Activer les liens via l'Art ou l'art vecteur de cohésion

4. Stimuler la convivialité

5. Une fonction dédiée : l'oeuvre du Chief Happiness Officer

B9. Prendre soin de l'agent 200

1. La santé environnementale : un lieu de travail sain et sécurisé

- 1.A La température, l'air et l'eau et leurs impacts
- 1.B Agir pour prévenir : chimie, déplacements et labellisation
- 1.C Innovation : l'approche biophilique

2. La santé digitale : quand l'outil technologique soutient la santé

- 2.A Essor de la télémédecine
- 2.B Une relation apaisée aux outils digitaux

3. La Santé physique : prendre soin du corps du fonctionnaire

- 3A. Prévenir les TMS
- 3B. Promotion de l'activité physique
- 3C. Nourriture saine

4. La Santé mentale : prendre soin de l'état d'esprit des agents

4A. Préambule contre la souffrance

4B. Développer l'espace psychologique

4C. Créer les conditions du repos

4D. Former à la méditation et à la pleine conscience

4E. La remédiation cognitive positive

5. La santé sociale ou l'individu pris comme membre de la société

5A. Vers un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle

5B. Vers un soutien étendu de la vie et de la famille

Synthèse visuelle 238

Annexes et Bibliographie 240

Remerciements aux partenaires et contributeurs 240

Annexes - Baromètres 244

Annexes - Listes des Prix..... 246

Bibliographie 248

Écosystème de la Fabrique Spinoza 262

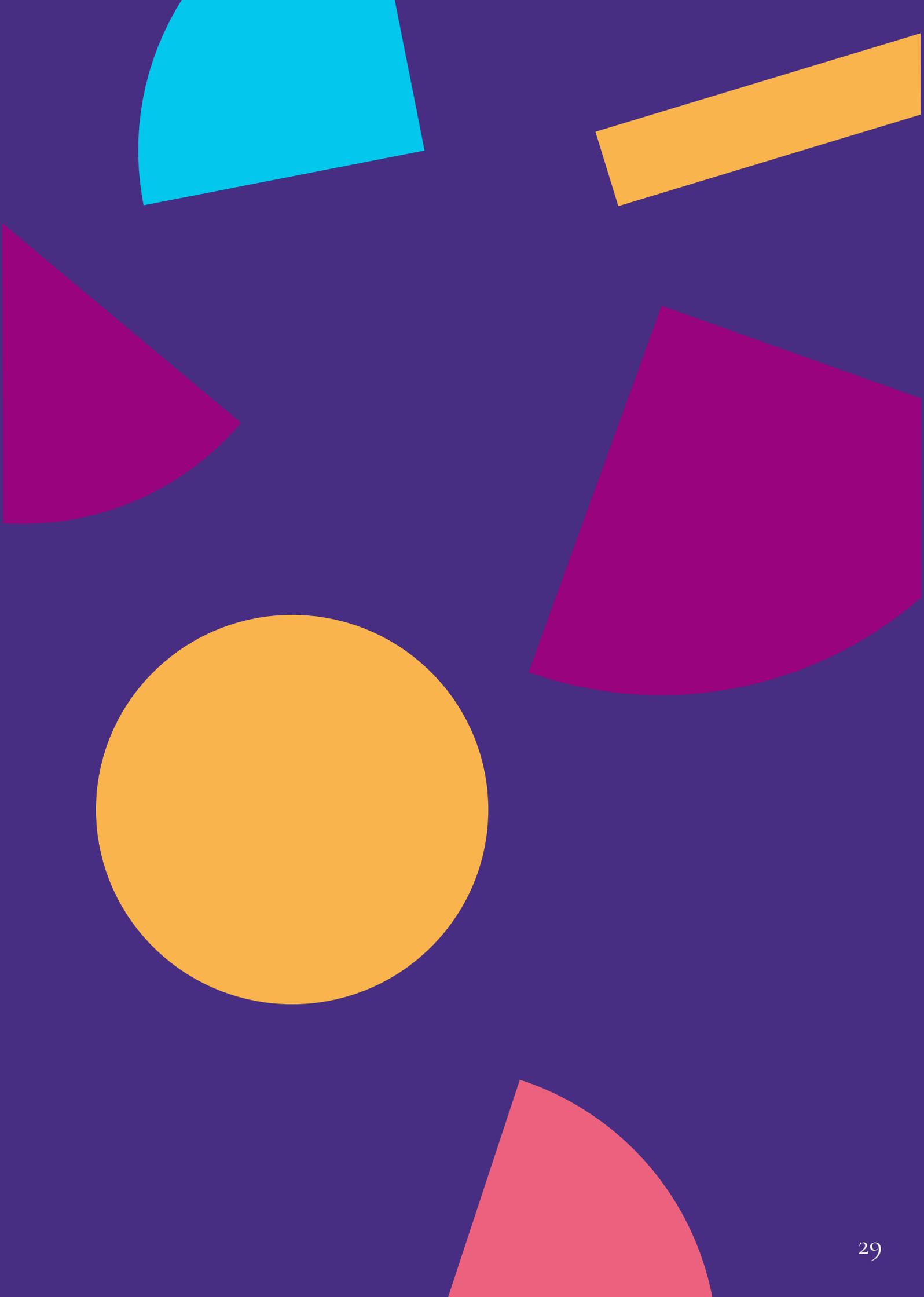


A . Contexte : périmètre de l'étude et grands enjeux

*“Fonctionnaire :
Inspire le respect quelle que soit
la fonction qu’il remplisse.”*

**Gustave Flaubert - Dictionnaire
des idées reçues (1913)**

Dans cette partie de contextualisation, nous nous efforcerons de nous immerger dans notre sujet de la fonction publique, et viserons d'en comprendre la définition, le périmètre, les origines, les acceptions, et le contexte humain actuel. Nous nous interrogerons donc sur les grandes questions qui suivent. Qu'est-ce que la fonction publique ? Qui sont les fonctionnaires ? Quelle modernisation en cours ? Quelle satisfaction ? et quel chemin vers le Bonheur au travail ?



■ A1. Les contours de la fonction publique

1. Les 3 versants de la fonction publique

■ 3 branches

La fonction publique française se compose de trois branches principales. Le statut général de la fonction publique établi entre 1983 et 1986 est divisé en quatre titres, dont chacun d'eux a pris la forme d'une loi particulière. La loi N° 83-634 du 13 juillet 1983 dite Loi Le Pors fixe le statut général (titre Ier) commun à trois fonctions publiques (État, territoriale, hospitalière).

La fonction publique de l'Etat (FPE) est composée des agents permanents de l'Etat. Ceux-ci exercent dans les administrations centrales (principalement les Ministères), les services déconcentrés (préfectures, rectorats, directions régionales et départementales, établissements d'enseignement...), les établissements publics de recherche (EPSCP, EPST, EPIC, ...), les établissements publics à caractère administratif (EPA) et les organismes divers d'administration centrale (ODAC). Son régime juridique est posé par la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat et correspond au Titre II du Statut général de la fonction publique.

La fonction publique territoriale (FPT) composée des agents au sein des collectivités territoriales c'est-à-dire les régions, les départements et les communes ainsi que les établissements publics de coopération intercommunales (EPCI) regroupant les intercommunalités et les syndicats intercommunaux. Elle comprend également les agents des établissements publics des collectivités territoriales tels que : centres communaux d'action sociale (CCAS), offices publics de l'habitat, ... Son régime juridique est posé par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et correspond au titre III du statut général de la fonction publique.

La fonction publique hospitalières (FPH) est composée des agents des établissements hospitaliers. Ceux-ci exercent dans les établissements publics de santé et les établissements publics sociaux ou médico-sociaux : hôpitaux, maisons de retraite, établissements relevant de l'aide sociale à l'enfance, établissements pour personnes en situation de handicap et les centres d'hébergement et de réinsertion sociale ne relevant pas du secteur privé. Son régime juridique relève de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière et correspond au titre IV du statut général de la fonction publique.



Des dizaines de dessins ont été envoyés aux Pompiers de Paris, depuis le début du confinement, mardi 17 mars 2020. Ils sont remerciés, avec les soignants et policiers, de leur engagement contre le coronavirus.

■ Répartition par type de fonction publique

Quelques chiffres pour éclairer la répartition des fonctionnaires :

Tous confondus, les 3 versants de la fonction publique emploient 5,480 millions d'agents en 2018, soit l'équivalent d'un salarié sur cinq (19,9% de l'emploi total) ce qui fait de l'Etat le premier employeur de France. Pour mise en perspective, l'Éducation Nationale est même parmi les 10 premiers employeurs civils au monde.

- la fonction publique d'Etat : 2,427 millions d'agents (44,3 % de l'emploi public),
- la fonction publique territoriale : 1,886 million d'agents (34,4 % de l'emploi public)
- la fonction publique hospitalière : 1,168 million d'agents (21,3 % de l'emploi public)

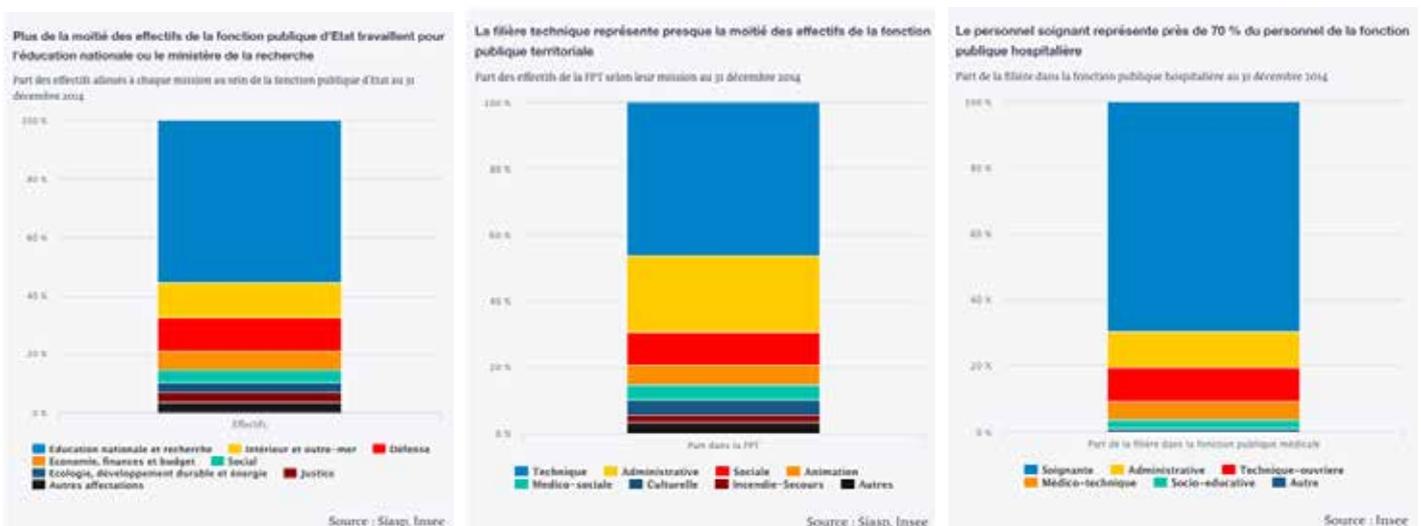
■ Répartition par types de structure juridique

Pourcentages d'agents par secteur d'activité de la fonction publique :

- Fonction publique de l'Etat : 79,9% des agents travaillent en Ministère et 20,1% dans des Établissements Publics Administratifs nationaux (EPA)
- Fonction publique territoriale : les ¾ en régions, départements et communes, et ¼ dans des EPA territoriaux
- Fonction publique Hospitalière : 88% dans des hôpitaux, 8,5% dans des établissements d'hébergement pour personnes âgées, 3,5% dans d'autres établissements médicaux-sociaux.

■ Répartition par domaine d'activité

Les effectifs par secteur d'activités sont répartis tels que le montre les schémas suivant (source secondaire : le monde, source primaire l'INSEE, 2014)



2. Des statuts particuliers au sein de la fonction publique

Nous examinerons ici des statuts particuliers de la fonction publique.

■ Concernant la fonction publique d'Etat

A ce fonctionnement général s'ajoutent des statuts particuliers, distincts des autres fonctionnaires. Les parlementaires, les magistrats du siège et du parquet ainsi que les militaires sont des fonctionnaires relevant d'un statut spécifique en raison des particularités de leurs missions.

Concernant les membres de l'Assemblée nationale et du Sénat composant la **fonction publique parlementaire**, leur statut relève du Bureau de chaque assemblée (article 8 de l'Ordonnance no 58-1100 du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires).

Concernant les magistrats de l'ordre judiciaire, en raison de la spécificité de leur mission, l'ordonnance du 22 décembre 1958 relative au **statut de la magistrature**, suivie des lois organiques qui la modifient, vise à garantir les principes constitutionnels d'indépendance, d'impartialité et de neutralité des membres de l'ordre judiciaire.

Concernant **les militaires**, leur statut spécifique a été créé par la loi no 72-662 du 13 juillet 1972 et remplacé par la Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires.

■ Concernant la fonction publique territoriale

Au sein de la fonction publique territoriale, certaines collectivités ont un statut particulier. C'est notamment le cas de la ville de Paris. A la fois commune et département, **la ville de Paris** regroupe à elle seule plus de 50 000 fonctionnaires. Elle est rattachée à la fonction publique territoriale, mais possède également ses propres règles issues du décret N° 94-415 du 24 mai 1994 portant dispositions statutaires relatives aux personnels des administrations parisiennes. Ces règles sont d'inspiration transverse à la fonction publique, d'Etat, territoriale, hospitalière. C'est également le cas des collectivités d'Outre-mer telles que les statuts spécifiques de **Nouvelle-Calédonie et de la Polynésie française** très inspirés de la France métropolitaine.

■ Détachement de mission de service public

Il existe, hors fonction publique à proprement parler, un statut spécifique concernant les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC). Il s'agit d'une personne morale de droit public ayant pour **mission la gestion du service public**. La notion de service public à caractère industriel et commercial relève d'une jurisprudence du Tribunal des conflits du 22 janvier 1921 " Société commerciale de l'Ouest africain ". D'origine publique ou privée, issus d'une création ad hoc ou d'une nationalisation, ces établissements ne font techniquement pas partie de la fonction publique. Sauf exception (telles que détachement de fonctionnaire ou le cas spécifique de l'Organisme National des Forêt), le personnel relève du



Agent territorial de la
Région Occitanie

droit privé et est donc soumis au Code du travail. Il s'agit par exemple de la Société du Grand Paris, l'Agence Française du Développement, la Comédie-Française, la RATP, ou anciennement (désormais société anonyme) : La poste, SNCF, France télécom (devenu Orange), EDF, GDF, les Aéroports de Paris...

Zoom périmètre

Notre étude s'attache aux 3 fonctions publiques (Etat, territoriale, hospitalière). En complément, elle s'autorisera à examiner ponctuellement des entités qui remplissent des missions de service public, d'intérêt général, ou qui sont culturellement proches de la culture publique, au motif qu'elles peuvent constituer des inspirations en termes d'approche de la qualité de vie au travail et de l'épanouissement des agents. À titre d'exemple, nous pourrions citer des Caisse Primaires.

A2. Qui sont les fonctionnaires, principes directeurs du statut

Nous avons vu que la fonction publique française, au sens strict, regroupe l'ensemble des agents occupant les emplois permanents dans les 3 fonctions publiques d'Etat, territoriale et hospitalière. Toutefois, tous les agents de la fonction publique ne sont pas nécessairement des fonctionnaires. En effet, le langage distingue deux acceptions de la fonction publique comme ayant le statut juridique de fonctionnaire ou bien comme étant employé et rémunéré par la fonction publique.

1. Recrutement et carrières des fonctionnaires

Les fonctionnaires sont **recrutés** par concours de catégorie A, B ou C selon le niveau hiérarchique des fonctions et le niveau de diplômes des candidats aux différents concours externes. Des concours internes sont organisés pour les fonctionnaires ou agents publics ayant déjà une certaine ancienneté. La fonction publique **s'organise** en corps, cadres d'emplois, emplois fonctionnels, grades, classes, échelons... Un décret du 1er juillet 2016 " Parcours professionnel, carrières et rémunérations " (PPCR) régit le **déroulement de carrière** des agents de la fonction publique lequel diffère du droit commun des salariés.

Celui-ci gère les **règles relatives à la carrière** du fonctionnaire telles que : le droit à une formation continue, l'évaluation de carrière, les règles d'avancement et de promotion.

En terme de rémunération, le fonctionnaire perçoit un **traitement** lequel dépend, selon son échelon, d'un nombre de points d'indice.

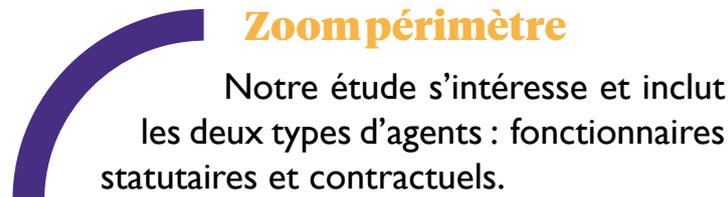
Le fonctionnaire tient une **position** parmi les 4 suivantes : il est nécessairement en activité (étant entendu que l'agent mis à disposition reste en activité), en détachement, en disponibilité ou en congé parental.

La **cessation de fonction** d'un fonctionnaire s'opère par radiation des cadres de la fonction publique. Celle-ci relève de cas limitativement définis : départ à la retraite, démission, décès ou licenciement pour abandon de poste, insuffisance professionnelle, ou révocation pour faute grave.



2. Qualité de fonctionnaire

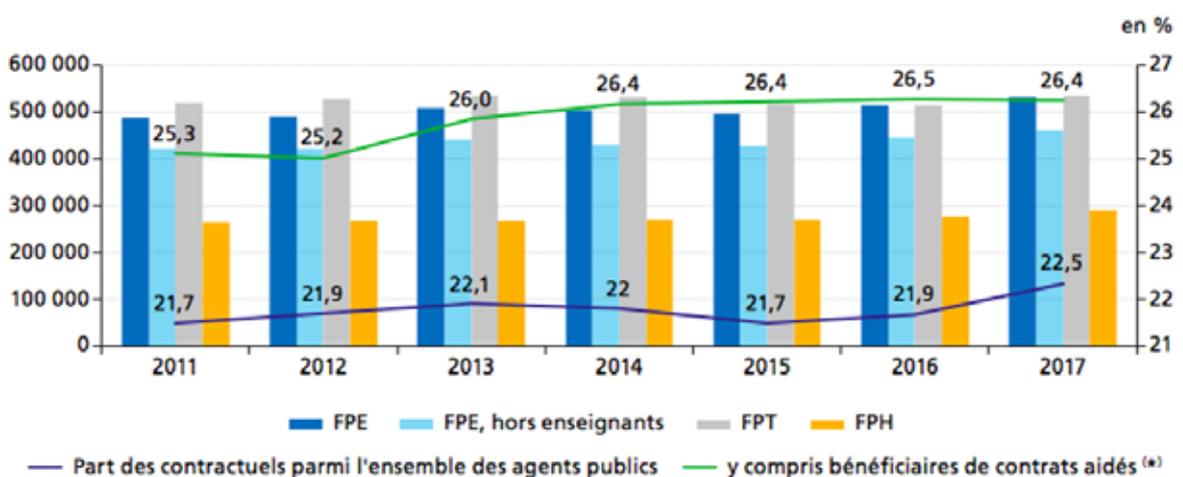
Parmi les agents de la fonction publique, on distingue les fonctionnaires statutaires, c'est-à-dire titularisés, et les autres agents, c'est-à-dire les agents contractuels de la fonction publique.



Les **fonctionnaires statutaires**, contrairement aux agents non titulaires ou aux employés des entreprises publiques ou privées, "sont dans une situation statutaire et réglementaire". Cela signifie qu'ils ne sont pas liés par un contrat de travail mais que leur emploi est directement géré par des dispositions légales ou réglementaires (décrets, arrêtés). Ceux-ci ne relèvent donc du Code du travail que par renvoi issu d'une disposition expresse. Ainsi toute modification des conditions essentielles au contrat est soumise à une modification statutaire qui peut se révéler rigide.

A côté des fonctionnaires statutaires titulaires, la part des non titulaires a pris une ampleur croissante, au point que, progressivement, il s'est créé un statut spécifique d'**agents contractuels de la fonction publique**. Contrairement aux fonctionnaires statutaires, les agents contractuels signent un contrat de travail avec leur employeur. Celui-ci peut relever du droit public ou du droit privé, être à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI). Il existe une grande variété de contrats : vacataires, auxiliaires, contrats-aidés et les contractuels qualifiés comme tels. L'évolution récente de ces dernières années et la politique de réduction des dépenses publiques tend à multiplier les recours aux agents contractuels. Certains syndicats dénoncent le statut précaire des contractuels et l'introduction de flexibilité dans l'emploi public.

Figure D 1-1 : Évolution du nombre et de la part des contractuels dans les trois versants de la fonction publique par rapport à l'emploi public depuis 2011



Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP – Dessi.

Champ : Emplois principaux, situés en métropole et DOM (hors Mayotte). Agents ayant occupé au moins un emploi actif non annexe dans l'année.

Lecture : 22,5 % des agents de la fonction publique présents au cours de l'année 2017 sont contractuels (hors contrats aidés). En 2017, 531 600 contractuels occupent leur poste principal dans la FPE.

(*) En % de l'emploi public (c'est-à-dire hors bénéficiaires de contrats aidés).

© Rapport annuel sur l'état de la fonction publique (Édition 2019)

3. Statuts des fonctionnaires : droits et obligations

Le fonctionnaire dépend d'un statut spécifique distinct des règles classiques du droit du travail au sein des entreprises de droit privé. Ainsi les fonctionnaires ne sont pas liés par un contrat de travail, ils ne perçoivent pas un salaire mais un traitement, leur carrière évolue par échelon, etc.

Le fonctionnaire dispose ainsi d'un socle de **droits et libertés fondamentales** spécifiques puisant leur origine dans le Préambule de la Constitution du 27 Octobre 1946 et donc à valeur constitutionnelle. Il s'agit de la liberté de conscience et d'opinion, la liberté de groupement et droit syndical, le droit à la participation (droit de participer à la détermination de leurs conditions de travail et à la gestion des organismes où ils travaillent avec des organes de représentation des fonctionnaires dont les accords de Bercy de 2008 ont réformé le dialogue social sur la fonction publique), le droit de grève (avec des réserves à l'image du service minimum au sein du service public en raison du principe de continuité du service public et des exceptions concernant les fonctionnaires militaires et de la police exclus du droit de grève).

Le fonctionnaire est également tenu par des **obligations spécifiques** dont la violation entraîne un recours auprès de l'autorité hiérarchique qui a un pouvoir discrétionnaire, sous le regard de juge de l'excès de pouvoir. Parmi ces obligations, on relève : l'obligation de **se consacrer à sa fonction** (sauf exceptions, principe de non cumul de fonction au civil, signe de dévouement exclusif à la fonction publique) ; l'obligation de **désintéressement** gage d'indépendance ; les **devoirs d'obéissance et de désobéissance** (obéissance à l'ordre hiérarchique sauf ordre manifestement illégal ou de nature à compromettre gravement un intérêt public) ; de même, droit de retrait du fonctionnaire en cas de situation dangereuse, sauf si mission essentielle de la fonction ; ainsi que l'obligation de **loyauté** dans l'exercice de ses fonctions ; l'obligation de **réserve et de neutralité** qui renvoie aussi bien aux opinions qu'aux comportements et est apprécié au cas par cas par l'autorité hiérarchique sous contrôle du juge administratif ; l'obligation de **discrétion professionnelle** pour tous les faits, informations ou documents dont les fonctionnaires ont connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions sauf exceptions légales telles que l'accès aux documents administratifs ou décision expresse du supérieur hiérarchique ; ou encore l'obligation liée au **secret professionnel** tel que défini par le Code Pénal.

En cas de violation de ces obligations, le fonctionnaire est soumis à une **sanction disciplinaire** exercée par l'autorité administrative hiérarchiquement supérieure laquelle dispose d'un pouvoir discrétionnaire d'appréciation à charge de motiver sa décision. Le Statut des fonctionnaires codifie 4 groupes d'actes limitativement définis par la loi allant de l'avertissement à la révocation. La faute disciplinaire quant à elle, ne fait pas l'objet de définition légale.



© Ministère des Armées

Militaire de l'Armée de Terre

A3. Les étapes de la modernisation de la fonction publique contemporaine

L'histoire de la réforme de l'Etat en France est complexe comme le démontre la succession des réformes entreprises depuis le gouvernement Rocard des années 1990. D'aucuns dénoncent la récurrence des réformes depuis 2 siècles, inscrivant la "modernité" dans une certaine continuité. Les réformes des années 2000, à commencer par la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF promulguée le 1er Août 2001), marquent un tournant dans les réformes de l'Etat.

1. Grands principes directeurs de la Rénovation Générale des Politiques Publiques

Dès 2007, sous la présidence de Nicolas Sarkozy, le gouvernement Fillon entame une **Rénovation Générale des Politiques Publiques** (RGPP) officiellement lancée le 10 juillet 2007. Il s'agit d'une série de réformes structurelles visant la réforme de l'Etat, la réduction du déficit public et l'amélioration des politiques publiques.

Les **3 objectifs principaux** sont d'une part, une meilleure adaptation de l'administration aux besoins des usagers, d'autre part une valorisation du travail des fonctionnaires et enfin une réduction des dépenses publiques pour revenir à l'équilibre budgétaire et gagner en marge de manoeuvre.

Ces objectifs sont orientés autour de **6 axes de développement** :

- Améliorer les services pour les citoyens et les entreprises
- Moderniser et simplifier l'État dans son organisation et ses processus
- Adapter les missions de l'État aux défis du xxi^e siècle
- Valoriser le travail et le parcours des agents
- Rétablir l'équilibre des comptes publics et garantir le bon usage de chaque euro
- Responsabiliser la culture du résultat



En pratique, cela se traduit par différents **moyens de réduire les effectifs** de la fonction publique tels que :

- suppression des missions jugées obsolètes ou trop coûteuses,
- politique de non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite
- création d'une indemnité de départ volontaire
- mutualisation des missions de support et d'encadrement (dans les Ministères avec la fusion de nombreuses directions et à l'échelon régional, qui devient l'échelon décisionnel à la place des directions départementales)
- transfert de missions aux collectivités territoriales ou aux entreprises privées

La RGPP a parfois été dépeinte comme bousculante (absence de concertation préalable), les résultats contrastés (notamment, une diminution massive des fonctionnaires

d'Etat suivie d'une augmentation des fonctionnaires territoriaux) et certains ont dénoncé un affaiblissement de l'Etat. Cette transformation éprouvante pour les femmes et les hommes de la fonction publique a nécessairement des conséquences anxiogènes sur les corps de fonctionnaire et la notoriété de la fonction publique.

2. Grands principes directeurs de la Modernisation de l'Action Publique

Sous la présidence de François Hollande, la RGPP a été supprimée et remplacée par un plan de **Modernisation de l'Action Publique** annoncé par le gouvernement Ayrault le 18 Décembre 2015. Celui-ci poursuit ce même but de réduction des dépenses publiques et d'amélioration des politiques publiques. La concertation avec les organisations syndicales des fonctionnaires devient régulière. Les territoires sont réorganisés (fusion des régions en 2015 et 2016). Une instance spécifique, rattachée au Premier ministre est créée afin d'évaluer les politiques publiques et la relation avec les usagers : le Secrétariat Général de la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) ainsi que la Direction Interministérielle pour la Modernisation de l'Action Publique.



Une signature électronique qui remercie les travailleurs, dont ses propres agents - Région Ile-de-France

3. Transformation de l'action publique

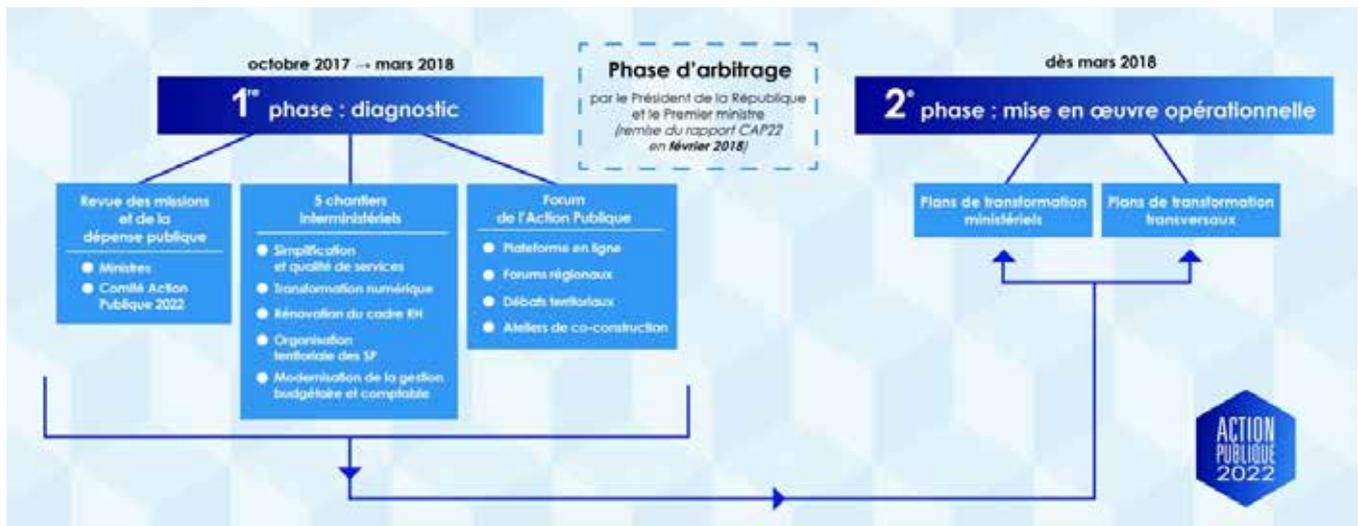
Sous la présidence d'Emmanuel Macron, après des réformes successives de l'Etat et une modernisation récurrente, le gouvernement parle de **transformation de l'Action publique**. Le 13 octobre 2017 est lancé un programme "Action Publique 2022" (AP2022) visant à accélérer la transformation de l'administration, pour adapter le service public aux nouvelles réalités et pour une meilleure efficacité.

Celui-ci poursuit **3 objectifs majeurs** pour les usagers, les agents et les contribuables : d'une part, améliorer la qualité des services publics ; d'autre part, offrir un environnement de travail modernisé aux fonctionnaires ; et enfin, maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens. Un fonds de 700 millions d'euros sur cinq ans est dédié à ce programme de transformation pour investir dans la mise en place de réformes structurantes à long-terme.

Cette réforme s'inscrit dans une démarche **collaborative**. Ainsi une première phase de diagnostic a été mise en place d'Octobre 2017 à Mars 2018 en amont de la phase opérationnelle. Outre les propositions au sein des Ministères, un Comité Action Publique (CAP22) a été institué pour travailler en collaboration avec les différents Ministères, ainsi qu'un Comité jeunes (J22) formulant leurs propositions. Les organisations syndicales ont été impliquées, ainsi que les agents et usagers via un forum de l'Action Publique constitué d'une plateforme numérique et d'évènements sur l'ensemble du territoire.

Au plan opérationnel, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) succède au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique. Elle assure le pilotage et la coordination du programme Action Publique 2022. Un Comité Interministériel de la Transfor-

mation Publique (CITP) est créé pour suivre les mesures opérationnelles. Le premier CITP s'est tenu le 1er février 2018, annonçant les premières mesures issues des chantiers interministériels sur la rénovation du cadre des ressources humaines, la simplification et la qualité des services et la transformation numérique.



Le **Comité Action Publique 2022** (CAP22) est indépendant et constitué de 34 membres mêlant économistes, élus, personnalités du secteur public ou privé, qui explore les missions et dépenses de l'ensemble des administrations publiques. 21 politiques publiques sont explorées autour de 5 chantiers transverses : la simplification et amélioration de la qualité des services, la transformation numérique, la rénovation du cadre des ressources humaines, l'organisation territoriale des services publics et la modernisation de la gestion budgétaire et comptable. Leur rapport, Services publics : se réinventer pour mieux servir l'Etat est remis en Juin 2018 et fait état de 22 propositions pour changer de modèle. Parallèlement, le **comité Jeunes J22**, composé d'étudiants et jeunes actifs de 19 à 29 ans, de tous horizons et compétences, propose une contribution sous la forme d'un rapport remis au gouvernement en Avril 2018 : 8 défis pour transformer l'action publique.

Dans le cadre du programme Action Publique 2022, a été votée le **6 Août 2019 la loi de la transformation de la fonction publique**.

"À travers cette grande réforme, il s'agit de bâtir la fonction publique du 21e siècle, plus agile, plus ouverte et plus attractive, avec des services publics plus efficaces et au plus près des territoires." - Site <https://www.fonction-publique.gouv.fr/>

La nouvelle loi couvre **5 axes principaux** :

- Promouvoir un **dialogue social** plus stratégique dans le respect des garanties des agents publics (ex. création du Comité Social fusionnant le Comité Technique et Comité d'Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail).
- Développer les **leviers managériaux** pour une action publique plus réactive et plus efficace (ex. contrat de projet, procédure de recrutement pour les emplois contractuels permanents)
- Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de **gestion des ressources humaines** des agents publics (ex. prime de précarité pour contrats courts, possible rupture conventionnelle...)
- Favoriser la **mobilité** et accompagner les **transitions professionnelles** des agents publics
- Renforcer l'exemplarité de l'administration en matière de déontologie et d'**égalité professionnelle** dans la fonction publique

Certaines des mesures mises en place par cette loi sont **inspirées du droit privé**. Il en est ainsi de l'institution du Comité Social ; de l'encadrement du recours aux contractuels via la création d'un contrat de projet - nouveau type de contrat non permanent au sein de la fonction publique - ou d'une procédure rénovée de recrutement pour les emplois contractuels sur emploi permanent ; également de la gestion des ressources humaines via une prime de précarité pour les contrats courts ou encore la rupture conventionnelle.

Ainsi, depuis des décennies, l'Etat cherche une adaptation de la fonction publique, en continuelle réforme, modernisation, transformation, dont les conséquences sont importantes sur les agents.

Ainsi donc, que révèlent les différentes enquêtes de satisfaction réalisées auprès des fonctionnaires ?

■ A4. Les fonctionnaires sont-ils heureux ? Les baromètres de satisfaction

Les baromètres sont de précieux outils pour appréhender la satisfaction dans la fonction publique. En annexe figure une liste d'enquêtes examinées dans le cadre de cette étude.

1. Grands messages transverses

Les différents baromètres de mesure de la satisfaction et du bien-être des agents de la fonction publique révèlent quelques grands messages transverses aux différentes fonctions publiques.

- Tout d'abord, on observe qu'en moyenne, les salariés de la fonction publique sont plus satisfaits de leurs emplois que les employés du privé. Par exemple, selon une enquête Cevipof de 2017 la proportion de salariés entre 24 et 35 ans satisfaits de leur emploi s'élève à 51% dans le privé contre 64% dans la fonction publique. Cela se confirme pour chaque tranche d'âge.
- Selon un baromètre réalisé par Intériale en 2018, les sources de satisfaction des agents concernent : le fait d'exercer une mission du service public, l'ambiance de l'équipe de travail, la possibilité de prendre des décisions par soi-même et le fait de se sentir utile.
- De plus, selon le même baromètre, les agents sont globalement plus optimistes pour leur avenir : les pourcentages d'agents optimistes concernant l'avenir sont globalement très élevés et oscillent entre 78% d'agents pour la fonction publique hospitalière et 86% pour les agents travaillant au Ministère de la justice.
- Un autre grand trait commun à la majorité des agents qui se dégage du neuvième baromètre "Bien être au travail dans les collectivités" de "La Gazette" et de la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) concerne la fierté. En effet, 81% des agents se déclarent fiers d'exercer leur métier. Toutefois, 67 % des sondés souffrent d'un manque de reconnaissance de la part de leur hiérarchie ou de leurs collègues.



2. Disparités entre les différents secteurs de la fonction publique

L'étude de différents baromètres révèle cependant des disparités entre les différents secteurs de la fonction publique.

- Le pourcentage d'agents considérant faire un travail utile et porteur de sens est par exemple plus élevé pour les agents travaillant dans le corps médical ou enseignant que dans le reste de la fonction publique. Ainsi, 98% des infirmiers, kinésithérapeutes et aides-soignants ont le sentiment de faire un travail vraiment utile à la société de même que 91% des enseignants (institutrices et professeurs).
- Selon une enquête électorale de 2017 concernant la satisfaction globale de l'emploi, elle demeure supérieure dans la fonction publique étatique et territoriale (respectivement 66% et 62% d'agents satisfaits de leur emploi) que dans la fonction publique hospitalière (55%).

Pistes d'amélioration

L'étude de ces baromètres permet également de mettre en lumière des pistes d'amélioration.

Par exemple, selon l'Enquête DARES "Vécu du travail" datant de 2013, 68,6 % des salariés (soit un niveau satisfaisant mais pas optimal) estiment que leur position professionnelle correspond bien à leur formation. Une des approches phares de notre étude concerne justement la possibilité de proposer des formations élargies et innovantes aux agents et de développer des nouvelles compétences qui correspondent à leur fonction.

Un baromètre intitulé "Collectivités territoriales - Qualité de vie au travail et santé des agents" réalisé en 2018 par SOFAXIS estime à seulement 51% la part des agents territoriaux qui se déclarent satisfaits de leurs conditions de travail. L'amélioration des conditions de travail est également évoquée à de nombreuses reprises dans l'étude notamment via la transformation du travail lui-même, des espaces de travail ou la valorisation de pratiques pour prendre soin de la santé de l'agent sous toutes ses formes.

■ A5. Avènement du bonheur au travail

1. Des Risques PsychoSociaux

La prise en compte de la santé des salariés a une histoire qui s'articule d'abord autour de la notion des risques psychosociaux. Il s'agit de l'extension de la réflexion sur la santé au travail au-delà de la question du stress. **Les risques psychosociaux** " sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, d'où le terme de risque psychosocial ". Ils désignent le stress mais également les violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel) et violences externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés) subies par les salariés. Les facteurs à l'origine des RPS sont regroupés en 4 grandes familles : les exigences du travail et de son organisation, le management et les relations de travail, la prise en compte des valeurs et attentes des salariés, les changements du travail en lui-même (nouvelles technologies, insécurité de l'emploi etc). Les risques sont évalués à l'aune de la notion des "conditions de travail" et l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), créée en 1972, se consacre à cette mission.



2. À l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail

Ce n'est qu'à partir de 2010 que se développe une approche plus globale de la santé au travail avec la question de la **qualité de vie au travail (QVT)** et la remise au Premier ministre du rapport "Bien-être et efficacité au travail". Celui-ci formule dix propositions en vue d'améliorer la santé psychologique des travailleurs. L'enjeu des conditions de travail dépasse désormais le sujet de la prévention pour comprendre les dimensions positives du travail.

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 Juin 2013 est une étape majeure en ce qu'il définit les contours de la QVT et en propose une définition : "sentiment de bien-être au travail, perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué". La QVT donne ainsi plus de place à la subjectivité du travail et à l'individu en tant que travailleur. Elle combine une approche quantitative classique à une approche qualitative ce qui élargit le champs de la réflexion.

La loi Rebsamen du 17 Août 2015, relative au dialogue social et à l'emploi, poursuit cette évolution en imposant la QVT et l'égalité professionnelle comme composantes de la **négociation annuelle obligatoire (NAO)** d'entreprise.

3. Vers le bien-être ou le bonheur au travail

Progressivement, la notion de bien-être ou de bonheur au travail émerge, sans pour autant s'imposer comme catégorie juridique à part entière. Celle-ci repose sur la science du bonheur, un corpus de connaissances en construction depuis les années 2000 (avec des origines antérieures). Interdisciplinaire, elle intègre notamment des disciplines telles que l'économie du bien-être (Easterlin, Layard, Clark, Frey, Kahneman), les sciences politiques (Inglehart, Welzel), la sociologie comparative (Veenhoven, Diener), la psychologie positive (Seligman, Csikszentmihalyi, Lyubormirsky, Martin-Krumm) ou encore la neurobiologie comportementale (Davidson, Singer). Le film de Martin Meissonnier intitulé "Le Bonheur au Travail" diffusé début 2015 sur Arte, et ayant bénéficié d'une vaste audience, illustre l'avènement de cette notion. La notion de bonheur au travail se caractérise par :

- une attention aux déterminants opérationnels qui le favorisent
- une explicitation des 3 grandes familles de manifestations de celui-ci comme les émotions, la satisfaction, l'épanouissement (voir explicitation plus bas)

Nous pouvons utiliser indistinctement les termes de bien-être ou de bonheur au travail, notre expérience révélant que les chercheurs comme les praticiens ou même les individus usent indistinctement (ou de manière croisée des uns aux autres) un terme ou l'autre.

4. Déterminants du bonheur au travail

Les notions de QVT et de bonheur au travail ont toute leur place dans la fonction publique. Des agents heureux dans leur travail offrent une meilleure qualité de service public. Pour un service public à la fois plus humaniste et plus efficient, il faut penser la condition de celui ou celle qui produit le travail. En ce sens, nous avons identifié 9 grandes approches pour cheminer vers une fonction publique heureuse.

En outre, dans son étude Les 12 dimensions du bien-être au travail en 2014, la Fabrique Spinoza offre un cadre d'analyse global du bien-être au travail. Face à la diversité des outils et grilles d'analyse, la Fabrique Spinoza a effectué une revue de littérature, ainsi qu'une revue des outils de mesure pour élaborer un cadre d'analyse global visant l'exhaustivité et ne se réclamant d'aucun courant de pensée particulier. Il est ainsi mis au jour 12 dimensions du bien-être au travail :

CONDITIONS DE TRAVAIL	MANAGEMENT	ORGANISATION DE TRAVAIL
GOUVERNANCE	RELATIONS SOCIALES	RÉMUNÉRATION & AVANTAGES
RELATION À LA VIE PRIVÉE	NATURE DU TRAVAIL	RELATION AU TEMPS
ETHIQUE & VALEURS	FORMATIONS & PERSPECTIVES	SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

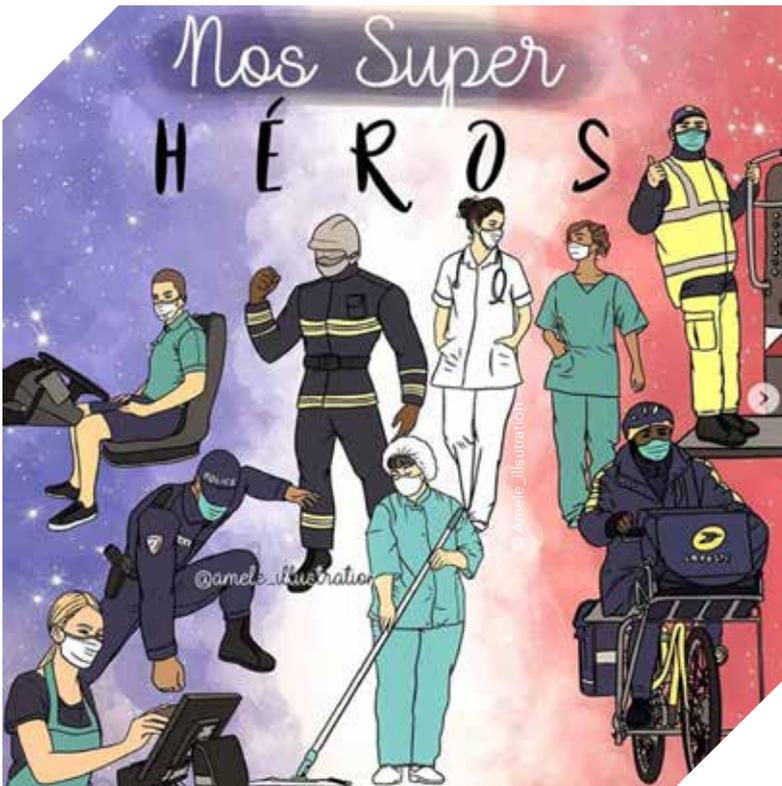
© Fabrique Spinoza

Les 12 déterminants du bonheur au travail, Fabrique Spinoza, 2014

5. Lien Bonheur et Performance

En effet, et plus largement, les recherches de la Fabrique Spinoza mettent au jour la **puissance des émotions positives** qui "ouvrent nos coeurs et nos esprits, nous rendant plus réceptifs et plus créatifs". En effet, les émotions positives sont des indicateurs de bien-être et de fonctionnement optimal qui génèrent plus de bien-être psychologique. Elles offrent une **spirale ascendante de bien-être** qui permettent " d'élargir " **momentanément notre répertoire de pensée** et d'action et " de **construire " nos ressources** personnelles physiques, intellectuelles, sociales et psychologiques. Ainsi, les " réponses " aux émotions positives permettent de renforcer les liens sociaux, développer le réflexe d'être plus actif et plus ouvert vers les autres, acquérir de nouvelles connaissances... Ces recherches sur la puissance des émotions positives invitent à recentrer les

techniques managériales sur l'individu et à comprendre à la fois le fonctionnement optimal d'un individu en cas de prépondérance d'affects positifs et plus globalement le lien entre bien-être et performance.



La reconnaissance, un levier de bonheur au travail



Si nos agents, nos adhérents vont bien alors le service public fonctionne mieux !

Marie-Ange Negrello, MNT, Vice-présidente, en charge de la prévention et de l'intervention sociale

Quels chemins pour une fonction publique heureuse ? Quelles grandes approches de transformation positive susceptibles de guider la fonction publique dans une démarche orientée vers le bonheur au travail ?

La fonction publique - d'Etat, territoriale et hospitalière - regorge d'initiatives innovantes permettant d'agir sur la qualité de vie au travail des fonctionnaires et l'amélioration de leur bonheur au travail. Cette Étude repose sur une triple exploration qui identifie et enrichit les chemins de transformation : d'une part, une série de recherches littéraires ; d'autre part, des entretiens menés auprès des partenaires ainsi que d'autres acteurs ou témoins privilégiés du travail au sein de la fonction publique ; et enfin l'exploration de certains prix à l'innovation publique et notamment les Prix Santé Mieux-être au Travail de la MNT. À partir de ces recherches nous avons identifié 9 grandes approches de transformation de la fonction publique aptes à dessiner les chemins d'une fonction publique heureuse.

Nous étudierons successivement les 9 approches suivantes visant à identifier comment redonner du sens au travail des agents (B1) et coconstruire un projet collectif (B2), comment transformer la fonction publique par l'espace (B3) ou le travail (B4) et offrir des chemins de développement de carrière aux agents (B5), comment ouvrir les horizons face à l'essor de la digitalisation (B6) ou des stratégies d'allègement des cadres et des symboles au sein de la fonction publique (B7) et enfin comment porter attention aux relations sociales (B8) et prendre soin de la santé globale de l'agent (B9).

B. Les grandes approches de transformation



Portrait d'Agent heureux

Qu'est ce qui fait que vous êtes heureux au travail ?

D'abord, il s'agit d'un travail choisi et non subi ou contraint. C'est un luxe pas si courant que cela dans notre société. J'ai la chance de travailler sur des thématiques qui rejoignent mes centres d'intérêt personnels : historien de formation, je suis aujourd'hui au service de l'archéologie sous-marine française. J'ai aussi cette chance d'être le secrétaire général d'un service qui est une vitrine de notre Ministère de la Culture, et qui, dans son domaine, est aussi à la première place au niveau mondial. C'est non seulement un bonheur mais aussi une fierté. Nous faisons rêver le public car nous avons le privilège d'explorer un univers mystérieux et riche de découverte. C'est une motivation puissante pour se donner la peine de maintenir nos capacités à poursuivre ce rêve. Mon rôle de coordinateur des " fonctions supports " prend ici tout son sens : je suis heureux chaque jour d'apporter le soutien nécessaire au service et aux collègues pour que tout se passe au mieux. Cela ne serait pas possible cependant sans être entouré d'une équipe qui porte également en elle la passion du métier et qui sait pourquoi elle se lève tous les matins. Nous avons la chance au DRASSM d'avoir une réunion de talents, de passionnés, chacun dans son domaine, qui contribuent au bon fonctionnement de nos opérations. J'ai trouvé dans ce service des collègues qui sont devenus des amis.

Tout travail a ses difficultés, quel que soit le contexte, quelles astuces avez-vous pour être heureux ?

Je suis également comédien amateur. J'ai suivi il y a quelques années un stage sur le jeu clownesque qui m'a beaucoup marqué. Le principe du clown est qu'il dit toujours " oui ", au sens où il accueille toujours la situation telle qu'elle se présente et tâche d'y remédier, sans refus de se confronter à l'obstacle. Bien sûr, le clown répond en général de manière inadaptée à la situation, ce qui crée le caractère décalé et burlesque de son personnage. J'ose espérer faire mieux que le clown dans mon travail quotidien, mais l'apport précieux de ce stage pour moi a été d'acquérir le principe de se mettre en capacité de changer de point de vue pour envisager les difficultés : passer du " non, je refuse la situation car elle est impossible à résoudre " au " oui, c'est difficile, mais je sais que je peux trouver la solution pour surmonter la difficulté ". Cela m'a beaucoup servi pour faire face par exemple à la crise sanitaire que nous venons de traverser et au confinement généralisé auquel personne n'était vraiment préparé.

J'ai aussi la chance d'avoir un caractère plutôt calme et posé, ayant peu de prise au stress. J'ai acquis un grand relativisme par rapport à la définition de l'" urgence ". J'ai travaillé précédemment dans le domaine de la transfusion sanguine et du don d'organes, où j'ai été confronté à l'urgence vitale. Depuis, je ne considère comme urgences que les situations où il est question de mort à très court terme. J'observe avec étonnement nos organisations devenues folles, où tout le monde s'est mis à courir sans arrêt et où tout est devenu urgent. Dans quel but ? Je pense que 80 % de nos concitoyens seraient incapables de répondre si vous leur demandiez pourquoi ils travaillent et courent comme ils le font. Si vous savez répondre à ce " pourquoi ", vous avez beaucoup plus de chances d'être heureux car en accord avec vous-même.

Robert, Agent, Ministère de la Culture

B1. Redonner du sens

Le sens est un élément fondamental de la qualité de vie de chacun de sorte que la quête de sens irrigue le degré de bonheur au travail. La couverture médiatique et la science ont su dénoncer les dérives de la perte de sens (brown out, bore-out, les bullshit jobs de l'anthropologue David Graeber...) et la crise sanitaire COVID 19 a mis en lumière les questions d'utilité sociale des métiers. La question du sens est au coeur d'enjeux majeurs et un puissant ressort de l'engagement du fonctionnaire. Qui suis-je en tant qu'agent ? A quoi sert ma contribution ? Quel est l'impact de ma présence au travail ? Etymologiquement, le mot "sens" renvoie à la fois à la signification et à la direction. Etudions successivement le sens au travail comme levier de bonheur au travail selon trois prismes : d'une part la signification de cette acception, c'est à dire ses composantes, d'autre part, son orientation, c'est-à-dire la direction proposée pour nourrir une vision commune et partagée et enfin, son utilité c'est-à-dire la question de la reconnaissance.

Le sens, un besoin universel, y compris au travail, souvent sans réponse

Dans son enquête Les 5 regrets des personnes en fin de vie, l'infirmière en soin palliatif Bronnie Ware révèle que le premier regret des mourants est d'avoir suivi dans sa vie un chemin dessiné par d'autres. De manière similaire, les cahiers de la tendance du CSA 2013 dessinaient déjà comme tendance un besoin de sens comme déterminant principal de la satisfaction au travail. D'après le baromètre national du bonheur au travail de la Fabrique Spinoza avec l'institut Think en 2017, pour 44% des personnes interrogées, leur travail ne contribue d'aucune manière au sens de leur existence. Pourtant les jeunes générations sont en capacité de claquer la porte de leur employeur si le sens n'est pas là, par delà la précarité économique.

1. Signification : Le sens au travail source de bonheur au travail

Donner du sens au travail des agents est un levier de bonheur au travail : il en constitue une des composantes principales. C'est une invitation à amener les agents à trouver des motivations intrinsèques individuelles dans leur mission d'intérêt général. En outre, la quête de sens peut également être appréhendée sous le prisme partager, ressentir, s'engager.

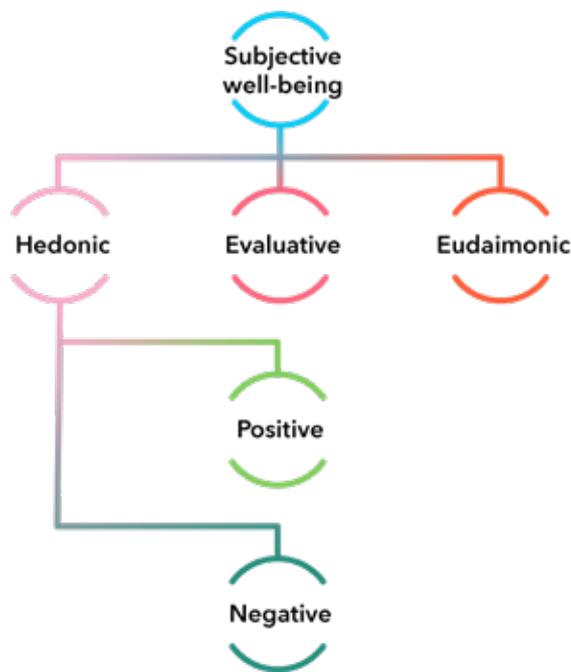


Une soignante de la fonction publique hospitalière remerciée

■ Le sens, composante essentielle du bonheur au travail

Dans son Guide " Lignes directrices de l'OCDE* pour mesurer le bien-être subjectif, l'OCDE propose un cadre de définition du bonheur autour de trois axes constitutifs. Le bonheur eudémonique (lié au sens) en est une composante fondamentale. A côté du bonheur hédonique (prépondérance des affects positifs) et cognitif (évaluation de la satisfaction de vie), **le bonheur aspirationnel ou eudémonique** se réfère à la quête de sens. Cette notion, rattachée à Aristote pour qui l'*eu-daimon* signifie le bon esprit ou la bonne vie, se rapporte au sens que l'on donne à l'existence, et de ses aspirations profondes.

Appliqué en milieu professionnel, le bonheur eudémonique est une appréciation positive de la valeur du travail, de sa capacité d'accomplissement, de sa réponse à des besoins supérieurs ou aspirationnels. Cette facette examine si le travail est " plein ", c'est-à-dire s'il a une capacité d'épanouissement supérieur au-delà des aspects physiques, émotionnels et mentaux.. Les concepts appréhendés par cette forme de bien-être sont : le sens, l'engagement, l'appartenance, l'accomplissement, la réalisation. Cette facette est interrogée via **des questions** telles que " avez-vous le sentiment de vous accomplir dans votre travail ", " trouvez-vous du sens dans votre travail ? ", " le travail que vous faites vaut-il le coup d'être réalisé ? "



49% *proportion des répondants pour qui le sens est un sujet collectif*



Un plongeur de la Région Occitanie, ou un métier "autotélique"

Le cabinet Deloitte s'est intéressé de près à la notion de sens au travail en cherchant à comprendre ce que chaque salarié entendait par cette notion. Dans son étude* Sens au travail ou sens interdit (décembre 2017), il est mis au jour que le sens au travail n'émane pas seulement de l'individu mais également du collectif. En effet, le sujet du sens au travail est individuel pour 30 % des répondants,

organisationnel pour 21% et collectif pour 49%. Ainsi entre l'individu et l'organisation c'est l'importance du collectif qui est en jeu. Il s'agit bien d'**une problématique collective**. L'étude révèle ensuite les composantes majeures du sens au travail. Celui-ci est relié principalement à la coopération et au travail en équipe (26%) à égalité avec les valeurs de l'organisation. S'en suit ensuite l'activité quotidienne (29%). Ainsi, la coopération entre les collaborateurs est davantage porteuse de sens que le métier exercé (12%), le secteur d'activité (5%) ou le produit vendu (2%). Cette étude nous invite à penser le sens du travail de manière collective, et à interroger le rôle joué par l'organisation pour susciter l'émergence du sens

■ Trouver un sens individuel dans une mission d'intérêt général

Pour trouver du sens au travail, il est possible pour commencer, de partir des considérations et aspirations individuelles, donc propres à l'agent lui-même. Il s'agit de favoriser son autonomie. Autonomie, signifiant littéralement, se fixer sa propre loi. Cela se traduit donc par une invitation à se **déterminer des objectifs** qui aient du sens. Ceci est d'ailleurs d'autant plus important que les différentes recherches, démontrent que plus que l'atteinte d'un objectif c'est sa détermination qui génère davantage de bonheur (Sonja Lyubomirsky). En effet un objectif est une motivation qui oriente la personne. Les chercheurs en psychologie positive encouragent les objectifs autoconcordants, c'est-à-dire intégrés au moi ou encore les activités dites "autotéliques" c'est-à-dire les activités réalisées sans autre but qu'elles mêmes et donc susceptibles de générer une "expérience optimale" ou "le flow" (abordé en approche B4). Ainsi pour trouver du sens dans sa mission, son travail, ses objectifs, il convient de se connecter au sens. Si celui-ci peut être plus facilement identifiable au sein de la fonction publique du fait de la mission d'intérêt général que les agents incarnent, il s'agit de creuser au delà et de s'interroger sur ses motivations réelles. Pour trouver du sens il convient de questionner les déterminants des choix individuels, choisir ses objectifs et non seulement répondre à des commandements (nous aborderons plus loin l'importance de l'autonomie et des stratégies individuelles voire organisationnelles de libération), selon des considérations profondes et non seulement passagères, nées d'une manifestation de soi et non tournées vers le regard d'autrui.

Ce choix invite donc à **identifier ses motivations intrinsèques et non seulement extrinsèques**. La motivation extrinsèque est celle qui se connecte à des considérations extérieures à l'agent telles que la rémunération ou le statut social. Daniel Pink (La vérité sur ce qui nous motive, février 2016) parle de la carotte et du bâton pour dénoncer un système basé sur la promesse et la menace. Au contraire, la motivation intrinsèque considère des aspirations internes à l'agent. Il soutient que "le contrôle conduit à la conformité et l'autonomie conduit à l'engagement". En effet le sentiment de contrôle empêche la motivation intrinsèque. C'est ainsi que nous étudierons ultérieurement les stratégies individuelles ou organisationnelles pour transformer le travail (cf approche 4) ou la relation hiérarchique (cf approche 7).

Flash covid



"Plus de 9 fonctionnaires sur 10 pensent continuer à œuvrer au sein de leur branche à l'issue de la crise" selon l'enquête réalisée par l'institut BVA en mai 2020 portant sur l'impact de la crise sanitaire dû au Covid-19 sur les fonctionnaires.

Par nature l'agent est dévoué à une mission de service public qui est donc en soi une manifestation de motivation intrinsèque. En 1990, dans ses recherches autour des fondements motivationnels du Service Public, James L. Perry* propose quatre **dimensions à la motivation des agents** : l'attraction pour les politiques publiques, l'engagement pour l'intérêt public, la compassion et l'abnégation. Ses motivations seraient donc essentiellement altruistes. Concernant les différents **leviers de motivation** : selon le psychologue du travail Herzberg, si la rémunération est à prendre en compte il ne faut pas négliger les facteurs aussi essentiels que le travail en soi, les accomplissements, la reconnaissance, les responsabilités et le développement personnel, suivent également, les conditions de travail et les relations au sein de la structure. Les recherches plus récentes d'Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard* structurent la motivation au travail autour du sens (soit la signification et le partage de valeur commune cf ci dessous approche 1), du lien (c'est à dire la relation avec les collègues et managers approche 8), de l'activité entendue comme la capacité à être acteur de son travail et à coopérer (cf approche 4) et le confort (qui réunit les conditions de l'espace de travail (approche 3). Autant de composantes susceptibles de développer la motivation des agents.



Campagne de publicité de la Banque Française Mutualiste sur les métiers de la fonction publique

C'est ainsi que le conférencier Simon Sinek invite à s'interroger sur les motivations profondes de chacun, à **répondre au pourquoi**. Dans son livre "Commencez par le pourquoi", et le TEDx inspirant qui en découle, l'auteur explique tout l'intérêt et la puissance d'une connexion au pourquoi : inspiration et charisme, performance et productivité, créativité et épanouissement sont le gage des individus et des organisations qui s'y intéressent. Le pourquoi est ainsi la pierre angulaire d'un "cercle d'or" constitué de trois sous parties : le " pourquoi ? au centre, le " comment ? " en couche supérieure intermédiaire et le " quoi ? " en couche supérieure de surface. Selon cette théorie, toute action doit provenir du centre vers l'extérieur, donc émaner du pourquoi. C'est pour l'auteur le secret de tous les grands leaders et organisations qui inspirent le monde (d'Apple à Martin Luther King) qui pensent, agissent et communiquent de cette manière, de l'intérieur vers l'extérieur. Ainsi, en mettant en avant leur "pourquoi", ils transmettent leur but, leurs croyances, leurs convictions profondes. Ainsi, "les gens n'achètent pas ce que vous faites (en temps qu'entreprise ou individu) ils achètent pourquoi vous le faites*." Ce discours invite à s'interroger sur le pourquoi de l'agent, sa raison d'être, sa mission, son rôle et ses actions, ce qui le détermine, le passionne et le motive. En ce sens Caroline Gardette, cheffe du Service des Ressources Humaines au Ministère de la Culture affirme que les gens n'arrivent pas dans la fonction publique par hasard, ils savent pourquoi ils sont là. C'est particulièrement vrai dans la Culture du fait des modes de recrutement et des valeurs fondamentales qui soutiennent les missions. Cela étant il reste important de se poser la question afin de faire sens au quotidien.



Métier de relieur-doreur aux Archives nationales - Ministère de la Culture



*Si tu veux construire
un bateau, ne rassemble pas tes
hommes et femmes pour leur donner
des ordres, pour expliquer chaque
détail, pour leur dire où trouver chaque
chose... Si tu veux construire un bateau,
fais naître dans le coeur de tes hommes
et femmes le désir de la mer.*

Antoine de Saint-Exupéry



■ Des chemins multiples, à la quête de sens autour d'un triptyque "Partager / Ressentir / S'engager"

Redonner du sens dans son travail n'appelle pas une réponse unique ; au contraire, de multiples chemins sont possibles. Au cours des interviews réalisées, de nombreuses pistes ont été mentionnées par les différentes structures interrogées. Trois familles d'entre elles ont retenu notre attention.

D'une part, l'importance de **partager** c'est-à-dire impliquer en amont les agents, usagers ou plus largement toutes parties prenantes (le point suivant, approche 2, abordera la coconstruction) pour coconstruire le projet collectif. L'intelligence collective est alors utilisée de différentes manières.

D'autre part, l'importance de **ressentir** c'est-à-dire d'accueillir ses émotions. En effet, l'émotion est une information précieuse à décoder pour permettre de déployer les stratégies d'adaptation requises. C'est ainsi que sont développées les offres de formation à l'intelligence émotionnelle (cf l'approche 5).

Enfin, l'importance de **s'engager** c'est-à-dire de choisir. Nous verrons ultérieurement la possibilité de se laisser guider par sa passion (approche 4), de déployer des stratégies individuelles (approche 7) voire d'enclencher une démarche de libération qui ouvre à l'autonomie des agents (approche 4). La formation aux techniques de pleine conscience permet également d'être plus présent et donc plus apte à s'engager (approche 9).

Flash covid : le paradoxe d'une présence au front et d'un manque de reconnaissance

Par ailleurs, la question du sens au travail au sein de la fonction publique a été particulièrement mise en lumière lors de la crise sanitaire COVID-19 du printemps 2020. Ainsi, la pandémie a permis de révéler tout à la fois **la force du service public et sa fragilité**. En effet la fonction publique, malgré les manques de moyens (humains et financiers) régulièrement dénoncés, était en première ligne pour affronter la crise : personnel soignant, éducatif, pompier, police... Selon l'enquête réalisée par l'institut BVA en mai 2020 portant sur l'impact de la crise sanitaire dû au Covid-19 sur les fonctionnaires, un quart des fonctionnaires estime avoir été en première ligne dans la lutte contre le coronavirus (26%). Il s'agit principalement de la Fonction publique hospitalière (56%) et de tous ceux qui ont continué à se rendre sur leur lieu de travail (50%). Ont alors émergé des questions de reconnaissance telles que l'utilité sociale des métiers et la revalorisation économique, la place des femmes, la présence et la carence de certains métiers ou au sein de certaines zones géographiques, le soutien d'un service public de proximité et le besoin de dématérialisation... La question de l'utilité sociale des métiers sera étudiée ci-dessous.

2. Orientation : vers une vision commune et partagée

Redonner du sens aux agents se traduit également par le recours à une vision commune et partagée. Une orientation claire, qui permette de se diriger. Cela suppose d'une part, de savoir vers où se diriger, c'est-à-dire être en mesure d'identifier, de diffuser et incarner les valeurs pour une vision commune ; d'autre part, de savoir se situer, c'est-à-dire comprendre où est sa place dans l'organisation ; et enfin de s'avoir comment s'y acheminer, c'est-à-dire identifier des outils à disposition.

■ Se diriger : identifier et incarner les valeurs pour une vision commune partagée

Pour trouver du sens au travail, il est possible pour commencer, de partir des considérations et aspirations individuelles, donc propres à l'agent lui-même. Il s'agit de favoriser son autonomie. Autonomie, signifiant littéralement, se fixer sa propre loi. Cela se traduit donc par une invitation à se **déterminer des objectifs** qui aient du sens. Ceci est d'ailleurs d'autant plus important que les différentes recherches démontrent que plus que l'atteinte d'un objectif c'est sa détermination qui génère davantage de bonheur (Sonja Lyubomirsky). En effet un objectif est une motivation qui oriente la personne. Les chercheurs en psychologie positive encouragent les objectifs autoconcordants, c'est-à-dire intégrés au moi ou encore les activités dites "autotéliques" c'est-à-dire les activités réalisées sans autre but qu'elles mêmes et donc susceptibles de générer une "expérience optimale" ou "le flow" (abordé en approche B4). Ainsi pour trouver du sens dans sa mission, son travail, ses objectifs, il convient de se connecter au sens. Si celui-ci peut être plus facilement identifiable au sein de la fonction publique du fait de la mission d'intérêt général que les agents incarnent, il s'agit de creuser au delà et de s'interroger sur ses motivations réelles. Pour trouver du sens il convient de questionner les déterminants des choix individuels. choisir ses objectifs et non seulement répondre à des commandements (nous aborderons plus loin l'importance de l'autonomie et des stratégies individuelles voire organisationnelles de libération), selon des considérations profondes et non seulement passagères, nées d'une manifestation de soi et non tournées vers le regard d'autrui.

Ce choix invite donc à **identifier ses motivations intrinsèques et non seulement extrinsèques**. La motivation extrinsèque est celle qui se connecte à des considérations extérieures à l'agent telles que la rémunération ou le statut social. Daniel Pink (La vérité sur ce qui nous motive, février 2016) parle de la carotte et du bâton pour dénoncer un système basé sur la promesse et la menace. Au contraire, la motivation intrinsèque considère des aspirations internes à l'agent. Il soutient que "le contrôle conduit à la conformité et l'autonomie conduit à l'engagement". En effet le sentiment de contrôle empêche la motivation intrinsèque. C'est ainsi que nous étudierons ultérieurement les stratégies individuelles ou organisationnelles pour transformer le travail (cf approche 4) ou la relation hiérarchique (cf approche 7).

● Identifier une vision commune

Nourrir une vision partagée est essentiel. Selon Aaron Hurst*, **une "économie de but"** succède progressivement à la recherche d'une économie du résultat ou de moyens mise en place depuis le XIXème siècle. Il convient donc de définir cette vision pour mieux permettre à chacun de se diriger. Cela suppose donc d'identifier, d'incarner et de diffuser les valeurs communes de l'organisation pour transmettre cette vision commune partagée.

C'est ainsi que pour Carole Couvert, ex présidente CFE-CGC, redonner du sens se traduit avant tout par le **partage d'une vision commune**. Les agents ont besoin de comprendre la stratégie de l'administration dans laquelle ils évoluent. Pour définir cette vision, cela suppose d'abandonner le mythe ou postulat selon lequel tout le monde sait et à la place opérer un réel **transfert d'information** auprès des agents. Carole Couvert attire l'attention sur le fait qu'il est possible et normal que cette phase de détermination d'une vision commune s'articule avec une phase

d'épanchement émotionnel. Il est important et nécessaire d'**accueillir les manifestations hostiles** et instituer des personnes qui soient en mesure d'entendre cela. C'est un processus qui peut ressembler au travail de deuil : faire émerger les ressentis négatifs pour mieux les transformer. En effet, la transformation positive passe par l'accueil préalable des émotions négatives afin de construire une relation authentique, basée sur la confiance, et orientée vers l'avenir. Malheureusement, que ce soit par prisme excessivement positif ou par manque de compétence émotionnelle, peu de personnes sont assez fortes pour entendre ce type de propos (voir approche 5 pour développer les compétences psychosociales). Enfin, c'est un processus qui, évidemment, requiert de **prendre le temps** de cette transformation, de l'écoute, de l'échange puis une fois définie et acceptée, le temps de la diffusion.



● Se reconnecter aux usagers

Afin de nourrir une vision commune, il convient de définir et diffuser les valeurs qui la sous-tendent. Cela peut se traduire par une rencontre directe entre les professionnels de la fonction publique et les usagers du service public. En ce sens, la police municipale a mis en place une pratique permettant de nourrir ce lien et partager les valeurs de la mission des policiers. Dans la ville de Beauvais [prix territoria d'or 2019], les agents de police vont régulièrement à la rencontre des citoyens : ils accueillent la population une fois par semaine autour d'un café, dans la rue ou dans des lieux fréquentés. Ils déjeunent également avec les enfants et répondent à leurs questions. Ces deux opérations appelées **"cafés des policiers"** et **"cantines des policiers"** permettent aux agents d'avoir un contact différent avec la population, de changer l'image de la police, d'expliquer leur travail et de mettre en valeur leur engagement. Cette démarche proactive renforce la visibilité des agents auprès de la population et permet de redonner du sens à leur mission. Au contact direct des usagers des citoyens, hors situation de délinquance, les officiers de police échangent plus aisément autour de valeurs et de la vision de leur mission de protection et peuvent ainsi contribuer à redonner du sens à leur travail.

Pour ne pas perdre le sens de sa mission, son utilité et maintenir le contact avec les usagers, l'office du tourisme des Deux Rives à Auvillar, comme de nombreux offices du tourisme, a dû se réinventer. En effet, de plus en plus de vacanciers utilisent désormais internet pour se renseigner sur les activités touristiques. Un brainstorming a alors été réalisé par les agents eux-mêmes pour réfléchir à l'essence même de leur mission et aux moyens de se reconnecter aux usagers. Situé sur le chemin du pèlerinage de Saint Jacques de Compostelle, une des idées issues du brainstorming fut de **distribuer des pensées positives aux pèlerins**. En effet, le processus a permis aux agents d'identifier leur capacité à enchanter l'expérience des touristes comme



Village d'Auvillar
© Les plus beaux villages de France

étant le sens principal de leur mission, plus encore que la transmission d'informations pratiques. Les premiers pèlerins qui se sont arrêtés à l'office des deux rives ont apprécié recevoir des pensées positives et ont diffusé la pratique aux autres pèlerins, à tel point que cet office de tourisme est devenu un passage symbolique du pèlerinage et que certains pèlerins rédigent maintenant leurs propres pensées positives puis viennent les déposer là pour qu'elles y soient redistribuées par les agents.

□ Portrait

Sens, lien et transmission.



Depuis 1959, le Ministère de la Culture a pour mission de “ rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de l’humanité et d’abord de la France “.

Ses missions essentielles consistent à protéger et valoriser le patrimoine, favoriser l’accès à l’art et la culture, promouvoir la diversité culturelle et stimuler la création. Il veille également au développement et à la diffusion des médias et des industries culturelles. Il favorise le développement des pratiques et des enseignements artistiques. En collaboration avec les autres Ministères concernés, le Ministère de la Culture met également en œuvre les actions de l’État destinées à assurer le rayonnement de la culture et de la création artistique française ainsi que la Francophonie.

Pour remplir ses missions, le Ministère recherche en permanence des savoir-faire riches et diversifiés et des experts dans les domaines scientifiques et techniques. Il dispose également de compétences en matière de conception et pilotage de politiques publiques, d’éducation artistique et culturelle, de valorisation des politiques culturelles, d’enseignement artistique, etc...

Les personnels du Ministère sont fortement engagés dans la réalisation de ces missions et d’une manière plus générale dans l’accomplissement du service public culturel.

Les agents du Ministère de la Culture sont généralement mus par une vocation très forte et une grande fierté d’appartenance comme le montre le numéro spécial du magazine “ Mon métier pour la Culture ” réalisé à l’occasion du 60ème anniversaire du Ministère. L’engagement des personnels est mis régulièrement en valeur à travers des portraits présentés dans Cultures et sur le site internet du Ministère.

Cet engagement au service de la culture est particulièrement remarquable dans les périodes de crise comme en témoigne la mobilisation exceptionnelle dont les agents du Ministère ont fait preuve lors de l’incendie de Notre Dame de Paris ou la récente crise sanitaire au cours de laquelle le Ministère a développé la plateforme #CultureChezNous en un temps record afin de permettre aux français d’accéder à l’offre culturelle nationale depuis leur domicile.

Plus largement, la crise liée à la COVID-19 a illustré la capacité des agents du Ministère à faire face à l’adversité, à développer leur agilité pour remplir leurs missions, à s’adapter face à une situation inédite et renforcer leur résilience.

Plus généralement, le Ministère de la Culture s’efforce de prendre soin de son “ patrimoine humain ” - ses agents -, et de “ faire corps ” à travers des politiques de communication interne et sociales favorisant la convivialité (rencontres, vœux, séminaires, visites, expositions et concerts d’agents artistes...) et facilitant les pratiques sportives et les activités culturelles dans ses propres locaux équipés ou à l’extérieur.

Le Ministère porte une attention particulière au développement des compétences de ses agents et à la transmission des savoir-faire liés à ses métiers spécifiques. Pour cela, il adapte et diversifie ses modes de recrutement, propose des formations tout au long de leur parcours professionnel, dont certaines, de plus en plus nombreuses, sont accessibles en ligne.

Au-delà du recrutement et de la formation, le Ministère de la Culture veille au bien-être au travail de ses agents à travers un processus d’intégration des nouveaux arrivants, une politique RH inclusive

visant à développer la diversité et l'égalité entre les femmes et les hommes, un accompagnement médical et social des personnels et une attention portée aux équipements professionnels et au cadre de travail.

Début juillet 2020, en tirant les enseignements de la crise Covid, le Secrétariat Général (SG) a lancé une démarche expérimentale pour accélérer la mise en œuvre de nouvelles modalités de travail : transversalité, co-construction, flexibilité, agilité, posture centrée agents et usagers, obtention rapide de résultats concrets.

En lien avec la DGAFP, la DITP et différents experts de l'innovation collaborative, cette démarche réunit des représentants de l'ensemble des entités du SG qui testent directement ces évolutions (ateliers d'intelligence collective et de co-design, rituels agiles, élaboration de démonstrateurs, management visuel, remontée de la voix du terrain, pair à pair...) pour proposer des pistes d'actions concrètes à généraliser auprès de tous les agents.

La démarche constitue en ce sens un véritable laboratoire pour le Ministère de la Culture.

L'objectif premier est de veiller à la santé et la sécurité des agents à travers une organisation adaptée et la mise en place de dispositifs d'information, de prévention, de formation.

Le Ministère a également pour objectif de mieux prendre en compte les aspirations individuelles et les besoins des collectifs de travail. Ainsi, l'assouplissement des conditions règlementaires du télétravail se traduira prochainement par un nouveau protocole ministériel négocié avec les organisations syndicales. Ce sujet s'inscrit plus largement dans la recherche d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le Ministère travaille actuellement à l'adaptation de ses locaux et l'amélioration des services rendus aux agents. Il souhaite également développer de nouvelles méthodes de travail et de communication interne.



■ Se situer : comprendre sa place dans l'organisation

Se situer dans l'organisation requiert de s'ouvrir à une compréhension systémique : comprendre à la fois la place des autres et la place que l'on tient parmi les autres.

● Pour une compréhension systémique : comprendre les métiers du corps pour nourrir une vision globale et partagée

L'agent a-t-il une compréhension claire de là où il se trouve ? Une vision globale de l'organisation qui lui permette de se situer dans le collectif ? Il est en effet important pour l'agent de pouvoir nourrir une vision globale des métiers de l'organisation. Il s'agit d'une question essentielle pour redonner du sens. C'est d'ailleurs une des questions du **questionnaire Great Place To Work** : "L'encadrement m'informe régulièrement des sujets importants et des changements." Ce spécialiste des questionnaires QVT affirme en effet que "les salariés apprécient d'être tenus informés des thèmes et changements importants au sein de l'entreprise. Cela les aide à comprendre la stratégie de l'entreprise et la façon dont ils s'insèrent eux-mêmes dans le plan global. Cela leur permet de travailler plus efficacement et d'éviter les rumeurs et autres informations infondées."

“ L'encadrement m'informe régulièrement des sujets importants et des changements. ”

Question issue d'une enquête QVT

● Comprendre la place des autres : diversité des pratiques

Le sens individuel du collectif est en effet fondamental. Ainsi de multiples pratiques innovantes émergent au sein de la fonction publique. Elles permettent aux agents de **découvrir les autres métiers** au sein de leur organisation et donc d'avoir une vision plus globale de la mission de service public qu'ils fournissent ; ce type d'initiatives permet la construction d'objectifs partagés.

Ces pratiques peuvent se réaliser par la mobilisation de divers supports de communication. Ainsi, par exemple, dans la collectivité Le Havre Seine Métropole, des petits **reportages** présentant les différents métiers sont régulièrement postés sur l'intranet et dans le journal de la communauté. En ce sens, la Région Ile-de-France et le Ministère de la Culture réalisent des **podcasts** sur les différents métiers. En outre, au Ministère de la Culture, des portraits d'agents et de leurs métiers sont réalisés à chaque **parution du journal trimestriel**. Pour les 60 ans du Ministère, ils ont publié un **hors-série*** consacré à près de 40 métiers du Ministère. Par ailleurs, la découverte peut aussi se réaliser sous forme de rencontres physiques comme dans la ville de Suresnes, où chaque année, les agents peuvent **découvrir un métier dans le service de leur choix le temps d'une journée**. - autant de pratiques que nous aurons l'occasion d'approfondir au sein de l'approche 5.



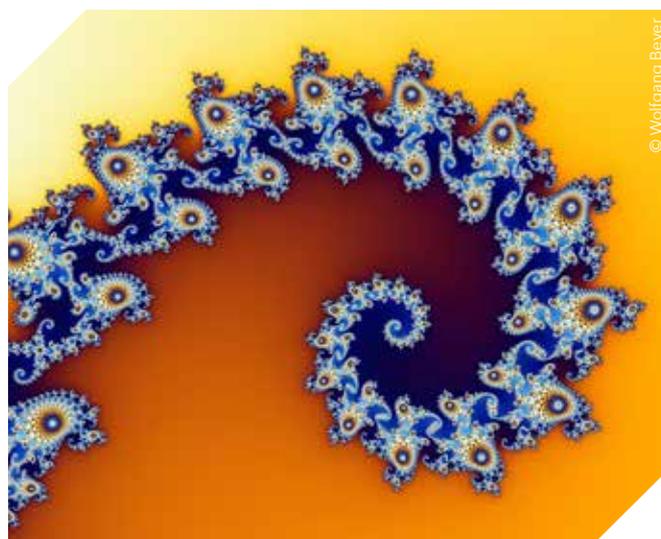
Portraits de métiers au Ministère de la Culture

● Comprendre sa place parmi les autres

Au-delà de la compréhension des autres métiers par l'agent c'est également la compréhension de sa place parmi les autres, dans le collectif qui permet de nourrir une compréhension systémique, redonner du sens au travail par une vision commune et partagée. Celle-ci est d'autant plus importante qu'elle nourrit le **sentiment d'appartenance**, puissant levier du bonheur au travail. Celui-ci permet à l'individu, ici l'agent, de trouver sa place dans le collectif. Comment faire en sorte que les agents soient fiers d'appartenir à l'organisation qu'ils servent ?

Selon le **"principe fractal"** de l'holocratie, l'individu est image du collectif et le collectif est l'image de l'individu. En ce sens, L'Amiral Lajous ex-DRH de la Marine Nationale explique qu'il n'y a pas de métier inférieur ou supérieur, que **chacun est un maillon** de la chaîne, laquelle n'existe que par ses maillons. Le sentiment d'appartenance et la cohésion sont forts (cf approche 8). Selon lui, la meilleure forme de reconnaissance c'est d'aller voir ses collaborateurs et de leur montrer l'importance de leur métier : leur donner le sentiment d'être utile, c'est-à-dire l'opportunité de comprendre sa place et son rôle dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi chaque marin est accueilli et intégré par une visite complète du vaisseau et une rencontre avec l'équipage pour une compréhension globale de sa place et de la place de chacun (cf approche 5).

Dans le même sens, **Caroline Gardette**, Cheffe du Service des Ressources Humaines au Ministère de la Culture insiste sur l'importance de se connecter sur le sens collectif de son travail pour nourrir ce sentiment d'appartenance au sein du Ministère, redonner du sens individuel par le collectif. Elle porte la conviction que : *"Redonner du sens c'est redonner du bonheur. La seule véritable richesse c'est l'humain. Dans un univers très procédurier, il est indispensable de garder une place de choix à l'humain."* Pour elle, cela se traduit par un sentiment d'utilité et une compréhension du sens collectif de son travail qu'elle tente de mettre en œuvre dans le quotidien des ressources humaines (voir portrait dédié du Ministère de la Culture).



Principe fractal : le tout est à l'image des parties

■ S'acheminer vers la vision : incarner les valeurs et se les approprier

Pour incarner les valeurs de l'organisation qui donnent du sens au travail des agents, divers outils peuvent être mobilisés et mis à disposition des agents. Le recours aux chartes peut également être un moyen d'appropriation des valeurs.

osition des agents des ressources multiples afin de les aider à restaurer le sens de l'action publique. Les différentes ressources comprennent : **une vidéo*** intitulée " le sens de l'action publique ", et sur le même thème **un séminaire en ligne (MOOC), un livre numérique**, ainsi qu'**une charte***. Cette dernière a été conçue comme un point de repère pour les agents sur le sens de l'action publique et donc sur le sens de leurs missions quotidiennes et la raison d'être des règles spécifiques à la fonction publique. Elle aborde les différents enjeux de l'action publique : les **valeurs** qui sont principalement les droits de l'homme et libertés fondamentales, les **principes déontologiques** mentionnés précédemment (cf en partie A) voir partie A), et les **finalités et responsabilités sociétales**. Elle met par exemple en lumière leur rôle clé pour répondre aux exigences légitimes des populations : comme les exigences sociales (les agents

veillent à la qualité des relations sociales), les exigences environnementales (les agents veillent à éviter, limiter ou compenser l'impact de leur activité professionnelle) ou encore les exigences démocratiques (les agents agissent pour l'égalité femmes-hommes, l'insertion des personnes en situation de handicap et l'égalité des chances.)

DÉVELOPPEMENT
BIEN-ÊTRE DURABLE
ÉGALITÉ
DIALOGUE LUTTE CONTRE
SOCIAL L'ILLETTRISME
INCLUSION © CNFPT

Capture d'écran de la vidéo
"Le sens de l'action publique"

L'usage de chartes pour réitérer le sens de l'action publique se multiplie.

La **charte** est un précieux outil pour diffuser et incarner les valeurs communes. La Direction des services administratifs et financiers (DSAF)* rattachée au Premier Ministre a la particularité d'être sujette à des changements fréquents d'organisation (notamment liés aux flux politiques). L'élaboration d'une **charte de management** a permis de donner du sens et des repères à l'action de chaque agent tout en asseyant une certaine **pérennité des principes**. Dans le même sens, la mairie de Pertuis* [Prix Santé et Mieux-être au Travail (PSMT) de la MNT] a lancé, en mai 2017, une démarche de prévention en concertation avec les 23 agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) dans le but d'élaborer **un référentiel commun**. Après avoir identifié les risques présents dans la réalisation de leurs tâches lors de rencontres collectives, l'objectif a été de remettre à jour la charte des ATSEM, qui datait de 2006, et de **co-construire un référentiel commun** avec toutes les parties prenantes. La coconstruction de ce référentiel, via une démarche commune de concertation, vise à reconnecter la prescription au réel des situations de travail avec des critères d'efficacité et de santé.



ATSEM ayant coconstruit le référentiel commun

Ainsi la charte est un outil puissant efficace permettant à la fois de diffuser les valeurs communes et la vision partagée par l'ensemble des agents du secteur public. De plus, la charte est un outil efficace pour renforcer la stabilité et réaffirmer le cap des différentes entités de la fonction publique.

La boîte à outil du bonheur au travail de Jacky Meslin

Pour pallier des problèmes de relation et un pessimisme ambiant, Jacky Meslin, ancien secrétaire général CFDT Interco du Morbihan, dans la fonction publique, participe à la première **Université du Bonheur Au Travail (UBAT)***, une formation de 3 jours pour 120 personnes, organisée par la Fabrique Spinoza en 2015.

Afin de partager sa vision du travail et de la possibilité d'y être épanoui, et équipé par cette formation, il a pu bâtir puis mettre à la disposition des représentants syndicaux une **boîte à outils du bonheur au travail**. On y trouve notamment des études de la Fabrique Spinoza sur l'importance du bonheur au travail, les 12 dimensions du bonheur au travail et la prégnance du lien entre l'épanouissement et la performance ; également d'autres rapports sur ces thématiques tels que celui remis en 2010 au premier ministre Bien-être et efficacité au travail, mais aussi des guides pratiques de la CFDT sur le bien vivre ensemble, des revues de presse, des affiches humoristiques sur le bonheur au travail et d'autres supports de communication prêts à l'emploi... C'est une mine précieuse d'informations sur le bonheur au travail qui a permis de démocratiser, d'expliquer, et de diffuser ces notions auprès d'un public qui les ignorait ou qui s'en méfiait.



Des agents épanouis offriront un travail de qualité, au bénéfice des habitants, qui seront eux-mêmes satisfaits. Et ainsi de suite ! Le bonheur entraîne le bonheur. C'est ce cercle vertueux que nous voulons créer.

Jacky Meslin

Il a également mis en place une **charte des relations** au sein du syndicat (cf Approche 8) Elle avait vocation à rendre plus agréables et productives les réunions entre personnes et par conséquent éviter les échanges vindicatifs et stériles.

3. Utilité sociale des agents : valorisation du travail et reconnaissance

Redonner du sens aux agents, après la signification et l'orientation, se traduit par un sentiment d'utilité, de reconnaissance qui n'est pas uniquement monétaire. La reconnaissance au travail représente non seulement un enjeu pour les besoins fondamentaux de l'individu et également pour la transformation positive des organisations. (Re)valoriser les métiers et les missions des agents est ainsi un enjeu central du bonheur au travail. Prendre en compte l'utilité sociale des agents se traduit par différents chemins tels qu'une reconnaissance intégrative, une reconnaissance non monétaire ou encore un pari managérial de la confiance ou enfin une revalorisation des métiers essentiels.



Être utile est un beau métier

Signature de la MNT



■ Un besoin fondamental et un levier de bonheur au travail

La reconnaissance est un élément essentiel du bonheur au travail qui contribue aussi bien à l'épanouissement de l'individu qu'à la performance de l'organisation. Or, bien que l'on sache désormais qu'il s'agisse de l'un des plus forts déterminants du bonheur au travail (76%* des salariés estiment que la reconnaissance est le principal levier d'influence sur leur qualité de vie au travail), le manque de reconnaissance est régulièrement dénoncé provoquant mal-être et démotivation. En effet, en France, sept salariés sur dix disent ne pas se sentir reconnus à leur juste valeur selon l'étude de Deloitte et Cadremploi sur la qualité de vie au travail. Les chiffres sont relativement similaires dans la fonction publique puisque 67%* des agents de la fonction publique territoriale et 64%* des agents de la fonction publique hospitalière estiment également souffrir d'un manque de reconnaissance. De plus, à la question ouverte "Pourquoi votre motivation diminue?" 17%* des agents ont répondu en 2018 que c'est bien le manque de reconnaissance qui altérerait leur motivation.

Flash covid

La question du sentiment d'utilité sociale des fonctionnaires lors de la crise sanitaire de la Covid-19 a été explorée par l'enquête réalisée par l'institut BVA en mai 2020. Le sondage révèle qu'un quart des fonctionnaires estime avoir été **en première ligne** dans la lutte contre le coronavirus (26%). Le **sentiment d'utilité et de fierté d'accomplir sa mission** de service public est fort puisqu'ils sont 73% à déclarer s'être sentis fiers de leur mission (73%) et utiles (72%) pendant cette crise sanitaire. Concernant la **fonction publique hospitalière le taux est le plus élevé** avec 87% d'entre eux qui se sont sentis utiles et 84% fiers de leur mission. Par ailleurs ils sont 59% à déclarer avoir eu le **sentiment d'être reconnu par la société** alors que dans les autres secteurs, ils sont 37% à s'être sentis reconnus par la société et 31% valorisés.

72% *des agents se sont sentis utiles pendant la crise sanitaire.*

La reconnaissance répond avant tout à un besoin humain fondamental : celui de se sentir reconnu à sa propre valeur, considéré, intégré dans un collectif. Il s'agit donc d'une démarche éthique, centrée sur l'humain. Les recherches en psychologie positive appliquée au travail invitent donc à reconnaître les compétences, contributions et qualités humaines de chaque professionnel, à faire des retours positifs, à célébrer les réussites, exprimer la gratitude... Ainsi, la reconnaissance ne peut se réduire à une valeur économique. En effet la reconnaissance monétaire répond à une motivation extrinsèque.

Isabelle Maze-dit-Mieusement, DRH de la collectivité Le Havre en Seine métropole, nous rapporte une pratique inspirante illustrant la force d'une reconnaissance non monétaire, visant à valoriser les agents en fonction pendant la crise sanitaire. Ils ont réalisé un à deux petits reportages par semaine sur celles et ceux qui continuèrent à se rendre à leur travail pendant la crise de la COVID. Ils présentèrent ces métiers, parfois dévalorisés, sans lesquels la société ne peut survivre. Les reportages étaient diffusés sur l'intranet et dans le journal de la communauté. Il s'agissait de remercier les agents pour leur travail en présentant leurs missions au quotidien et en mettant en valeur leur utilité fondamentale.

■ Les chemins de la reconnaissance

● Vers une reconnaissance intégrative

La question de la reconnaissance n'est pas seulement propre à l'individu et s'oriente vers une vision plus organisationnelle. Les chercheurs proposent ainsi un chemin vers une reconnaissance intégrative où l'individu se sent "à la bonne place" intégré à l'organisation. Celle-ci se compose de **5 types de reconnaissance** :

le manager reconnaît la valeur du travail lorsque les objectifs sont atteints. C'est la reconnaissance basée sur le **résultat**.

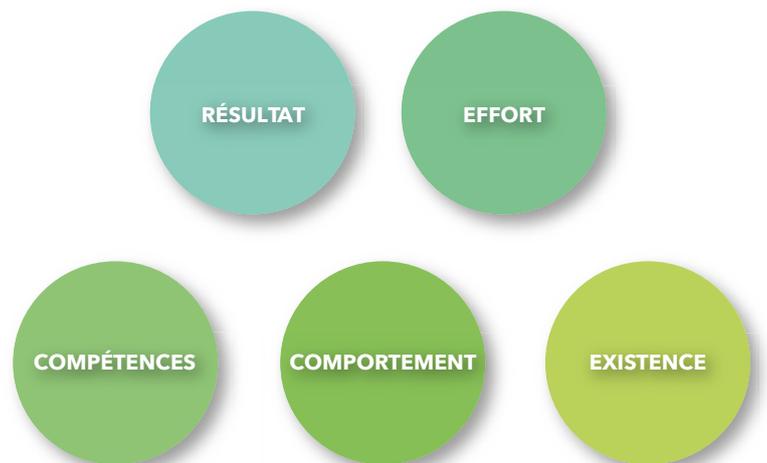
→ le manager reconnaît la valeur du travail en dehors de l'atteinte du résultat pour reconnaître l'implication personnelle telle que l'énergie, la motivation... C'est la reconnaissance fondée sur l'**effort fourni**.

→ le manager reconnaît la valeur du travail selon les différentes compétences spécifiques et le savoir-faire qui ont été mis en pratique. C'est la reconnaissance fondée sur les **compétences**.

→ le manager reconnaît le savoir être du collaborateur, ses postures. C'est la reconnaissance fondée sur le **comportement**.

→ enfin, le manager reconnaît la personne pour elle-même c'est-à-dire sa personne, son caractère, sa personnalité, ses talents naturels. C'est la reconnaissance **existentielle**.

Cette échelle de la reconnaissance montre l'importance de reconnaître un agent non seulement pour ce qu'il réalise (reconnaissance des résultats) mais encore pour ce qu'il est véritablement (reconnaissance existentielle). C'est **reconnaître la personne derrière la fonction**. Ainsi cela permet de reconnaître la singularité de la personne et d'éclaircir son rôle et sa mission par une meilleure compréhension systémique (reconnaissance intégrative). Ce mode de reconnaissance devient alors un moyen de redonner du sens, un ressort de l'engagement et un levier du bonheur au travail.



Les 5 types de reconnaissance

● La reconnaissance monétaire

La forme de reconnaissance professionnelle la plus fondamentale et a fortiori contractuelle est la reconnaissance monétaire. Celle-ci est le socle de la relation de travail. La crise sanitaire a révélé le besoin de revalorisation de métiers essentiels, souvent exercés par des agents de la fonction publique. Le Ségur de la Santé est une illustration spécifique de l'importance de cet enjeu. Devant l'immensité du défi, nous faisons le choix de ne pas le traiter dans cette étude. Rappelons néanmoins, d'après les recherches, que la non reconnaissance monétaire est d'autant plus nocive que les autres formes de reconnaissance sont absentes. Pour finir, dans un rapport séparé, la Fabrique Spinoza formule une proposition politique : organiser une "Conférence citoyenne des rémunérations par métier" qui formule des recommandations de rémunérations optimales par métier en fonction de l'évaluation par des citoyens tirés au sort de leur utilité sociale.

● Pour une reconnaissance non monétaire

La question de la reconnaissance symbolique est centrale et regroupe des situations diverses et variées. Pour en faire un véritable levier de bonheur au travail, il convient d'aller "**au-delà du bonjour, bravo, merci**" recommande l'étude qualitative via plus de 50 heures d'entretiens de l'Observatoire Social Territorial (OST)* de la MNT dédiée à la reconnaissance non monétaire en 2014.* Si l'agent est protégé par son statut, trouve du sens à son travail, cela suffit-il à répondre aux enjeux de reconnaissance ?

38% *proportion des agents (territoriaux) satisfaits de la reconnaissance accordée*

L'étude répond par la négative. pour trois raisons : d'une part, les agents souffrent régulièrement du déficit de reconnaissance de l'**opinion publique**. D'autre part, le déficit de reconnaissance reste le **premier facteur de démotivation** pour pour 38% des agents (territoriaux) loin devant la rémunération trop faible (source : baromètre BET 2019 MNT). Enfin, portées par des **dynamiques sociales fortes**, les attentes de reconnaissance se font plus vives. La forte sensibilité des plus jeunes agents à cette question le montre.

Par reconnaissance non monétaire, il ne s'agit pas de minimiser l'importance de la rémunération, plutôt de mettre au jour un nouveau modèle de reconnaissance permettant de relancer une dynamique personnelle et professionnelle. Cette question est essentielle particulièrement pour les moins de 40 ans. **4 principes** de la reconnaissance non monétaire sont alors identifiés : tout d'abord poser un cadre professionnel, c'est-à-dire reconnaître les métiers. Ensuite, reconnaître l'acteur professionnel en tant que personne. Puis, agir au plus près de l'activité elle-même notamment en parlant plus du moyen que du résultat. Enfin, inscrire la reconnaissance comme une dimension constitutive de l'action et de la relation managériale.



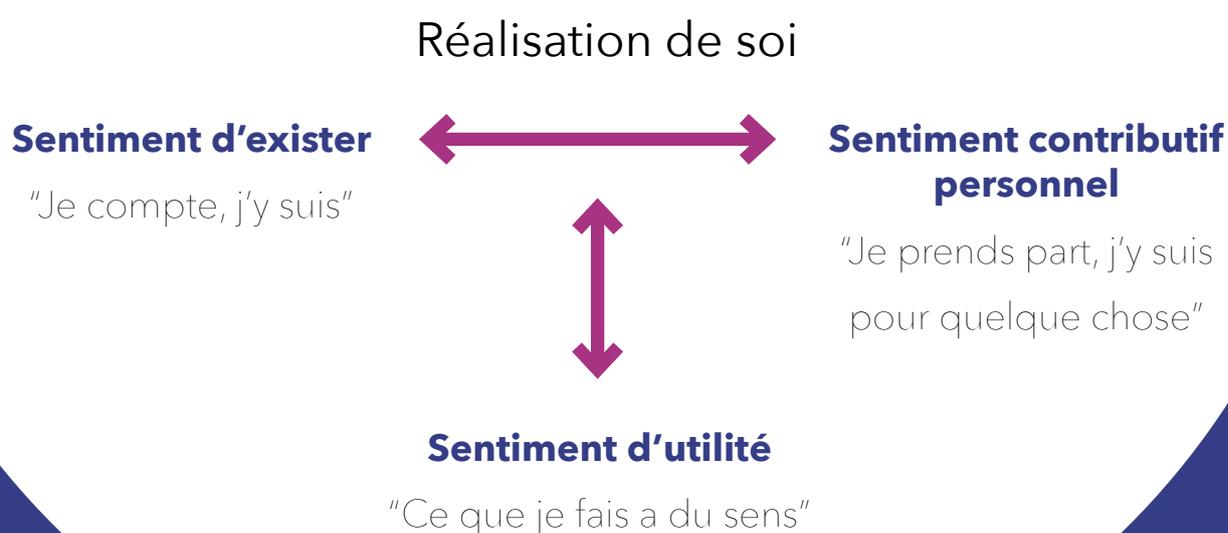
Un exemple de reconnaissance non monétaire pendant le confinement

● Les chemins pour un milieu reconnaissant

L'étude propose trois chemins privilégiés pour accorder incarner une reconnaissance non monétaire : tout d'abord, **créditer a priori l'agent** en lui faisant confiance, cela se traduit par le fait de poser des questions, faire appel à son expertise, lui donner de la liberté. Ensuite, **créer les conditions opérationnelles** c'est-à-dire s'ajuster au terrain, promouvoir des échanges coopératifs réguliers avec la hiérarchie également travailler en dynamique projet pour favoriser l'émergence de solutions et le sentiment d'efficacité. Enfin, **acter cette valeur**, c'est-à-dire, la rendre publique et pas seulement dans le cadre de sa relation avec son n+1. Il existe toute une série d'actes intermédiaires tels que référencement, évolution de poste, mises en avant interne et externe...

“La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau modèle managérial”

Cahier de l’Observatoire Social Territorial de la MNT



● L'utilité, au cœur du modèle de reconnaissance

Cette étude met au jour l'importance de l'utilité pour faire sens. En effet, selon l'étude le sentiment de reconnaissance est en fait la conjonction de 3 sentiments distincts : sentiment d'exister, de contribuer et d'être utile. Ainsi, pour se sentir utile, il faut nécessairement une combinaison de deux facteurs : avoir le sentiment " d'y être " (**exister**) et " d'y être pour quelque chose " (**contribuer**). Il s'agit ensuite d'ancrer ce sentiment d'**utilité** dans une expérience réelle et vécue permettant de s'appuyer sur la confiance et l'estime de soi afin de nourrir la réalisation de soi par son activité professionnelle. Ces trois sentiments forment le système du sentiment de reconnaissance.

Par ailleurs la reconnaissance sert la **vitalité** de l'agent qui ose prendre davantage d'initiatives ; nourrit une confiance réciproque qui renforce le **lien à l'organisation** ; en reconnaissant chacun, on donne plus de place à la libre expression et l'émergence de nouvelles manières de faire en développant **créativité**, agilité, et innovation. Cela constitue à la fois une opportunité et une nécessité pour la fonction publique territoriale. En positionnant la reconnaissance comme pivot de leur fonctionnement, les collectivités sont en mesure de bâtir un modèle managérial qui puise dans ses fondamentaux historico-culturels et les articule aux tendances de la société, pour faire face aux enjeux de transformations en cours et à venir.

Cette étude résonne tout particulièrement à l'heure de la crise sanitaire COVID 19. Nous avons vu que le sentiment d'utilité des fonctionnaires s'est révélé fort (72% se sont sentis utiles et 89% au sein de la fonction publique hospitalière).



Mur de gratitude à Bâgé - Dommartin

● Des pratiques inspirantes de reconnaissance

En ce sens, au sein de la ville de Suresnes, Béatrice de Lavalette, adjointe au Maire et déléguée aux Ressources humaines et au Dialogue social, a mis en oeuvre une initiative innovante de reconnaissance entre pairs intitulé "**le clic**". Il s'agit d'une application numérique qui permet à chaque agent d'adresser un signe de reconnaissance à un de ses collaborateurs pour avoir bien travaillé, avoir été souple, agréable... Chacun dispose de 4 clics par mois. Un agent ayant accumulé une trentaine de clics obtient un petit cadeau symbolique comme des places de cinéma.

Au sein de la CPAM 78, dont nous étudierons dans une approche ultérieure la transformation inspirante, la reconnaissance est un puissant levier. Celle-ci se manifeste notamment par : des publications par les agents sur l'intranet de courtes vidéos sur leurs réussites ou l'animation de groupes de travail par les employés eux mêmes (et non les cadres). Par ailleurs, ayant à coeur de développer le sentiment d'appartenance dans son organisation, la direction a mis en oeuvre des moments conviviaux de partage autour de projets communs : concours, sorties inspirantes, activité solidaire. Selon son directeur général, Partick Negaret : "**la plus belle forme de reconnaissance est de donner de la confiance et de l'autonomie**".

● Le pari de la confiance, générateur d'un sens partagé

Accorder de la reconnaissance c'est aussi savoir faire confiance, offrir la possibilité d'innover, de créer. En effet, selon Carole Couvert, ancienne présidente de la CFE-CGC, "il faut donner des espaces de liberté et d'autonomie pour que les projets émergent". Aussi recommande-t-elle de créer un "**pacte de confiance**" qui reposerait sur des principes directeurs tels que l'exemplarité, la transparence de l'information, le courage d'aborder les difficultés (facteurs cachés, anxiogènes ou de désorganisation) et la négociation. Selon un tel pacte, chacun pourrait, en période de crise, annoncer sa contribution à l'effort collectif pour redresser la situation ; une fois la situation améliorée, la récompense serait alors collective pour nourrir le sens commun et le sentiment d'appartenance.

Un climat de confiance est d'autant plus important durant les périodes de crise. Lors du changement de statut de la SNCF, passant d'un EPIC à une société anonyme, la situation était tendue et la transition difficile, source d'anxiété et de doutes chez les agents. En conséquence, en 2019, Carole Couvert, alors à la tête de la CFE-CGC, a organisé à la gare de Lyon une grande réunion regroupant 60 agents en sous-groupes de 15 personnes pour échanger. A la sortie de la réunion elle s'entend dire : "*Les visages se sont éclairés, illuminés*" *qu'avez-vous promis pour avoir ce résultat ?*" La promesse d'un climat de confiance n'est pas dans une récompense à venir. Elle réside dans le processus de création d'un **espace de parole libre** : tout d'abord, s'assurer que les managers soient présents pour présenter les enjeux ; vérifier ensuite qu'ils soient bien priés d'attendre à l'extérieur ; installer un facilitateur apte à animer les échanges et accueillir la phase d'agressivité préalable afin de permettre un dialogue authentique ; prendre le temps, notamment d'expliquer la stratégie de l'organisation, les échéances, les moyens... ; enfin, instaurer la transparence de l'information pour construire une vision globale cohérente... Ce faisant, la solution n'est pas tant dans la promesse d'une récompense (motivation extrinsèque) ni dans une solution idéale unique mais bien dans l'organisation d'un espace de parole. L'empathie et l'écoute active sont des ressources précieuses pour favoriser un dialogue bienveillant et productif.



*Quand on s'intéresse réellement
aux autres, les gens le sentent.*

Carole Couvert

En outre, la ville de Suresnes présente également un bel exemple de la matérialisation d'un pacte de confiance. Béatrice de Lavalette a mis en place l'**accord** "Incarnons le travail de demain" sur le développement de nouvelles formes d'organisation du travail des agents de la ville de Suresnes, favorisant une **culture de confiance**, orientée vers les réalisations, le développement de l'autonomie et la responsabilité des agents.

Aussi bien, il ressort que la reconnaissance est un élément essentiel, générateur de confiance, qui va bien au-delà de sa composante monétaire. A la fois liée au sentiment d'exister, aux sentiments contributifs personnels et au sentiment d'utilité, l'acte de reconnaissance, est un puissant vecteur de bonheur au travail. La notion résonne tout particulièrement lors de la crise sanitaire COVID19.



Flash covid : un appel à revaloriser les métiers utiles

Selon Dominique Méda*, sociologue du travail, la crise sanitaire soulève la question de la **valeur du travail** et le caractère structurant du rôle qu'il tient dans nos vies ainsi que celle de l'utilité sociale des métiers et l'échelle économique. Pour rappel, David Graeber, anthropologue célèbre pour le concept de "bullshit job" distingue le "boulot à la con" du métier essentiel par l'impact sociétal, soit l'utilité pour l'humanité. Dans son interview à "Pour l'Eco", Dominique Méda soutient que "La crise de la Covid-19 nous oblige à réévaluer **l'utilité sociale des métiers...** réétudier la 'hiérarchie' sociale des métiers, en accord avec nos valeurs et relativement à leur utilité réelle". La période du COVID a montré que les métiers essentiels du soin tels que les aides soignants ou aides à domicile étaient peu payés pour assumer cette fonction essentielle. Par ailleurs certains métiers peu valorisés socialement ont ainsi bénéficié d'un élan de reconnaissance, d'une légitimité de leur revendication monétaire.



Portrait d'Emilie Florance

Aide à domicile, agent de la fonction publique territoriale au centre intercommunal d'action sociale (CIAS) du Pays de Fénélon (Dordogne) qui déclare (extrait de CFDT) : "Avec tout ce qui se passe les gens se rendent compte de tout ce qu'on fait ! En plus de l'entretien courant, on tient compagnie et on remonte le moral. ... On parle enfin de nos conditions de travail, on nous associe même au personnel médical. Nous sommes montés d'un grade ! D'habitude on nous considère comme des bonniches." ... "comme on parle de nous à la télévision, ça va peut-être enfin faire bouger les choses". ... Ses parents diabétiques gardent ses 2 enfants pour lui permettre de travailler : "tu as un métier important. Les gens ont besoin de toi. Tu dois y aller. Nous on est là-derrrière pour t'aider et te soutenir." ... "Les échanges avec les élus sont constructifs. Ils ont pris conscience du rôle que nous avons à jouer. Cela devra continuer une fois l'épidémie passée."

● Les manifestations de la reconnaissance

Le sentiment d'utilité des agents de la fonction publique a été sublimé par la crise sanitaire et la reconnaissance par le public.

L'enquête mentionnée plus haut (réalisée par l'institut BVA en mai 2020 portant sur l'impact de la crise sanitaire dû au Covid-19 sur les fonctionnaires), constate que le sentiment de reconnaissance, d'utilité, de soutien et de liens humains étaient particulièrement fort. 84% des agents de la FPH se sont sentis soutenus par le public avec qui ils ont été en contact. L'initiative citoyenne des Français solidaires d'applaudir au balcon chaque soir a été perçue comme réconfortante (54%) et stimulante (49%) pour les fonctionnaires interrogés. Enfin, au-delà des manifestations de soutien, c'est l'avenir même de la représentation des fonctionnaires dans l'imaginaire collectif et médiatique qui est en jeu. De sorte que 70% des fonctionnaires pensent que cette crise sanitaire va améliorer l'image des fonctionnaires auprès des Français.

Cette étude a donc fait le choix d'insérer tout au long de son texte des témoignages écrits et visuels de reconnaissance de soignants mais aussi de policiers, d'enseignants, d'éboueurs, etc. pour ponctuer le propos.



*On peut être heureux comme un agent de collectivité territoriale**

Guillaume Doyen, directeur des rédactions de la Gazette, du Courrier des Maires et de la Lettre du Cadre ; a dirigé la 10e édition du Baromètre “Bien-être au travail dans les collectivités” de la Gazette & de la MNT

Portrait d'Agent heureux

Qu'est ce qui fait que vous êtes heureux au travail ?

Beaucoup de choses ! Tout d'abord l'autonomie dont je dispose pour accomplir les missions qui me sont confiées, le fait d'avoir un travail extrêmement varié, sur des sujets assez divers (du technique au juridique), ce qui me permet d'apprendre régulièrement, et d'évoluer dans un contexte, celui de la Culture, qui est en lui-même une source de motivation. J'ai également la chance de faire de l'encadrement, ce qui me donne la possibilité d'agir directement dans l'évolution professionnelle des agents que j'encadre. Savoir que l'on peut faire "grandir" les personnes que l'on encadre et être soi-même un facteur de bien-être (ou mal-être, si ça ne se passe pas bien) au travail pour les autres est également une source importante de motivation. Il y a également bien entendu la reconnaissance de ma hiérarchie par rapport au travail produit. Enfin, il y a l'impression de pouvoir, par son action au sein de la fonction publique, agir pour le bénéfice des citoyens et non simplement pour gagner de quoi vivre.

Comment contribuez-vous à l'épanouissement des agents qui travaillent à vos côtés ?

En essayant de rester le plus calme possible (ce qui n'est pas forcément dans ma nature), en leur accordant systématiquement ma confiance (au moins au début) et bien entendu en essayant de rester au maximum disponible pour les assister.

Je fais un tour des bureaux en arrivant le matin pour dire bonjour, j'essaie de m'arrêter dans les bureaux pour échanger dans la journée, même sans autre motif que celui de demander si tout va bien, ce ne sont jamais des minutes perdues.

J'essaie d'être le plus transparent possible et de m'exprimer clairement, j'ai constaté qu'une mauvaise communication pouvait très vite dégénérer : des perceptions différentes s'affrontent, les agents sont perdus et ne trouvent plus de sens à leur travail. Il faut expliquer souvent, répéter.

J'essaie de dire merci, bien entendu. Je m'excuse également, avouer que l'on peut faire des erreurs, c'est encourager ses interlocuteurs à ne pas avoir peur d'en faire.

Gaël, Agent, Ministère de la Culture

B2. Coconstruire le projet collectif

Avec le sens se pose également la question de la coconstruction. En effet, la qualité de vie au travail (QVT) est considérablement améliorée lorsque, d'une manière ou d'une autre, les agents sont associés dans la construction du projet global. "On oublie trop souvent l'information remontante" faisait remarquer Carole Couvert, ex-Présidente de la CFE-CGC. Au sein de la fonction publique, de nombreux projets, pratiques, laboratoires d'innovation témoignent de la diversité des manifestations possibles, de la nécessité et de l'impact positif de l'association des différentes parties prenantes pour coconstruire le projet collectif.

1. Pour une démarche coconstructive

Parce qu'elle permet de mobiliser et d'intégrer l'intégralité des acteurs, la démarche coconstructive encourage l'autonomie, la motivation et la reconnaissance de chaque acteur. La coconstruction est donc un levier important du bonheur au travail.

Il est parfois regretté que tout le monde parle du service public sauf ceux qui le font au quotidien... Au contraire, tout le monde est concerné et chacun peut accorder sa contribution. Les démarches participatives mettent ainsi en lumière les réussites de la coconstruction.

Il existe une **corrélation positive significative** entre d'une part une démarche de consultation et d'autre part la satisfaction et la performance des individus sollicités. Ainsi impliquer les agents à coconstruire le projet collectif est vecteur de bonheur au travail.

Zoom : Effet Hawthorne

Les sociologues appellent cela : "**l'effet Hawthorne**", issu d'une expérience sociologique d'Elton Mayo, à l'usine "Hawthorne Works" près de Chicago dans les années 1924 à 1932. L'équipe de chercheurs procède à différents types d'éclairage et interrogent les collaborateurs sur leur taux de satisfaction. Ce que l'équipe constate c'est que, alors même que l'éclairage diminue, la **satisfaction** des collaborateurs interrogés augmente. C'est donc bien l'effet de la consultation et non de l'éclairage qui est source de satisfaction. La participation à l'expérience, plus que les tests expérimentaux, se révèle être source de **motivation**.

Certivéa, l'organisme de certification, apporte de l'eau au moulin pour une démarche participative puisqu'ils rapportent deux statistiques* : tout d'abord, l'innovation se produit à 80% à au moins trois niveaux en dessous de la direction ; ensuite, le fait de donner la parole aux utilisateurs augmenterait de 32% la productivité des collaborateurs impliqués.

Ce faisant la démarche participative se révèle un réel enjeu du bonheur au travail en ce qu'elle agit sur ses composantes : autonomie, engagement, motivation intrinsèque, créativité... Ces recherches invitent donc à inclure les agents dans le processus de construction du projet. Comme le dit Isabelle Morel, directrice du bien-être au travail, de l'action sociale et du dialogue social chez Conseil régional d'Ile-de-France "*la coconstruction est le gage d'un engagement plus important des collaborateurs, il faut qu'ils aient un véritable sentiment de participer au projet commun*".

2. Installer le dialogue entre les diverses parties prenantes

Une démarche participative de coconstruction d'un projet collectif vise à installer un dialogue entre différentes parties prenantes. Plusieurs combinaisons sont alors possibles comme en témoignent les projets suivants : il peut s'agir des agents (cf CPAM 78, ou l'indice de positivité des villes), des entreprises (cf projet LIBERTE), ou des usagers qu'il s'agisse des patients (cf les patients partenaires), des élèves (cf mise en place d'un baromètre du bien-être à l'école), ou plus largement des citoyens (cf le projet de la Région Occitanie : "La Région est à vous"). La coconstruction peut également s'opérer avec une multitude de parties prenantes associées conjointement. Pour terminer, en plus de servir l'épanouissement des agents, la coconstruction vise des améliorations concrètes et opérationnelles utiles au fonctionnement de la fonction publique.

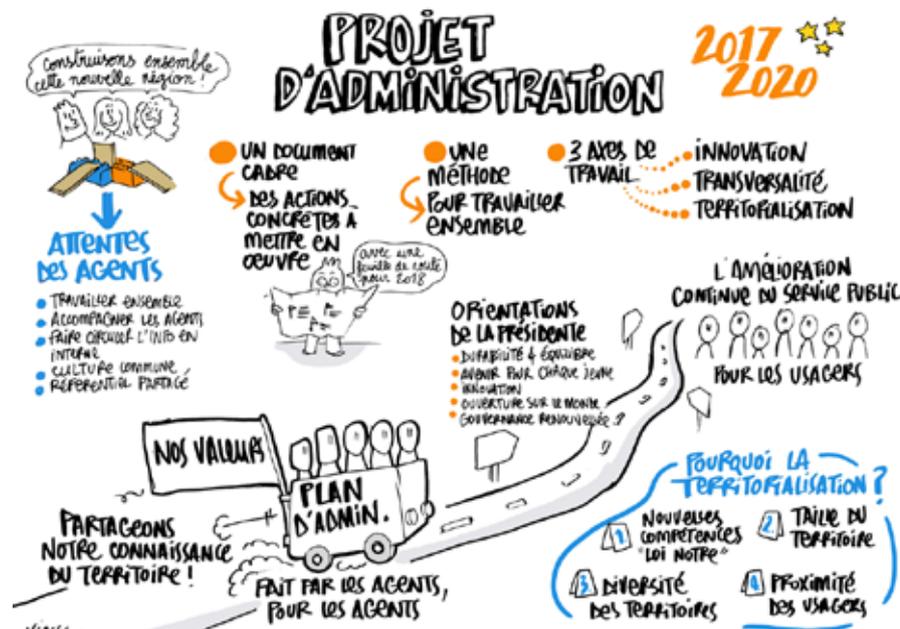


Coconstruction de projet en Région Occitanie

■ Conconsturire avec les agents

● Coconstruire avec les agents à la CPAM 78

Comme expliqué en Partie 1, bien qu'organisme de droit privé, la CPAM 78 figure dans notre étude. Au sein de celle-ci [lauréate du Trophée d'Or de l'Innovation Participative], Patrick Négaret, son directeur a mis en place des démarches de coconstruction. Ainsi, il a permis aux agents de se rassembler et d'établir par eux-mêmes leurs plannings et leurs horaires. Il est pour cette raison d'ailleurs lauréat de la catégorie "Confiance" du prix du manager public de l'année 2018. Leur capacité à choisir par eux-mêmes est déterminante pour l'épanouissement au travail s'est d'ailleurs traduite par une diminution radicale du taux d'absentéisme et du turn over.



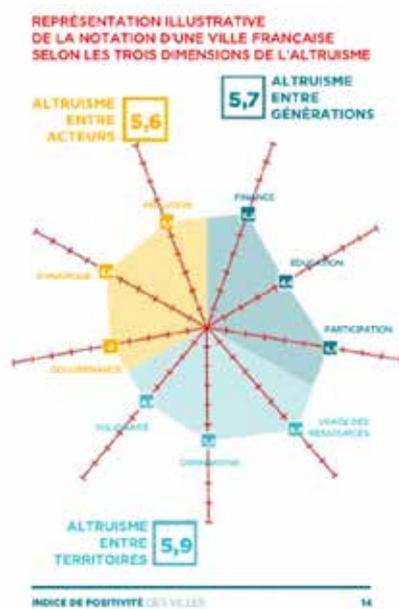
© Région Occitanie

Illustration graphique du processus de coconstruction du Projet d'Administration de la Région Occitanie

■ Coconstruire entre agents un indice d'altruisme pour sa ville

L'indice de positivité des villes du Positive Economy Forum est une illustration innovante d'une démarche participative centrée autour d'une coconstruction interservices d'un indice d'altruisme. Surtout, par son caractère transverse, il a permis de décloisonner, faire communiquer différents services ensemble et in fine favoriser la coconstruction par les agents d'une nouvelle boussole pour leur commune, et donc leur épanouissement au travail.

Le Positive Economy Forum, la Fabrique Spinoza et Nomadéis ont développé des indices de positivité analysant la capacité des acteurs à placer l'altruisme au cœur de leurs priorités. Présentés dans le rapport "Pour une économie positive" remis en 2013 au Président de la République française, ils ont pour objectif de constituer de nouveaux référentiels permettant d'assurer le suivi des progrès accomplis en matière de performance. Ces nouveaux outils ont pour ambition de servir de boussoles pour mieux orienter la prise de décision et l'action des parties prenantes autour d'objectifs partagés. Les indices de positivité se déclinent autour de trois champs d'application : les nations, les entreprises et les des villes.



© Fabrique Spinoza & Mouvement pour une Economie Positive

Indice de positivité des villes

L'indice de positivité des villes est un outil de mesure qui contribue à redonner du sens à l'action publique et à se confronter aux exigences du terrain. La ville est par essence un espace dynamique d'acteurs divers et variés, un laboratoire unique, nous dit le rapport*, pour expérimenter et explorer de nouvelles voies du vivre ensemble, observer les grandes tendances émergentes, co-crédier des alliances entre des catégories d'acteurs qui historiquement ne communiquent pas spontanément ensemble.

Déployée en premier lieu dans la ville du Havre, il a été suivi par Bordeaux et d'Aix-en-Provence. Cet indice est perfectible, soumis à une amélioration par retour d'expérience, et un **enrichissement** de la part des villes partenaires. Par ailleurs, celui-ci **inspire l'ensemble de la fonction publique**. Le rapport affirme que le Ministère de l'Éducation s'est emparé de la réflexion sur le critère de la reproductibilité sociale et a promu l'élargissement de son application dans toutes les villes de France.

Les éléments ressortis de l'expérimentation sont positifs. Ils révèlent :

- un **resserrement des liens** entre les agents de la ville, via un travail de coconstruction
- une forte appréciation de l'équilibre entre des critères objectifs et des critères subjectifs dans la grille d'évaluation
- une capacité à créer un **écosystème dynamique et décloisonné** autour de l'indice (élus, agents, experts, institutions, etc.)
- une **capacité d'innovation** importante (par exemple, les villes du Havre et d'Aix-en-Provence ont proposé la création d'un nouvel indicateur visant à mesurer l'ambition culturelle d'une ville)
- l'émergence d'une **innovation politique** dans les villes : premières réflexions sur des politiques permettant de plus " se sentir chez soi dans tous les quartiers de la ville "

L'indice de positivité a suscité un fort engouement, donné lieu à un/bel accueil, séduit beaucoup d'agents, et généré un fort taux de **satisfaction** de la part des représentants de la ville et des agents comme en témoigne certains verbatims :



Le Havre s'est engagé aux côtés du Positive Economy Forum pour porter ensemble une nouvelle vision politique et sociale : plus proche de nos habitants, plus responsable, et plus durable. Notre objectif est d'aider chacun – agents, citoyens, acteurs locaux – à adopter une posture citoyenne et altruiste.

**François Cavard, directeur général
des services, Ville du Havre**

Faire entendre notre voix, celle de la raison qui prône la solidarité. La ville du futur, construisons-la ensemble.

Maryse Joissains, maire, Ville d'Aix-en-Provence

C'est ce petit quelque chose en plus qui donne à la technique un supplément d'âme... qui apporte une émotion positive.

**Bernard Magnan, directeur général des
services, Ville d'Aix-en-provence**

Nous a permis de questionner nos pratiques et de penser les politiques publiques d'une manière différente.

Vu par les agents, Ville d'Aix-en-Provence



■ Coconstruire avec les entreprises : projet LIBERTÉ (voir portrait)

La coconstruction prend un angle différent avec le projet LIBERTE. En effet, celui-ci offre un nouveau paradigme de management associant les acteurs publics et privés.

Afin de répondre aux différents **défis** que sont l'attractivité de l'entreprise et du territoire, la fidélisation des salariés, la communication interne et externe et la transparence envers les salariés, la Communauté de Communes "Les Vals du Dauphiné" a souhaité construire un projet de **"territoire durable global" intégrant la dimension du bonheur au travail**. Sous l'impulsion de la sous-préfecture de La Tour-du-Pin (Isère), un dispositif territorial a été conçu qui associe la sous-préfecture, la Communauté de Commune des Vals du Dauphiné, trois entreprises du territoire, une association locale de 300 entreprises du Nord Isère (GICOB), avec l'accompagnement d'un centre de recherche de "Grenoble Ecole de Management" (GEM - La Chaire "Paix économique, bien-être au travail et mindfulness"). Ce dispositif LIBERTE a débouché sur une organisation expérimentale de type "laboratoire" qui regroupe ces différentes entités afin de les amener à développer aussi bien collectivement que pour chacune d'entre elles, une nouvelle culture du management centrée sur le développement des compétences humaines et les voies pour y parvenir, tels que : l'éveil à de nouvelles pratiques comme la pleine conscience (cf approche SOIN), un cycle de conférence ou encore la concrétisation de projets nécessaires au bien-être des collaborateurs pouvant être mutualisés (crèches, lieux de restauration, plan de déplacements transport, etc...). Ce faisant, LIBERTE dessine un programme collaboratif entre le secteur public et le secteur privé pour penser les projets et les besoins sous un angle complémentaire et partenarial.

■ Coconstruire avec les usagers : des projets inspirants

Afin d'illustrer la coconstruction avec les usagers, étudions successivement cette démarche participative dans trois secteurs distincts selon trois types d'usagers : auprès des élèves de l'éducation nationale; les patients de la fonction publique hospitalière ; et les citoyens de la région Occitanie.

● Les élèves acteurs de leur éducation

En 2015, une Cellule Académique Recherche et Développement, Innovation et Expérimentation (CARDIE) du Rhône a sollicité la Fabrique Spinoza pour concevoir une démarche autour du **bien-être à l'école** dans une cité scolaire de Givors à côté de Lyon. Après avoir étudié la littérature scientifique sur les composantes principales du bien-être à l'école, notamment le climat scolaire, la relation pédagogique, l'environnement de "travail", etc. la Fabrique Spinoza a constitué un **questionnaire** de 90 questions à destination des élèves



(disponible sur demande). L'intention de ce baromètre était de mieux comprendre les besoins des élèves pour pouvoir **créer un dialogue apaisé entre parents, élèves et enseignants**. Après avoir soumis ce questionnaire pour validation à la direction, à des enseignants et à un inspecteur, il a pu être dévoilé aux élèves. Les délégués de classe et des élèves volontaires ont fait passer le test à 1200 élèves de la cité scolaire. Les questionnaires étaient accessibles en version papier et sur tablette. Un mois plus tard l'équipe de la Fabrique Spinoza a pu présenter les **résultats** aux élèves et aux corps enseignant. Malgré la qualité de la démarche participative,

les professeurs et les instances représentatives du personnel (IRP) manifestèrent le désir de bâtir un baromètre propre aux enseignants. Cette riche expérience peut inspirer la réalisation future d'un baromètre communicatif qui associe étroitement les professeurs, les élèves et leurs parents ; c'est-à-dire une démarche participative encore plus large, incluant l'ensemble des parties prenantes. On parle alors de baromètre du bien-être dans la communauté éducative.

● Les patients acteurs de leur santé : les "patients partenaires" ou la coconstruction de sa santé avec les parties prenantes

À partir de son travail de recherche aux Etats-Unis, Kristin Carman a constaté que, dans le cas de la maladie d'Alzheimer, le nombre d'heures de soin effectuées en moyenne chaque année par les professionnels de santé pour un patient est d'environ **25 heures** alors que le nombre d'heures de soin prodiguées par les proches est de **6700 heures** en moyenne. Dans ce contexte, comment ne pas considérer les **proches-aidants** comme des **soignants** à part entière ? Ne devraient-ils pas être systématiquement intégrés à la prise de décision ? Cela aurait notamment pour effet de soulager le personnel hospitalier dont une partie de l'épuisement provient d'une sur-responsabilisation.

Pour avancer dans cette direction, le **modèle du "patient partenaire"** ou "Montréal model" offre un nouveau modèle relationnel au sein de la fonction hospitalière, basé sur la collaboration entre les patients, les aidants et les professionnels de santé.

Il a été développé à la faculté de médecine de Montréal dès 2010 et ses principes méthodologiques de recrutement, de formation et d'accompagnement des patients partenaires ont rapidement été appliqués dans d'autres champs : le partenariat patient/professionnel de santé dans l'enseignement, les soins, l'organisation des soins et la recherche.

Selon cette approche, le patient est reconnu comme celui qui connaît le mieux sa douleur et ses symptômes mais surtout comme le porteur de savoirs expérientiels issus de sa vie avec la maladie. Les professionnels de santé sont alors encouragés à capitaliser sur ces savoirs complémentaires à leurs savoirs biomédicaux afin de collaborer avec le patient et de ne plus prendre les décisions " pour " eux mais " avec " eux.



Le patient - partenaire

Selon Alexandre Berkesse, auparavant conseiller scientifique à la Direction Collaboration et Partenariat Patient (DCPP) de la faculté de médecine de l'Université de Montréal, le partenariat avec le patient **transforme ce récit collectif** qui recentre l'effort de soin sur le collectif et plus uniquement sur le professionnel. Les deux expertises, du patient et du professionnel de santé sont complémentaires, reposent sur la considération de l'autre et une reconnaissance des compétences de chacun. Les aidants et les proches sont aussi intégrés dans le processus de réflexion et de décision car ils sont témoins d'une réalité que ne voit pas ni le patient, ni le professionnel de santé.

Cette méthode est particulièrement **bénéfique** pour le suivi et le traitement des maladies chroniques dont le nombre de malades ne cesse d'augmenter. Cette approche permet de créer du sens chez les agents de la fonction publique hospitalière parce qu'ils créent une réelle connexion avec les patients et leur entourage mais aussi parce que ce modèle relationnel répond à de nombreuses limites des pratiques actuelles (hauts degrés d'inobservance aux traitements, possible paternalisme des décisions médicales, etc.). De plus, le partage des responsabilités les soulage de la sur-responsabilisation dont ils font l'expérience.

L'amélioration de la qualité et de la pertinence des soins est aussi vecteur de bien-être chez les agents. A l'hôpital Sainte-Justine à Montréal, l'implication de patients dans les démarches d'amélioration continue a par exemple permis de diminuer le taux de rotation des infirmiers et infirmières.

En pratique, les résultats positifs associés à cette nouvelle vision du soin et à la réorganisation innovante que cela implique ont convaincu de nombreuses structures hospitalières de réaliser leur propre expérimentation : notamment au sein des Hôpitaux Universitaires de Genève, aux Hospices Civils de Lyon, du CHRU de Nancy ou encore de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Marseille (AP- HM).

Aux Hospices Civils de Lyon, 2ème groupe hospitalier français, une patiente partenaire a été embauchée à temps plein comme coordinatrice de la stratégie de partenariat usagers / professionnels et a été intégrée à une équipe dédiée (équipe PEPS - Partenariat et Expérience Patient en Santé) à l'accompagnement de l'implication des usagers partenaires dans les projets de soins, d'organisation des soins et de recherche en santé.

AU CHRU de Nancy, un programme de recherche des patients-partenaires est en cours dans la région : des expériences sont menées afin de mieux comprendre les conditions de partenariat de soin entre les patients, l'entourage du patient et les professionnels de la santé. "Nouvelles technologies, formations, et comités de patient sont mobilisés pour construire ensemble l'approche partenaire-patient". Dans ce cadre, le patient est l'acteur principal de sa guérison, un membre à part entière "un partenaire de l'équipe de soin". Son expertise complète celle des professionnels de la santé. La relation est rééquilibrée : ils peuvent co-construire ensemble le parcours de soin.

Il en est de même au CHRU de Nice qui mène également ses propres expérimentations pour co-construire un modèle adapté avec l'ensemble des acteurs. Le patient-partenaire est invité à exprimer son ressenti sur son expérience, être acteur de sa prise en charge en étant pleinement informé et à participer à la vie hospitalière et aux projets d'amélioration.



Le patient-partenaire coconstruit son parcours de soin

● Les citoyens acteurs de la Région : “La Région est à vous” de la Région Occitanie

La Région Occitanie a mis en place une démarche de coconstruction à grande échelle via le programme “**la Région est à vous**” invitant à embarquer les usagers dans le projet collectif. Cette opération innovante prend la forme d’une “ tournée ” de l’Occitanie organisée entre mars et juillet 2019, les élus et agents de la Région sont allés à la rencontre des citoyens. L’objectif est de créer des temps d’échanges conviviaux de proximité afin d’être à l’écoute des usagers pour recueillir leurs idées, leurs attentes et interrogations. Grâce à la collecte puis l’analyse de milliers de formulaires, la Région a pu extraire les aspirations et préconisations des usagers. Cette matière a enrichi le projet de transformation et de développement régional et irrigue les décisions de politiques publiques prises dans ce cadre. Il est prolongé à l’automne 2020 par la première convention citoyenne à l’échelle d’une région et débouchera sur une votation citoyenne”.

Cette approche de coconstruction apporte aux agents une reconnexion à l’essence de leur travail. Elle est donc pourvoyeuse d’épanouissement. Cela est particulièrement vrai pour une collectivité comme la Région dont une partie importante des agents n’a pas d’exposition directe aux usagers, par opposition au niveau communal, et risque donc de perdre de vue l’impact de son travail au quotidien.



Initiative “La Région est à Vous.”

■ Coconstruire avec une multitude de parties prenantes

● Coconstruire les politiques publiques des projets croissants : Illustration par l’OST de la MNT

En ce sens, l’Observatoire de la MNT, l’Observatoire Social Territorial (OST) a publié une étude (cahier n22)* invitant les collectivités territoriales à se saisir d’une démarche participative visant à élaborer les politiques publiques en associant à la fois les décideurs territoriaux, les agents et les usagers. Cette dynamique de coconstruction vise à instaurer un management par le sens via la prise en compte des idées des agents. Le dialogue direct entre agents, usagers et décideurs encourage le décroisement et le partage. Cela peut donner lieu à un changement de posture.



*Cela a transformé ma manière d’œuvrer pour la ville et ses habitants. Avant je me situais comme sachante, aujourd’hui je me considère plus comme facilitatrice de projet, à l’écoute des acteurs, éveilleuse de territoire.**

Béatrice Pipart, responsable du Parc naturel urbain à l’Eurométropole de Strasbourg

□ Portrait

Bienveillance, intelligence collective et épanouissement professionnel.



La Région Occitanie est une nouvelle collectivité née en 2016 de la fusion du Languedoc-Roussillon et de Midi-Pyrénées. Le territoire regroupe 13 départements et compte deux métropoles : Toulouse et Montpellier. La collectivité, présidée par Carole Delga, emploie près de 7000 agents, les deux-tiers comme agents techniques des lycées publics et un tiers dans les services centraux, à Toulouse ou Montpellier, mais aussi dans les 13 Maisons de Région, 2 ports régionaux, 3 CREPS, 3 musées.

La démarche “ bien-être au travail ” à la Région Occitanie

L'équation figure à la première page du projet d'administration de la Région Occitanie : “ agent mieux dans son poste = usager satisfait ”. Dans les services du Conseil régional, le nouveau modèle proposé revendique la bienveillance, l'intelligence collective, l'épanouissement professionnel. Des thèmes qui sont dans l'air du temps, mais qui sont ici portés par la présidente de Région, Carole Delga, soucieuse de réinventer et relégitimer le service public.

La démarche du projet d'administration, menée dès 2017, l'illustre bien. Pendant une dizaine de mois, plus de 700 agents régionaux volontaires ont participé à 11 journées de concertation. À partir de témoignages et de leur propre expérience, les agents ont produit plus d'un millier de fiches-idée qui ont débouché sur 126 fiches-action. De l'affirmation du principe de la délégation à la mise en place d'une navette routière entre Toulouse et Montpellier, les souhaits des agents y sont consignés. Aujourd'hui, plus de 80% de ce projet co-construit est devenu réalité.

Pour autant, des difficultés subsistent. Simon Munsch, le directeur-général des services, est lucide sur la difficulté de l'exercice : “ nous savions que la route serait longue et nous ne sommes pas encore une administration aussi agile et responsabilisante que je l'aurais souhaité. L'important est que nous avons permis à ceux qui y étaient prêts de prendre des initiatives, d'avancer. Cela demande des efforts quotidiens, mais l'état d'esprit a commencé à changer et l'envie est là ”. L'enquête sur les risques psychosociaux menée en 2018 a révélé un paysage contrasté. La Région Occitanie revendique simplement sa volonté de mettre ces sujets sur la table et de les prendre à bras le corps. Significativement, une “ direction de la qualité de vie au travail et de la formation ” a été créée en 2019.

Chaque année, l'ensemble des managers part en séminaire pour faire le point sur ses pratiques, travailler en intelligence collective. Un groupe de manager volontaire a constitué un “ Atelier du management ”. C'est par exemple à partir de ses préconisations que la direction de la qualité de vie au travail a lancé un marché coaching pour développer, au-delà de l'expertise, les compétences comportementales. L'offre de formation a été redéfinie. D'autres outils sont déployés comme la médiation ou les séminaires d'équipe. L'équipe de préventeurs a été renforcée afin d'anticiper au mieux les situations et de les traiter en amont. Des tutos et vidéos “ étincelles ” encouragent les managers à valoriser les compétences acquises et à traiter les écarts par rapport aux objectifs comme un besoin de soutien plutôt que comme un manquement.

Plus facile à dire qu'à faire ? Évidemment et une telle révolution de la culture managériale ne se fait pas en un jour. D'où la nécessité de l'ancrer dans une culture de l'innovation. C'est ce à quoi s'est attaché une équipe de designers internes. Dès 2017, le Lab' interne a formé une série d'agents à

l'approche du design de service public. La méthode a par exemple été appliquée au chantier " le lycée de demain ", qui a amené les agents régionaux des lycées et ceux des services régionaux à réfléchir avec toute la communauté éducative, dont les jeunes, sur l'évolution des usages du lycée. Aujourd'hui, plusieurs dizaines de chantiers en sont nés dans les différents lycées d'Occitanie.

C'est la même volonté de co-construire à partir des réalités vécues qui a conduit la Région à proposer aux agents d'aller au-devant des usagers à travers l'opération " la Région est à vous " : pendant plusieurs semaines, au printemps 2019, les agents volontaires et les élus sont partis sur les marchés d'Occitanie avec un simple stand dépliant pour se mettre " à portée d'engueulade " des habitants. Une nouvelle posture pour les agents, aussi bien vis-à-vis des usagers que des élus. 30 000 habitants environ ont rempli des questionnaires. Très logiquement les transports, l'emploi, mais aussi la préoccupation de la vie sociale notamment dans la ruralité sont remontés, parfois avec des propositions très concrètes. Avec l'appui des services, les élus ont travaillé sur cette matière qui dessine l'Occitanie souhaitée par ses habitants à l'horizon 2040. Depuis l'été 2020, un plan de transformation et de développement en concrétise les premiers pas. Dans le même temps, la Région expérimente des outils de citoyenneté active. Elle organise en septembre la première convention citoyenne régionale, composée d'une centaine de citoyen.ne.s tirés au sort, qui permettra justement d'associer les habitants à l'enrichissement du plan de transformation régionale.



Petit à petit, l'innovation essaime donc dans la collectivité. Des salles créatives, équipées d'outils d'intelligence collective, ont été inaugurées. Un réseau de relais et d'équipiers du Lab' est constitué, ce qui favorise, dans chaque direction, l'approche usagers et bien-sûr transversale.

Cette transversalité, la Région Occitanie s'essaie à la faire vivre à travers des communautés de métiers. C'est ainsi qu'est née la " Fabrique des AS " : les 200 Assistant.e.s et Secrétaires (les " AS " !) se sont constitués en un réseau, piloté par un groupe d'assistant.e.s. Il a déjà tenu 2 séminaires annuels, lancé une formation aux outils d'intelligence collective, structuré des échanges d'outils et bonnes pratiques, porté des chantiers concrets comme la création d'un annuaire partagé configuré selon les besoins propres de leur métier.

La Région Occitanie s'était également lancée dès 2019 dans une expérimentation large du télétravail. Elle a levé les craintes de certains managers, mais aussi confirmé l'intérêt de la formule en termes de QVT. Début 2020 la collectivité était en pleine généralisation lorsque la crise du Covid est arrivée : matériel et formations, tout était prêt - ou presque - pour mieux absorber le choc du confinement ! Innovation et QVT nourrissent la résilience du service public.

● 5 projets phares de coconstruction

L'étude de l'OST met en lumière 5 projets emblématiques ayant instauré une démarche de coconstruction :

- **La Transfo** : un programme expérimental de la 27^e Région pour préfigurer un laboratoire d'innovation dans des collectivités locales, associant des agents formés comme ambassadeurs et les usagers.
- La **Carte blanche**, une expérimentation pour réinventer le service public, en partant de l'usager et en fédérant tous les acteurs publics et parapublics du territoire dans le bassin de Cahors.
- **L'équipe juridique mobile de Grenoble** : une lutte contre le non-recours aux droits sociaux imaginée avec des agents de terrain et prenant en compte l'expérience usager à travers, notamment, la voix d'une travailleuse paire.
- **Le parc naturel urbain de Strasbourg** : projet co-construit avec les habitants et les associations locales, dans lequel le rôle des agents est de plus en plus intégré.
- Et enfin, le **baromètre de satisfaction** : mis en place par la communauté d'agglomération du pays Voironnais, permet d'évaluer la perception conjointe des usagers et de l'administration sur la qualité des services publics du territoire.

● Un guide de bonnes pratiques pour encourager le changement de paradigme

Ces projets s'inscrivent dans une démarche apprenante entre usagers, agents et décideurs. Il s'agit d'une réelle évolution culturelle pour les collectivités locales impliquant une évolution des pratiques managériales et des outils de gestion.

De ces projets phares, est formalisée une série de recommandations au sein d'un "**Guide des bonnes pratiques à l'intention des décideurs territoriaux**" constitué en 5 axes : l'intégration de la notion de changement aux projets politiques et administratifs ; l'adaptation de la politique des ressources humaines en vue de créer une culture commune ; favoriser les échanges, la créativité et la transversalité dans la collectivité ; le décloisonnement des organisations afin d'optimiser les moyens et d'unifier le service public ; donner l'exemple et multiplier les occasions d'innover.

■ Une diversité d'objectifs : applications concrètes, opérationnelles de la coconstruction

La coconstruction est une démarche susceptible de s'appliquer à différentes problématiques. Nous l'avons vu plus haut : à l'économie positive, à la santé, à l'éducation. Elle peut servir des enjeux divers et variés additionnels tels que la préservation de la santé au travail ou de mixité.

Un terrain d'application privilégié pour la coconstruction réside ainsi dans celui de la préservation de la **santé au travail et de l'amélioration des conditions de travail**. L'OST de la MNT, dans son étude intitulée "La santé au travail comme levier d'innovation managériale"* , rapporte un exemple significatif de coconstruction où les agents ont eux-mêmes créé un outil destiné à améliorer leur propre condition de travail. En effet, ayant à cœur de lutter contre les Troubles Musculo-Squelettiques, la ville de Paris a ouvert un appel à projet en 2017 afin d'inviter les agents municipaux à **imaginer de nouveaux outils** pour améliorer leur condition de travail. De ces échanges participatifs, de la créativité des agents et de leur savoir-faire en a résulté la création d'une **pelle ergonomique**. Testée sur le terrain, celle-ci apporte un bien-être considérable pour les agents chargés du nettoyage de la voirie.



Binôme d'agents au sein des établissements pénitentiaires

La coconstruction peut avoir des conséquences très opérationnelles, jusque dans la manière de s'organiser au quotidien. Ainsi, suite à une vague d'agression au sein des **établissements pénitentiaires**, Muriel Guégan [prix du manager public de l'année 2016], cheffe de 13 établissements a décidé de réfléchir avec les agents à la réorganisation des méthodes de travail des surveillants et l'amélioration des conditions de déten-

tion au sein des établissements. Pour ce faire, elle a mis en place une méthode participative et associative qui permet une baisse conséquente des agressions. Concrètement, l'idée est de créer **des binômes** pour faire systématiquement travailler les agents à deux. Le binôme dispose d'un cahier des charges journalier mais également d'un temps libéré pour pouvoir circuler librement dans toutes les zones de détention.

Une autre manifestation d'une démarche de coconstruction s'illustre autour des questions de **mixité et d'égalité Femmes-Hommes**. Au sein de la Communauté urbaine de Strasbourg, un groupe de travail de femmes cheffes de service et directrices adjointes a ainsi été créé, au sein duquel les femmes se réunissent une fois par mois, pour réfléchir ensemble et élaborer des plans d'actions. Leur implication directe dans le processus permet d'analyser les difficultés auxquelles les femmes sont confrontées dans l'accès aux postes à responsabilité (y compris les mécanismes d'autocensure) et à proposer des solutions adaptées. Elles ont ainsi créé un **dispositif de lutte contre le plafond de verre**.

La coconstruction peut aussi servir un **métier spécifique**. Ainsi au sein de la Région Occitanie, la **Fabrique des AS** concrétise le lancement du réseau interne des **Assistant.e.s et des Secrétaires**, une initiative inspirante de coconstruction comme levier de transformation. Les assistantes de l'organisation se sont réunies au cours d'un **séminaire**



Initiative "La Fabrique des AS" de la Région Occitanie

qu'elles ont mis en place pour expliquer leur compréhension de leur métier et identifier des pistes d'amélioration et solutions concrètes aux problématiques et dysfonctionnements quotidiens. Elles sont parvenues à coconstruire un **ensemble de solutions spécifique à leur besoin** : nouveaux processus, nouveaux outils, postures transformées, kits multiples, chartes, méta-annuaires, la construction d'un "serious game" de codéveloppement, etc. Ainsi la coconstruction peut aussi être au service d'un métier. L'attention accordée par la direction et l'encouragement à cette coconstruction pour ces 2 métiers est une source forte de reconnaissance, de valorisation, et donc de bonheur au travail.

“

L'objectif de ce séminaire est de proposer ensemble des solutions concrètes. Celles qui font le management à distance c'est vous ! Vous êtes en permanence en contact. Et s'il n'y avait pas votre travail, le fonctionnement serait impossible. C'est un changement du métier.

**Simon Munsch,
Directeur général des services
À propos de la Fabrique des AS**

Cette communauté des AS peut et doit être un levier de Transformation de l'action régionale : c'est la feuille de route de ma délégation !

**Ghislaine Lala-Alquier,
Directrice générale Déléguée**

”

Portrait d'Agent heureux

Tout travail a ses difficultés, quel que soit le contexte, quelles astuces avez-vous pour être heureux ?

S'aérer la tête, les jambes, les yeux pendant sa pause déjeuner le midi. J'aime faire des grandes journées de travail avec des grandes pauses déjeuner, soit pour profiter des personnes avec lesquelles je prends ce temps de pause, soit pour marcher, me balader, aller faire des courses, ou bien encore aller voir une expo ! Un temps pour soi précieux quand on a une famille aussi...

Linda, Agent, Ministère de la Culture

Qu'est ce qui fait que vous êtes heureux au travail ?

J'ai la chance d'avoir été " appelée " pour le poste que j'occupe aujourd'hui, par ma supérieure hiérarchique, que je connaissais auparavant et avec laquelle j'apprécie toujours de travailler. Nous travaillons en toute confiance, avec une complémentarité qui laisse la place aux désaccords et aux échanges - parfois animés - mais dans un respect mutuel et une conception commune de notre métier.

Dans mon métier, je suis libre de proposer des choses, d'expérimenter de nouveaux outils, de chercher de nouveaux sponsors ou prestataires par exemple - quitte à ce que ça rate parfois ! - mais qui ne tente rien

Autres sujets de satisfaction : le quartier, l'environnement dans lequel nous travaillons (en plein centre de Paris, entouré de parcs et jardins, restos et magasins, jolies petites rues... et à 30 minutes de chez moi (ou 20 à vélo) ! J'ai parfaitement conscience de travailler dans des conditions idéales de ce point de vue.

Linda, Agent, Ministère de la Culture

D'un point de vue plus matériel, il faut avouer que travailler dans des locaux quasi neufs, avec tout le confort nécessaire, en bord de mer à Marseille, n'est pas un élément négligeable. J'ai beaucoup gagné en qualité de vie au travail en quittant Paris.

Robert, Agent, Ministère de la Culture

L'épanouissement dans les tâches que j'effectue, les échanges avec les collègues, les locaux confortables sont des éléments qui me rendent heureuse au travail. Par exemple, les open-spaces dans les locaux de la Région Ile-de-France améliorent la convivialité.

Marie, Agent, Région Ile-de-France

B3. Transformer l'espace

Sur la réalisation que certaines espèces animales, comme les cerfs Sika sur l'île James, ont vu leur population varier drastiquement sur la seule base de l'espace disponible, l'étude de la Fabrique Spinoza "Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur" résume : "L'espace impacte l'espèce autant que l'espèce impacte l'espace." L'espace est donc a fortiori un véritable levier de Qualité de Vie au Travail. Ainsi, de nombreux facteurs permettent d'organiser un espace de travail épanouissant et fonctionnel. En outre, l'espace peut être adapté aux activités de travail mais également aux personnes. Des espaces à vocation solidaire peuvent être imaginés, dessinés et réinvestis pour accueillir ces transformations. De nombreux exemples inspirants de mutations positives des espaces existent au sein de la fonction publique. De plus, le recours au télétravail, consubstantiel à la transformation de l'espace, favorise aussi une mutation du travail et de la QVT.

1. Grands enjeux des espaces de travail

■ Sept facteurs clés pour un espace de travail épanouissant et fonctionnel



Vous pensez que la chose la plus importante (...) est le design. Le plus important, ce sont les gens qui y vivent (...) Vous ne faites plus seulement des meubles ; vous créez une manière de vivre : un lifestyle.

Gilbert Rohde, Herman Miller, designer

Le travail pensé comme une manière de vivre, révèle la nécessité de repenser l'espace de travail en relation avec l'expérience collaborateur.

Dans son étude "Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur" (déc. 2019), la Fabrique Spinoza identifie sept familles de facteurs principaux qui permettent d'agir pour **optimiser les espaces de travail, favoriser l'épanouissement du collaborateur et ses performances** au travail. Ces facteurs sont liés aussi bien à la conception de l'espace, que son aménagement et sa configuration et visent à améliorer l'expérience collaborateur.

Il s'agit : d'accueillir le collaborateur en prenant **soin du corps et de l'esprit** (à la fois en termes de santé environnementale, d'activité physique, de conseils ergonomiques, de stimulation cognitive et affective du collaborateur grâce à l'animal, de mise en place de critères favorisant l'expérience optimale "le flow"); d'offrir un **cadre physique vertueux** grâce au pouvoir de l'Art, du design biophilique et du design multisensoriel ; favoriser des **liens humains positifs** en stimulant le potentiel social (créer du lien et penser les zones de circulation) ; offrir un **espace digital vertueux** (comprendre la digitalisation, l'impact sur les manières de travailler et l'attention du collaborateur, l'équipement des espaces pour répondre aux différents besoins) ; offrir un **espace adapté** aussi bien aux personnes qu'aux activités, y compris créatives ; offrir un **espace d'ouverture** sur le monde, la planète et la vie privée ; et enfin, concevoir des espaces au **pouvoir bien distribué**.

Certains de ces points méritent d'être repris ici pour étudier leur application au sein de la fonction publique. Au cours des différentes approches et notamment l'approche 8, nous aurons l'occasion de constater comment le Ministère de l'Economie et des Finances, la Région Ile-de-France, ou la direction départementale des territoires du Tarn-et-Garonne, ont su transformer leurs bureaux pour permettre plus de diversité d'utilisation des espaces selon les activités professionnelles ou les personnalités et créer plus de convivialité entre les agents.

8 / 12

Facteurs de bonheur au travail sont directement affectés par l'espace

■ L'espace un élément indéniable de la QVT

L'espace de travail se révèle être un déterminant du Bonheur au travail ou QVT. Alors que l'on a tendance à penser que l'espace de travail ne conditionne que partiellement la QVT, il en est en réalité un indicateur important en raison de son **influence sur l'expérience collaborateur**. En effet, l'espace de travail influe sur **8 des 12 facteurs du bien-être au travail** mis au jour par l'Étude de la Fabrique Spinoza du même nom (Cf PARTIE A5). Il peut produire un impact variable sur plus de la moitié des composantes : les conditions de travail, la gouvernance, la relation à la vie privée, le management, les relations sociales, la nature du travail, l'organisation du travail, la relation au temps. Ainsi, de facto, l'espace de travail est un levier considérable de la QVT.

L'espace de travail peut ainsi impacter un nombre important de facteurs qui, eux-mêmes, affectent le bonheur au travail. Par exemple, l'espace peut agir sur le management, l'organisation et les conditions de travail et même devenir un réel outil d'horizontalisation des fonctions. Jean-René Moreau, Vice-président de la MNT et Président de l'Observatoire Social Territorial constate ainsi que **le mobilier aussi a son importance** et que la forme d'une table peut en dire beaucoup sur le mode de relation managérial instauré. Aussi bien, nous explique-t-il, qu'il a vu les modes de travail se transformer par un changement aussi simple que de **passer d'une table carrée ou rectangulaire à une table ronde**. En effet, le pouvoir n'est alors plus appuyé du symbole, d'une place attirée à la direction, ce qui permet alors d'horizontaliser les relations et de substituer ainsi un autre symbole circulaire du pouvoir où chacun, spatialement, est invité à prendre la parole et partager son point de vue.



Flash COVID : un espace digitalisé bousculant la confiance et l'autonomie

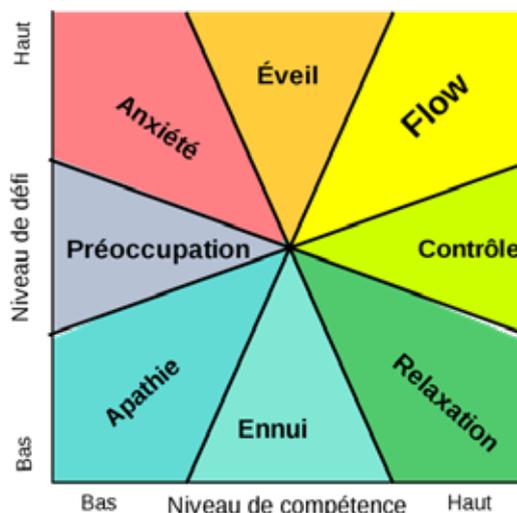
A la publication de l'Etude "Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateurs" succéda la crise sanitaire, la période de confinement et le retour progressif au travail en phase de déconfinement. Ces différentes périodes ont été l'occasion de réinterroger la valeur même du travail et a fortiori l'espace du travail. Du jour au lendemain, les organisations se sont toutes organisées pour le télétravail, entrant et ancrant ainsi l'espace digitalisé.

Il s'agit d'une transformation spatiale qui oblige à la confiance dans une sorte d'effet a-panoptique ; l'effet panoptique - incarné selon Foucault par le dispositif spatial du mirador en prison - étant celui permettant au supérieur hiérarchique une potentielle surveillance continue, systématique et omniprésente des collaborateurs. En télétravail, c'est l'inverse, la confiance systématique devient la norme.

Par ailleurs, les réunions digitales, effectuées via des dispositifs de visioconférence, sont un outil d'horizontalisation du travail. En effet, les vignettes des interlocuteurs sont toutes de la même taille. Pour entrer en réunion il n'est pas besoin de monter à l'étage, traverser le couloir, passer la sécurité, les grandes portes et entrer dans le grand bureau de la direction...L'espace physique et la taille d'un bureau personnalisé, n'est alors plus la norme, le critère déterminant de la relation de pouvoir. Il est possible que lorsque sonnera le retour à l'espace physique certains garderont l'envie de cette horizontalisation.

2. Adapter l'espace aux activités de travail et aux personnes

L'espace de travail est un élément essentiel de la qualité de vie au travail des agents. Influençant directement la capacité de concentration de l'agent, il est possible d'agir sur sa conception et son aménagement afin d'une part, de favoriser l'état de flow (l'expérience optimale de concentration et de plaisir), et d'autre part, de prévoir une diversité d'espaces de travail prenant en compte, à la fois, la pluralité des personnalités et des activités professionnelles.



Conditions d'émergence du Flow

© Oliverbeatson, wikipedia.org

■ Concevoir des espaces de travail de manière à favoriser le Flow

● Origine du concept

Le concept du **flow** a été théorisé en 1975 par Mihaly Csikszentmihalyi* en étudiant la créativité chez les artistes et les sportifs. En effet, en cherchant à découvrir la motivation de ces professionnels pour un métier qui demande de lourds sacrifices tant sur le plan physique que personnel, il a constaté que tous ces individus décrivaient de manière récurrente ce qu'ils appelaient " être dans la bulle ", " être dans la zone ". Autrement dit, ils évoquent un état psychologique synonyme de plaisir lorsque le défi de la situation correspond à leurs capacités ou est légèrement supérieur aux aptitudes qu'ils croient posséder. En anglais, ces gens disaient "it flows" (" cela coule " en français) pour décrire ce phénomène de bien-être psychologique permettant d'atteindre de bonnes performances. Lorsque l'état de Flow est atteint, il y a une coexistence parfaite entre **bien-être psychologique et efficacité dans l'activité**.

15 à 20%

*des individus seulement expérimenteraient
le flow de manière quotidienne*

● Pratiques et principes fondateurs / clés et obstacles

Il s'avère que **l'expérience du Flow ne serait pas si courante**. Seuls 15 à 20% des individus expérimenteraient le flow de manière quotidienne tandis que près d'un quart de la population ne l'aurait jamais vécu d'après Charles-Henri Amherdt. Ces personnes, d'après lui, n'éprouvent aucune motivation au travail et par extension dans le reste de leur vie puisque le travail, loin de n'être qu'un gagne-pain, contribue à donner un sens à son existence. Les **obstacles** les plus courants sont : manque de détermination d'objectifs précis, un environnement agressif et un manque de sens des tâches à réaliser ou en déconnexion avec ses aspirations profondes.

Les deux principes fondateurs du flow sont d'une part la **motivation intrinsèque**, c'est à dire le désir de l'activité pour elle-même, et d'autre part une **cohérence entre les activités à accomplir et les compétences** du travailleur, c'est à dire qu'elles représentent un défi, et que celui-ci soit raisonnable. Le concept du flow ayant été élaboré dans le milieu sportif, il a été demandé aux athlètes **ce qui le favorise** perception claire de l'objectif à atteindre, interactions positives avec les collègues, environnement agréable, perception positive de la performance.

● Ce que l'espace de travail peut apporter

Prenant en compte ces clés et obstacles, les espaces de travail peuvent contribuer de différentes manières : en générant des relations humaines positives, en ménageant des espaces privatifs pour s'isoler ou pour ne pas déranger les autres, célébrer les succès individuels et collectifs de manière sonore ou visuelle, créer de l'harmonie et du sens via un lieu qui incarne l'ADN de l'organisation. Autant d'incarnations qui peuvent inspirer la transformation des espaces de travail de la fonction publique.

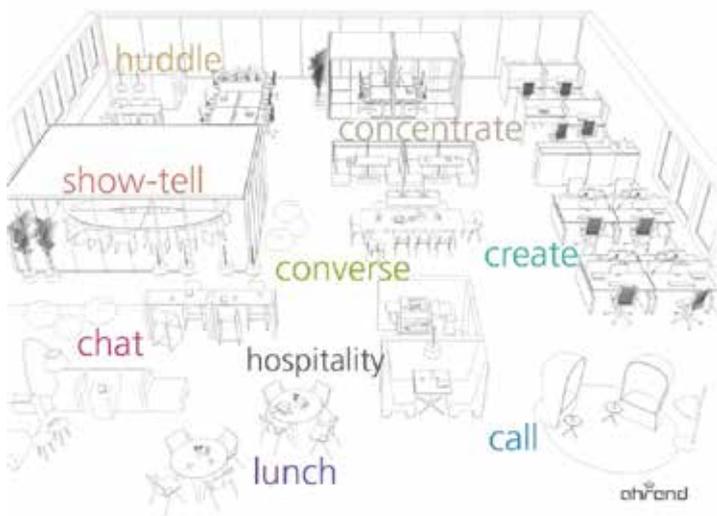


Agents de la Région Occitanie en état de "Flow", absorbés dans leur activité

■ L'activité based working : adapter l'espace de travail aux activités

● L'approche philosophique de l'Activity Based Working

La conception des espaces de travail peut également s'appuyer sur l'approche innovante **Activity Based Working (ABW)** ou " **Espace de travail par activité** ". Le concept consiste à créer un environnement de travail non plus fondé sur le nombre de postes, mais en fonction des activités réalisées. Ainsi, les collaborateurs n'ont plus nécessairement un unique poste de travail fixe et attribué, mais passent d'un espace à un autre en fonction des activités qu'ils ont à réaliser. Cela permet ainsi aux usagers de décider de l'environnement dans lequel ils souhaitent travailler. En fonction de leurs missions et de leurs besoins, de **l'activité à réaliser, les usagers choisissent l'espace** qui leur paraît le mieux adapté à leur activité du moment. L'*Activity Based Working* propose ainsi des espaces modulaires flexibles, de telle sorte qu'**un même espace puisse servir différentes activités**. Cette conception de l'espace permet donc d'optimiser les surfaces, d'améliorer la communication entre collaborateurs tout en rendant l'environnement de travail plus agréable. Rendu plus fonctionnel, l'espace favorise ainsi l'efficacité, l'autonomie et le bien-être du collaborateur.



© BenCham Shanghai, shanghaibencham.org

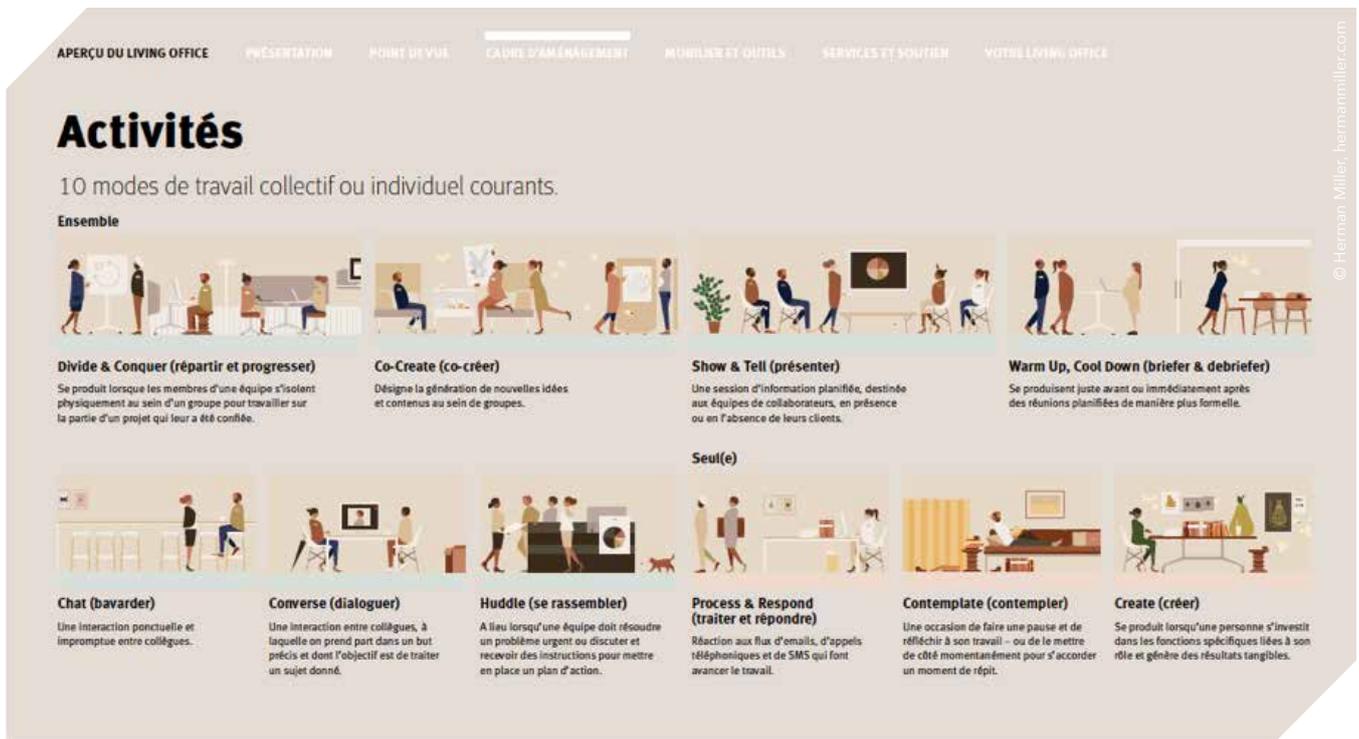
Les chercheurs mettent l'accent sur **l'impact positif en termes de satisfaction du design centré sur l'humain**. Une étude réalisée par Christina Candido en 2019* sur près d'un millier de répondants ayant opéré une transformation de leurs espaces de travail selon l'ABW révèle des satisfactions significativement plus élevées concernant la qualité environnementale intérieure, la productivité et la santé.

Exemple d'un lieu de travail qui présente des espaces distincts en fonction des activités à réaliser

● L'illustration concrète de l'approche Living Office

L'approche **Living Office** dessinée par l'entreprise Herman Miller se révèle une illustration pertinente de cette philosophie de l'espace susceptible d'inspirer les environnements de travail au sein de la fonction publique. Cette approche, fondée sur près de 3000 heures d'observation vise à offrir un espace de travail pour tous dans leur singularité afin de faciliter leurs activités professionnelles. Herman Miller offre ainsi un panel de différentes configurations possibles pour permettre à chacun de choisir la plus adaptée à la tâche à effectuer sur le moment. Il s'agit donc de constituer des espaces de travail hautes performances, conçus pour améliorer le bien-être et la productivité des collaborateurs et aider les entreprises à atteindre leurs objectifs stratégiques.

L'approche Living Office distingue 7 activités collectives et 3 activités individuelles : dans un même lieu de travail, un collaborateur doit pouvoir : bavarder sans gêner les autres de façon impromptue ; dialoguer en l'ayant planifié avec accessibilité ; co-créer sur un temps court avec différents services ; "répartir et conquérir" pour permettre à un même service de travailler autour d'un même projet sur une longue période ; se rassembler en urgence sans réserver de salle (Huddle) ; présenter ou montrer à ses collègues (show and tell) ; briefier ou débriefier à la sortie des réunions dans les couloirs ; traiter ses mails ; créer seul ; contempler et se régénérer et prendre le temps de respirer.



Les différents types d'activités professionnelles selon la classification Herman Miller

Puis ces 10 activités ont été **traduites en 10 espaces de travail** : à une activité peuvent correspondre différents espaces et inversement. Il s'agit de configurations optimales permettant de faciliter le travail et favoriser les interactions : le Haven - refuge : pour permettre la concentration ; le Hive - ruche pour permettre un travail collaboratif ; le Jump space - en escale sur un poste de travail facile d'accès ; le ClubHouse pour un projet d'équipe sur le long terme ; le Cove - la crique pour se rassembler, bavarder à 2 ou 4 personnes ; le Meeting space - espace de réunion ; le Workshop - ateliers pour brainstormer, cocréer ; le Landing - palier à proximité des espaces de réunion ; le Forum, point central pour le partage de contenus à grande échelle ; et la Plaza, place vibrante de l'espace et épicerie de l'entreprise.

À titre d'illustration, l'**espace de type Landing** est rarement pensé dans les espaces. Pourtant en amont ou en aval d'une réunion dans une salle spécifique, les usagers bavardent ou réalisent un débrief informel. Or ces échanges peuvent déranger s'ils se situent à proximité d'une zone de concentration. Il s'agit donc, ici, à la fois de concevoir cet espace, mais aussi de le placer pertinemment. L'existence de ces zones est donc aussi importante que leur proximité ou leur emplacement par rapport aux autres.



Exemple de zoning

● Illustration en classe : les classes flexibles

Le concept d'ABW, d'identifier des espaces de travail distincts, peut se traduire dans toutes structures. En milieu scolaire, **les classes flexibles** proposent de supprimer les rangées de bureaux face au tableau noir pour laisser place à une organisation des salles de classe par "zones" : zone informatique, zone bibliothèque, de regroupement, de repos... Il s'agit pour le personnel enseignant d'adapter l'espace de travail des élèves à la variété de leurs activités, leurs rythmes et besoins en contribuant ainsi à un parcours scolaire individualisé et bienveillant en soutien à la réussite pédagogique de l'élève comme de l'enseignant. Né au Canada, le concept des classes flexibles a été crédibilisé par une étude de l'université de Salford en 2013* qui démontre que l'environnement physique de la salle de classe a un impact certain sur l'apprentissage des élèves (notamment le choix du mobilier, de sa flexibilité...). Depuis, le concept se propage en France, notamment via des communautés de professeurs très actifs dans des groupes Facebook. Les **avantages** observés sont les suivants : cette organisation spatiale soulage le dos des élèves en variant leurs postures tout au long de la journée, elle libère leur créativité et canalise leur énergie, car ils peuvent circuler comme ils le souhaitent dans la classe. Cela engendre également un esprit collaboratif décuplé et surtout, une capacité d'attention de l'élève améliorée d'environ 12%*. Des élèves plus attentifs, cela facilite grandement le travail de l'enseignant qui dispose lui aussi d'une plus grande liberté dans ses mouvements, dans son choix de méthodes et outils pédagogiques tout en lui permettant de transmettre les apprentissages dans un cadre plus dynamique.

Pour guider les agents désirant adopter cette nouvelle forme de pédagogie via un réaménagement spatial, le site web "classe-de-demain" propose un **guide complet*** intitulé "Les premiers pas en aménagement flexible", une méthodologie ainsi qu'une boîte à outils pour faciliter l'accompagnement jusqu'à la construction de la salle de classe. Le site regroupe également nombre de **témoignages expérientiels inspirants** comme celui d'une enseignante de l'école Robert Talbot qui, accompagnée du Maire de sa commune Tilloy-les-Mofflaines a réalisé en coconstruction avec ses élèves une maquette de classe flexible. De cette maquette est née en septembre dernier un espace éducatif innovant composé de diverses zones de travail en îlot*. Le rapport de la Fabrique Spinoza " Bien-être, Flow et Education : comment mettre l'éducation au service de l'épanouissement psychologique des élèves ?"* donne également des clés sur l'arrangement spatial optimal des classes.



Les élèves d'une classe flexible utilisent les différents espaces mis à leur disposition

■ Adapter l'espace aux personnes : réunir les agents introvertis et extravertis

Les espaces de travail déclenchent des réactions différentes selon les personnalités. Ainsi la connaissance et la mise à profit des tests de personnalité peut donner des clés pour concevoir les espaces de travail en permettant de mieux comprendre les besoins naturels des agents.

Faire collaborer différents types de personnalités au sein d'un même espace de travail est un défi complexe. La **théorie de l'éveil** explique qu'un même espace de travail peut avoir un effet radicalement opposé selon la personnalité du collaborateur. Une personnalité de type **extraverti** par exemple, avec un niveau d'éveil naturellement bas, va rechercher l'excitation sur son lieu de travail. Au contraire, une personne de type **introverti** possède quant à elle un niveau d'éveil élevé et préférera un espace de travail plus calme. Notre état psychologique d'éveil dépend donc de notre personnalité et l'on procède régulièrement à un **rééquilibrage de notre éveil moyen** pour maintenir notre attention.



Lieu de travail qui propose des sièges individuels pour s'isoler, en adéquation avec la personnalité introvertie de certains travailleurs.

Cela dit, on constate que les espaces de travail et plus largement la Société, sont davantage conçus pour les personnalités de type extravertis. Susan Cain*, parle d'une révolution silencieuse pour en appeler à une **considération spatiale pour les introvertis**. Une invitation à rééquilibrer le design des espaces de travail en conséquence. Cela peut se traduire, par exemple par la conception d'"abris" pour les introvertis ou pour les réunions imprévues.

Prendre en compte un aspect de la personnalité des usagers, introvertis ou extravertis revient ainsi à concevoir et aménager des espaces de travail pluriels, modulables et diversifiés, capable de s'adapter à tout type de personnalité.

3. Un espace ouvert pour générer fierté et hybridation culturelle

Les espaces de travail se transforment et de nouveaux espaces sont créés permettant de varier les lieux et les usages, et de s'ouvrir davantage vers l'extérieur tant sur le monde que sur la planète.

■ Transformer les espaces inoccupés en espaces solidaires

Chaque année, Acteurs publics décerne les Victoires des acteurs publics à des initiatives inspirantes en matière de modernisation de l'action publique. En 2019, le prix "Management public" a été décerné à la Préfecture de la région PACA pour son projet "**Coco Velten**". Ce projet est celui de la reconversion d'un **espace public inoccupé en un lieu vivant**. Ainsi, dans la ville de Marseille, un ancien bâtiment inoccupé et appartenant à l'Etat a été complètement transformé pour accueillir un foyer d'accueil pour personnes sans-abris, des espaces de coworking pour les entreprises et les associations locales, une maison des associations et enfin des ateliers d'artistes.

Chaque année, Acteurs publics décerne les Victoires des acteurs publics à des initiatives inspirantes en matière de modernisation de l'action publique. En 2019, le prix "Management public" a été décerné à la préfecture de la région PACA pour son projet "**Coco Velten**". Ce projet est celui de la reconversion d'un **espace public inoccupé en un lieu vivant**. Ainsi, dans la ville de Marseille un ancien bâtiment inoccupé et appartenant à l'Etat a été complètement transformé



Vue sur Marseille depuis la terrasse de Coco Velten

pour accueillir un foyer d'accueil pour personnes sans-abris, des espaces de coworking pour les entreprises et les associations locales mais également une maison des associations et des ateliers d'artistes.

Ce projet d'occupation temporaire (3 ans) a donc permis la création d'un véritable **lieu de vie publique**, permettant la cohabitation de divers métiers et groupes sociaux qui habituellement ne se rencontrent que très peu. Piloté par trois structures de l'économie sociale et solidaire et en partenariat avec le laboratoire d'innovation publique territoriale, le projet Coco Velten permet ainsi une **transformation solidaire de l'espace public** tout en renforçant la mixité sociale.

En effet, les espaces publics peuvent devenir de véritables espaces d'ouverture pour faciliter l'ancrage local, faisant ainsi le lien entre la fonction publique et les autres acteurs locaux. Cette contribution ainsi faite au bien commun est également source de sens et de fierté pour les agents de la région, de la même manière que l'engagement d'une entreprise ou son mécénat peut engendrer de la fierté pour les salariés qui y travaillent. Une fonction publique engagée améliore ainsi la qualité de vie au travail de ses agents.

■ Ouverture au quartier : l'ancrage local

La transformation des espaces de travail opère également par une territorialisation de la structure, une ouverture au quartier qui permet d'asseoir un ancrage local.

Cela peut se traduire de différentes manières telles que l'obtention de **cartes de fidélité ou de réductions pré-négociées** avec les commerçants du quartier (restaurants, cordonniers, pressing) qui sont ensuite distribuées aux agents, permettant la découverte de nouveaux lieux ou services locaux. Cette attention ainsi prodiguée est valorisante pour les agents et les usagers...



Ces découvertes nous ont vraiment donné à voir au quotidien une activité, une vie locale

Agent Région Ile-de-France

Lors du déménagement du siège de la région d'Ile-de-France (voir ci-dessous) l'accompagnement au changement a notamment consisté en un processus d'appropriation du territoire. Quitter Paris pour venir travailler en Seine-Saint-Denis est un changement important. **Le programme DSTO " Découvertes Saint-Ouen "**, a permis de répondre aux craintes exprimées par les agents pour qu'ils s'approprient leur nouveau territoire de travail, tout en créant des interactions avec leurs nouveaux voisins. Ce programme unique de 49 activités réalisées entre mars et décembre 2017, allant de la visite des Puces à celle de l'usine d'incinération, en passant par les associations culturelles, les concerts, le stade mythique du RED STAR, etc. a permis aux agents de reconnaître les lieux et de se faire connaître. " Ces découvertes nous ont vraiment donné à voir au quotidien une activité, une vie locale " rapporte un agent. Au final, 80% des agents sont satisfaits de l'accompagnement du déménagement.



Agent, bibliothécaire

□ Portrait

Une administration qui libère le travail.



La Région Ile-de-France, c'est la plus grande Région d'Europe. Chaque jour, 10 000 agents travaillent pour assurer des services publics stratégiques et nécessaires à la vie quotidienne de 12 millions d'usagers : transports, écologie, économie, solidarité, éducation, culture... Pour toutes ces actions, son budget annuel s'élève à 5 milliards d'euros.

La mandature actuelle s'est inscrit dès le départ dans l'ambition de construire l'administration de demain : une administration moderne, ouverte et innovante ; une administration toujours plus efficace au service du Francilien. En synthèse, le projet consiste à libérer le travail.

Le processus de déménagement: un projet immobilier pour améliorer les interactions professionnelles

Le déménagement des 11 sites parisiens de la collectivité dans un site unique de l'autre côté du périphérique est un symbole fort qui répond à un triple objectif : rééquilibrer la région au cœur du territoire, rassembler 100% des agents en un lieu unique et réduire le train de vie de la Région en divisant les loyers de bureaux par 2.

Ce déménagement est le point de départ d'une transformation globale en vue de créer la **première administration de France qui libère le travail**. Une administration qui investit dans un environnement de travail adapté aux nouveaux modes de collaboration et dotée d'outils digitaux à la pointe de la technologie ; une administration qui place le bien-être des agents au cœur de sa politique RH. Le rattachement du projet de transformation au Pôle RH est le signe que la transformation se fait **pour les agents et par les agents**.

Parce-que le bien-être au travail est aussi un moteur de la performance collective, la Région a voulu réinventer l'espace de travail : elle a donc adopté un siège de design intérieur coloré, lumineux, soucieux de l'environnement (labellisé HQE) et convivial.

Le passage en open-space : un symbole fort et une transition accompagnée

Pour libérer le travail, il fallait mettre fin à la bureaucratie cloisonnée et étouffante. Il a donc été décidé de supprimer le bureau individuel dont la taille dépendait du rang hiérarchique. **Tous les agents sont désormais en open-space et disposent du même ordinateur portable.**

Près d'un agent sur 3 a adopté le **flex office** (bureau non fixe). Cette liberté de mouvement traduit la liberté d'action. L'ambition est forte : redonner aux agents des marges de manœuvre dans le processus de production des services publics. Désormais, la norme est à la transparence, le collectif et la délégation de la prise de décision.

Les agents développent une culture de la flexibilité et de l'agilité dans l'organisation du travail. Pendant les grèves ainsi que la crise de la covid, les agents ont pu assurer la continuité du service public et répondre présent aux attentes des Franciliens avec la même qualité de travail qu'au siège.

77% des agents sont satisfaits de leur nouvel environnement de travail et 81% estiment que les nouveaux espaces renforcent la collaboration.

Un nouveau modèle managérial et l'utilisation de méthodes Agiles

La Région a réinventé en profondeur ses méthodes managériales. Désormais, terminé le temps du management par horaires : le mode projet se diffuse, et avec lui le management par objectifs, ce qui permet une meilleure planification du travail des agents. Même en cas de choc lié à l'environnement, les méthodes agiles donnent aux agents de nouveaux outils pour gagner en efficacité, en innovation et en autonomie par :

- le relationnel des équipes et la maturité de l'organisation liée au télétravail ;
- l'utilisation d'applications collaboratives de gestion des tâches d'équipe pour faciliter l'organisation à distance ;
- la réduction du nombre et temps de réunions ce qui redonne du temps de travail aux agents ;
- la mise en place d'une intelligence collective : partage régulier d'informations, échanges collaboratifs et ouverts en "mode projets" ;
- une communication ouverte de la direction à tous les agents, à travers des "live" effectués en interne ;

La mobilité au travail, facteur d'agilité pour répondre au plus proche des besoins dans toutes les circonstances

Bien avant la crise sanitaire, le télétravail a été préparé par le management et déployé de façon généralisée à l'ensemble des agents occupant des fonctions télétravaillables (80% des effectifs en 2019), désormais 76% des agents télétravaillent sur 2 jours. Il s'agit d'une mesure forte qui répond à la volonté de faire du bien-être des agents un axe de performance de la politique RH. C'est aussi la traduction concrète des valeurs de confiance, d'autonomie et de responsabilité, qui sont au cœur du projet d'administration libérée. En à peine trois ans, les résultats sont considérables :

- 9 millions d'euros par an économisés par le déménagement
- 300 000 heures de travail économisées grâce aux réunions efficaces
- 120 000 heures par an en moins dans les transports (y compris intersites)
- En termes d'attractivité, le nombre de candidatures a bondi de 20%.

Quelle vision pour l'avenir en termes de QVT ?

Si il ne faut pas ignorer les difficultés que représente le confinement, une formidable agilité a été démontrée par les équipes de la Région. Rapidement, la Région a pu prendre des mesures fortes, comme la commande de 30 millions de masques qui a permis d'équiper rapidement les acteurs de premières lignes. Un ensemble d'aides économiques a été mis sur pied et déployé en un temps court. Et bien sûr, au-delà de la gestion de la crise, la Région a poursuivi l'ensemble de ses activités courantes au siège. Pour la Région Ile-de-France, l'espace du travail repose sur 3 objectifs : la transversalité, la créativité et l'innovation. Des groupes de travail composé de tous les encadrants de la Région ont été mis en place pour réfléchir au travail de demain. Il sera collaboratif, transversal et agile. L'agilité de l'organisation a un objectif concret : permettre de répondre au mieux aux besoins.



■ Ouverture sur l'extérieur : la mobilité permanente

Pour **Frédéric Beretta**, qui accompagne les collectivités territoriales sur leur projet de développement touristique, le principal changement dans les modes de travail des offices de tourisme ces dernières années est celui de la mobilité. Les clients ou touristes ne franchissent plus nécessairement le seuil d'un office du tourisme. En conséquence, la suppression des points d'accueil fixes visait et a permis aux agents d'être en **mobilité permanente**, ce qui leur permet de créer un lien plus proche avec la clientèle en allant à sa rencontre tout en développant un sentiment de liberté. Si cette possibilité de travailler à plusieurs endroits à la fois représente une forme d'épanouissement et peut contribuer au bien-être de l'agent, il est toutefois nécessaire que les espaces de travail répondent à cette nouvelle mobilité et à cette ouverture croissante du service public sur l'extérieur. La transformation des espaces a donc permis de redessiner la nature même du travail, et de lui donner plus de cœur et de connexion avec les usagers.

■ Ouverture sur la planète : les enjeux de développement durable

● Des manifestations diverses

L'ouverture à la planète se traduit par l'intégration des enjeux de développement durable. Les écogestes sont encouragés notamment concernant les traitements des déchets et l'économie d'énergie.

À titre d'illustration, la Région Ile-de-France, a choisi de **raréfier les équipements de collecte** ce qui permet d'agir en faveur de la réduction des déchets et encore d'inciter les agents à se déplacer et ce faisant d'exercer leur corps, générant ainsi un flux de personnes et de la convivialité. Grâce à l'opération " **Collecte sélective** " dans les bâtiments municipaux de la ville de Chambéry,* chaque agent est équipé à son poste de travail d'une boîte en carton dans laquelle papier et carton sont triés (l'objectif est de récolter 95 % des déchets papiers). Un conteneur à pile est présent dans chaque bâtiment et l'ensemble des cartouches d'imprimantes usagés sont collectés pour être recyclés.

Pour diminuer sa consommation d'eau, la ville de Troyes a doté son centre technique municipal d'un dispositif de **récupération des eaux pluviales** de 90 m³. L'eau de pluie récupérée permet ensuite l'arrosage des espaces verts de la commune. Concernant les **économies d'énergies**, rappelons que les collectivités possèdent les bâtiments, les services d'éclairage public, de transports, de collectes de déchets... reponsables de 10 % de la consommation énergétique finale de la France et de 12 % de nos émissions de gaz à effet de serre (Source : ADEME). Une action des collectivités en faveur de l'économie d'énergie est donc indispensable. Par exemple, la commune de Drom, s'est dotée d'une chaudière au bois déchiqueté qui permet le **chauffage** intégral de 2 bâtiments lui appartenant. Concrètement, cela représente 14 tonnes de CO2 par an qui ne seront pas émises dans l'atmosphère et une économie annuelle de 1250 euros.



La participation du service public à la transition écologique

● Des attentes prégantes des jeunes générations et un effort croissant

Si sans conteste les objectifs de développement durable sont une préoccupation des politiques publiques, ces préoccupations environnementales ont une importance croissante auprès des **jeunes générations**. L'étude réalisée par le Ministère de la transition écologique et solidaire "Modes de vie et pratiques environnementales des Français" en 2018* indique par exemple que les jeunes générations et en particulier les individus nés après 1990 possèdent une plus grande connaissance des enjeux liés au développement durable et une plus grande croyance dans la réalité du changement climatique que leurs aînés. Les jeunes Français par exemple centrent particulièrement leurs préoccupations sur **l'épuisement des ressources naturelles** : ils délaissent de plus en plus la voiture et sont 50% à revendiquer avoir choisi un mode de déplacement plus respectueux de l'environnement, ils se montrent de plus en plus circonspects par rapport à l'énergie nucléaire et sont environ 76% à se déclarer favorables à l'implantation d'éoliennes près de leur domicile, des pourcentages bien supérieurs aux moyennes nationales. Un baromètre "de l'économie positive et durable" réalisé par YouGov pour Business Insider France en 2019 révèle que 26% des répondants affirment que la cause environnementale est leur première préoccupation. La "vague verte" des élections municipales de 2020 est elle aussi un bon indicateur de la préoccupation croissante des français pour les questions environnementales. Quelles pratiques peut-on identifier au sein de la fonction publique pour alimenter ces enjeux ?

Depuis 2008, les démarches écoresponsables ont été engagées par l'État, à l'occasion du Grenelle de l'environnement, puis dans le cadre du plan interministériel Administration exemplaire (2015-2020). En février 2020, une série d'actions est devenue obligatoires pour l'ensemble des services de l'État et des agents de la fonction publique visant à créer des "services publics écoresponsables".

20 mesures sont définies concernant : la mobilité durable des agents, la suppression du plastique à usage unique, une politique d'achat zéro-déforestation, une alimentation plus respectueuse de l'environnement, la réduction de la consommation d'énergie dans les bâtiments publics, la suppression des produits phytopharmaceutiques, l'économie circulaire et la maîtrise de l'empreinte carbone du numérique.

Voici quelques exemples de pratiques citées autour de la mobilité. Il s'agit d'actions relatives aux déplacements de l'agent entre son domicile et son lieu de travail comme la mise en place de recharges de véhicules électriques devant les locaux, l'installation d'un logiciel de gestion de covoiturage, la création de places de stationnement sécurisées pour vélos dans tous les parkings, la réduction des vols professionnels par agents ou le choix prioritaire accordé aux vidéos conférences... Est également proposé un forfait mobilité durable de 200 € pour les tous

les agents de la fonction publique d'État se rendant au travail à vélo ou en covoiturage. Au sein des Ministères de la Transition écologique et solidaire et de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales en 2019, 1615 agents bénéficient de l'indemnité kilométrique vélo. À une échelle plus locale, la communauté de commune de l'Île d'Oléron* [prix PSMT de la MNT] permet depuis novembre 2018 à ses agents de télétravailler dans le but de réduire leurs déplacements et en particulier l'utilisation de la voiture, améliorant ainsi la sécurité des agents et leur empreinte carbone.



Lycéens et étudiants dans les rues de Rennes le 15 mars 2019, lors de la grève des jeunes pour le climat

4. Des transformations audacieuses et systémiques par les espaces de travail

Les transformations des espaces de travail sont un levier si important de la qualité de vie au travail que leurs aménagements doivent faire l'objet d'une réelle stratégie pour que les agents puissent y travailler le plus efficacement possible dans un cadre optimal. Cela implique la création d'espaces plus collaboratifs, nomades, propices aux échanges informels et même à la détente. Le Ministère de la sécurité sociale belge comme la Région Ile-de-France sont des exemples inspirants de transformation des espaces de travail qui engendrent de l'innovation dans les modes de travail.

■ La diversité des modèles de transformation

● Des espaces plus collaboratifs pour stimuler la créativité et la convivialité

La direction départementale des territoires du Tarn-et-Garonne* a transformé son ancienne salle de réunion peu modulable en un véritable espace de convivialité propice à l'expression de l'intelligence collective. Cette salle "agile" de 60 m², baptisée **l'Escale** est composé d'un **espace de travail convivial** et moderne qui servira notamment à l'application de **méthodes collaboratives** innovantes et d'un espace de formation pour les nombreux ateliers de co-développement mais aussi pour les séances de coaching et l'échange de bonnes pratiques. De plus, cette salle contient un **espace de détente**, propice notamment aux micro siestes et au repos pour améliorer le bien-être des agents. Ouverte à l'ensemble des agents de l'Etat présent dans le bâtiment, soit près de **200 agents**, la mise en place de cette salle agile permet de renforcer les méthodes de collaboration innovantes et la créativité des agents grâce à un cadre à la fois stimulant et bienveillant. La création de cet espace s'inscrit dans une large démarche de cette Direction Départementale d'accentuer la culture collaborative des agents.

● Des espaces de travail hybride : nouveaux mode de travail et d'interaction

Une autre démarche de transformation innovante a été mise en place au sein du Ministère de l'Economie et des Finances*. Celle-ci vise à adapter les lieux à notre société numérique et participative, en favorisant la mobilité, la transversalité et la collaboration. Pour ce faire, deux types d'espace ont été mis en place ; à la fois de nouveaux espaces de travail **modulables**, ouverts et permettant la libre circulation des participants, mais également des espaces de **convivialité** afin de libérer la parole et favoriser la créativité. Ainsi, le Ministère favorise l'installation au sein de diverses directions, d'**espaces de travail hybrides** permettant aux agents d'expérimenter de nouveaux modes de travail et d'interaction (DGE, Sircom, CISIRH, SG, DGFIP...). Une nouvelle salle de réunion hybride, de 20m², baptisé espace "**Co- DGE**" a par exemple vu le jour. Équipée d'un mobilier durable, elle met à disposition de ses usagers de nombreux outils numériques comme des tableaux interactifs et des logiciels créatifs. En facilitant la collaboration et la créativité, l'espace " Co- DGE " facilite donc l'expérimentation de nouveaux modes de travail et d'interaction.

70% *de ce que nous apprenons au travail repose sur des échanges imprévus et informels*

● Des espaces nomades pour favoriser les échanges

Parallèlement, des lieux adaptés aux échanges, à la communication informelle et à la créativité ont également trouvé leur place à Bercy. Ce type d'espace est capital dans la mesure où 70%* de ce que nous apprenons au travail reposent sur des échanges imprévus et informels. Ainsi, dans les halls Colbert et Vauban, de nouveaux espaces " nomades " permettent aux agents de **s'isoler pour travailler** comme finir un dossier le matin par exemple, avant de se rendre dans un des espaces de convivialité qui permettent de se réunir en équipe ou de se détendre à la pause méridienne grâce à une partie de babyfoot ou de flipper, ou encore de s'installer sur les transats installés provisoirement dans la cour. Dans l'allée Jean Monet qui mène vers l'Hôtel des Ministres, des chaises et des tables de couleur, et des camions restos offrent également de **nouveaux espaces et temps d'échanges** pour les agents. Pour finir, le Ministère a également expérimenté la mise en place d'un espace de déconnexion, **les " cocons "**, pour permettre aux agents de se ressourcer et de faire des " micro-siestes ". Les résultats de cette expérimentation sont extrêmement encourageants puisque la " micro-sieste " permet d'augmenter la productivité et la créativité, tout en améliorant la concentration, la vigilance et la mémoire.



Dans la cour du Ministère de l'Economie et des Finances, à Bercy, l'installation de transats permet la création d'espace de repos et favorise les échanges informels

■ Transformation du Ministère de la Sécurité Sociale belge

Le Ministère belge de la sécurité sociale offre un exemple inspirant de transformation publique. Ce projet de restriction globale, très médiatisé, a été un vif succès.

Guidé par Laurence Vanhée, celui-ci a connu une véritable transformation de ses modalités de travail. Ayant à cœur de replacer l'humain au cœur des organisations, l'ex DRH est l'une des premières de la profession à oser le titre de CHO : Chief Happiness Officer, c'est-à-dire de Directrice Générale du Bonheur. À ses yeux, "la seule ressource, c'est l'homme" de sorte que, portée par le goût du bien-être des agents elle souhaite instaurer le concept de "patrimoine humain" puis faire en sorte de le préserver. À son arrivée, le Ministère souffrait d'une importante baisse des candidatures et risquait une perte d'effectifs à hauteur de 40% car le rythme des départs en retraite s'accélérait. Pour endiguer cette perte d'attractivité, elle a fait le choix audacieux d'investir dans le bonheur de ses agents et lier le bonheur des agents et la performance de l'organisation.



La seule ressource, c'est l'Homme.

Laurence Vanhée

88% des employés du Ministère se disent heureux à très heureux d'y travailler

Cette transformation s'est appuyée sur différents **chemins opérationnels**. D'une part la **transformation des modes de travail** : pour commencer la CHO met l'accent sur l'autonomisation des salariés en leur donnant la liberté de travailler où, quand, et avec les outils qu'ils souhaitent, généralisant ainsi la pratique du télétravail. Cela a permis un renforcement de l'équilibre vie privée/vie professionnelle ainsi qu'une meilleure prise en charge globale du bien-être des agents. En amont de la crise sanitaire, 69 % des 1400 salariés du Ministère pratiquent le télétravail. D'autre part, la **transformation de l'espace** : notamment en favorisant les espaces de travail collectifs, de réunion, et de convivialité au sein du Ministère. Cela facilite une approche non plus centrée sur la hiérarchie ou sur l'individu, mais plutôt sur la dynamique de groupe. La place accordée à la collaboration comme à la coconstruction des projets est donc centrale dans cette vision : c'est l'équipe en tant qu'entité qui régit la vie de l'organisation.

Les chiffres suivants* illustrent **l'impact positif** de cette transformation, qui a été érigée en modèle tant pour les agents que pour la structure. Suite à ses actions en faveur du bien-être des agents, le nombre d'employés du Ministère se disant heureux à très heureux d'y travailler à grimpé à 88% ce qui a permis un gain opérationnel d'au moins 20% de la productivité. De plus, le taux d'absentéisme s'est vu réduire de 26% et le Ministère connaît depuis une hausse impressionnante des candidatures spontanées.

■ L'emménagement récent de la Région Ile-de-France

La transformation opérée par le Ministère belge de la sécurité sociale a été une source d'inspiration pour la Région île de France. En janvier 2016, la Région Ile-de-France fait voter en Conseil Régional la délibération qui acte le regroupement de l'ensemble des agents sur un seul et unique site : soit un **rassemblement de 11 sites et 1700 agents**. Ce déménagement de Paris pour Saint-Ouen a permis une **économie de 9 millions d'euros annuels**. Au-delà d'un projet immobilier, les



nouveaux espaces sont une formidable occasion de transformer les modes de travail, développer l'agilité, favoriser le bien-être des agents, et par un effet de cascade, **améliorer la qualité du service aux usagers**.

● Un déménagement pour et avec les agents

Toute modification même positive de l'environnement de travail est un facteur de déstabilisation des salariés. Elle induit une perte de repères et une modification globale des conditions de vie au travail. Le changement peut être inquiétant tant qu'il est abstrait d'où l'importance de **l'accompagnement au changement** notamment par **différents dispositifs participatifs** : des ateliers "Charte de vie au travail" et "Réunions d'équipe", des échanges lors du Campus des cadres, des visites découvertes de Saint Ouen, 6 conférences inspirantes pour revisiter les manières de travailler, dont une animée par la Fabrique Spinoza, un envoi en amont de son ordinateur portable et de son casque audio, des journées de tri, des stands "À votre écoute", un livret explicatif "Déménagement", des formations des Référénts "Conduite du changement" sur les méthodes agiles et le *Design thinking*, des démonstrations de "Softphonie", et un ac-

compagnement au plus près des agents (33 visites d'accueil, 16 passages dans les étages, 160 courriels sur la boîte de réception "À votre écoute", 6 sessions "À votre écoute"). Le recueil d'avis des usagers lors d'un emménagement et le partage d'information requiert de multiples canaux pour s'assurer que tout le monde y prend part.

Pour mener ce déménagement, un processus complet a été dessiné étalé sur deux ans et comprenant les grandes étapes suivantes du plus ancien au plus récent :

Tout d'abord une série de votes préalables par les différentes autorités concernées : vote du principe du déménagement du siège par le conseil régional ; vote en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de la liste des 16 critères préalables au choix du futur site ; vote en comité technique (CT) des critères de choix du futur hôtel de Région. S'en suivent les premières visites. Puis une seconde série de décisions basées sur les 6 sites retenus par les organisations syndicales ; les représentants du personnel s'expriment lors du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sur ces différents sites sélectionnés et indiquent leurs préférences ; ensuite, élimination de 3 des 6 sites après consultation des instances représentatives du personnel ; et enfin une sélection du site avec l'annonce du choix du site de Saint-Ouen suivi du vote de l'emménagement à Saint-Ouen par le conseil régional. Commence alors un suivi des travaux et actions de préparation des agents et de digitalisation de la Région : mise en place de la Mission d'Information et d'Evaluation (MIE) ; premières conférences sur les nouvelles méthodes de travail ; début des visites hebdomadaires du chantier de Saint-Ouen pour le personnel ; début de la campagne d'archivage ; début des travaux du second bâtiment ; dématérialisation/ouverture de l'application de numérisation des courriers. Enfin, dernières étapes pour l'installation : adoption du plan de déplacement de l'administration (PDA) ; emménagement à Saint-Ouen. (cabinet et DG) ; début des visites du showroom de présentation du mobilier (Invalides) ; les premiers services s'installent à Saint-Ouen.

81% *des agents estiment que ces nouveaux espaces de travail renforcent la collaboration*



Intérieur des nouveaux locaux de la Région Ile-de-France

● 3 piliers de cette transformation

3 piliers soutiennent cette transformation : le télétravail, l'open space avec une partie en " Flex office " et la mise à disposition d'une multitude de nouveaux types d'espaces.

Le premier levier a été, comme dans l'exemple belge, une autonomisation accrue des employés et notamment via le recours jusqu'à 2 jours de **télétravail** par semaine. Ce point mérite d'être exploré à lui seul (voir ci-dessous). L'autre grand facteur de transformation est le passage en open space intégral de tous les agents quel que soit le niveau hiérarchique. De surcroît, 2 pôles et 7 directions soit 40% des effectifs travaillent en " Flex " (ou **Flex Office**) c'est-à-dire sans bureaux attitrés. Ce faisant, l'espace de travail comporte moins de postes que le service ne compte d'agents - le ratio est en pratique de 10 agents pour 7-8 postes de travail - et la surface ainsi gagnée est en partie utilisée pour créer de nouveaux types d'espaces. Grâce à l'Open Space et au " Flex ", les managers sont au coeur de leurs équipes, ils sont mieux à même de repérer les signaux faibles et ils sont plus accessibles. Plus largement, cette nouvelle utilisation de l'espace favorise la coopération et permet de resserrer les liens au sein des équipes. Au final, 81% des agents estiment que ces nouveaux espaces de travail renforcent la collaboration. Enfin, cette transformation met à disposition de **nombreux nouveaux types d'espace** : espaces de convivialité, espaces " cocon ", espaces individuels fermés, salles connectées de toutes tailles, fab labs équipées d'écrans tactiles... ainsi que des lieux plus atypiques, pas traditionnellement associés à la notion de travail : cafés, bibliothèque, salle de sport, espace de jeux, restaurants ambiants, tisaneries, jardin central pensé comme la " place du village ", le tout, accessible à tous, tout le temps. Cette multitude de lieux crée de la liberté de circulation et permet aux agents, en fonction des besoins, envies et humeurs de s'installer là où ils le souhaitent. Cette liberté de choix renforce le bien-être au travail et encourage le travail agile et collaboratif.

5. Essor et émergence du télétravail au sein de la fonction publique

La crise sanitaire du coronavirus en imposant brutalement le télétravail à 8 millions de salariés, a mis en lumière ce mode de travail qui peut s'avérer extrêmement bénéfique pour favoriser l'autonomie, la confiance, le confort et l'efficacité des travailleurs. Correctement encadré et avec l'accompagnement et le suivi nécessaire, le télétravail est ainsi un puissant levier de la qualité de vie au travail.

70% *des fonctionnaires ont perçu le télétravail comme une expérience plutôt enrichissante*

■ Une pratique croissante accrue avec le confinement

Le télétravail au sein de la fonction publique est une pratique encadrée par loi. En effet, selon un décret signé en février 2016, les agents de la fonction publique ne peuvent pas télétravailler plus de 3 jours par semaine*. Au-delà du plafonnement du nombre de jours, le décret met en évidence plusieurs principes visant à apporter des garanties à la fois aux employeurs publics et aux agents : volontariat, réversibilité de l'autorisation, accord limité dans la durée, motivation du refus, maintien des droits...

C'est une pratique récente au sein de la fonction publique. Preuve en est, en 2013, seuls 0,7%* des agents de la fonction publique étatique et 0,1% des agents de la fonction publique territoriale pratiquent le télétravail d'après une enquête de la DARES. Cela dit, il s'agit d'une pratique croissante qui vise à se généraliser et qui trouvait déjà sa place dans diverses structures de la fonction publique avant la crise du coronavirus.

Pour exemple, La Région Ile de France, suite à son déménagement, a fait de cette pratique un pilier de sa transformation. L'agilité organisationnelle de la Région a permis l'avènement du télétravail, jusqu'à 2 jours par semaine. C'est une véritable révolution des modes de travail, puisqu'il développe l'autonomie des agents, et offre la possibilité de créer une relation de confiance agent manager. C'est donc la culture managériale elle-même qui se transforme par ce biais. De surcroît, le télétravail offre aux agents plus de souplesse, plus de flexibilité et plus de mobilité dans l'organisation du travail.

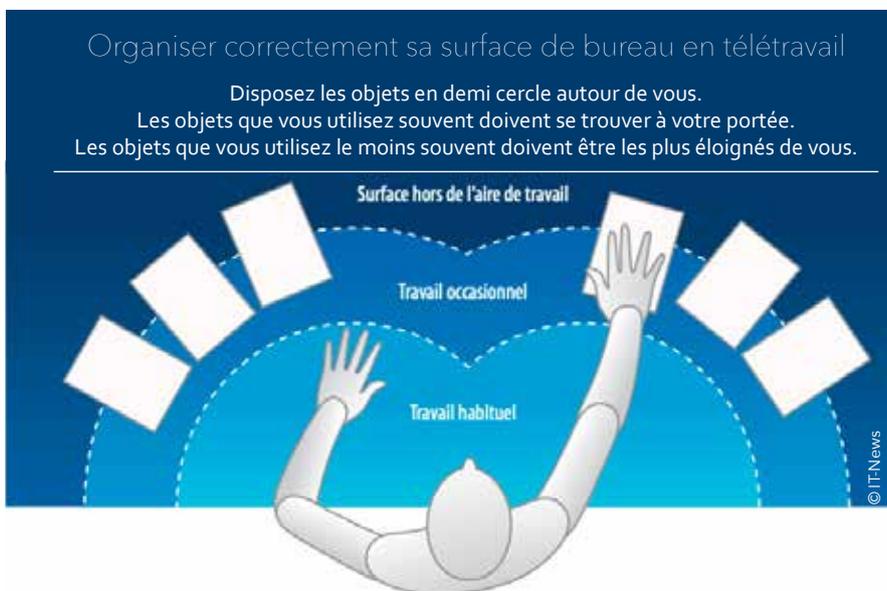
Si la communauté de commune de l'Île d'Oléron [prix PSMT de la MNT] expérimente elle aussi depuis novembre 2018 un jour par semaine de télétravail, c'est aussi pour limiter les déplacements de ses agents et ainsi, renforcer leur confort et leur sécurité. Au sein de la commune, "L'expérimentation sur 5 mois du télétravail est jugée positive par les agents concernés, par leurs responsables et par leurs collègues". Le conseil général du Finistère* est un des pionniers dans la mise en place d'un télétravail poussé puisqu'il propose depuis 2013 à 140 agents de télétravailler jusqu'à 3 jours par semaine, ce qui représente le maximum de jours légal.



Flash covid : fonctionnaires et télétravail

Le télétravail induit par la crise sanitaire a concerné pendant le confinement 30% des travailleurs (secteur privé et secteur public confondu), alors qu'ils n'étaient que 3 à 7% habituellement. C'est donc 7 millions de salariés qui ont télétravaillé durant cette période*. Une enquête spécifique a été portée pour les fonctionnaires. Réalisée par l'institut BVA en mai 2020, celle-ci porte sur l'impact de la crise sanitaire dû au Covid-19 sur les fonctionnaires et révèle l'ampleur de la pratique du télétravail : **42 % des fonctionnaires déclarent avoir travaillé à distance** alors que 34% ont continué à se rendre sur leur lieu de travail. Par ailleurs, le télétravail induit par la crise a été perçu comme une **expérience plutôt enrichissante par 70% des fonctionnaires concernés.**

Cela dit, le recours au télétravail, requiert une **mise à disposition d'outils** nécessaires au travail hors les murs (voir partie de l'étude consacrée aux enjeux digitaux). En ce sens, le Ministère de l'Economie et des Finances s'est doté du **système " Visiby "** qui facilite la mise en communication d'agents des différentes directions grâce à la vidéoconférence leur permettant donc de travailler en simultané sans exiger le présentiel. La transformation de la Région Ile de France évoquée plus haut s'est appuyée sur de nombreuses innovations informatiques aussi bien en termes d'outils digitaux que dans le bâtiment lui-même : Skype for Business, des infrastructures de type VPN, le tout WIFI, des salles équipées en visioconférence permettent une connexion intuitive et instantanée des agents travaillant depuis chez eux. 87% des agents sont satisfaits des équipements IT.



■ Un nécessaire accompagnement et un suivi

Instaurer le télétravail nécessite un **accompagnement et un suivi** régulier. En ce sens, la direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP) a mis en place un "**guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique***". Celui-ci permet un partage des bonnes pratiques concernant à la fois l'organisation du temps de travail d'un service, le management à distance ou encore la bonne préparation d'un environnement propice au travail au sein de son domicile. De même, la plateforme ressources humaines de la Région Grand Est a mis à disposition pour les services déconcentrés de l'Etat **une "mallette pédagogique" du télétravail***. Cet outil permet un accompagnement à chaque étape de la mise en place du télétravail et la garantie d'un suivi. À cette fin, elle propose divers questionnaires de motivation, d'auto évaluation du télétravailleur, d'identification des activités télétravaillables ainsi qu'un modèle d'expérimentation à suivre. Pour accompagner ses agents au télétravail, la Région Nouvelle-Aquitaine propose pour cela **six demi-journées thématiques*** pour faciliter l'accès à l'information, partager des témoignages, des bonnes pratiques et les diverses expériences liés à la mise en place du travail hors les murs.

La ville de Suresnes, désireuse de se constituer en "laboratoire de l'innovation sociale" a conçu un Guide du télétravail à destination de ses agents : Le nouveau Guide du télétravail en période de confinement et dans le monde d'après, rapporte Béatrice De Lavalette, Adjointe au Maire déléguée aux Ressources humaines et au Dialogue social.



Le télétravail, comme un emménagement, est un levier de transformation des modes de travail et des pratiques managériales. Je ne recommanderais pas de le déployer s'il ne s'inscrit pas dans une réflexion plus large sur l'organisation

Fabienne Chol, Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines pour la Région Ile-de-France

■ Un glissement naturel du télétravail au travail transformé

Le télétravail révèle que le changement d'espace transforme jusqu'au travail lui-même. Ainsi, par extension, au-delà du télétravail, permettre aux agents de gérer leurs plannings et leurs rythmes de travail renforce également l'autonomisation. Patrick NEGARET, Directeur Général de la CPAM des Yvelines, est ainsi lauréat de la catégorie "Confiance" du prix du manager public de l'année 2018 pour avoir permis aux agents de façon tout à fait autonome de choisir leurs plannings et leurs horaires. En effet, dans une démarche globale pour favoriser **l'autonomie et la confiance**, il a permis l'amélioration de la qualité de vie des agents tout en diminuant radicalement le taux d'absentéisme et le taux de turn over.

L'impact de l'aménagement des horaires de travail : au sein de la Communauté d'agglomération du Saint-Quentinois*, un important travail de réécriture des plannings et des rythmes de travail a également été effectué. Dans cet exemple, il a été permis aux agents d'entretien d'intervenir sur des temps continus, exempts de coupures, et donc de faciliter leurs rythmes de travail. Pour ce faire, le nettoyage de bureau se fait en présence du personnel occupant, selon le principe de la "co présence". La mise en place de ce mode de travail, appelé "**travail en horaire regroupé**" a permis l'amélioration des conditions de travail des agents d'entretien tout en permettant d'établir un lien de confiance entre eux et les occupants des bureaux. La réalisation du lien fort entre espace et mode de travail nous amène naturellement à examiner la prochaine approche de QVT dans la fonction publique.

Portrait d'Agent heureux

Qu'est ce qui fait que vous êtes heureux au travail ?

Avant tout, il est essentiel de commencer sa journée de travail avec le sourire et l'envie d'agir. Cela, passe par la bienveillance de son employeur, de sa hiérarchie mais aussi de ses collègues. Un bon relationnel et un esprit confiance de sa hiérarchie sont à mon sens la clé de l'épanouissement au travail. Bien-sûr, il y a aussi les conditions " lieu, trajet, équipement, aménagement et flexibilité des horaires...

Tout travail a ses difficultés, quel que soit le contexte, quelles astuces avez-vous pour être heureux ?

Il faut savoir relativiser ! Parfois les journées ne se passent pas comme tu le souhaiterais mais c'est pour mieux rebondir le lendemain. Savoir prendre du recul tout en gardant la tête sur les épaules permet sur certaines situations de positiver, prendre de la hauteur... Et penser à souffler !

Comment contribuez-vous à l'épanouissement des agents qui travaillent à vos côtés ?

Tout d'abord dans le service, nous partageons tous (enfin je crois) la même fibre environnementale, ce qui est déjà un très bon point. Nous avons tous l'objectif de faire évoluer nos constructions, nos projets, nos dossiers, le fonctionnement des lycées franciliens, en impliquant systématiquement l'écologie, l'économie et le sociétal. Ensuite de manière générale, savoir être à l'écoute de ses collègues, être disponible pour eux dans les moments de difficulté. Respecter le choix ou l'avis de chacun même en désaccord. Ce qui crée un débat constructif dans un esprit de confiance. Nos sorties entre collègues sont aussi vectrices de réussite.

Maxime, Agent, Région Ile-de-France

B4. Transformer le travail

Une approche de transformation positive de la fonction publique réside dans la transformation du travail lui-même. Il s'agit alors d'accentuer l'autonomie et l'accompagnement, ainsi qu'ouvrir à des outils innovants. Il convient alors d'une part d'accompagner le management (et de nombreux modes innovants et expérimentés accentuant l'amour, l'intention, le service ou l'essentiel sont possibles), d'autre part, (inspiré du courant des entreprises libérées) en développant des modes dits de libération de l'organisation qui interrogent les modes de gouvernance et la culture de l'organisation ; enfin, par des démarches d'innovation (qu'elles soient axées sur l'agilité ou sur le jeu).

1. Des modes de management innovants et humanistes

Composés des différentes postures et processus entre le manager et son équipe, les modes de management sont multiples. Différents modes managériaux innovants et humanistes sont expérimentés au sein de la fonction publique : ainsi du management par l'essentiel (lean management), par l'intention (intent management), par le service (servant management) ou par l'amour.

Lean management

Issu des usines japonaises Toyota le lean management est un mode d'organisation visant une production plus rentable et plus qualitative qui émerge entre 1950 et 1990. Il s'articule ainsi autour de la réduction des coûts et des délais, l'élimination des dysfonctionnements et tâches inutiles, l'amélioration de la qualité à tous les échelons du processus. Il s'agit d'une rationalisation des processus qui invite à se **recentrer sur l'essentiel et se délaier du superflu** ("lean" signifiant maigre en anglais).

Optimisation des process :

+ 1 à 3 mois

*sur le délai de mise en état, réduction
du temps de traitement jusqu'à 22%*

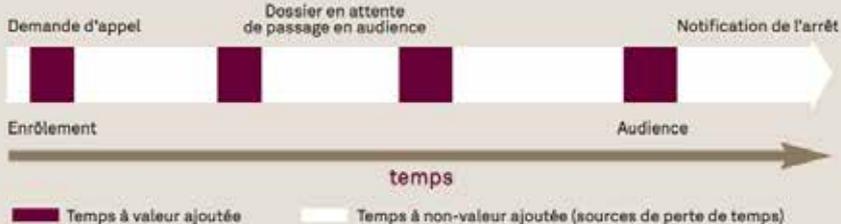
Le schéma ci-dessous explique les enjeux du lean management au sein du Ministère de la Justice. Créé par un cabinet de conseil, lors de leur accompagnement pour la mission "**Excellence opérationnelle dans les juridictions**" et s'appuyant sur l'étude "Lean Management dans les Services Publics : améliorer la performance opérationnelle et la satisfaction des usagers." Il s'agissait d'une part d'améliorer les conditions de travail du personnel de justice (magistrats, greffiers...) pour les recentrer sur leur cœur de métier ; d'autre part, d'améliorer le service rendu aux justiciables, en enfin optimiser le processus de traitement des affaires. Le rapport constate une réelle optimisation des process avec un gain de 1 à 3 mois sur le délai de mise en état, une réduction du temps de traitement jusqu'à 22%. Selon la Première Présidente de la Cour d'appel de Montpellier, ce programme représente un "*intérêt pratique pour arriver à lisser les bonnes pratiques et parvenir à un délai optimal de procès par catégorie*"

Le Lean Management cherche à maximiser le temps à valeur ajoutée

- Le temps à valeur ajoutée est défini comme le temps dédié au travail que le client perçoit comme porteur de valeur ou qui est strictement nécessaire au fonctionnement de l'organisation.

- Dans la plupart des processus, le temps à valeur ajoutée représente 5 à 10% du temps du cycle total.

Exemple issu d'une démarche de Lean Management au Ministère de la Justice



Si ce type de management a pu être critiqué ou requiert a minima des mises en garde comme par Cap Gemini*, par l'ANACT*, au regard du risque de dérive d'une recherche de rentabilité excessive aux dépens du bien-être au travail, certaines organisations publiques et privées, voient en cette démarche une manière de se concentrer sur la **résolution de problèmes de manière collaborative**. L'institut Lean France défend ce point de vue*. En effet, ce mode de management est une démarche inclusive d'amélioration continue qui vise à agir sur le développement de tous les agents pour améliorer la performance globale de l'organisation.

C'est notamment le cas du CHRU de Lille* qui a mis en place un **projet Lean Santé Qualité, Efficience et Management** pour améliorer la performance du Centre en associant les agents à la résolution de problèmes complexes. Cette démarche innovante consiste à réunir l'ensemble des agents dans des groupes de réflexion pour découper les problèmes en plusieurs morceaux. Cela s'appuie sur un renversement hiérarchique appelé "**pyramide inversée**" car ce sont les responsables hiérarchiques qui écoutent les agents présents sur le terrain. En effet, ce sont les agents auprès des patients qui trouvent les solutions car ils sont plus experts de la réalité de terrain et des problèmes afférents. C'est le principe issu de l'entreprise libérée que "celui qui fait, est celui qui sait". Cette démarche a permis une amélioration de la performance de l'établissement ainsi que des conditions de travail des professionnels tout en répondant aux besoins des patients. Cette initiative a remporté le prix du manager public 2016 dans la catégorie relation usagers.



À l'origine de ce projet, c'est tout simplement de se poser la question de comment réussir à libérer les énergies des personnes au sein d'une entreprise qui est, en général, assez pyramidale et structurée

Patrick Negaret, directeur de la CPAM des Yvelines

De même la transformation de la CPAM des Yvelines s'est appuyée sur le lean management d'une manière innovante et inspirante pour la transformation plus globale de la fonction publique. La CPAM met par exemple en place des "**ateliers flash**" pour traiter des problèmes de fond en une demi-journée. Le **projet Colibri***, en partie inspiré du Lean, propose quant à lui une démarche de transformation participative visant à faire confiance aux agents pour améliorer à la fois le fonctionnement interne et la satisfaction des usagers. Patrick Negaret, directeur de la CPAM des Yvelines explique qu'à l'origine de ce projet, ce qui le soutient véritablement "c'est tout simplement de se poser la question de comment réussir à libérer les énergies des personnes au sein d'une entreprise qui est, en général, assez pyramidale et structurée". Accueilli positivement, ce projet consiste à repenser le modèle de management. Ainsi, des outils et des méthodes ont progressivement été mis en oeuvre pour que la transformation soit réalisée

'par et pour les collaborateurs'. La Démarche Colibri s'appuie sur 5 leviers clés : donner du sens, accorder de l'autonomie, créer de la confiance, cultiver la reconnaissance et développer la fierté d'appartenance. Le bien-être des salariés est une finalité en soi et de surcroît, une fois épanouis, ceux-ci se révèlent plus performants. Les résultats sont probants : le taux d'absentéisme a diminué de 30% et le turn-over a été divisé par deux. Le projet Colibri est une source inspirante de pratiques innovantes que nous décrirons avec plus de détails dans les parties suivantes.

■ Le management par l'amour

Si beaucoup peinent à utiliser le mot "amour" au travail, que ce soit dans l'entreprise ou dans la fonction publique, il convient de rappeler la puissance de ce mot. En effet, déjà les grecs, au-delà de la notion d'Eros, de l'amour sexué, concevaient-ils **la philia**, l'amour pour une communauté, une famille, une tribu, soit un équipage, un corps de fonctionnaire. La philia, théorisée par Aristote, est ce sentiment d'être ensemble qui permet l'action. L'amour est par ailleurs **l'une des forces de caractère** issues de la classification des forces et vertus de Martin Seligman et Christopher Peterson répertoriant les valeurs universelles. L'Amour s'y trouve dans les forces de l'Humanité, à côté de l'intelligence sociale et de la bonté. On entend par force, "*une capacité préexistante pour une façon particulière de se comporter, de penser, ou de ressentir qui est authentique et énergisante pour l'utilisateur, et qui permet un fonctionnement optimal, un développement et une performance*"(Alex Linley). Ainsi la puissance de ces forces a largement été étudiée en psychologie positive démontrant combien l'identification, l'utilisation et le développement de ces forces sont à la fois une source d'épanouissement et de performance y compris en milieu professionnel.



Je les aimais, je n'ai pas peur du mot, je les aimais parce que je savais que l'aventure qu'on vivait ensemble n'était possible que parce qu'on avait cette relation.

Olivier Lajous,
Amiral et ex-DRH de la Marine Nationale

L'Amour a beaucoup été étudié en psychologie positive. La chercheuse Barbara Fredrickson, le qualifie d'**émotion suprême**. Invitant à nous détacher d'une vision traditionnellement répandue d'un amour unique, inconditionnel, exclusif et éternel (proche de l'attachement), la chercheuse, professeure de psychologie et de neurosciences à l'Université de Caroline du Nord, nous offre une définition de l'amour comme l'expérience du corps. **3 critères** déterminants le composent : une connexion avec une autre personne, une intention de soin mutuel ou de souci de l'autre, et un partage d'émotions positives c'est-à-dire une résonance positive. Ce faisant, elle invite à cultiver au quotidien des micros moments d'amour*. Aussi bien cette définition de l'Amour permet, et encourage, des manifestations dans ses relations professionnelles pour guider bien-être et performance.



L'amour est ce micro-moment de chaleur et de connexion que l'on partage avec un autre être humain

Barbara Fredrickson

L'amiral Olivier Lajous ose le mot : " *je les aimais, je n'ai pas peur du mot, je les aimais parce que je savais que l'aventure qu'on vivait ensemble n'était possible que parce qu'on avait cette relation* ". C'est ainsi que l'amiral et ex-DRH de la Marine Nationale qualifie sa relation à son équipage. À ses yeux, plus un individu est hautement placé dans la hiérarchie plus il doit faire preuve " d'humour ", c'est-à-dire d'humilité et d'amour. C'est ce **moteur d'amour** qui a permis à l'Amiral de réinventer les RH et le management en bousculant parfois les règles bien établies de la Marine pour offrir une meilleure qualité de vie aux marins. Parmi les innovations issues de ce management : permettre de gérer leur temps, s'organiser entre eux, profiter de leur famille...

Frégate De Grasse commandée par Olivier Lajous



Manager par l'Amour c'est aussi oser l'authenticité. Il ne s'agit pas d'être un surhomme mais d'oser être pleinement soi, fragilités incluses. Comme le dit l'amiral Lajous, l'amour c'est la fusion d'humilité et d'amour. L'humilité également est une des forces de caractère évoquées par Martin Seligman dans le

Traité des forces et vertus. C'est une force rattachée à la tempérance. L'amiral invitait ainsi à **célébrer ses propres fêlures**, reconnaître ses fragilités non seulement en soi et également celles de ses hommes, car ce sont elles qui font de nous de si beaux vases japonais "Kintsugi", qui font notre richesse, et donc de nous des êtres bienveillants. Aimer ses propres fêlures, c'est apprendre à manager la diversité et la richesse humaine.



L'art du Kintsugi

Par ailleurs, La puissance de l'amour est telle que certaines structures commencent à intégrer ses composantes au sein des parcours de formation des managers. Ainsi une formation " **cursus managériaux et intelligence émotionnelle**" est conçue à la DRH des Ministères sociaux afin d'intégrer l'intelligence émotionnelle dans le cursus des managers pour une mise en œuvre dans l'ensemble de ses entités et ce faisant de les ouvrir à des pratiques managériales telles que l'accompagnement par le coaching, le codéveloppement, la mise en place de communautés de pratiques managériales... Cette initiative est une innovation remarquable ayant été lauréate du fond innovation RH FP 2019. En effet, comme nous le verrons dans la partie sur l'accompagnement des chemins de développement, l'ouverture des managers à l'intelligence émotionnelle et aux compétences psycho socio émotionnelles sont une compétence phare dans un monde en perpétuelle évolution.

Ainsi l'amour a-t-il bien sa place en nos cœurs. Aussi bien en milieu professionnel et d'autant plus au sein de la fonction publique. En effet, dans la mission de service public il y a la notion de service et dans le fait de servir résident les prémices de l'amour.

■ Le management serviteur



Les leaders les plus révéérés travaillent dans une position d'humilité et de service aux autres. L'excellent leader en réalité ne dirige personne

Lao Tseu

Le principe de management serviteur est une autre manière de transformer les modes managériaux afin d'améliorer la qualité de vie au travail au sein de la fonction publique.

Le concept du "servant leadership" (et par extension "servant management" ou "management par le service") a été théorisé par Robert K. Greenleaf dans son livre "The Servant as Leader" publié en 1970*. Cette approche incite le leader ou le manager à mettre en place les conditions qui favorisent l'épanouissement et la réalisation de son équipe. Ce faisant, il se met à leur service. Le "serviteur-leader" sert, plutôt qu'il ne mène. Un mode de management qui résonne tout particulièrement au sein de la fonction publique en charge des services publics.

Selon cette approche, les meilleurs dirigeants sont d'abord ceux qui savent mettre de côté leur égo pour se mettre au service de leurs équipes. Au-delà de l'argument hiérarchique, ce **nouveau modèle** repose sur la confiance du manager envers ses collaborateurs. D'inspiration éthique, il puise ses racines dans l'altruisme, le dévouement et l'authenticité. Le rôle du manager consiste à aider et à fournir les meilleures conditions de travail à ses employés. Son objectif est de favoriser le bien-être et la réalisation de son équipe. Par conséquent, il est à l'écoute de son équipe : une écoute active et bienveillante. La puissance du collectif surpasse les trajectoires individuelles. Finalement, la fonction de manager pourrait se rapprocher de celle du coach. On peut regrouper les principes de cette méthode en 6 **grands thèmes** : donner confiance et faire grandir ses collaborateurs, être humble, être authentique, accepter l'autre tel qu'il est, donner le cap et savoir se mettre au service des besoins des autres*. Cette approche présente de nombreux avantages, notamment la reconnaissance de la valeur des collaborateurs mais aussi l'instauration d'un climat de confiance mutuelle, de respect et d'humilité.



Le manager serviteur est au service de son équipe comme le fonctionnaire est au service de l'utilisateur

Par essence, le fonctionnaire remplit une mission de service. Ce modèle de management a donc toute sa place dans la fonction publique. En effet, alors que les agents sont au service des usagers, par effet miroir, les managers sont à leur tour à leur service : on parle de "**symétrie des attentions**". Ce concept est apparu en 2007 dans l'ouvrage "Du management au marketing des services." de Charles Ditandy et Benoît Meyronin, idée elle-même inspirée par deux entrepreneurs hôteliers, ayant créé la marque Suitehôtel (aujourd'hui SuiteNovotel), Olivier Devys et Gwenaél Le Houérou.

Ainsi, le servant management repose sur une sorte de **pyramide inversée** dans laquelle les managers sont au service des collaborateurs et les agents aux services des usagers. Si de nombreuses entreprises ont recours à ce type de management (en ce sens, le livre Les entreprises humanistes, du docteur en psychologie positive Jacques Lecomte), les manifestations prennent tout leur sens au sein de la fonction publique. En effet, la posture induite par ce mode de management résonne avec la raison d'être de la mission de service public. Selon la lettre du cadre,

“cette posture crée un **système vertueux** dans lequel le salarié (subordonné, agent...) se met lui-même au service du client (usager pour un agent du service public), mais également des autres parties prenantes de l'organisation, générant ainsi des attitudes proactives, favorisant la coopération, l'agilité et l'intelligence collective”. C'est ainsi par exemple que Hillary Hartley*, boursière présidentielle en innovation de 2013, chef des services numériques et des données au Cabinet Office en Ontario au Canada, déploie le leadership serviteur pour guider le travail public. Selon elle, la confiance, la diversité et la culture reposant sur ce mode de management sont nécessaires pour mieux servir le public.

■ Vers un neuromanagement

Ces dernières années, les neurosciences ont beaucoup évolué permettant d'éclairer notre compréhension du fonctionnement du cerveau humain laquelle influence nos modes de management de manière croissante.



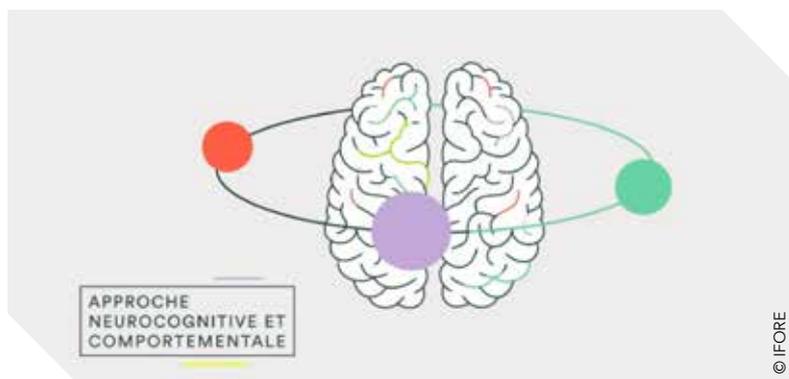
La neuroscience donne aujourd'hui les outils pour définir le 'manager neuro-amical' : celui qui prend soin de son cerveau ainsi que de celui des autres.

Pierre-Marie Lledo, Directeur du département neurosciences à l'Institut Pasteur

En ce sens, les neurosciences expliquent désormais le fonctionnement des **neurones miroirs**. Ceux-ci sont des neurones du cerveau qui agissent en miroir c'est-à-dire qu'ils sont activés lorsque l'on exécute, observe ou imagine la réalisation d'une action. Ce phénomène est au cœur de la contagion du bâillement par exemple ou encore de l'empathie ou de l'amour tel que défini plus haut. Ainsi, ces neurones poussent l'individu à se mettre à la place de l'autre, capter ses intentions et ses émotions, voire reproduire ses gestes. Leur effet contagieux interfère ainsi dans nos relations. De sorte que la connaissance du mécanisme des neurones miroirs peut avoir un rôle dans les différents modèles managériaux. En effet le traitement des données par les neurones miroirs passe pas un autre canal que celui de la raison. Or, l'on sait désormais que la lecture émotionnelle est 5 à 10 fois plus rapide que la lecture rationnelle dite cognitive. Les neurones miroirs ont aussi un rôle déterminant dans la confiance, laquelle est la base de toute relation et détermine le degré d'implication, de cohésion ou encore le potentiel créatif. Le professeur Pierre-Marie Lledo, Directeur du département neurosciences à l'Institut Pasteur, explique : “ Les neurosciences sont arrivées après des décennies d'usage intensif des process. On se rend compte qu'on a beau mettre ceux-ci en route, il y a toujours un facteur humain qui fait qu'au dernier moment, cela ne se passe pas comme prévu. Surtout, ces process avaient un grand inconvénient, celui de démotiver l'humain (...) La neuroscience donne aujourd'hui les outils pour définir le '**manager neuro-amical**' : celui qui prend soin de son cerveau ainsi que de celui des autres ”.

De son côté, Jacques Fradin, l'un des sages de la Fabrique Spinoza explique comment les neurosciences permet de manager selon les traits de caractère de chacun dans son ouvrage 'Manager selon les personnalités : les neurosciences au secours de la motivation'.

Ce management neuro amical ou neuromanagement consiste à comprendre les mécanismes cérébraux pour guider les managers, mieux organiser le travail et gérer les relations. Cela peut se traduire de multiples manières. Par exemple, gérer son temps de travail, d'attention ou de productivité. Le psychiatre Edward M. Hallowell, qui a conceptualisé le phénomène neurologique de déficit d'attention réactionnel, affirme que la **surcharge** des circuits cérébraux est la première cause de contre-performance au travail. Il convient donc d'apprendre à vivre aligné en cohérence avec le rythme cérébral. De même les neuroscientifiques nous alertent sur le piège du **multitasking** : selon René Marois, neuroscientifique et directeur du Human Information Processing Laboratory de l'Université Vanderbilt, le cerveau ne peut faire qu'une chose à la fois, passant de l'une à l'autre. Même constat pour David Meyer directeur du Brain, Cognition and Action Laboratory de l'Université du Michigan qui explique le procédé en deux phases : un "goal shifting" (une réorientation de l'objectif) et une "activation rule" (une intégration de la nouvelle règle). Le chercheur va jusqu'à alerter sur les effets négatifs et même contre-productifs du multitasking. Ses recherches, plusieurs fois confirmées, constatent une perte considérable du **temps de travail effectif** pouvant aller jusqu'à 40%. En bref, "si vous écrivez des emails en même temps que vous répondez au téléphone, vous mettez au minimum 50 % de temps en plus à accomplir les deux tâches correctement..." À terme, l'accumulation de cette peut être considérable. Par ailleurs les recherches de Gloria Mark, de l'Université de Californie, constatent qu'après une **interruption**, le cerveau a besoin en moyenne de 23 minutes et 15 secondes pour revenir à un état de concentration optimale de l'activité initiale. Une fois le mécanisme compris, il est alors possible d'agir pour limiter les interruptions superflues simplement en indiquant son niveau de concentration, par exemple au moyen de flow light (voir approche digitale de ce rapport). L'apport des neurosciences pour mieux comprendre son espace de travail a été exploré dans l'Etude de la Fabrique Spinoza "Nouveau espace de travail et expérience collaborateur".



Récemment, le Ministère de la Transition écologique et solidaire et le Ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales ont réalisé un film sur le management neuro-amical. Conçu à partir d'un cycle de 4 conférences organisé par l'IFORE autour du thème "**Neurosciences et sciences cognitives : clés pour le management**", ce film de 7 mi-

nutes a pour objectif de diffuser les connaissances des mécanismes du cerveau à l'ensemble des agents. Y ont ainsi contribué, outre Alexandre Jost, Christophe Haag, Arnaud Uhalde, le professeur Pierre-Marie Lledo ci-dessus mentionné et Pierre Moorkens (fondateur de l'Institut de Médecine Environnementale qui développe l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC). Ainsi, ce film, agréable à regarder, explique de manière simple et accessible les concepts des neurosciences et leurs applications au milieu professionnel : quel type de gouvernance ? Quelle importance de l'intelligence émotionnelle ? Comment exprimer de la reconnaissance ? Comment faire la bascule entre cerveau reptilien et adaptatif ? Comment coconstruire ? Ce faisant, il contribue à doter chacun, et donc tous les agents, d'une meilleure compréhension des mécanismes de son cerveau permettant ainsi d'être plus performant.

■ Le management par l'intention



Ne dites jamais aux gens comment faire les choses, dites-leur ce qu'il faut faire et ils vous surprendront de leur ingéniosité

Général américain George Patton

Si vous voulez que les gens pensent, donnez leur l'intention et non des instructions

David Marquet - commandant de 1999 à 2001 du sous-marin nucléaire d'attaque USS Santa Fé



Le management d'intention "intent management" est un autre mode de management susceptible de transformer la fonction publique. Dans son ouvrage 'Renversez la vapeur' l'ex commandant de l'USS Santa Fe, sous-marin nucléaire d'attaque (SNA), raconte comment il a su transformer la culture de l'organisation au sein d'un équipage démotivé et peu performant (avant son arrivée, les évaluations annuelles de l'USS Santa Fe sont médiocres et il y a un très fort turnover parmi les sous-marinières). Ainsi, à



bord de certains SNA, les Sous-marins Nucléaires d'Attaque, le commandement s'effectue par l'intention. L'USS Santa Fe, SNA américain a mené quatre opérations de haute importance pour la sécurité nationale opérant en toute sécurité dans un environnement sous-marin exigeant et difficile. Peu convaincu par le management "commande et contrôle", le commandant David Marquet déclare ne jamais donner d'ordre, à l'exception du déclenchement de l'usage de l'arme. Au lieu de l'argument d'autorité, centré sur l'exécution de telle ou telle action, il recourt à l'explication de l'intention de l'action. **L'intention remplace les instructions.** Ce faisant, au lieu de demander la permission, **les marins ont pu développer** leur autonomie, devenir force de proposition prenant des initiatives et favoriser ainsi la prise de décision rapide. Cette prise de contrôle opère un changement psychologique qui leur a permis d'exercer leurs compétences techniques et, développer une vision claire. Ils se sont révélés plus actifs, plus créatifs, plus passionnés. L'équipage a fait preuve de compétences tactiques, de ténacité et de persévérance exceptionnelles tout en opérant dans des conditions extrêmement difficiles pour préparer l'espace de combat des opérations futures. En reconnaissance de ces performances exceptionnelles, le Santa Fe a reçu le "COMSUBRON 7 Battle 'E' Award" et s'est vu décerner la "Navy Unit Commendation" par le Secrétaire à la Marine". Le "Comsubron 7 Battle 'E' Award" est une médaille remise à chaque membre de l'équipage du Santa Fe par le commandant de la 7ème flottille des sous-marins de l'US Navy dans le Pacifique pour récompenser l'efficacité opérationnelle au combat et la "Navy Unit Commendation" est la 2e plus haute récompense qui puisse être accordée à un navire de la Marine*.

Ce style de management a permis de passer d'une culture de "leader to follower" à une situation de "leader to leader".



Flash covid : vers un management de la confiance

Le travail et les modes managériaux ont été bousculés par la crise sanitaire de la Covid : comment manager hors présentiel et conjuguer management et confinement ? Si le management à distance est soutenu par les outils digitaux, il repose avant tout sur la confiance entre le manager et ses agents. Les différents reportings et suivis ne pouvant s'opérer de la même manière, de fait, le management devient moins directif et la confiance s'impose. Par la suite, après plusieurs semaines voire mois de télétravail et de management à distance, les agents ont transformé leurs manières de travailler. On peut penser qu'ils sont alors davantage en quête d'un équilibre vie privée et vie professionnelle, et concernant leurs manières de travailler, davantage orientés vers l'autonomie, la prise de décision et la consultation...

2. Vers une fonction publique libérée

Outre le management, la transformation de la fonction publique se traduit également par un changement de culture tant et si bien que certains (inspirés de l'entreprise libérée telle que véhiculée par Isaac Getz* ou documentée par le documentaire 'Le bien-être au travail' de Martin Meissonnier) parlent, de "fonction publique libérée". Celle-ci se caractérise par un ensemble de règles et de processus qui laissent davantage de place à la liberté et à l'autonomie. La transformation opérée au sein de la CPAM 78 offre un exemple inspirant. Par ailleurs, la responsabilité est repensée et le législateur institutionnalise un droit à l'erreur. Enfin la DITP (Direction Interministérielle à la Transformation Publique) propose une démarche de libération autour de différents principes directeurs.

■ Les transformations de CPAM : cas d'étude inspirant

Certaines CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie), organismes privés à mission de service public, ont opéré de **profondes transformations managériales** inspirées de la démarche de l'entreprise libérée. C'est notamment le cas de la CPAM des Yvelines* (78) (cette transformation lui a valu en 2017 le prix des Espoirs du management et le Trophée d'or de l'innovation participative) ou celle de l'Aude.

La libération de la CPAM s'opère grâce à une **combinaison de différents outils et méthodes** s'appuyant tour à tour sur le lean management, l'innovation participative, la bienveillance... Quelques illustrations des pratiques émergentes de cette ouverture à l'autonomie des agents qui peuvent inspirer la transformation des services de la fonction publique : une **plateforme intranet** est mise en place pour recueillir les idées des agents. Les salariés ont créé des "**arbres à idées**" sur lesquels chacun peut proposer, de manière anonyme, des idées qui seront ensuite débattues dans les 15 jours. L'expérience a montré que la moitié des propositions proviennent des employés et l'autre moitié des cadres. Un service entier a été invité à procéder à l'**autogestion des plannings** : c'est l'équipe elle-même qui gère son organisation, planning et horaires. Cette pratique a permis une diminution de 30 % de l'absentéisme. Porté par cette dynamique de coconstruction, Patrick Negaret a laissé **carte blanche** à des groupes de travail dont les **leaders étaient désignés par les pairs**. Cela a conduit à des innovations telles que le programme "**vis mon job**" qui permet à chaque employé de passer une journée dans le service de son choix. Enfin, l'accompagnement est une étape essentielle à l'autonomisation des équipes. Les 80 managers de proximité ont ainsi pu suivre une **formation** (approche 5) pour apprendre à basculer d'un management fondé sur le contrôle à une volonté de mettre en place les meilleures conditions de travail pour les agents.

De **nombreuses pratiques inspirantes pluridimensionnelles** ont ainsi été mises en place au sein de la CPAM de l'Aude. Visant à accentuer l'autonomie des salariés, elles touchent tant à la fois l'organisation du travail, la gestion du temps et les outils de travail ainsi que le management voire la gouvernance. Pour exemple, on peut relever : **l'autogestion des plannings**



et des horaires ainsi que l'attribution des repos et congés par l'équipe salariée elle-même ; l'organisation volontaire d'**une équipe de soutien** en cas de grande affluence au guichet d'accueil ; **l'adaptation des outils** de travail telles qu'une moquette absorbante du son ou des casques sans fils sur les plateformes téléphoniques ; l'institution d'une "**assemblée libératrice**" pour les prises de décision collective notamment sur les avancements des équipes ; la décision de **dépenses opérationnelles** telles que réparation de la machine à scanner ou achat d'équipement types casque sans fil pour et par les téléconseillers en charge des appels de la relation client... Ainsi, les voies de la libération de l'entreprise sont multiples, autant de composantes et de pratiques dont peut s'inspirer la fonction publique.

Cette démarche de libération de l'entreprise, opérée dans un cadre très hiérarchisé, vise à **responsabiliser les salariés**. Laurent Jaladeau, directeur de la CPAM de l'Aude déclare "*les cadres ne sont pas là pour décider mais pour accompagner à la prise de décision. Celui qui décide, c'est celui qui fait*".* C'est l'idée, comme la soutient et l'a démontrée Jean-François Zobrist patron de l'entreprise libérée FAVI, que ce sont les agents eux-mêmes qui sont en capacité

Une gouvernance innovante par la sollicitation d'avis

Dans l'univers de l'holocratie, c'est-à-dire des réflexions sur les modes de décision innovants, un outil proposé est la sollicitation d'avis. Son principe : toute personne peut prendre n'importe quelle décision relative à n'importe quel aspect de l'organisation, sans être entravé ni par un processus ni par une hiérarchie, pourvu que les experts et les personnes impactées soient sollicités. Ce principe est au cœur des entreprises libérées telles que décrites dans le livre Liberté & Co d'Isaac Getz. La consultation peut être conduite ou bien de manière digitale ou bien de manière physique, c'est-à-dire de visu. Ainsi la proximité physique qui permet de se voir, et le décroisement des espaces favorisent la consultation des avis et donc l'émergence de nouvelles gouvernances.

d'établir ce qui est bon pour eux et pour leur travail aussi bien en termes de processus que d'environnement. Chez FAVI ce sont ainsi les employés eux-mêmes qui ont décidé de se réorganiser en "mini-usines" et de redessiner leur espace de travail, en l'occurrence de production. En élargissant ce propos, ce sont en fait les agents (ou pourquoi pas les usagers) eux-mêmes qui sont les sachants pour transformer l'organisation de leur travail.

● Pour une culture de la responsabilité

Une culture de la responsabilité est une culture qui **reconnait un droit à l'erreur**. Alors que la Suède ou le Canada par exemple valorisent l'erreur comme mode d'apprentissage, en France, celle-ci est encore, sinon dénoncée, pour le moins redoutée. Or, reconnaître un droit à l'erreur signifie accorder la liberté de se tromper, sans redouter d'être sanctionné, ce qui permet d'une part de réduire le niveau de stress et renforcer la convivialité, d'autre part, de favoriser l'engagement et les capacités d'innovation, enfin développer la responsabilisation.

Afin de déployer efficacement une culture du droit à l'erreur, il s'agit à la fois de permettre aux équipes de faire preuve d'autonomie, comme étudié précédemment, et de commettre des erreurs et "*surtout, en tant que manager, d'endosser la pleine responsabilité lorsque celles-ci adviennent*" comme le souligne l'Amiral Olivier Lajous.

Par symétrie d'attention entre les **citoyens contribuables et les agents de l'administration fiscale, la loi pour un Etat au service d'une société de confiance (Essoc)** du 10 août 2018, reconnaît un **droit à l'erreur**. Il s'agit d'améliorer les relations entre les usagers et l'administration. Ainsi, cette loi prévoit plusieurs mesures, par exemple, un usager qui se trompe dans ses déclarations à l'administration n'encourt pas de sanction lors de la première erreur si elle est commise de bonne foi. Par ailleurs, l'ensemble des administrations s'inscrit dans une **démarche pédagogique** à l'égard de l'utilisateur : elle ne sanctionne plus mais s'engage à expliquer comment ne plus se tromper dans ses démarches. Dans ce sens, l'état a lancé le site internet "**OUPS.gouv.fr**" qui incarne cette nouvelle posture d'une administration bienveillante. Le site recense entre autre l'ensemble des principales erreurs actuellement commises par les usagers ainsi que des conseils pratiques de la part des administrations pour éviter de commettre des erreurs et mieux comprendre les obligations du contribuable.

● Principes et leviers d'une démarche de libération

La DITP, dans son Guide* de bonnes pratiques de transformation managériale, identifie des bonnes pratiques de démarches de libération. 9 cas d'études sont ainsi étudiés comprenant : le Ministère de la Sécurité Sociale belge, le Ministère des Transports belges, la CPAM des Yvelines, les services Industriels de Genève, Haute Savoie Habitat, la Région Ile-de-France, Michelin, Airbus Saint-Nazaire et Onepoint. De ces études de cas ont émergé des **principes directeurs** pour une démarche de libération présentés en synthèse dans le schéma qui suit. Ceux-ci se distinguent en termes de valeurs et de modes de fonctionnement. Les **valeurs** relèvent d'une vision partagée et des valeurs communes, la confiance accordée aux collaborateurs, les salariés soucieux de leur écosystème, la disparition des symboles et privilèges, et un fort leadership. Les **modes de fonctionnement** regroupent la responsabilisation et l'encapacitation des agents, la rationalisation de la hiérarchie et les contrôles, la réduction des contraintes, la subsidiarité dans la décision et l'action, l'écoute active du dirigeant et la codécision. Ensuite, sont identifiés différents **leviers d'action** pour une démarche de libération : les Ressources Humaines et management, les processus et organisation, les outils et l'environnement de travail.

Voici les différents principes et leviers d'une démarche de libération de la fonction publique selon les 9 cas d'étude explorés par la DITP dans son Recueil de bonnes pratiques de Février 2019 intitulé Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert ?

Illustration 7 : Cartographie des 9 cas approfondis

	Principes de libération									Leviers				
	Libre mobilité et accès à l'information	Confiance mutuelle et collaboration	Liberté d'initiative et d'innovation	Optimisation des processus de travail	Flat working	Autonomie et responsabilisation des agents	Appropriation de la stratégie et des objectifs	Sélection des personnes	Suivi et évaluation des actions et l'impact	Écoute active de l'agent et l'impact	Autonomie et innovation	Proximité et transparence	Outils	Environnement et travail
Ministère de la Sécurité Sociale belge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ministère des Transports belge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CPAM des Yvelines	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Services Industriels de Genève	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Haute Savoie Habitat	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Région Île-de-France	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Michelin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Airbus Saint-Nazaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Onepoint	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

© Roland Berger, Wavestone

3. Agilité, coaching et serious game

De nouvelles manières différentes de travailler émergent pour guider la transformation des organisations. Cela peut se manifester par des pratiques dites agiles ou innovantes comme peuvent l'être le recours au management visuel ; c'est également le cas de l'émergence de laboratoire d'innovation collaboratif, du recours au coaching au sein de la fonction publique voire du jeu.

■ Diversité d'outils et de pratiques agiles

Divers outils et pratiques sont mobilisables pour améliorer la communication interne entre les différents pôles d'une organisation et renforcer l'agilité du management. D'une part, l'utilisation du management visuel, permet grâce à plusieurs outils ludiques de favoriser le partage d'idées, d'autre part la mise en place de "squads" peut révolutionner une organisation en dépassant les organigrammes classiques.

● Les débuts, outils et pratiques d'un management visuel

Le management visuel consiste à rendre immédiatement accessible par la vue les informations utiles à l'organisation dans l'entreprise. Loin d'un objectif de décoration des bureaux, ces outils visuels permettent de repenser la façon de fonctionner de l'équipe, de réfléchir et travailler ensemble. Ce type de management permet de simplifier l'accès aux informations clés, de faciliter la prise de décision, de favoriser le partage des idées, la communication interne ainsi que la mise en œuvre et le suivi des plans d'action.



© Hugues Marie Duclos

Exemple de management visuel à la Région Ile-de-France

L'un des outils phares de ce type de management est **le tableau "scrum"** (ou scrum board). Celui-ci est constitué de trois colonnes : "**A faire**", "**En cours**" et "**Terminé**" ainsi que de post-it à repositionner. L'ensemble des tâches à réaliser sont écrites sur des post-it puis placés dans la colonne "A faire". Chaque participant de l'équipe choisit alors un post-it, et la déplace de "A faire" à "En cours". Immédiatement la tâche terminée, le post-it est déplacé dans la colonne "Terminé". Le tableau affiché dans l'espace de travail permet d'améliorer la transparence. Cela

permet aux autres équipes de pouvoir suivre plus facilement l'avancement des travaux. Ce tableau peut connaître certaines variations avec l'ajout de colonnes additionnelles : la colonne " **Pain** " pour mettre en avant les difficultés rencontrées par l'équipe lors du projet ce qui permettra de se rappeler des points à traiter et des axes d'amélioration à soulever ; et la colonne " **Parking** " pour indiquer à l'équipe qu'une tâche qui a été commencée a été prise en charge puis a été temporairement abandonnée. Les bénéfices de cette méthode* et de cet outil ont convaincu la direction de la transformation de la Région Ile-de-France qui l'utilise fréquemment.

● Au-delà de l'organigramme, l'organisation en squads

La mise en place de " **squads** " permet de renforcer l'agilité du management. Une Squad est une **équipe pluridisciplinaire et autonome** qui est en capacité de réaliser l'intégralité d'un produit par elle seule. Les squads sont ainsi de taille limitée (8 personnes maximum, parfois jusqu'à 10-12), possèdent une mission claire et sont intégralement responsables de leur organisation interne. La création de ces équipes, souvent comparées à des mini start-ups internes, s'oppose aux organigrammes complexes, composés de multiples services co-dépendants au sein desquels la communication est souvent longue et peu fluide. Au sein de la fonction publique, le Ministère de la Justice, a engagé une profonde démarche de transformation, pour une justice simplifiée, plus lisible, plus accessible et plus efficace. Pour mener à bien cet engagement qui fait écho au besoin d'adaptation du service judiciaire à la culture numérique, le Ministère de la Justice a créé des " **squads d'intégration** " de 4 à 10 personnes. Ces équipes autonomes travaillent à la conception de projets capables d'accélérer la transition numérique du Ministère et du système judiciaire.

■ L'innovation au sein de laboratoires collaboratifs

Les laboratoires témoignent également de nouvelles manières de travailler. Outre le projet LIBERTÉ (**L**aboratoire d'**I**nnovations pour le **B**ien-Être, le **R**ayonnement **T**erritorial et l'**É**panouissement des parties prenantes, dispositif territorial pour un épanouissement global) qui bénéficie d'un portrait spécifique au sein de cette étude, deux initiatives publiques inspirantes méritent attention : le Lab' de la Région Occitanie et le Lab du Pôle Emploi.

● Ti Lab

Inauguré en novembre 2017 " **Ti Lab** " est le **laboratoire régional d'innovation publique** en Bretagne. Ce lieu de travail ouvert, créatif et modulable a été créé conjointement par les services de l'état en Région et le conseil régional de Bretagne. De nombreux ateliers y sont mis en place, suivant une approche appelée " **l'expertise d'usage** " c'est-à-dire basée sur les utilisations réelles que les citoyens ont des politiques publiques. Il s'agit de mettre en œuvre des méthodes innovantes pour améliorer l'accès et la qualité des services publics pour les usagers. Pour ce faire, le laboratoire collaboratif s'inspire de la méthode de " **design de service** " qui place l'utilisateur, l'habitant, le bénéficiaire, au centre de l'action. Après une phase d'observation des usagers, il s'agit de s'imaginer à leur place pour identifier les pistes d'amélioration du service public. Une attention particulière est portée à l'émergence de la créativité pour imaginer **des événements** et des actions qui aboutiront à un résultat efficace à la fois pour l'utilisateur et pour le fournisseur. Enfin, l'accent est mis sur **l'intelligence collective** pour co-construire les différents projets.

● Le Lab' de la Région Occitanie

Le Lab' de la Région Occitanie est à l'intersection de nombreuses directions, dont celle de la transformation de l'action régionale mais aussi la direction de projet qualité de la relation

agents usagers, la direction des systèmes d'information et des usages numériques, la direction de la QVT et de la Formation, etc. Ses missions s'appuient sur des logiques de mise en réseau interne (communauté de l'innovation - 111 membres) et externes (ambassadeurs de la citoyenneté dans les territoires), ainsi que sur l'approche design et sur la prospective, la documentation et l'évaluation. Il a pour vocation d'accompagner, en interne, le développement de méthodes d'innovation, et d'en assurer la promotion et la diffusion auprès des autres directions de la collectivité. Les 14 agents qui œuvrent au sein du Lab' sont répartis en trois thématiques (Innovation Interne, Innovation Citoyenne, Innovation dans les Politiques Publiques) et véhiculent quatre valeurs principales, rappelées sur son blason : Créativité / Prise de risque / Humilité / Ouverture et Coopération.

■ L'accompagnement professionnel par le coaching

L'avènement du coaching au sein de la fonction publique est une autre manière de modifier les modes de travail en accentuant l'accompagnement et le développement des ressources. En effet, le **coaching est une méthode innovante d'accompagnement**, d'un individu ou d'un collectif, pour la réussite de leurs objectifs professionnels. Celle-ci permet une prise de conscience de ses ressources, le développement de son potentiel et de son savoir-faire.

La Région Occitanie est parmi les collectivités locales les plus avancées dans ce domaine. Les ressources humaines ont mis en place un marché de coaching dès 2018 et une partie du CoDir a été volontaire pour expérimenter cet outil de développement et de transformation managériale, individuel ou en collectif de travail.

Au niveau de la fonction publique d'Etat, Aurélie Pentel et Thierry Vautrin, coaches internes au sein de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) expliquent qu'un pôle coaching émerge **au sein de tous les Ministères** avec une antériorité pour le Ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES). A disposition des Ministères ou établissements publics pour des coachings individuels ou collectifs, le coaching permet de clarifier et définir les objectifs, élargir sa vision, expérimenter des solutions créatives, améliorer les interactions... Le coaching dans la fonction publique connaît donc une expansion considérable tant et si bien qu'il existe désormais **une communauté de coaches interministériels** constitués de représentants des pôles coaching des Ministères.

Cet exemple inspirant a engendré la création au sein de la DITP elle-même d'une **communauté de coaches** internes à l'organisation. Une formation interne à la posture de manager-coach propose aux managers des exercices quotidiens permettant d'ancrer de nouvelles pratiques. Il s'agit d'un espace de ressourcement, de co-production, de réflexivité qui permet de tisser des liens de confiance entre les différents coaches de la DITP. En effet, la communauté est à la fois un lieu de partage grâce à l'organisation de rencontres mensuelles où les coaches peuvent échanger et partager leurs méthodes et également un lieu de professionnalisation puisque des formations y sont proposées.

Le coaching est un outil efficace. Ce type d'accompagnement professionnel permet **d'aplanir les statuts hiérarchiques** et de libérer les paroles (Voir Approche 7). En effet, lors des séances, le jugement est suspendu permettant l'expression d'une parole vraie. En séances collectives, le statut des participants est ignoré ce qui crée une relation d'égal à égal et renforce la libération de la parole.



Parmi leurs différents outils, les coachs de la DITP intègrent le **codéveloppement** à leurs méthodes. Cette approche de développement permet d'apprendre les uns des autres afin d'améliorer les pratiques. Des exercices de consultation permettent de favoriser et développer les réflexions portant sur des problématiques quotidiennes des participants. Cet outil d'intelligence collective est transmis afin de permettre à chacun de s'appropriier la méthode et d'animer des groupes. Le co développement a notamment été proposé par la DITP au Ministère de l'Intérieur, de l'agriculture, et des Ministères sociaux et également au niveau régional notamment pour préparer la fusion des régions. Cet outil s'applique à des problématiques diverses telles que : comment être plus actif en réunion, optimiser les temps collectifs, "s'orienter solution" face à un problème déterminé individuel ou collectif...

Un exemple inspirant du coaching auprès d'une structure publique est **l'accompagnement de la Direction de Police Judiciaire** suivi de la création d'un service dédié au numérique. La DITP s'appuie sur des techniques de coaching et d'animations innovantes notamment en déclenchant de nouveaux liens par le symbole, et en permettant aux coachés de faire un travail sur leurs émotions. Plusieurs accompagnements collectifs ont été mis en place par la DITP afin de permettre aux membres de la direction centrale de la police judiciaire de s'approprier les outils du coaching. Un transfert de la pratique a été réalisé pour qu'ils puissent ensuite animer eux-mêmes leurs propres ateliers. La technique d'animation utilisée comporte trois étapes : permettre à chacun de développer sa particularité en utilisant des symboles facilitant la connexion aux émotions ; identifier les attentes collectives ; analyser les pratiques du service en distinguant celles qui fonctionnent correctement et celles qui ne fonctionnent plus et dont les membres du service souhaitent se passer. Ce type d'accompagnement a permis notamment : la création de liens, la projection sur un temps long, l'émergence d'un nouveau mode de dialogue et de nouveaux modes de transmission de l'information.

■ Essor d'un management par le jeu

● La puissance du jeu

Sagesse dont s'inspirent les modes de management par le jeu. Outil innovant d'intelligence collective, vecteur d'apprentissage ludique, le jeu est un **levier de performance / de Bonheur Au Travail / de QVT** indéniable : outre le fait de favoriser les situations de flow (immersion dans l'action, pleine concentration, engagement total - pour plus de détails, voir Approche 3 de cette étude), il permet tout à la fois de créer du lien et renforcer la cohésion d'équipe, favoriser la coopération, développer l'engagement et la motivation, mettre au défi et stimuler la créativité... Le jeu peut être utilisé pour de multiples approches : susciter un changement de comportement, acquérir de nouvelles compétences ou conduire l'innovation.

Dans un contexte où, pour reprendre les mots du Prix Nobel d'économie Herbert Simon "*l'abondance de l'information crée la pauvreté de l'attention*", il convient de stimuler les individus, de capter leur attention et les rendre plus actifs. Outre une prédisposition humaine au jeu, les recherches en **neurosciences** expliquent l'attrait du jeu pour notre esprit. -

C'est ainsi que le professeur de psychologie et psychologue social d'Harvard Ellen Langer constate : "*Les gens sont pleinement présents quand ils jouent. Si nous trouvons des façons de profiter de notre travail en brouillant les frontières entre le travail et le jeu, les gains seront plus importants*". De nombreux jeux sont ainsi pratiqués et créés au sein des différents secteurs de la fonction publique et révèlent la puissance du management par le jeu comme approche de transformation positive des organisations.

● Gamification : diversité des formes de jeux d'entreprise

La *gamification* ou ludification est un mot désignant le fait de recourir aux **mécanismes du jeu** dans des domaines tels que les situations d'apprentissage ou de travail. Certaines approches jouent sur la motivation extrinsèque : gagner des points, obtenir un badge, se situer dans le classement... plus fondamentalement, le jeu agit également sur l'atteinte des objectifs, la mise au défi et la progression qui mobilisent davantage les sources de motivation intrinsèque (c'est-à-dire une activité réalisée pour elle-même en dehors de l'attente d'une récompense cf approche 1). Ils exigent des contraintes, des émotions, des relations et une progression.

Le jeu peut être utilisé pour de **multiples approches** telles que : susciter un changement de comportement et renverser les peurs consécutives à une réorganisation par exemple ; acquérir de nouvelles compétences comme en cas de télétravail ou encore conduire l'innovation. Des exemples inspirants de ces trois axes se retrouvent au sein de la fonction publique.



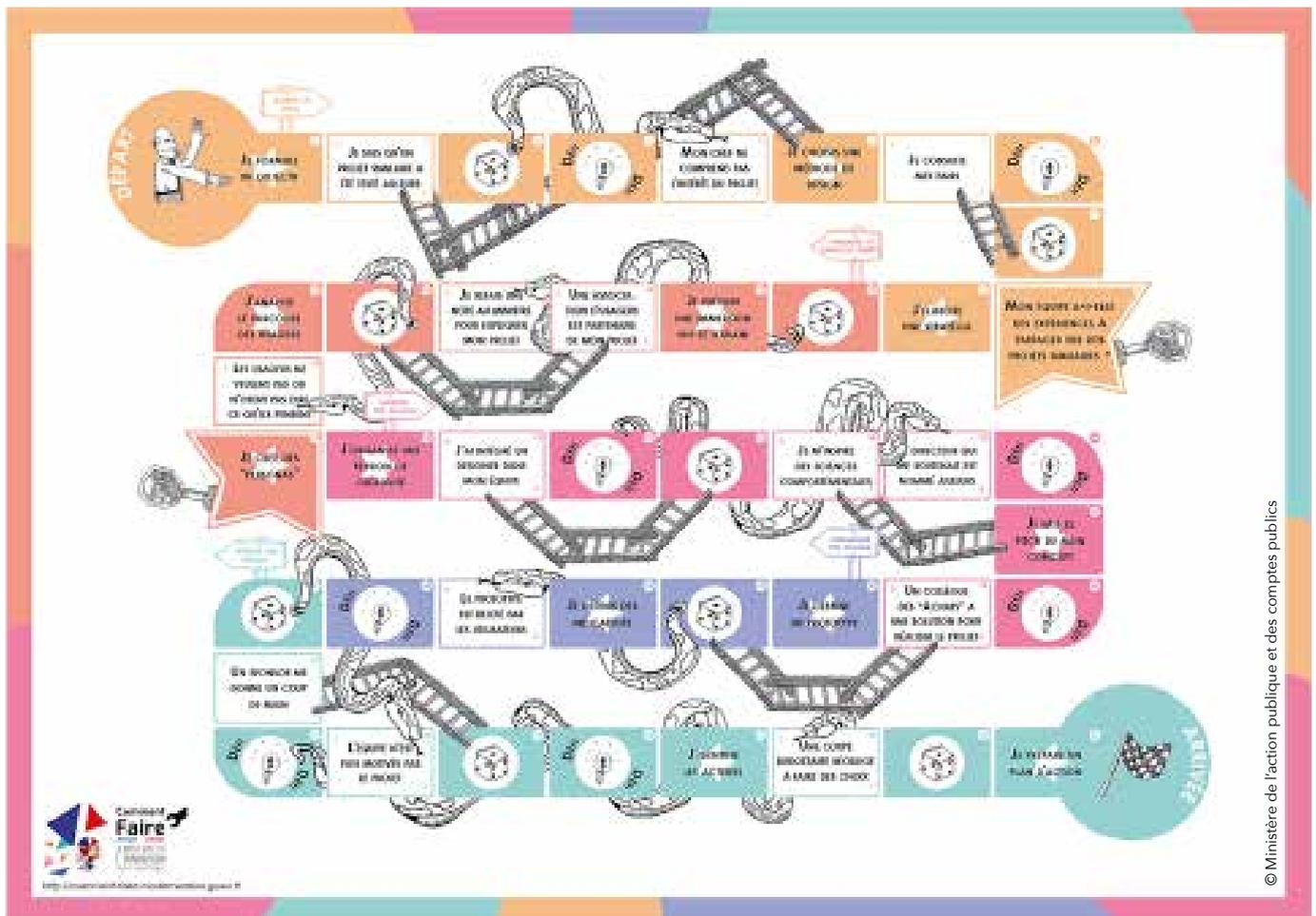
● Le jeu pour s'adapter au changement : dépasser les peurs et rendre actif

Lors de la mise en œuvre du plan de restructuration, la direction des espaces publics et du développement durable de la ville des Mureaux* a fait appel à la coconstruction et au jeu pour accompagner le changement. Nous avons vu précédemment qu'un déménagement ou une réorganisation mettent au jour certaines angoisses. La ville des Mureaux a souhaité associer les agents à la transformation, elle a sollicité des agents volontaires pour créer trois groupes de travail en les invitant à utiliser le jeu pour combattre l'anxiété des agents face à cette réorganisation soudaine et renforcer la cohésion d'équipe. Les participants ont d'abord **fixé eux même les règles du jeu** puis, par un brainstorming, ils ont exprimé leurs idées et réalisé une carte mentale pour les classer selon le potentiel réaliste et innovant. Au total, plus de **50 idées sélectionnées ont été mises en œuvre** (un nouvel organigramme, la réaffectation des compétences communales, la création d'un tableau d'analyse des activités par personne avec la clarification des missions...) L'utilisation du jeu peut ainsi se révéler être une manière efficace et innovante de travail dans un contexte de changement et d'incertitude.

Une forme de jeu auquel les organisations peuvent avoir recours pour transformer leurs modalités de travail est le jeu de carte. Il permet d'acquérir de nouvelles compétences, notamment de maîtriser la pratique du télétravail. L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) propose **un jeu de carte intitulé "Les essentiels du Télétravail"*** pour faciliter les échanges et la concertation concernant un projet de télétravail et permettre aux organisations de bâtir leur feuille de route " télétravail " de manière ludique. Il vise à discuter des différentes dimensions à prendre en compte (lieux de télétravail prévus, rythme...) dans les organisations qui souhaitent le mettre en œuvre, en améliorer la pratique ou tirer les leçons du télétravail exceptionnel imposé en raison de la crise du coronavirus. Utilisable dans les entreprises privées ou le secteur public, les joueurs identifient tout au long de la partie les points forts de l'entreprise ainsi que les sujets à améliorer pour la mise en place d'un travail à distance efficace.

Le recours au jeu permet également de servir la conduite de projet. A l'occasion des sessions "Futurs Publics" de la Direction interministérielle de la transformation publique (des rencontres récurrentes dédiées à l'innovation et sous forme de communauté*), a ainsi été créé **le jeu de société " Comment Faire "**** afin d'aider les agents publics à **conduire leurs projets de façon innovante**. Tout au long de la partie, les joueurs doivent mener à bien les grandes étapes

de leur projet malgré les différents obstacles (baisse du budget, départ d'un directeur qui soutenait la démarche...). Le plateau représente ainsi le parcours de création d'un projet et reprend les grandes étapes de la conduite de projet : cadrer son projet, comprendre les usagers, concevoir une solution, l'expérimenter puis la déployer. La fin de la partie s'accompagne de la découverte de la " Boîte à outils Comment faire " qui vient en aide aux joueurs, et permet de s'approprier les principaux dispositifs du design public (immersion sur le terrain, personas, créativité...) pour conduire son projet en mode "design". Disponible en ligne, le jeu " Comment Faire " permet aux agents de lancer de façon innovante les travaux du rapport commandé, de cadrer le travail des sous-groupes et de sensibiliser les participants à l'innovation publique tout en s'amusant. Aujourd'hui, plus de 200 agents en formation ont bénéficié de cet accompagnement par le jeu pour conduire une quarantaine de projets.



Comment Faire : le Jeu

● L'essor des Serious Game

Les serious games sont très à la mode dans la fonction publique. Leurs manifestations sont très diverses : jeux de cartes, jeux de société, jeux vidéo, jeux de rôle, jeux coopératifs... On appelle *serious game* ou jeux sérieux, les jeux qui combinent une **intention pédagogique ou professionnelle, ludique**, prenant ainsi une dimension "sérieuse". Dans un serious game, les participants jouent dans un intérêt commun, réunis autour d'une même problématique afin de créer des perspectives via un processus destiné à produire des solutions et stratégies. C'est le cas notamment de l'approche LEGO SERIOUS PLAY. De sorte que LEGO qualifie ses LEGOS non pas de jouet mais d'un **"langage pour la créativité"**.

La fabrique Spinoza propose par exemple l'utilisation du serious game **"Bricking BAT"** pour aider les organisations à construire et déployer un plan Qualité de vie au travail. Tout au long de ce jeu coopératif, les participants se familiarisent avec la notion de qualité de vie au travail

et de bonheur au travail en découvrant notamment une boîte à outils pour agir en faveur de la QVT. Ce jeu présente par ailleurs la particularité d'être relié à une interface dynamique de calcul qui permet de visualiser en temps réel l'impact théorique de ses choix sur la QVT. Les serious games peuvent répondre à des objectifs divers. Le jeu **"Mission coopération"** (développé en partenariat entre Belugames et Sylvain Boutet, co-fondateur de l'Académie Spinoza) vise à prendre conscience de façon ludique et expérientielle de la puissance du collectif. Tout au long du jeu, les joueurs répartis en groupe de 6 apprennent à mieux comprendre les conditions et les freins de la coopération, jouent avec les complémentarités pour resserrer les liens et gagner collectivement en fluidité et en agilité au sein de l'organisation. Parmi les alumni dans le secteur public de ces 2 formations, on notera par exemple des agents issus de l'Agence Nationale Santé Publique France, de l'Université de Toulouse, de la Mairie de Toulouse ou encore de la Communauté d'Agglomération de Pau Pyrénées.

● Escape game

La mairie d'Orléans a expérimenté une autre forme de jeu à disposition des agents. Au sein de sa **malle de l'innovation** a été conçu et mise à disposition des agents un **escape game mobile**, afin de les sensibiliser à l'innovation. C'est ainsi **450 agents qui ont pu participer un escape game**. Visant à résoudre une énigme en un temps limité, l'escape game est un terrain privilégié pour la coopération et la cohésion d'équipe. Ce jeu a permis, de manière ludique, de comprendre les ressorts de l'innovation et de travailler sur le team building, la cohésion du groupe.



Atelier Théâtre - Ville d'Orléans



Jeu MASSITÉ



● Jeux de rôles

*Le centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône et de la métropole de Lyon [prix PSMT de la MNT] utilise le jeu pour sensibiliser l'ensemble des acteurs à la mise en œuvre d'une politique de prévention dans les collectivités. Le "serious game" MASSITÉ (Management de la Santé et Sécurité des collectivITés) met notamment en avant les apports de la **prévention dans le quotidien** des organisations et insiste notamment sur la nécessité d'un échange interne autour des questions de santé et de sécurité au travail. Avec MASSITÉ, les **participants jouent le rôle de conseillers municipaux**. Sur la durée d'un mandat, ils doivent décider des actions de prévention à mener, allouer les moyens humains et financiers dont ils disposent pour réduire durablement les risques professionnels. Grâce à la puissance du jeu, il est ainsi possible de rendre attrayant et ludique le traitement de thématiques aussi sérieuses que la santé et la sécurité au travail, responsabiliser les agents en les rendant plus actifs, créatifs et participatifs.

□ Portrait

Les agents d'abord.



Orléans, c'est 3 500 agents, 200 métiers, 240 sites de travail et autant de diversité, complexité, richesses qui nécessitent adaptabilité et agilité.

Au cœur des évolutions structurelles, Orléans a eu comme enjeu de développer la performance individuelle et collective tout en préservant de bonnes conditions de travail et le bon équilibre des agents. Un leitmotiv : les agents d'abord. Car des agents bien au travail (bien dans leur tête, dans leur corps, dans leur environnement professionnel), sont des agents plus efficaces, gage d'un meilleur service public et de réussites pour les projets.

La QVT un sujet injecté au cœur de l'organisation

Le premier plan QVT de 2017 déploie 39 actions. Du télétravail, au plan canicule, en passant par les échauffements à la prise de poste ou encore le numéro vert RPS, on assiste progressivement à une démarche qui se veut désormais globale, et plus uniquement à un plan d'actions contre les risques professionnels qui constitue par ailleurs toujours un socle de base indispensable.

Les réflexions autour de la vie au travail font maintenant partie intégrante des décisions. L'expression est décomplexée, l'ambiance et les relations entre collègues deviennent des enjeux. Un poste de chargé de cohésion avec en ligne de mire des actions favorisant la connaissance mutuelle, l'intelligence collective, le travail ensemble, est créé.

Le printemps QVT, un programme annuel d'actions (rencontres, animations sport/santé/bien-être, conférences inspirantes, actions solidaires, challenges), fleurit en 2019 pour faire de la QVT un levier partagé en positionnant l'agent comme acteur de son bien-être professionnel mais également de celui de ses collègues.

Les rencontres QVT sont l'occasion pour chacun de s'exprimer et de co-construire un nouveau plan d'actions qui assume la QVT comme un enjeu partagé.

Consciente que le manager joue un rôle majeur dans l'appropriation de la démarche, la collectivité réoriente ses temps forts managériaux en permettant aux cadres de s'inspirer, oser, se libérer et entrevoir leur rôle autrement.

Chaque acteur trouve ainsi sa place et cette synergie d'actions sert en profondeur l'objectif QVT.

Une véritable intelligence collective des agents : les agents pour les agents

L'une des constantes de la collectivité réside dans la certitude qu'elle regorge d'une profusion de ressources à valoriser, nourrir, partager.

Un service de conciergerie pour les agents, puisqu'il a vocation à faciliter les démarches personnelles du quotidien pour alléger la charge mentale, et par les agents, puisqu'il est composé d'agents en réorientation, est mis en place.

La reconnaissance restant une attente essentielle, les agents s'approprient de nouveaux modes

de reconnaissance. Les rieurs s'accordent ainsi un "mur des mercis" sur lequel sont affichés les messages de soutiens adressés par les usagers pendant le confinement.

Un événement inédit prend sa source dans les richesses de l'intelligence collective : une demi-journée de cohésion pour quelques 650 agents, travaillant sur 22 communes, durant laquelle il définissent leurs valeurs communes via la construction d'un TOTEM.

Dans une démarche de valorisation et de partage des talents internes, le programme "Coach me", propose activités ou animations sport / bien-être, animée par un agent, un "coach" interne.

Des outils innovants pour bousculer les postures et les fonctionnements

L'appropriation du numérique, la modernisation de la fonction publique mais aussi la recherche d'un cadre de travail bienveillant forment un creuset propice à l'innovation qui se met au service du bien-être au travail et devient un levier de performance pour l'organisation.

Les ateliers participatifs permettent de penser ensemble et autrement : le hackathon des managers a largement nourri le plan QVT, les world cafés par direction favorisent l'élaboration collective là où autrefois le manager était seul décisionnaire, un catalogue de méthodes d'animations que chacun s'approprie se co-construit sur la base des bonnes pratiques internes.

Des techniques d'appropriation différentes se développent. La "malle de l'innovation", un escape game ludique et mobile décomplexifie l'innovation pour amener chacun à s'en saisir tout en favorisant la cohésion. Le horse coaching amène les équipes à se développer et à grandir.

Des tiers-lieux sont aménagés (espaces de convivialité, de créativité, de coworking) pour faciliter les échanges, développer la créativité.

L'école managériale, nourrie de conférences percutantes qui stimulent - formations dynamiques - ateliers de co-construction ou de co-développement, forme les managers à être les premiers ambassadeurs de ces nouvelles modalités de travail.

Chacun se sent aujourd'hui autorisé à essayer, à sortir du cadre rassurant et à construire individuellement et collectivement une nouvelle manière d'appréhender le travail.

Quelle vision pour l'avenir en termes de QVT ?

Avant toute vision prospective sur la QVT, il est essentiel de ne pas être déconnecté des besoins premiers des agents, et notamment, des conditions de travail. Ensuite, dans une actualité où les échanges se transforment, les modes de travail se modernisent, des perspectives s'ouvrent, l'organisation doit se réinventer pour permettre l'adaptation du service public. La QVT se doit d'infuser et guider nos actions et projets, accompagner chacun, éclairer nos changements, jouer son rôle de garde-fou contre les risques humains et s'inviter partout où la question de la relation de l'agent à son travail se pose.



● Formation à la coopération par le jeu

La formation au management / coopération par le jeu, à l'identification de jeux et à leurs utilisations s'avère être une précieuse ressource. **L'Académie Spinoza**, la branche formation de la Fabrique Spinoza a pour mission de transmettre les connaissances scientifiques et les outils qui favorisent l'engagement et l'épanouissement des individus et des collectifs. Parmi un catalogue varié, elle propose notamment une formation qui vise à développer la **coopération par le jeu**. Au programme, différents modules permettant de choisir efficacement un jeu pédagogique (identifier les attentes et le contexte, clarifier l'objectif pour choisir un jeu adapté...), connaître les postures adaptées pour créer du lien et de la synergie ou encore adapter sa propre posture pour animer des jeux pédagogiques coopératifs. Composée de deux niveaux, la formation prévoit dans un premier temps l'expérimentation de plus de 20 jeux (ice-breakers pour renforcer l'esprit de groupe, pratique d'animations, energizers...) Dans un second temps, les participants découvrent entre autres des grands jeux de prise de conscience en faveur du bien travailler ensemble et sont initiés à la facilitation avec la méthodologie Lego® Serious Play® (un procédé ludique qui permet la résolution collaborative de problèmes.) Adaptée à la crise du coronavirus et à l'essor du télétravail, l'Académie propose cette formation à distance. Grâce à cette expérience apprenante et joyeuse, les participants repartent avec des **outils d'animation adaptés au distanciel**. La formation leur délivre les clés pour améliorer la cohésion d'équipe à distance, enrichir et renouveler leurs méthodes pédagogiques pour encourager la coopération à distance et instaurer un climat de bienveillance et un cadre de confiance propices à la coopération à distance.



Formation Collaboration par le jeu - Académie Spinoza

● Théâtre d'entreprise et jeu théâtral

Le jeu théâtral peut lui aussi devenir une pratique managériale innovante au service de l'organisation. Ainsi, amener la pratique théâtrale au sein de l'organisation peut résorber une situation conflictuelle dans un milieu de travail déterminé, être un outil de formation et de sensibilisation collective aux messages de l'entreprise, ou encore contribuer à stimuler l'apport de nouvelles idées et amener le public à dépasser son univers de travail quotidien. Ainsi, cette possibilité par le jeu théâtral d'ouvrir le débat, d'améliorer la communication sur le lieu de travail, d'échanger avec les collaborateurs, a participé à l'essor du "**théâtre d'entreprise**".

Le recours au théâtre au sein de la fonction publique peut se manifester de différentes manières : ateliers théâtre, prise de parole en public, restitution théâtrale, théâtre sur mesure... en tous les cas, il permet de développer l'intelligence émotionnelle et sociale, de la confiance et de l'aisance orale, développer l'esprit d'équipe, créer de la convivialité, partager des émotions positives en collectif, transformer les conflits, imaginer collectivement d'autres solutions...

L'Echappée Belle*, par exemple propose des **ateliers théâtre** dans les entreprises et les collectivités territoriales pour développer la créativité des participants en participant à la création d'une pièce ; ils offrent également des **restitutions théâtrales** qui bousculent les consciences pour les fins de séminaires, moment forts en émotion, comme lors de la conclusion de la troisième Université du Bonheur au Travail* organisée par la Fabrique Spinoza. Par ailleurs, Laurine Catillon* utilise la pratique théâtrale pour proposer des formations **à la prise de parole en public**. La comédienne et formatrice remarque que si 9 adultes sur 10* ont peur de prendre la parole en public (André Stéphane, 2011, Le secret des orateurs), il existe de multiples outils issus de l'art théâtral pour y remédier de manière ludique. Elle propose ainsi des ateliers sur mesure pour apprendre à transmettre le bon message au bon moment. Les agents ont ainsi la possibilité de se former à l'art oratoire en construisant sa **boîte à outils personnalisée** afin d'améliorer leurs compétences en communication et de se sentir mieux au sein de leur organisation.

Quelques initiatives publiques méritent attention. Au sein du Centre d'Accueil et de Soins Hospitaliers (CASH) de Nanterre* l'organisme spécialisé dans le théâtre d'entreprise "**Le Théâtre sur Mesure**"* a ainsi organisé un séminaire comportemental basé sur un spectacle interactif. Intitulé "**Le seul maître à bord**", la pièce utilise la référence au Titanic, navire réputé insubmersible pour "briser la glace sur le management". Entre chaque scène, les comédiens détaillent les enseignements à en tirer puis font participer les managers lors de débats. Le séminaire se poursuit par des ateliers de mises en situation destinés à s'entraîner à gérer des situations complexes de management opérationnel. Si le Ministère de la Transition écologique et solidaire a fait appel au même organisme c'est pour un sujet qui résonne particulièrement avec la crise du coronavirus : celui du télétravail. En effet, grâce à une saynète intitulée "**Ne dites à mes collègues que je télétravaille...**" suivie d'un débat, les agents présents ont pu effacer leurs principales idées reçues sur la pratique du télétravail.

Le théâtre d'entreprise est une pratique qui se **généralise** au sein de la fonction publique puisque plus d'une quinzaine de centres hospitaliers, une vingtaine de préfectures, une trentaine de mairies, mais aussi des conseils départementaux et régionaux, des centres nationaux de la fonction publique territoriale, des communautés d'agglomérations et de communes... ont d'ores et déjà fait appel aux services du théâtre sur mesure.



Jeu d'entreprise géant lors de la 2e Université du Bonheur Au Travail (UBAT) de la Fabrique Spinoza

Portrait d'Agent heureux

Qu'est ce qui fait que vous êtes heureux au travail ?

Je n'ai jamais choisi mes postes dans une logique de carrière mais pour l'intérêt des missions en lien avec mes intérêts personnels. Il est essentiel pour moi de donner du sens humainement et intellectuellement dans le travail que j'accomplis au quotidien. C'est sans doute pour ces raisons, que je manifeste un intérêt particulier pour les ressources humaines. Ce domaine professionnel qui nécessite d'être à l'écoute, d'apporter une expertise et de trouver des solutions qui ont un impact direct sur la population gérée, me procure une grande satisfaction.

Il est également très important pour moi d'évoluer dans un environnement professionnel sain, c'est-à-dire dans une organisation au sein de laquelle les valeurs ont beaucoup d'importance et qui sait donner de l'autonomie à ses collaborateurs grâce à un lien de confiance. Le Ministère des Armées sait reconnaître ses agents les plus investis et cela participe à la satisfaction au travail.

Tout travail a ses difficultés, quel que soit le contexte, quelles astuces avez-vous pour être heureux ?

Ce qui me fait avancer dans ma vie professionnelle et me procure de la satisfaction et de l'épanouissement, ce sont les nouveaux challenges et défis à relever dans les différentes missions qui me sont confiées. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'accompagner les agents de mon équipe vers une amélioration de leurs méthodes de travail ou lorsqu'il s'agit d'apporter des solutions concrètes à un problème. J'ai toujours manifesté un vif intérêt à faire évoluer les modes de fonctionnement ou les procédures en vue de les perfectionner y compris lorsque j'étais étudiante. Ceci me stimule au quotidien et explique également le besoin d'être constamment dans la force de proposition et dans l'innovation pour être motivée et investie. Mon astuce est de toujours positiver car même si de premier abord on fait face à une situation complexe, il existe toujours des solutions. Dans le domaine des ressources humaines où chaque action a un impact direct sur les individus, j'ai davantage envie de m'impliquer. Cela est possible aussi car le Ministère des Armées donne la possibilité à ses agents d'aller au delà de leur poste, de prendre de la hauteur afin de développer de nouveaux axes ce qui apporte une motivation supplémentaire.

Emilie, Agent, Ministère des Armées

B5. Dessiner un chemin de développement

La transformation de la fonction publique vers plus d'épanouissement s'incarne également dans le développement des agents. D'une part en misant sur le développement des compétences de par un catalogue élargi de formations ainsi que le nécessaire apprentissage des compétences psycho-socio-émotionnelles ; d'autre part en accompagnant la mobilité notamment par des pratiques innovantes permettant de faire émerger des perspectives inspirantes d'évolution en interne ou en externe pour ses agents.

1. Importance des compétences psycho-socio-émotionnelles

Dans un monde en perpétuelle évolution, l'importance des compétences psycho-socio-émotionnelles est croissante. En effet, ces compétences que l'Organisation mondiale de la santé définit comme " un ensemble de capacités permettant à chacun d'adopter un comportement adaptable et positif pour répondre efficacement aux exigences du quotidien " trouvent de plus en plus leur place dans le monde du travail.

■ Un monde en changement

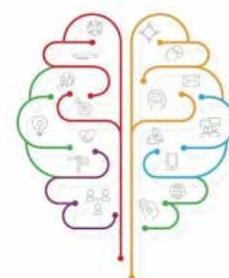
Dans un contexte nouveau communément appelé VUCA (Volatilité - Incertitude - Complexité - Ambiguïté), les membres d'une organisation doivent s'adapter. Le monde actuel est instable : il est régi par l'incertitude et en perpétuelle évolution.

65%

des enfants qui entrent aujourd'hui à l'école primaire occuperont des emplois nouveaux qui n'existent pas encore aujourd'hui selon le World Economic Forum.

En outre, selon l'Université d'Oxford, 47% des emplois disparaîtront dans les 25 prochaines années. C'est donc tout naturellement que le thème de la journée de l'École du management et des ressources humaines (EMRH) organisée l'été dernier par la DGAFP porte sur : le manager public de demain, quelles compétences pour quels nouveaux défis ?

Affiche pour une journée de travail sur les caractéristiques du manager public de demain



LE MANAGER PUBLIC DE DEMAIN

Quelles compétences pour quels nouveaux défis ?
JEUDI 27 JUIN 2019

EMRH École du management et des RH

Direction Générale de la Fonction Publique **DGAFP**

© Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, OCDE

■ Les compétences clé de demain

Face à ce monde qui change, des besoins de nouvelles compétences émergent dans les organisations. Ainsi, une étude réalisée en 2020 par LinkedIn Learning dévoile que les 5 qualités les plus recherchées dans les organisations **en France** sont : l'esprit d'équipe, la gestion du temps, la persuasion, la rédaction et la créativité. Au **niveau mondial**, elles regroupent : la créativité, la persuasion, l'esprit d'équipe, l'adaptabilité et l'intelligence émotionnelle. Ainsi, la créativité et l'adaptabilité sont effectivement de plus en plus valorisées dans des organisations en mouvement. Par ailleurs, ces compétences ont aussi été identifiées comme les "compétences du XXI^e siècle" selon le World Economic Forum. En outre, pour la première fois, on notera au top 5 de l'étude LinkedIn*, l'apparition de l'intelligence émotionnelle. L'étude a été réalisée par LinkedIn Learning, filiale du groupe LinkedIn en consultant les informations des profils LinkedIn de plus de 660 millions de professionnels et de plus de 20 millions d'emplois. Cela a permis de faire ressortir les 15 compétences les plus demandées en 2020 en identifiant les compétences figurant sur les profils LinkedIn des personnes qui sont embauchées aux taux les plus élevés.



Un gestionnaire compétent est donc un gestionnaire qui a du "cœur" et qui se sert de ses émotions avec intelligence et pragmatisme. Il sait maîtriser ses émotions négatives (colère, ressentiment, jalousie) et exprimer ses émotions souhaitables (optimisme, empathie).

VIGIE, Observatoire de l'Administration Publique*

L'intelligence émotionnelle se révèle ainsi une compétence phare de demain. Dans le secteur privé, une étude récente de **l'institut de recherche de Capgemini** (2019) met au jour que l'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle pour les trois quarts des cadres ; que pour 75% des cadres dirigeants, l'Intelligence Émotionnelle sera une compétence incontournable d'ici un à cinq ans ; et que 42% des entreprises forment déjà leur top management à l'intelligence émotionnelle.

L'emblématique Harvard Business Review y consacre une part croissante dans ses publications à l'image de cet article de la déléguée générale adjointe de la Fabrique Spinoza Amélie Motte "[L'intelligence émotionnelle le nouvel allié des managers](#)".

L'intelligence émotionnelle est conceptualisée par le psychologue américain Daniel Goleman notamment dans son ouvrage "Emotional Intelligence"* paru en 1995. Il s'agit, selon Mayer et Salovey "de la capacité à identifier l'émotion, à l'intégrer à son mode de pensée, la comprendre, et la maîtriser afin de favoriser son épanouissement personnel." Comment identifier les émotions, les exprimer, en comprendre les messages et les gérer c'est à dire les réguler et s'orienter vers une solution adaptée.



Allier émotion et travail

Compétences sociales (ou interpersonnelles ou de communication)	Compétences cognitives	Compétences émotionnelles
Compétences de communication verbale et non verbale : écoute active des émotions, capacité à donner et recevoir des <i>feedback</i> .	Compétences de prise de décision et de résolution de problème.	Compétences de régulation émotionnelle : gestion de la colère et de l'anxiété, capacité à faire face à la perte, à l'abus et aux traumatismes.
L'empathie , c'est-à-dire la capacité à écouter et comprendre les besoins et le point de vue d'autrui et à exprimer cette compréhension.	Pensée critique et l'auto-évaluation qui impliquent de pouvoir analyser l'influence des médias et des pairs, d'avoir conscience des valeurs, attitudes, normes, croyances et facteurs qui nous affectent, de pouvoir identifier les (sources d') informations pertinentes.	Compétences de gestion du stress qui impliquent la gestion du temps, la pensée positive et la maîtrise des techniques de relaxation.
Capacités de résistance et de négociation : gestion des conflits, capacité d'affirmation, résistance à la pression d'autrui.		Compétences d'auto-évaluation et d'auto-régulation qui favorisent la confiance et l'estime de soi.
Capacités de coopération et de collaboration en groupe.		
Capacités de coopération et de collaboration en groupe.		
Compétences de plaidoyer qui s'appuient sur des compétences de persuasion et d'influence.		

© Académie de Nantes

Compétences sociales, cognitives, émotionnelles : de quoi parle-t-on ?

Cela suppose tout un **kit de compétences émotionnelles** dirigées vers la conscience de soi et la capacité à comprendre ses émotions ; à s'ouvrir à l'auto-régulation et la maîtrise de soi ; identifier ses motivations internes ; développer l'empathie et l'aptitude sociale, exprimer ses limites et définir des stratégies émotionnelles adaptées... En ce sens, l'Académie Spinoza de la Fabrique Spinoza propose une formation pour apprendre à "Mobiliser son intelligence émotionnelle au travail".

■ Essor des compétences psycho-socio-émotionnelles

Les CPS, compétences psychosociales sont un terme apparu pour la première fois dans les années 80 par l'UNICEF et qui renvoie aux compétences non cognitives à savoir les compétences sociales ou émotionnelles. Cette appellation peut, selon les organismes, se confondre avec les "compétences psycho socio émotionnelles" "compétences émotionnelles, sociales et civiques" "compétence de vie ou life skills" ou encore "l'apprentissage tout au long de sa vie". En 1993, l'Organisation Mondiale de la Santé* propose la définition suivante : la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne (...) et à maintenir un état de bien-être subjectif qui lui permet d'adopter un comportement approprié et positif à l'occasion d'interactions avec les autres, sa culture et son environnement " (OMS, 1993).

Ces compétences balayent ainsi tout un spectre de la prévention des risques à l'épanouissement et la performance du potentiel humain. Jean-René Moreau, Vice-président de la MNT et Président de l'Observatoire social territorial, accentue l'importance de la communication non verbale, lire les sourires en coin, la gestuelle des mains, l'assise en retrait autant de signes qui en disent beaucoup sur la posture des agents. Les identifier et les analyser permettent ainsi de fluidifier les relations professionnelles entre les agents. (Voir portrait dédié à la MNT).

Ainsi, les compétences psychosociales sont de plus en plus reconnues dans un monde du travail incertain. Ainsi, de nouvelles formations proposent aujourd'hui de s'ouvrir à ces nouvelles orientations.

2. Un catalogue de formation davantage ouvert aux soft skills

Les opportunités de formation offertes aux fonctionnaires et agents s'élargissent de plus en plus aux soft skills, compétences psychosociales et intelligence émotionnelle. C'est le cas du catalogue de l'organisme de formation des collectivités publiques, le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Cela dit, un équivalent existe plus largement pour toute la fonction publique. Si ces formations s'ouvrent également aux hauts fonctionnaires tels que l'ENA, des formations pour tous, indépendamment de la hiérarchie se multiplient incluant les agents d'accueil et avec un soin tout particulier pour le corps encadrant des managers.

Reconnaître les émotions, une compétence psychosociale (agent de la Région Occitanie)



■ Former les agents aux compétences psycho-socio-émotionnelles pour améliorer la QVT : le CNFPT

Le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) conçoit puis propose un large **catalogue de formation** à destination de l'ensemble des agents de la fonction publique territoriale. Ces dernières années, de nouvelles formations, notamment basées sur la prise de conscience et la gestion des émotions ont rejoint le catalogue, témoignant d'une volonté de la CNFPT d'ouvrir ses formations aux soft skills. Ainsi l'ensemble des agents (agents d'entretiens, Cadres A encadrants, professionnel des services sociaux...) ont dorénavant l'opportunité d'être formés à des méthodes managériales innovantes comme la méditation ou la sophrologie. Pour illustration, voici un aperçu des cinq formations qui ont particulièrement retenu notre attention* :

→ **“ Les rendez-vous de l'efficacité professionnelle : bonheur, motivation, et efficacité au travail ”**

Objectifs : analyser les conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions.

→ **“ La dimension émotionnelle dans le cadre professionnel ”**

Objectifs : analyser les effets du fonctionnement émotionnel dans le cadre professionnel, prendre conscience de ses émotions, gérer et utiliser ses émotions pour être plus efficace.

→ **“ La médiation, compétence managériales ”**

Objectifs : sensibiliser aux compétences à acquérir pour pratiquer la médiation, expérimenter la posture de médiateur ou de médiatrice entre deux personnes, clarifier la place de la médiation dans sa collectivité.

→ **“ La prévention de l'épuisement professionnel : une gestion du stress et des émotions ”**

Objectifs : les mécanismes physiologiques et psychologiques du stress et des émotions au travail, identifier les sources de stress et les émotions complexes, repérer sa capacité à gérer le stress et à réguler ses émotions.

→ **“ La réussite des négociations ”**

Objectifs : Permettre à chaque participant de choisir la méthode de négociation appropriée en fonction du contexte, des acteurs et du résultat attendu.

Au-delà de la fonction publique territoriale : cette attention portée par la CNFPT de proposer des formations innovantes fondées sur l'approfondissement des soft skills pour les agents territoriaux se retrouve dans l'ensemble des structures de la fonction publique. Pour illustration, le Ministère de l'Économie et des Finances propose lui aussi de former les managers à la qualité de vie au travail. Les objectifs sont les suivants : sensibiliser les managers aux enjeux de la qualité de vie au travail, les aider à développer des pratiques managériales favorisant le collectif. Pour les atteindre, le Ministère s'appuie sur des outils interactifs et innovants comme des échanges autour de cas pratiques, de saynètes de théâtre et de retours d'expérience.



Flash covid

La crise sanitaire du coronavirus et le confinement ont poussé à transformer nos modes d'apprentissage et notre manière de développer de nouvelles compétences. Suite à cette période, le monde de la formation a dû innover pour proposer de **nouvelles méthodes d'apprentissages**. La **formation en ligne** a par exemple connu un essor considérable et de nombreux organismes de formation ont su réécrire et réinventer leurs formations pour les proposer en ligne. De plus, de nombreuses plateformes de formation en ligne ont proposé durant toute la durée du confinement des **formations à distance gratuites** pour pouvoir profiter de ce temps pour élargir ses compétences. À titre d'exemple, l'Institut National de l'Audiovisuel (INA) a décidé d'offrir gratuitement des formations et cours en ligne en vidéo, afin de se former à la photographie, aux techniques vidéo ou au journalisme.

■ Former tous les échelons

L'intention de former aux compétences psychosociales, d'accompagner les agents dans leur développement de carrière est commune à toute la fonction publique indépendamment du corps de métier. Cela peut concerner à la fois les hauts fonctionnaires d'Etat et les agents d'accueil. Plus spécifiquement, les formations du corps encadrant, des managers sont indispensables.

Différents échelons et grades dans la Marine



■ Former les hauts fonctionnaires d'Etat au leadership inspirant

Les formations aux compétences psycho-socio-émotionnelles, soft skills, intelligences se multiplient au sein de la fonction publique s'ouvrant parfois à des formations surprenantes voire audacieuses. C'est ainsi, par exemple que les hauts fonctionnaires d'Etat, les élèves de l'École Nationale Administrative, se voient proposer une formation **Sagesse et Leadership***, animée par Hugues Beau de Lomenie, chargé de mission coaching et innovation managériale au Ministère de l'Économie et des Finances. Au cours d'une formation de 2 jours, il transmet des théories et pratiques afin de développer son leadership. Celles-ci s'appuient sur l'apport de la **psychologie positive et comportementale** et de la **pleine conscience**. Le leader est invité à développer son agilité, sa conscience de soi, cultiver l'intelligence émotionnelle, et à créer une culture positive. La pratique de la pleine conscience y est présentée comme une pierre angulaire, composante que nous développerons ultérieurement (cf approche 9).

■ Des formations pour tous

Cependant, ces formations innovantes ne s'adressent pas uniquement aux hauts fonctionnaires d'Etat et aux seuls managers mais bien à l'ensemble des agents, indépendamment de leur niveau hiérarchique. Les formations sur l'intelligence collective sont dispensées afin que les relations entre collaborateurs soient plus apaisées et efficaces et que la décision soit plus proche de l'action.

C'est ainsi qu'au Château de Versailles, sous la tutelle du Ministère de la Culture, les agents d'accueil et de surveillance, nombreux à opérer au sein du château, bénéficient d'un atelier de formation collective intitulé **"les jeudis de l'accueil et de la surveillance"**. Cet atelier permet de former les agents à des thématiques aussi diverses que l'histoire de l'art ou la maîtrise des réseaux sociaux. Cette initiative est à mettre en exergue car, pour mémoire, à l'échelle nationale, sur un périmètre qui recouvre le privé et le public, la grande majorité des formations bénéficie aux cadres. En effet, en 2018 parmi les 36 % de salariés qui se sont formés en 2016, 66 % d'entre eux étaient des cadres.*

De même au sein de l'hôpital de Dieppe, la directrice Anne Leclercq nous informe de la possibilité accordée aux **agents de nuit** de suivre des formations interprofessionnelles s'ils le souhaitent. En effet, à cause de leurs horaires décalés, il est parfois complexe pour ce type de professionnels d'avoir accès aux diverses formations. L'hôpital les intègre aux destinataires de la formation et, s'ils souhaitent passer à un travail de jour, s'engage à les former pour les préparer à ce nouveau rythme de travail.



Château de Versailles

● Besoin et effort de formation des managers

Un soin particulier est à accorder à la formation du corps encadrant des managers, compte tenu de l'impact qu'ils peuvent avoir en cascade sur l'ensemble de l'organisation. De nombreuses intentions, formations et procédés innovants en témoignent. En ce sens, le Premier Ministre a établi une circulaire le 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État, demandant à l'ensemble des Ministères de **"développer l'accompagnement des cadres"**. La DGAFP a ainsi établi différents guides à disposition du personnel encadrant. Ainsi le **"Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique*"** offre toute une série de conseils permettant de mieux comprendre ce que cela signifie d'être encadrant, de mieux accompagner chaque collaborateur dans son parcours professionnel et mieux encadrer une équipe. **"Le Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État*"** quant à lui se compose à la fois de dispositifs inspirants et de fiches conseils de mise en place opérationnelle. Il aborde certaines pratiques évoquées dans cette étude, telles que le codeveloppement, le coaching, le bilan à 360°, ou encore le tutorat ou le mentorat inversé.

Par ailleurs, les formations peuvent être transverses aux corps de métier. Ainsi, au sein de l'hôpital de Dieppe, la possibilité pour les agents d'être promus chef de service ou chef de pôle a été couplée d'une possibilité de formation. Un **projet de formation interprofessionnel** y a été expérimenté en 2019 pour permettre aux agents de suivre une formation commune avec les cadres de l'hôpital, notamment sur le fonctionnement administratif des différentes instances. Les agents de nuit évoqués plus haut sont eux aussi invités à suivre cette formation.

● Formation suivie tout au long de la carrière

Au château de Versailles, la directrice des ressources humaines Séverine Duroselle propose un véritable **suivi de formation** tout au long de la carrière des agents. Dès leur arrivée, une **politique d'intégration** veille à ce que les nouveaux s'intègrent correctement aux équipes. Deux bilans leur sont par la suite proposés, un premier 6 mois après l'arrivée et un second 2 ans plus tard pour faire le point sur leur intégration et sur la façon dont ils projettent leur carrière au sein de l'établissement. A cela s'ajoute un parcours de formation interne proposé en trois temps : une première étape en début de carrière, une seconde en milieu de carrière et pour finir, une ultime formation en fin de carrière.

3. Accompagner la mobilité professionnelle : des statuts et des initiatives

Dessiner un chemin de développement pour les agents inclut également de leur permettre d'évoluer, de changer de poste, de missions ou de lieu de travail en favorisant la réorientation professionnelle lorsqu'elle est désirée ou nécessaire. Il s'agit ainsi d'accompagner et de faciliter les mobilités professionnelles et le reclassement tout au long de la carrière des agents.



Le CDG31 met en place le dispositif Bilan Repères pour accompagner les agents souhaitant changer de profession

■ Mobilité statutaire des fonctionnaires

La fonction publique repose sur des statuts et des **règles prédéfinies** qui peuvent limiter les opportunités de mobilité au regard d'un collaborateur du droit privé. Elle s'oppose au fonctionnement de l'entreprise dont la majorité des mobilités repose sur le choix des employés. Ce cadre, découle de la spécificité des modes de recrutement évoqués en partie A.

Il existe **différents types de mobilité** au sein de la fonction publique : la mutation qui permet de changer de cadre sans changer de grade ou d'ancienneté ; le détachement qui permet à un agent volontaire de changer de métier durant un temps limité ; le détachement d'office dans la cas d'un transfert d'administration à un organisme privé ou un EPIC ; la disponibilité qui permet de cesser son activité sous certaines conditions ; la mise à disposition pour travailler dans une autre administration sans rompre le lien avec la sienne et enfin l'intégration directe qui permet de changer pour un nouveau corps ou cadre d'emploi de même catégorie.

En parallèle, des organisations du service public ont mis en œuvre des **initiatives innovantes** pour favoriser la mobilité des agents au sein de ce cadre contraignant.

■ Accompagner le reclassement et les plus vulnérables

● Accompagner le reclassement des agents

Accompagner les agents tout au long de leur chemin de développement signifie également favoriser le maintien dans l'emploi des agents qui se voient contraints de changer de poste. Dans ce sens, il paraît nécessaire d'améliorer la méthode de reclassement pour obtenir un meilleur taux de réussite et une approche plus positive des acteurs concernés. Pour ce faire, La ville de Troyes, Troyes Champagne Métropole et le centre municipal d'action sociale [prix PSMT de la MNT] ont créé une **unité de reclassement** pour favoriser le maintien dans l'emploi des agents déclarés inaptes à leur poste. Au sein de cette unité, l'accent est mis sur l'accompagnement afin de créer une réelle motivation. Une attention particulière est également accordée à la coconstruction pour rendre **l'agent davantage acteur** de la démarche. En effet, l'agent est placé au cœur de la démarche, bien qu'accompagné et guidé à travers chaque étape, il reste l'acteur privilégié de ses démarches administratives et de son parcours de formation.

La coconstruction est accentuée au sein de la ville de Toulon où le reclassement y est facilité par la mise en place "d'**ateliers de la mobilité**" [prix PSMT de la MNT]. Les services RH de la ville ont adopté une posture d'**intermédiation** afin de rapprocher les agents en reclassement professionnel et les services de la commune. Ces ateliers favorisent la **levée des freins au reclassement** qu'il s'agisse de la représentation des métiers ou les résistances au changement. De plus, ils permettent aux agents et aux services de travailler ensemble lors des trois phases qui composent un atelier : **l'accompagnement, le positionnement et l'intégration.**



Reclasser les agents pour créer des équipes soudées et épanouies.

● Redessiner le chemin des plus vulnérables : inaptitude, usure, reconversion, alternative à l'arrêt ou licenciement

Des initiatives publiques existent également pour le maintien de l'emploi des agents confrontés à des problèmes de santé. La ville de Chalon-sur-Saône [prix PSMT de la MNT] a ainsi mis en place deux outils innovants. Le premier outil est **un espace de transition professionnelle pour les agents inaptes à leur poste**. C'est un lieu animé par un agent de la DRH chargé de ré-assurer les agents tout en les faisant monter en compétences et en concevant avec eux un nouveau parcours professionnel jusqu'à la réinsertion dans un emploi vacant. Le second outil mis en place est un **accompagnement RH de proximité**. Pour faciliter l'intégration des agents inaptes dans leur nouvel environnement de travail, des accompagnateurs vont sur le terrain à la rencontre des agents, des équipes et des responsables. Grâce à une écoute attentive, un suivi personnalisé et la mise en place de médiation, les accompagnateurs lèvent les inquiétudes ou les freins de toutes sortes, et favorisent les passerelles avec les autres acteurs (médecin de santé au travail, assistant social...).



Accompagnement d'un agent dans espace de transition professionnelle à Chalon sur Saône

Anticiper le reclassement, c'est le défi qu'a relevé le centre de gestion de la Haute-Garonne [prix PSMT de la MNT] en créant l'**application web "MobilitéS"**. Cette dernière permet d'**anticiper la mobilité professionnelle des agents ayant des usants** et favorise leur maintien dans l'emploi et l'élaboration d'un projet professionnel en prenant en compte leur santé. Concrètement, l'application qui se veut simple d'utilisation, permet de repérer les aires d'évolution de carrière ou de mobilité professionnelle, envisageables à partir d'un métier donné, en identifiant les parcours de formation et en repérant les éventuels facteurs d'usure professionnelle sur chacun des métiers potentiellement accessibles. Plus largement, le lancement de l'application s'est accompagné d'une prise de conscience du caractère usant de certains métiers de la fonction publique et du fait que chaque agent a acquis des compétences transférables à d'autres métiers, voire à d'autres filières professionnelles. L'application a connu un grand succès qui a éveillé l'attention d'autres structures. Un agent témoigne : *" Depuis la mise en ligne de l'application MobilitéS, des collectivités et établissements publics territoriaux de l'ensemble du territoire français souhaitent intégrer l'application dans leur politique santé au travail et GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences)"*, un autre ajoute : *"La fonction publique hospitalière et la fonction publique d'État ont manifesté leur vif intérêt pour l'application "*.

La ville d'Orléans est en train de constituer une **conciergerie interne de transition**. Elle sera composée des **agents en réorientation professionnelle**. Ils sont alors mis au service des autres services : ils peuvent apporter de l'aide ou bien améliorer les conditions de travail des autres agents de la ville. Cette initiative substituerait un temps de découverte et de reprise de confiance en soi à un arrêt de travail parfois bloquant.

De même, la ville de Vannes a proposé à certains de ses agents en situation compliquée des **alternatives à l'arrêt de travail ou au licenciement**. En effet, alors qu'une jeune femme de 22 ans allait être licenciée pour des raisons de santé, ils ont développé une **procédure d'immersion** dans les services pour permettre aux agents ne pouvant pas travailler sur un poste d'en essayer d'autres. Cette méthode stimule la motivation des agents car il s'agit plus d'une observation ou d'une immersion qu'un processus classique de reconversion pouvant parfois être stressant. Ce système permet aux individus les plus fragiles de conserver un emploi dans lesquels ils sont efficaces et épanouis.

4. Inspiration par des pairs

Le partage des parcours entre agents, à l'aide de stages croisés, d'atelier "vis ma vie" ou grâce à la réalisation de podcast, permet la diffusion de bonnes pratiques dans les différentes structures de la fonction publique, de découvrir et de mieux comprendre le quotidien des autres agents ou encore d'appréhender à travers un nouveau prisme les responsabilités auxquelles les agents sont confrontés quotidiennement.

■ Partager son parcours avec les collaborateurs

Dans le cadre du projet "Le **partage de pratiques managériales entre la territoriale et l'hospitalière**" un partenariat inédit a été mis en place entre l'agglomération du Grand Chalon et le centre hospitalier William-Morey [prix PSMT de la MNT]. Au programme, partage des bonnes pratiques managériales, identification d'axes de travail grâce à la constitution d'une quinzaine de **binômes** composés d'un manager issu de la fonction publique territoriale et d'un autre de la fonction publique hospitalière. L'association des deux structures a permis aux agents de partir à la découverte de leurs environnements respectifs lors d'une immersion dans le quotidien d'un environnement de travail complètement différent. L'objectif étant de créer une **synergie de pratiques positives entre praticiens d'environnements différents mais exposés à des difficultés similaires**.

Frédéric Beretta, qui accompagne les collectivités territoriales sur leur projet de développement touristique témoigne de la richesse des " **stages croisés** ". Ces stages d'immersions permettent aux agents d'aller observer le travail d'autres agents qui exercent des fonctions similaires sur une autre partie du territoire français. Ces stages en permettant de découvrir le quotidien professionnel d'un partenaire facilitent l'échange des bonnes pratiques professionnelles. Pour les agents travaillant dans le tourisme, cette pratique peut également s'accompagner d'un "éduc-tour". Cela signifie que les agents d'une région vont partir accompagnés entre autres des élus et des responsables d'hébergements dans une autre région pour s'inspirer de leur préparation de la saison du tourisme.



Office de tourisme intercommunal
du pays de Lamastre

Dans le même sens, au sein de la ville de Surresnes, Béatrice de Lavalette a mis en place le dispositif " **vis ma vie** ". Les agents sont ainsi autorisés une fois par an à découvrir le travail d'un collègue en passant une journée à ses côtés dans son service. Au-delà de la découverte d'une nouvelle fonction et d'un nouveau service, l'expérience permet mieux comprendre le quotidien des autres agents et d'appréhender les responsabilités auxquelles ils sont confrontés quotidiennement.

Au-delà de la pratique des "vis ma vie", la compréhension et la diffusion des éléments de compréhension de son métier peut se traduire par le soutien de vidéos. La Région Ile-de-France a ainsi mis en place un **podcast** au sein duquel les agents présentent à leurs collègues leurs parcours, leurs missions et leurs différents projets professionnels. Ce format innovant permet lui aussi de faire découvrir le travail des autres collaborateurs au sein de la région et de mettre en lumière le travail des agents opérationnels tout en les formant à la prise de parole concise.

■ Communautés et mise en réseau

Le CNFPT a ouvert **cinquante e-communautés thématiques** destinées à s'informer, partager et se former entre pairs. Il s'agit d'un réseau d'apprentissage, la e-communauté " Management public territorial ", constitué de plus de 5 200 membres et 41 000 inscrits. Parmi elles, et selon le retour de la gazette des communes, dans son article "Les managers territoriaux jouent l'entraide" (1 Février 2019) la communauté dédiée au management public territorial est particulièrement active. François Meyer, directeur de l'offre numérique et événementielle explique l'intention de ce projet rattachée à " *la volonté du CNFPT de déployer de nouveaux outils de formation informelle, en se positionnant comme un facilitateur des échanges entre pairs* ". En 2020, des webinaires et une hotline du manager territorial sont venus enrichir cette offre d'e-communauté.

L'esprit de communauté, se révèle également dans les initiatives de mises en réseau. Cette mise en réseau permet un développement croisé des agents. Dans le cadre du renouvellement urbain, l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) a lancé en 2019 le projet "**La communauté ANRU + les innovateurs**". Ce projet consiste en la création d'un réseau de mise en relation entre les collectivités territoriales et les entreprises innovantes porteuses de solution. L'objectif étant de **faire monter en compétence collectivement** l'ensemble des acteurs du renouvellement urbain. La mise en place de ce réseau permet notamment d'échanger des pratiques innovantes pour répondre à des problématiques variées comme l'agriculture urbaine, l'économie circulaire ou encore la performance énergétique.



© Banque Française Mutualiste

Militaire

□ Portrait

LIBERTÉ

Expérimentation d'une approche systemique en faveur d'un territoire humaniste

Le Laboratoire d'Innovations pour le Bien-Être, le Rayonnement Territorial et l'Épanouissement des parties prenantes est un outil partenarial conçu et expérimenté en Isère en 2019. Il a été initié par la sous-préfecture de la Tour du Pin et la Communauté de Commune des Vals du Dauphiné (CCVDD), développé avec 3 entreprises, pour orienter les pratiques managériales vers le développement des collaborateurs ; placer ainsi l'humain au cœur du projet de territoire et faire émerger des projets concrets partagés y participant.

LIBERTE vient du constat de défis RH communs : mobiliser les collaborateurs suite à des réorganisations, gagner en agilité pour faire face aux sujets complexes et aux changements induits par les évolutions du monde, gagner en attractivité quand les aspirations vis-à-vis du travail évoluent, faire face aux risques psycho-sociaux... En bref : rester performants et attractifs tout en protégeant nos collaborateurs dans un monde incertain. Et de la conviction partagée – étayée scientifiquement - que le bien-être des collaborateurs est la meilleure garantie de relever ces défis... et une finalité à part entière.

Nous avons voulu inscrire ce changement de paradigme dans nos structures. Il fallait donc éveiller nos managers à ces nouvelles représentations. Pour amplifier l'impact nous avons voulu mêler les cultures professionnelles. L'entreprise Serge Ferrari a accepté de participer à la conception de la démarche. Les entreprises Porcher, Playgone et une association d'entreprises locales (GICOB) ont rejoint. L'expérimentation a été financée à 80 % par la DIRECCTE et par la participation de chaque structure.

- **Pour l'inspiration**, ensemble nous avons d'abord créé une " communauté de pratique " des responsables pour définir contenu, valeurs communes, impacts attendus et indicateurs d'évaluation. Nos échanges ont montré qu'au-delà de la dimension managériale ce dispositif pouvait faciliter la mise en œuvre de projets territoriaux hybrides, être un volet d'un projet de territoire durable et rayonner.
- **Pour engager le changement**, nous avons créé une " communauté de pratique des managers " accueillant 5 volontaires par structure, soit 25 managers-ambassadeurs, participant au cycle d'éveil. Le cycle comprend 5 conférences, 5 ateliers pratiques et 3 séances de partage entre managers, accompagnées par un intervenant. Les thèmes en sont : les mutations du monde, l'intelligence collective, la paix économique, le bien-être au travail, la méditation de pleine conscience, la performance collective, l'intelligence émotionnelle...
- **Pour le rayonnement**, ces conférences accueillent une centaine de participants (élus, chefs d'entreprises, fonctionnaires), aussi des territoires voisins.

Ainsi LIBERTE agit à trois niveaux : le bien-être individuel des collaborateurs, le développement d'organisations de travail respectueuses des personnes et de relations de coopérations entre parties-prenantes du territoire – publiques et privées.

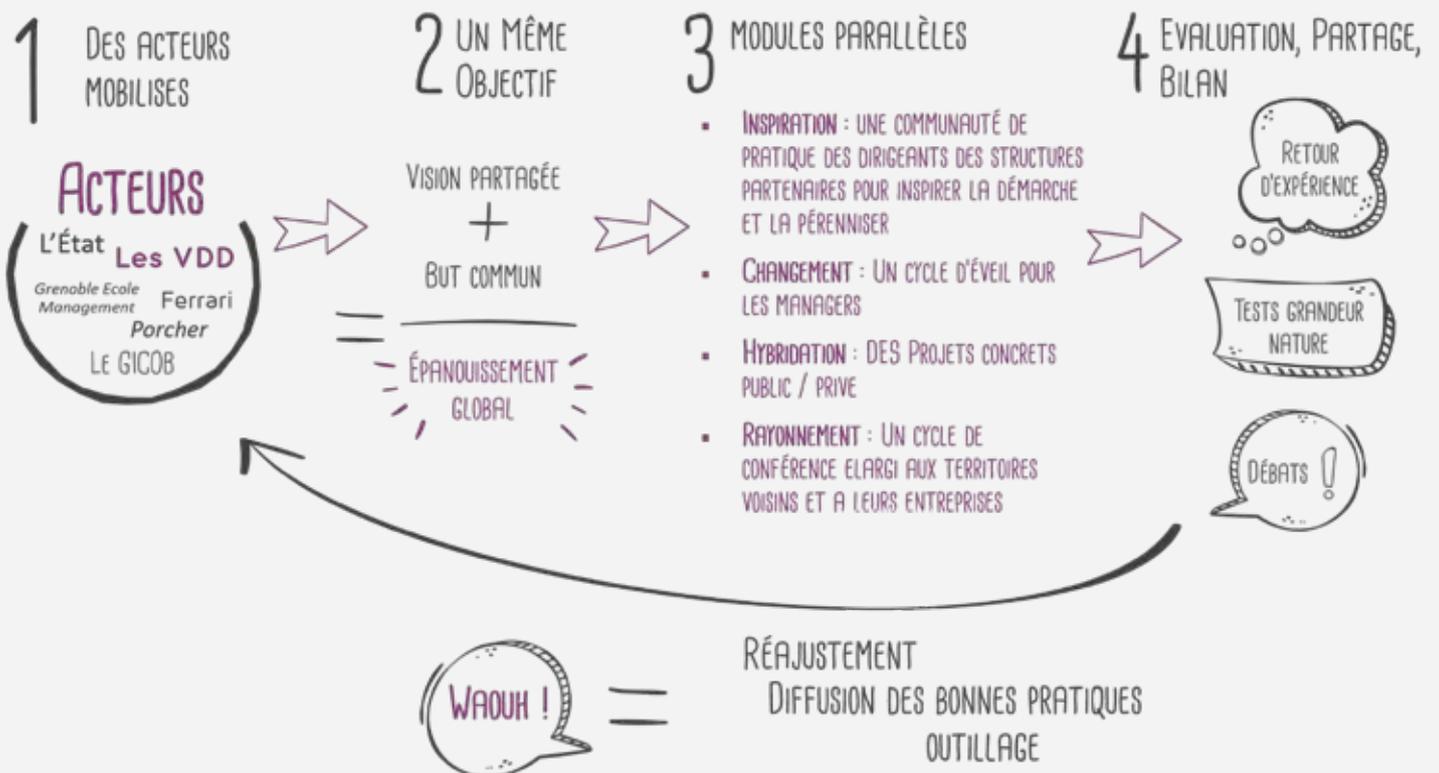
En dehors de l'inspiration apportée aux managers dans leurs pratiques des projets hybrides ont été menés (cycle de formation à la médiation de pleine conscience pour plus de 40 collaborateurs, séances de sports partagées...) ou engagés (création d'une cantine et projet de mobilité commun...).

LIBERTE a été primé aux Trophées de la Paix Economique, de Grenoble Ecole de Management ; par le prix " santé au travail " de la Mutuelle Nationale des Territoires et aux Victoires du Capital Humain organisés par Leaders League, en 2019.

LIBERTE est décliné dans la Loire en 2020 avec la Préfecture, le Conseil Départemental, la CCI, 4 offices HLM et l'entreprise HEF. Plus de 30 collaborateurs participent au cycle. Le financement est assuré par le Ministère de l'Intérieur (60%) et par les participants. Une évaluation universitaire du cycle y est menée par la Chaire " Paix économique, bien-être au travail et mindfulness " de Grenoble Ecole de Management, partenaire historique.

D'autres projets émergent sur d'autres territoires, une association - Très d'Union - a été créée pour accompagner cette dynamique et un cabinet conseil - APEX - est en capacité d'accompagner sa mise en œuvre.

Affirmer le bien-être comme paradigme managérial est un levier pour rester performant et attractif, en protégeant les collaborateurs, notamment face aux mutations technologiques. Les nouvelles aspirations face au travail facilitent cette mutation, qui doit être vécue comme le volet humain du " développement durable ". Ensuite à chaque structure d'en chercher, trouver et construire les conditions, toujours uniques, circonstanciées et évolutives. LIBERTE apporte l'inspiration nécessaire pour cela !





L'entraide fait partie de l'ADN des agents territoriaux et cela se voit à travers ce type de plateforme

Laurence Malherbe, directrice des affaires juridiques d'Antibes et une des co-animatrices de la e-communauté



Créer des liens entre les agents, rencontre à la MNT



Artisan menuisier en siège et mobilier

5. Être ouvert aux envies des agents

Au sein de la Région Ile-de-France, un effort particulier est fourni pour mettre en place une politique RH qui ne cantonne pas les agents uniquement à leur poste mais qui peut leur permettre d'agir sur d'autres domaines en fonction de leurs **appétences**. A titre d'exemple, bien que cela ne s'inscrive pas dans ses missions de base, c'est une agent ergonomique qui pilote le développement de l'application RH de la Région qui servira à équiper les tablettes numériques qui vont être distribuées aux 8.000 agents des lycées. Si cette personne n'aurait jamais dû faire cela en tant qu'ergonome, sa forte appétence pour la direction de projet et pour le numérique, et sa bonne connaissance des métiers des agents des lycées de par sa fonction en ont fait en fin de compte, l'agent idéal pour prendre en charge cette mission. Il s'agit ici d'une véritable volonté de la Région d'assouplir les procédés RH pour permettre ce genre d'initiative.

L'objectif de libérer le travail et les prises de décisions doit amener certains agents à sortir de l'ombre et à prendre des responsabilités, qui vont leur permettre de développer leur carrière. C'est le cas de Céline, conseillère du service prévention et santé dédiée au suivi des agents des lycées. Elle décèle chez ces 8 500 agents un besoin fort : renouer avec la Région-employeur. Seuls 17% d'entre eux étant réellement connectés aux équipes du siège.

Céline rencontre alors l'équipe de la Direction de la transformation, leur fait part des réalités de terrain qu'elle observe, et c'est alors que l'aventure commence. Son projet : créer la première application qui connecte les 10 000 agents de la Région.

En moins de 4 mois, elle construit le projet, co-design l'expression de besoins avec plus de 1 000 agents, se rendue sur place dans des dizaines de lycées pour éprouver son application... Pour la rentrée scolaire 2020, la première version de l'application était prête.

Au sein du Ministère de la Culture, un effet miroir est développé : de la même manière que l'une des missions est du Ministère est de préserver la culture et transmettre les savoirs, l'administration s'efforce de préserver les métiers et de transmettre les savoirs afin que les expertises ne disparaissent pas. Une gestion anticipée est donc à l'œuvre. Voir portrait dédié au Ministère.

Portrait d'Agent heureux

Ce qui me rend heureux dans mon travail...

Tout d'abord, la sécurité matérielle, le fait de penser qu'il est peu probable de perdre son emploi. Le fait de travailler dans l'intérêt général, de faire partie d'une grande institution, telle que la Région Ile-de-France. Ensuite, avoir de nombreuses interactions avec différents services. Pour finir, la mise en place du télétravail. En effet, c'est vraiment bénéfique : moins de transport.

Une contribution à l'épanouissement des agents qui travaillent à mes côtés...

Être toujours souriante, être disponible dès que possible, leur venir en aide, s'accorder des moments plus détendus en dehors des heures de travail (pauses).

Sarah, Agent, Région Ile-de-France

Quelques astuces pour être heureux...

Prendre des pauses au cours de la journée, bénéficier du télétravail et donc pouvoir organiser ma journée de travail, avoir de l'autonomie et de la souplesse dans mon organisation sont des aspects nécessaires à mon bien-être au travail. Par ailleurs, avoir des espaces de détente tels que les tisaneries, la salle de jeux, la documentation rendent nos bâtiments plus conviviaux et animés.

Ma contribution à l'épanouissement des agents qui travaillent à mes côtés...

Pour contribuer à l'épanouissement des agents qui travaillent à nos côtés, je prends un temps pour échanger avec eux, savoir comment ils vont et donc garder un lien convivial. Car même un bonjour sincère contribue au bien-être de chacun. Il est donc important pour prendre un temps d'échanges, ne serait-ce que pour prendre un café.

Marie, Agent, Région Ile-de-France

B6. Transformer par le digital

La transition numérique est une mutation sociétale large ; elle affecte les organisations qui se transforment en misant sur le digital, et impactent la QVT. Cela se traduit par la mise en place d'espaces digitalisés, une attention accrue à la simplification de la vie des agents via l'utilisation d'outils collaboratifs numériques innovants, un accompagnement à la digitalisation et peut aller jusqu'à une véritable et complète transformation digitale.

1. De vastes plans de digitalisation au bénéfice des usagers et des agents

Depuis 1998, les pouvoirs publics ont élaboré plusieurs programmes en vue de développer l'administration électronique tant au niveau national que territorial. Un virage marquant en matière RH réside en la **dématérialisation des bulletins de paie des fonctionnaires de l'Etat** (de la circulaire du 6 août 2016)*.

Poursuivant la volonté d'une digitalisation, Olivier Dussopt, Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Action et des Comptes publics, a lancé la consultation "**Agents publics : simplifions ensemble**" afin de recueillir les propositions des agents pour lever les obstacles du quotidien et supprimer les irritants*. A l'issue de cette consultation, qui a reçu les contributions et votes de plus de **130 000 agents publics**, le Gouvernement s'est engagé à répondre aux **20 idées** qui ont été les plus soutenues. Parmi les propositions ayant suscité l'adhésion parmi les agents publics :

- des outils informatiques performants et compatibles entre services de l'État.
- une simplification administrative aussi pour les fonctionnaires.
- une performance numérique : les outils interfacés (entre services, avec les collectivités...) à moderniser.

Plus récemment, l'étape déterminante est le **Programme Action publique 2022.*** Lancé par le gouvernement à l'automne 2017, celui-ci entend donner un nouvel élan à la transformation numérique de l'administration. L'objectif annoncé est la **dématérialisation de 100%** des démarches d'ici 2022. Parmi les **mesures** annoncées lors des 2 comités interministériels de 2018 figurent notamment :



- de nouveaux services en ligne pour les usagers (demande d'aide juridictionnelle dans une version simplifiée pour fin 2019, etc.) ;
- les plans de transformation numérique des Ministères afin de réinventer la relation avec les usagers en matière de santé (télémédecine, etc.), de justice, de sécurité, d'enseignement (inscription scolaire en ligne dans le secondaire notamment), etc. ;
- la fourniture de nouveaux outils numériques aux agents publics (comme les outils d'intelligence artificielle utilisés par Pôle emploi pour accélérer le retour à l'emploi) ;

- la poursuite du programme “dites-le-nous une fois” (échange de données entre administrations) ;
- la création d’un “Lab IA” interministériel afin d’accompagner les administrations dans le déploiement de leurs projets d’Intelligence Artificielle.

Par ailleurs le programme crée, au titre du Grand plan d’investissement 2018-2022, un **fonds pour la transformation de l’action publique**, doté de 700 millions d’euros sur 5 ans. La digitalisation poursuit donc son effort constant.*

Par symétrie des attentions entre les usagers et les agents, on notera qu’un même effort de digitalisation est en cours **au niveau territorial**. En effet, la transformation numérique constitue une opportunité de désenclavement des territoires et de maintien de la vitalité de nombreux départements ruraux. **La Loi pour une République Numérique d’octobre 2016** offre ainsi aux collectivités territoriales qui le souhaitent la possibilité de mettre en place une stratégie de développement local des services numériques tirée par les usages.*

Ces grands plans de transformation et de digitalisation ont **deux impacts majeurs en termes de QVT**. Tout d’abord, en simplifiant administrativement le service à l’usager, ils poursuivent le désamorçage d’une représentation historique d’un État vu par certains comme Kafkaïen, ils augmentent la satisfaction des citoyens, et contribuent ainsi à donner du sens au travail des agents, en développant leur sentiment d’utilité. Ensuite, ils s’attachent à diminuer les irritants opérationnels et digitaux des agents, leur permettant de se concentrer sur le cœur de leur activité.

2. Une digitalisation ancrée dans des espaces rénovés

La digitalisation va de pair avec l’émergence des nouveaux espaces, au point que l’on parle aujourd’hui de **Digital Workplace**. En effet, le travail se distribue aujourd’hui dans de multiples lieux rendant nécessaire la digitalisation des activités.

Face à l’essor du potentiel du travail à distance, les espaces de travail doivent donc se digitaliser ce qui opère une **transformation des processus de travail**. Les chiffres d’utilisation des ressources digitales illustrent l’ampleur de la transformation. 88 courriels sont reçus et 34 sont envoyés en moyenne par jour en entreprise par chaque collaborateur. Seuls 12 messages sont identifiés par les usagers comme étant du spam (Radicati Group, mars 2015). Les cadres estiment passer plus de 5 heures par jour en moyenne à consulter leur messagerie – 5,6 heures en France et 5,4 heures en Europe. Aux Etats-Unis, ce chiffre monte à 6,3 heures (étude Adobe, août 2015). La digitalisation est donc à la fois ce qui rend le travail plus agile, et ce qui l’envahit.

5h *le nombre d’heures par jour en moyenne passé par les cadres à consulter leur messagerie.*

Barco, une entreprise spécialisée dans la visualisation en salle de réunion réalise une étude sur les problèmes techniques lors de réunions. Selon eux, le principal motif de stress lors de celles-ci seraient justement les **problèmes techniques** (87%), comme par exemple les problèmes de connexion, de pannes ou d’incompatibilité entre équipements. Le temps moyen perdu sur une année par les employés serait de 2 jours en cumulé. En tête de liste des problèmes rencontrés, on note les problèmes techniques (31%) et en particulier liés aux adaptateurs (16%). A nouveau, le digital est à la fois un immense facilitateur du travail, et une source d’insatisfaction potentielle forte en cas de dysfonctionnement.

L'espace peut-il non seulement répondre aux besoins digitaux mais aussi créer de **la sérénité digitale** ? Selon une étude réalisée par Sharp*, les outils digitaux à disposition seraient fréquemment obsolètes lors des réunions : 26% des collaborateurs travaillent encore sur papier, et 35% font leurs présentations sur paperboards ou tableaux blancs effaçables. En conséquence, 66% des personnes interrogées regrettent que certaines réunions se déroulent dans des salles inadéquates. À l'inverse, Herman Miller est attaché au concept d'**espace digital intuitif**, c'est-à-dire dans lequel les actions digitales non seulement ne conduisent pas à une panne, mais qui sont de surcroît naturelles, spontanées et ne demandent pas de réflexion. C'est un idéal à poursuivre. La connectique y est facile, les équipements sont présents, quel que soit la marque du matériel des utilisateurs. Les usagers ne se posent pas la question du bon fonctionnement. De manière impromptue, une information peut y être projetée ou partagée. Un système de "mirroring" simple existe y compris vis-à-vis des smartphones : ce que je vois sur mon téléphone peut être facilement projeté, diffusé ou "casted" sur un écran visible à tous.

La Région Occitanie a expérimenté le télétravail avant la crise sanitaire et a par conséquent commandé du matériel digital adapté juste avant le confinement. Agents et managers avaient été formés. Aussi grâce à cette préparation en amont, la transformation a été particulièrement rapide. En 48 heures, le service informatique a réalisé la configuration de poste des agents.

L'exemple de la transformation digitale de la Région Ile-de-France détaillé plus bas dans l'approche présente illustrera une application de ces concepts.



Salle équipée pour les visioconférences en Région Occitanie

■ Besoin d'espace digitalisé et frustration numérique

La digitalisation d'espace requiert la présence d'outils numériques de qualité ainsi qu'un accompagnement à leur bon fonctionnement afin d'en réduire les effets nocifs.

En France, 42% des employés pensent qu'ils ont de meilleurs outils informatiques dans leur usage privé que sur leur lieu de travail, ce qui concerne aussi l'administration.* Il existe donc une **frustration due aux équipements informatiques** sur leur lieu de travail tant quant à la présence de l'outil que dans la qualité de celui-ci. Ainsi, il est fréquemment appelé à la **modernisation des outils et des habitudes de travail**. Cela se traduit par notamment par le fait de doter les espaces en équipements et outils numériques aptes à permettre aux agents de mieux remplir leur mission, dans des contextes en perpétuelle évolution.



Un bon équipement clé pour l'épanouissement au travail

Par ailleurs, parmi les irritants on constate que la **fatigabilité des postures longues face aux écrans** est facteur numéro un de la pénibilité au travail. En effet, les principales pathologies recensées sont en lien direct avec l'usage du numérique. Les solutions proposées résident dans **l'aménagement et l'ergonomie des postes de travail** : équipement en souris ergonomiques, fauteuils, double-écrans, réaménagement des bureaux. Certains encadrants, sensibles à cette pénibilité, aménagent des temps pour rompre les routines. Ces temps sont particulièrement importants pour les agents les plus isolés. L'objectif est de renforcer l'intensité des relations humaines, formelles

comme informelles, sur le lieu de travail. En ce sens, une étude parue dans les cahiers de l'Observatoire social territorial (OST) de la MNT*, préconise **six moyens de réduire la pénibilité** : limiter le temps devant l'ordinateur, veiller à la charge de travail numérique, favoriser les échanges, communiquer et faire communiquer, accompagner les échanges vers les élus et les usagers et développer la régularité des relations *in visu*.

Le bon fonctionnement des outils numériques est également étudié sous l'angle d'une bonne gestion des outils et d'un droit à la déconnexion. Ces problématiques seront explorées au sein de la notion de santé digitale (voir Approche 9). À titre d'illustration, il est désormais possible grâce à l'évolution de l'intelligence artificielle de mieux gérer son flux d'e-mail. Pour ce faire, l'outil **SaneBox organise ses e-mails par ordre de priorité**. Une Intelligence artificielle apprend progressivement les priorités de l'utilisateur et lui présente ensuite les mails organisés par ordre d'importance, les premiers étant ceux nécessitant une action. Il supprime également de sa boîte de réception les e-mails qui ne sont pas importants.

Un système de Flow Lights peut être mis en place pour réduire les interruptions et favoriser la concentration. Comme il a été vu précédemment (cf le neuromanagement, approche 4) les interruptions de travail sont fréquemment dues à des interruptions physiques. Un enjeu fort de concentration est donc de pouvoir indiquer son niveau de concentration et de tolérance à l'interruption notamment par l'usage d'un "nudge" digital. Le nudge, souvent traduit par "coup de pouce", est un procédé permettant d'influencer un changement efficace et durable de manière non coercitive. Les **flow lights** sont ainsi un dispositif physique innovant facile à mettre en place. Il s'agit de lumières posées près de son poste de travail indiquant par la couleur s'il est possible d'être dérangé ou pas. Une étude de 2017 intitulée "Reducing Interruptions at Work: A Large-Scale Field Study of FlowLight"* révèle les résultats positifs de leurs utilisations. C'est ainsi 46% d'interruptions en moins. Par ailleurs, l'impact majeur porte sur la culture du bureau, en encourageant les collaborateurs à être plus respectueux de leur temps et plus conscients du moment où ils pouvaient ou ne pouvaient pas interrompre un collègue ; une sorte d'éducation à l'interruption. En guise de satisfaction : 85% des utilisateurs utilisent encore cette pratique deux mois après la fin de l'étude. Une pratique qui pourrait être mise en place au sein des différents secteurs de la fonction publique.



Système de Flow Light

Le Nudge

Le Nudge : c'est une technique de choix non coercitif issue du design industriel et de l'économie comportementale rattachée au paternalisme libéral. Le concept fut théorisé* par Richard Thaler, économiste à l'Université de Chicago, lauréat du Prix Nobel d'économie 2017 et Cass Sunstein, professeur de Droit à l'Université d'Harvard, lequel a piloté l'unité Nudge de l'administration Obama, dans leur livre "Nudge : Améliorer les décisions concernant la santé, la richesse et le bonheur."

3. Des actions de simplification de la vie des agents

Au même titre que dans le secteur privé, les agents de la fonction publique ont besoin pour mener à bien leurs missions d'espaces et d'outils digitaux qui leur permettent d'innover et facilitent leurs tâches.

En alignement avec une politique nationale, le Ministère des Armées instaure de manière volontaire une procédure de simplification administrative intitulée "**Dites-le nous une fois**" et sous-entendu pas deux. En effet, le processus administratif rigoureux peut parfois paraître kafkaïen. Il convient donc de s'assurer que toutes les pièces nécessaires soient bien demandées et reçues pour éviter les allers retours administratifs ; également identifier les pièces superfétatoires que l'on pourrait supprimer dans un dossier ou encore les éventuelles passerelles pouvant permettre la circulation des pièces fournies. Il a été ainsi créé un poste de directeur de projet "Dites-le nous une fois" afin de veiller à ne pas avoir à fournir une deuxième fois pièce déjà transmise. Depuis le 1er Avril 2018, de nombreuses propositions ont été retenues. Par exemple, avec le soutien de la DSI, les pièces sont dématérialisées ce qui facilite la circulation des pièces transmises. En ce sens, le Ministère vise à incorporer ces modernisations dans son SIRH (**Système d'Information et de RH**) en visant ainsi de simplifier les processus. Par exemple a-t-on réellement besoin de fournir 5 fois son numéro de sécurité sociale pour entrer dans un Ministère s'interroge Nathalie Directrice, adjointe au DRH du Ministère des armées. Par ailleurs, malgré les impératifs de sécurité élevés, une clé TOKEN permet aux militaires de télétravailler à distance. En conséquence cela permet de mieux gérer son temps et son équilibre de vie privée et vie professionnelle. Cet outil a été largement étendu lors de la crise COVID.

4. Une variété de pratiques innovantes dans des domaines variés

Des pratiques et outils numériques toujours plus innovants invitent à se saisir du digital pour alléger la charge de travail, améliorer la relation avec les usagers, gérer son temps et équilibrer vie privée et professionnelle et encore simplifier les rouages administratifs, optimiser les process... Voici quelques illustrations.

■ Les apports de l'intelligence artificielle

● **Recours aux robots conversationnels : alléger la charge de travail des agents et améliorer la relation avec les usagers grâce aux chatbots du Ministère de l'Intérieur**

Comme l'ensemble de la sphère administrative, le Ministère de l'Intérieur est concerné par le développement des logiciels conversationnels appelés " chatbots " qui doivent permettre l'amélioration des relations avec les usagers et alléger le travail des agents. Les quelques prototypes en cours de test répondent aux besoins de soulager les plates-formes d'appels téléphoniques concernant la délivrance des titres au sein de l'ANTS (Agence Nationale des Titres sécurisés) ou à la recherche d'une meilleure efficacité de traitement des appels téléphoniques d'urgence (Préfecture de Police), ou encore à l'amélioration du service de renseignement relatif à la gestion des ressources humaines pour les officiers de gendarmerie.



Des "Chatsbots" pour soutenir les humains

La start up **Q°emotion** propose de mettre l'**IA (Intelligence Artificielle) au service de la compréhension des émotions**, pour plus d'empathie dans l'expérience et la relation client ou collaborateur. Pour ce faire, Q°emotion a développé un moteur d'analyse qui détecte les émotions exprimées par les usagers, les clients ou les collaborateurs sur différents supports, comme les réseaux sociaux, les enquêtes de satisfaction, les sites webs, les mails... Pour délivrer aux organisations cette solution d'analyse émotionnelle et sémantique, Q°emotion récupère les données, traite les feedbacks puis identifie les tonalités émotionnelles ressenties issues des six émotions primaires : joie, tristesse, peur, surprise, colère et dégoût. Cela permet aux organisations de détecter les irritants dans le parcours client / usager et dans le mode de travail des collaborateurs, de prioriser les actions à mener, de travailler leur image de marque ou encore capter les premiers signes d'une crise.

Au sein du secteur public, le château de Versailles comme le Musée du Louvre utilisent cet outil pour détecter les émotions dans les réclamations clients et permettre aux agents de prioriser les réponses à apporter en premier. Ce faisant, les agents risquent moins de subir des incivilités, et peuvent développer le sens dans leur travail en générant une plus grande satisfaction des usagers et touristes.



Analyse lexicale des émotions des usagers

Autres progrès digitaux

Les améliorations dues au digital sont multiples et servent des secteurs variés allant de la **santé de l'agent** à la **préservation de l'environnement** ou l'**optimisation du temps**. Ce faisant il permet de dessiner une fonction publique davantage tournée vers la coopération et le soin de l'agent ou de l'environnement. Voici quelques exemples de transformations opérées par le digital permettant de simplifier le quotidien de l'agent voire des usagers.

Le digital opère une transformation de la médecine. Le recours à la **télé médecine**, permettant aux agents de bénéficier d'un service et d'un suivi à distance, connaît un tel essor qu'il mérite un développement spécifique dans cette étude en faveur de la santé digitale (approche 9).

Le digital permet également d'inventer de nouvelles possibilités orientées partage et préservation de l'environnement. Ainsi, depuis 2008 Saint Nazaire met en place un mécanisme d'**autopartage professionnel** pour mutualiser l'usage des véhicules de service (et en supprimant 15%). Dans toute la communauté d'agglomération, la réservation s'opère via un ordinateur ou un smartphone puis l'agent peut y accéder grâce au badge professionnel, une clé demeurant la boîte à gant. Ensuite le véhicule est disponible pour tous les autres utilisateurs. Par ailleurs, les conducteurs bénéficient de conseils pour une conduite plus respectueuse de l'environnement ou la possibilité d'un covoiturage intégré. Cela permet de simplifier le trajet de l'agent et lui donne la possibilité de maîtriser son impact environnemental.



Drône en opération

Le digital peut agir également en faveur de la santé de l'agent et l'optimisation du temps. Ainsi, la **Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDDI)** a mis en place le recours à des **drones** pour contrôler l'inspection des parcs à conteneurs. Il s'agit d'un regroupement de conteneurs, c'est-à-dire des grandes caisses de dimensions normalisées utilisées pour la manutention, le stockage ou le transport de marchandises. Cela permet d'une part de prendre soin de l'agent en ne l'exposant pas le temps que les gaz s'évaporent (et/ou aient pu être mesurés) et encore d'explorer le fond du conteneur sans avoir à pratiquer de "tranchée" ce qui se révèle un réel gain de temps permettant d'économiser des moyens humains et matériels.

5. Une formation digitale pour tous

Si le recours au digital est encouragé, il reste cependant nécessaire d'encadrer et d'accompagner les agents lors de la transformation digitale.

Pour ce faire, le premier point d'attention est de proposer aux agents **une digitalisation raisonnée et inclusive**, en étant conscient que tous les agents n'ont pas la même sensibilité aux outils digitaux. En ce sens, le Programme Action Publique 2022 ci-dessus mentionné propose la mise en place d'un campus de la transformation publique permettant aux managers publics et à leurs équipes de **consolider leurs compétences** dans plusieurs domaines dont le numérique. Par ailleurs, au sein des nouveaux espaces de travail fortement connectés de la Région île de France une attention particulière est portée à **inclure tous les agents** en veillant à ne pas laisser d'agents sur le bord du chemin de la digitalisation et un effort est mené pour **réinterroger la pertinence de la multitude de gadgets digitaux**. En effet, pour certaines générations, l'accélération des outils numériques et la multiplication des gadgets, à défaut d'un accompagnement à leur fonctionnement, peut nuire à leur capacité de travail. Ainsi, si l'intégralité des agents n'est pas correctement accompagnée, la transformation digitale peut s'avérer contre-productive. Une formation inclusive, pour tous les agents est donc nécessaire. C'est pour atteindre cet objectif que la missions innovation du Ministère de l'Économie et des Finances a lancé le projet **"les mentors du digitaux".*** Pour accompagner les agents à la transformation numérique de leur lieu de travail, les agents les plus à l'aise avec les outils digitaux coachent d'autres agents sur les enjeux du numérique : réseaux sociaux, cloud, cybersécurité. Cela prend la forme de séances de formation individuelle et d'ateliers collectifs. Ce **partage de compétences** permet d'impliquer l'ensemble des agents, des plus compétents sur les questions numériques aux plus réticents. Pôle emploi poursuit le même objectif d'aider ses agents à améliorer leurs compétences digitales, ce qui permettra également aux agents de développer leur culture digitale pour à terme mieux accompagner les demandeurs d'emplois et suivre les évolutions du marché du travail. Pour ce faire, les agents peuvent réaliser un **autodiagnostic** pour évaluer leur niveau sur les thématiques liées au digital puis il leur est proposé de suivre, des formations adaptées à leur niveau et à leur besoin.

L'évolution constante du digital et des nouvelles techniques de la communication nous expose par la même occasion à de nouveaux risques. Ainsi, le deuxième point d'attention qui incombe à la transformation digitale est de répondre à ces nouveaux risques. L'association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier a pris l'initiative de proposer un nouveau dispositif d'accompagnement des agents de la fonction publique hospitalière, dont l'objectif sera **la prévention des risques** et de tendre vers un **usage numérique responsable** dans les établissements publics de santé. Les risques particuliers identifiés pour la fonction publique hospitalière sont les suivants : secret professionnel bafoué sur les réseaux sociaux, utilisation du smartphone pendant l'acte de soin, piratage du réseau de l'hôpital, virus... En réponse des **pratiques et accompagnements** se multiplient : les délégations de l'ANFH Corse et Haute-Normandie* proposent des conférences managériales et des ateliers de sensibilisation, des formations "mobile-learning". Au vu de sa portée universelle et des enjeux stratégiques qu'il représente, ce dispositif, a pour vocation de s'étendre à l'ensemble du territoire par la suite.

6. Une digitalisation pour une transformation globale

L'emménagement de la Région Ile-de-France dans de nouveaux locaux et sa digitalisation présentent un cas concret utile pour notre analyse (voir déménagement dans approche 3).

Le passage partiel à un système de "Flex office" a rendu nécessaire la **dématérialisation des dossiers et à digitaliser le travail**. Par exemple, au lieu d'imprimer, puis porter à la signature un document, attendre, et le rapporter signé, puis le scanner, il est envoyé et signé électroniquement. Plus largement, et conjointement à la digitalisation, le passage de beaucoup à l'open space sans bureaux attitrés et le télétravail induisent une telle **transformation des modes de travail** que des ateliers sur mesure pour les équipes et les métiers ont été organisés afin de permettre à tous de **co-construire une nouvelle organisation du travail**.

Le déménagement restructure donc les processus de travail en profondeur. De surcroît, avec une économie de 9 millions de feuilles par an, la numérisation génère une **fierté écologique et sociétale** pour les agents. Pour appuyer la digitalisation, la Région introduit notamment Microsoft 360 comme outil collaboratif. Corrélativement, 81% des agents jugent positivement l'impact des nouveaux espaces sur la collaboration. La **diversité des espaces** (grandes salles de réunion, de moins de 10 places, box de 2 à 4 personnes, lounges, etc.) et plus particulièrement d'espaces créatifs digitaux comme les "fab lab" équipés de Surface Hubs tactiles et interactifs renforcent l'ancrage du travail collaboratif.



Des équipements adaptés dans les nouveaux locaux de la Région Ile-de-France

La Région Ile-de-France constitue un bon exemple d'**équipements novateurs** en termes digitaux. En effet, au sein des nouveaux bureaux de la Région, parmi les efforts de digitalisation, on notera : des espaces supports connectés au Cloud et centralisés dans tout le bâtiment pour diminuer l'usage du papier ; l'utilisation de Skype version entreprise en remplacement du téléphone fixe ; une couverture wifi dans tout le bâtiment; un badge unique (sécurité, restauration, snacking et impressions) ; des imprimantes en réseau centralisé dans les points d'impressions insonorisés ; des équipements informatiques individuels "mobiles"; des salles de réunion équipées d'un écran de projection ; et des salles de visioconférence disponibles, une par étage.



Flash covid

La crise sanitaire du coronavirus a permis de se rendre compte à quel point les outils digitaux pouvaient être précieux pour communiquer et garder le lien entre collaborateurs pendant cette période d'éloignement. En effet, pour de nombreuses organisations, les outils digitaux comme la visioconférence se sont révélés indispensables pour la poursuite du travail. A l'hôpital de Dieppe, la visioconférence s'est par exemple révélée être un outil vital pour communiquer avec les autres structures de santé de la région, pour se tenir mutuellement informés de la situation au jour le jour, partager les recommandations... Au Ministère de la Culture, les outils digitaux ont été capitaux dans le maintien du lien. En effet, l'ensemble des services a pu utiliser les outils téléphoniques, la visioconférence, la messagerie et l'intranet pour communiquer avec toutes les équipes et organiser des temps de rencontre à distance lors de la crise.

Portrait d'Agent heureux

Qu'est ce qui fait que vous êtes heureux au travail ?

Les missions qui nous sont confiées sont diverses et variées, il n'y a pas de journée type. Les autorités sont humaines et à l'écoute de leurs assistantes, elles nous donnent envie de venir travailler. La DRH-MD est un peu une grande famille, nous pouvons compter les uns sur les autres en cas de problèmes.

Tout travail a ses difficultés, quel que soit le contexte, quelles astuces avez-vous pour être heureux ?

Réussir la mission confiée, quelque soit la difficulté. Nous pouvons alors toujours compter sur nos collègues en cas de difficultés. Si nous n'avons pas la solution une autre personne l'aura.

Comment contribuez-vous à l'épanouissement des agents qui travaillent à vos côtés ?

Étant en bas de la chaîne hiérarchique, je pense que mes supérieurs contribuent plus à mon épanouissement que l'inverse. J'essaie de toujours être de bonne humeur et d'être une oreille attentive en voyant le positif dans n'importe quelle situation.

Julie, Agent, Ministère des Armées

Tout travail à ses difficultés, mais j'ai quelques astuces pour être heureux au travail...

Contactez mon supérieur hiérarchique ou mes collègues, à plusieurs, on trouve toujours une solution.

Sarah, Agent, Région Ile-de-France

□ Portrait

Incarner, soutenir et servir.



Les 260 000 femmes et hommes, dont 60 000 civils, du Ministère des Armées sont au service de l'engagement opérationnel pour assurer la souveraineté de la France et la protection des Français.

L'armée française est l'un des principaux recruteurs de l'État avec l'embauche de 26 000 jeunes, militaires et civils, chaque année. La jeunesse est un impératif pour les forces armées et la moyenne d'âge est de 33 ans. Le dépassement de soi, les parcours d'évolution et la qualité de son management contribuent à son attractivité.

Avec un taux moyen de féminisation de 20%, l'armée est aujourd'hui la plus féminisée au monde. Plusieurs actions ont été conduites pour favoriser l'égalité Femmes-Hommes dans l'accès aux différents corps militaires. L'obtention du label Egalité de l'AFNOR, en 2020, en est la preuve.

Enfin, le Ministère accompagne son personnel au travers d'une politique volontariste que les États-Majors d'armée appelle "la condition du personnel".

Le Ministère des Armées : Incarner, soutenir et servir.

Le Ministère des Armées assure un pouvoir régalien au service de valeurs et surtout de femmes et d'hommes. Trois mots éclairent sa culture : incarner, soutenir et servir.

- **Le bras armé porté par le cœur : le sens, l'action, l'incarnation des valeurs**

Le Ministère des Armées détient "le monopole de la violence légitime" ; pour autant il s'agit d'un usage de dernier recours. En toute circonstance, le sens précède l'action, tant et si bien que "la guerre est le pire des échecs". Ce qui anime ces femmes et hommes militaires et civils du Ministère est la motivation intrinsèque des missions de maintien de la Paix et de la Liberté. Ainsi des valeurs fortes portent leurs actions. A l'image de la République : la Liberté (seule valeur universelle) ; l'Égalité (puisqu'à la mer, tout tombe) et la Fraternité (chacun est un maillon de la même chaîne, un frère d'arme). Celles-ci se déclinent selon les armées : ainsi à la Marine, les valeurs fortes sont "Honneur, Patrie, Valeur et Discipline". "Les valeurs occupent naturellement une place importante : sur un champ de bataille, si on ne fait pas ce que l'on dit, il y a mort d'Homme." Afin de faire vivre ces valeurs fondamentales, les militaires se les approprient, se les représentent et les incarnent : pour appréhender la violence, ne pas y céder, la culture de l'Armée et ses formations valorisent et développent l'éthique, le calme, la détermination, l'adaptabilité, la santé mentale et l'intelligence émotionnelle. Les valeurs s'ancrent et perdurent aussi via des "musées régimentaires", célébrations, et rituels spécifiques par Arme : "chaque régiment, navire, base aérienne a ses traditions." Un effort est naturellement marqué sur le devoir de mémoire et le souvenir des camarades tombés en opérations car "on ne meurt vraiment que lorsque plus personne ne prononce votre nom" (COL Bruno HELUIN).

- **Un accompagnement à toute épreuve : simplifier la vie et se soutenir socialement**

Le Ministère des Armées se veut attentif à ses femmes et ses hommes. Soucieux de leur bien-être, il déploie une politique RH d'accompagnement au plus près de ses agents. L'ex-DRH de la Marine, l'Amiral Olivier Lajous déclare ""je vois là où il y a un besoin et je l'accomplis" afin

de leur simplifier la vie et Nathalie Tournyol du Clos, Directrice adjointe au DRH du Ministère des Armées, déclare : "nous accompagnons les familles afin de compenser la souffrance et les difficultés liées à l'absence". Cela fait partie du grand "Projet Famille" : qu'est-ce qui fait défaut et comment le résoudre ? De nombreuses initiatives sont en place telles que l'opération "Dites-le nous une fois", avec un but de simplification administrative pour limiter la soumission répétée des pièces administratives, et donc enlever un irritant du quotidien ; A noter également un plan social de soutien à la vie personnelle et familiale pour les questions d'accès à la crèche ou au logement. Surtout, un soin particulier est accordé à la fin de mission (en cas de décès ou d'accident de la vie) afin d'enclencher une chaîne de solidarité "active et exceptionnelle" permettant l'accès à l'emploi du conjoint survivant ou le reclassement des blessés. C'est pour ces derniers que l'armée de Terre a créé il y a presque vingt ans une structure ad hoc, la CABAT, qui travaille à la réadaptation sociale et professionnelle de ses hommes n'étant plus en mesure de servir de servir en situation opérationnelle.

- **Une posture de leadership serviteur : servir pour armer**

Au Ministère des Armées, le chef se doit de montrer l'exemple. Sans elle, les plus jeunes ne peuvent adhérer et avoir confiance car "La vie du chef parle toujours aux hommes plus fort que sa voix, et si sa vie est en contradiction avec ses paroles, il y a un illogisme qui scandalise les faibles et révolte les forts" (Gaston COURTOIS, l'art d'être chef). Un tel mode de leadership est porté par une vision : expliciter les besoins et s'exprimer par l'intention plutôt que l'injonction ; La volonté managériale de servir s'exprime par la proximité humaine, par le soutien aux familles ou encore la mise en place d'enquêtes récurrentes de ressenti et sur les conditions de travail ; enfin, une posture collective d'humilité tisse l'esprit d'équipage "A la mer, ou en combat, tout tombe, même les galons et les grades : nous se sommes rien les uns sans les autres". Le dialogue est central et trouve sa place via la vie associative, les instances d'échange informel, la remontée d'initiatives innovantes, l'accessibilité, la prise de rendez-vous possible avec le commandement : "cela rend la co-construction possible". Au final, le manager ou l'officier soutient et sert ses femmes et ses hommes, en étant attentif à leur santé physique et mentale. Comme l'écrivait Antoine de Saint-Exupéry dans Pilote de guerre : "Chacun est responsable de tous".

Pendant de la crise sanitaire, le bien-être au travail a, plus que jamais, fait l'objet d'un accompagnement vigilant au sein du Ministère des Armées. Pour beaucoup, et en particulier pour le personnel civil, l'équilibre des temps de vie a pris plusieurs visages. Plus que jamais, il nécessite une attention soutenue, rappelée par la charte du temps de travail à destination du personnel civil, dont l'objectif est de faciliter une meilleure articulation entre la vie professionnelle et personnelle, mais aussi d'accompagner les agents dans la maîtrise des outils d'information et de communication.

B7. Alléger le cadre et les symboles

Au sein de la fonction publique, les questions de statut et de symboles hiérarchiques ont leur importance. Or, différentes recherches mettent au jour, l'importance d'un affaiblissement de l'argument hiérarchique comme un critère de haute fiabilité ainsi qu'une source significative d'innovation voire d'évolution sociétale. La transformation de l'organisation, peut-elle s'opérer par un aménagement ou une atténuation des contraintes opérationnelles ou symboliques liées aux enjeux de statuts et strates hiérarchiques ?

1. Une organisation pyramidale attentive aux symboles et aux statuts

■ Une subordination hiérarchique consubstantielle au statut de fonctionnaire

L'organisation de la fonction publique repose sur la **subordination hiérarchique**. Les agents publics, titulaires et contractuels, sont tenus de se conformer aux instructions de leur supérieur quel que soit son rang (article Article 28 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 - Titre premier du statut). Cela concerne à la fois le commandement de l'autorité supérieure et la soumission aux normes légales (lois, règlements, circulaires...). Il s'agit d'un principe fondamental à l'organisation de la fonction publique. En conséquence, du recrutement à la fin de carrière, chaque fonctionnaire est lié par un grade, des galons à l'armée, ou un salaire dépendant d'un échelon. De sorte que, chacun connaisse, en tout temps, sa place et son rôle.



Fauteuil Trône de fer

■ La France et son fort indice de distance hiérarchique

Cette subordination hiérarchique consubstantielle au statut de fonctionnaire et l'organisation pyramidale subséquente de la fonction publique, alimentent un haut **indice de distance hiérarchique**. Celui-ci, élaboré par Geert Hofstede, ingénieur et psychologue, représente la mesure du degré d'inégalité de pouvoir entre la personne qui détient un pouvoir hiérarchique et celle qui lui est soumise. Autrement dit, les personnes dans les cultures à forte distance hiérarchique acceptent davantage les différences de statuts que les personnes dans les cultures à faible distance hiérarchique. Les pays à forte distance sont les pays asiatiques (Chine, Japon), certains pays européens dont la France (également Espagne, Italie, Belgique) puis à un degré moindre l'Allemagne, les pays Arabes et d'Amérique du sud. Ainsi, dans ces pays à fort indice hiérarchique, il est constaté une organisation plutôt pyramidale et une **importance considérable accordée aux symboles de statut** : bureaux, téléphones, voitures de fonction, apparence vestimentaire, etc...

2. La hiérarchie n'est pas tout : fiabilité, coopération et créativité

■ L'effacement hiérarchique, clé des organisations à haute fiabilité

Cette importance aux symboles et au cadre, portée par l'organisation pyramidale peut se percevoir comme la traduction organisationnelle de la loi du plus fort, ancrant les rapports dans une culture de la soumission hiérarchique articulée au sein de rapports de force. Pourtant, l'étude des organisations de haute fiabilité révèle l'extrême nécessité d'une atténuation de l'argument hiérarchique. On appelle organisation de haute fiabilité, les organisations à très faible taux d'incidence. Parce que l'échec est inconcevable (relevant d'enjeux vitaux), les erreurs et accidents mêmes mineurs sont accueillis avec soin, perçus comme inévitables et comme une occasion d'optimiser les processus. Les recherches constatent que l'effacement temporaire de la hiérarchie est un facteur clé des organisations à haute fiabilité.

Le sociologue Christian Morel distingue 3 fondements principaux à une **culture de la fiabilité** : **l'affaiblissement hiérarchique**, le débat contradictoire, et la non punition des erreurs. Or, constate-t-il, ces principes sont à l'opposé de la majorité des règles managériales, politiques, ou de l'opinion commune du grand public. Ainsi, si l'atténuation de l'argument hiérarchique est gage de fiabilité de l'organisation, comment peut-on la traduire de manière opérationnelle voire la rendre acceptable ?

● Les limites de l'argument hiérarchique : la soumission source d'incidents

Un exemple issu du livre de Jacques Lecomte, Les entreprises humanistes permet de bien comprendre la conciliation des enjeux de hiérarchie et de fiabilité.* L'auteur rapporte les études de l'Agence de sécurité des transports des États-Unis portant sur les accidents d'avion entre 1978 et 1990. Parmi les 37 cas d'erreurs humaines, 30 sont le fait du commandant de bord. *"Faut-il en conclure que plus les professionnels ont d'expérience et moins ils sont compétents ?"* ironise l'auteur avant d'expliquer : *"c'est tout simplement que lorsque le commandant fait une erreur, il est difficile au copilote de la signaler alors que le commandant n'éprouve aucune gêne à corriger son collègue. Conclusion logique : dans le cockpit la hiérarchie doit s'effacer"*. Ainsi, les accidents rapportés s'avèrent être en réalité la conséquence de la traduction des rôles hiérarchiques. De sorte que, l'affaiblissement de l'argument hiérarchique se révèle un moyen de réduire la marge d'erreur en permettant une libération de la parole et ce faisant de diminuer les risques et d'assurer une plus grande sécurité.

30 / 37

*Proportion d'erreurs humaines
résultant du Commandant de bord*

● L'effacement de la hiérarchie source de coopération : le cas des sous-marins nucléaires, sous les mers, la parole et les galons

Si l'importance aux symboles et au statut s'illustre significativement au sein des fonctionnaires en uniforme, à la surprise de l'opinion commune, l'atténuation hiérarchique y est fréquente. L'éclairage d'une autre organisation à haute fiabilité est ici pertinent : l'étude des **sous-marins nucléaires français en cours de navigation** révèle ainsi que sous les mers, tous les officiers sont égaux et que l'officier supérieur peut - doit - savoir enlever ses galons pour permettre la liberté de parole de ses officiers. Les valeurs de coopération priment alors sur celle de la hiérarchie.



Une relation humaine au-delà des galons

En effet, une pratique courante au sein des sous-marins nucléaires français en navigation consiste pour les officiers supérieurs à **retirer leurs galons** pour permettre de libérer la parole et ne pas l'enfermer dans un cadre hiérarchique trop strict qui risquerait de mettre en péril la mission. Christian Morel révèle l'essence de cette pratique en ces termes : *"l'essentiel n'est pas la hiérarchie, mais la coopération et la collégialité"**. Ainsi l'argument hiérarchique cède devant l'impératif de fiabilité, afin d'éviter les incidents majeurs, promouvoir la confiance, et la coopération entre les membres de l'équipage. En dégrafant ses galons, l'officier supérieur invite les officiers à parler librement au-delà de tout risque d'insubordination ou autre sanction disciplinaire. Dégrafer ses galons, ou tout autre marque statutaire, est un signe fort **d'une parole libre, d'une mise à niveau d'égalité et d'une fraternité commune**. Aussi bien, l'amiral et ex-DRH de la marine nationale Olivier Lajous constate : *"à la mer tout tombe"(...)* On vit la même aventure, même frayeur. La hiérarchie est plate. Chacun dépend de l'autre".

Il revient ainsi au supérieur hiérarchique d'**apprécier son pouvoir hiérarchique**. S'il reste en tout temps, maître de la mission, l'accomplir au mieux suppose parfois d'écouter l'équipe, de se délier des marques statutaires et de laisser les subordonnés s'exprimer.



Le supérieur hiérarchique doit savoir évaluer à quel moment son autorité doit se manifester et à quel moment elle doit s'effacer

Jacques Lecomte

On observe ainsi une **autre traduction de l'idée de servir ou de faire corps** au sein de la fonction publique.

● **L'effacement de la hiérarchie source de résolution de problème : la réunion sans chef**

Ce principe d'atténuation de l'argument hiérarchique n'est pas réservé aux métiers d'uniforme ou aux organisations à haute fiabilité. C'est ainsi que certains directeurs de service choisissent volontairement de se mettre en retrait en cours de réunion pour accentuer la coopération, la résolution de problème, encourager les solutions créatives, et la prise d'initiatives... à titre inspiratif, à la CPAM 78 le directeur ne rejoint le comité de direction qu'en fin de réunion afin de laisser chacun exprimer son point de vue et s'orienter vers une solution de terrain. Patrick Negaret, le directeur général de la CPAM des Yvelines témoigne* de la transformation complète du management qu'il a engagée (cf approche 4). Il déclare : *"On fait bien mieux avancer quelqu'un avec une tape sur l'épaule qu'avec un coup de pied aux fesses"*. Par ailleurs il constate que les strates hiérarchiques de l'organisation sont passées de 6 à 3 et affirme que son objectif final est d'atteindre un niveau.

■ **Le coaching : aplanir les statuts et libérer la parole et la créativité**

Le recours au coaching au sein de la fonction publique est une manière innovante de d'alléger l'argument hiérarchique. En effet, le coaching est en soi une manière de briser les barrières et d'alléger les cadres en ce qu'il pose une relation égalitaire. Le coaching sort de la relation hiérarchique basée sur les statuts et les grades pour offrir une **relation d'égal à égal** permettant de dégager des ressources, d'élargir les perspectives, de vivre autre chose etc. Au cours des séances la présence de la direction ou du management est parfois redoutée alors qu'elle est, comme l'explique Aurélie Pentel coach à la DITP, au contraire recommandée. C'est la promesse d'un échange réel. La séance consiste alors à libérer les paroles au sein d'un cadre protecteur dans lequel tout jugement est suspendu et où la parole de chacun a la même portée par un aplanissement des statuts. Comme nous l'avons vu dans l'approche de transformation par le travail, le coaching est relativement récent au sein des Ministères (hormis le MTE) ; cela dit il a une portée croissante comme le laisse à penser la communauté interministérielle de coachs. Il s'agit donc d'une pratique en développement qui permet d'alléger l'argument hiérarchique au profit de l'autonomie de l'agent. Dans le même sens, au sein des sessions d'intelligence collective du Lab Pôle Emploi, chaque participant **vient avec son prénom et non avec sa fonction**. Il vient avec son expérience. Les barrières hiérarchiques sont alors instantanément rompues puisqu'elles ne sont plus visibles.



Séance de coaching organisée par la DITP

■ Renversment hiérarchique : évaluation à 360 des dirigeants

Le Centre des Hautes Etudes du Ministère de l'Intérieur (CHEMI) rapporte que les compétences managériales des **préfets et sous-préfets** sont évaluées grâce au 360. Le bilan à 360° est une méthode d'**évaluation inversée** dans laquelle le bénéficiaire fait le point sur ses compétences managériales. Il s'agit à la fois d'évaluer et de développer les compétences. Au cours de ce processus sont mobilisés différents acteurs de l'entourage professionnel du bénéficiaire : hiérarchie, collègues, collaborateurs. Chacun est appelé à répondre confidentiellement à un questionnaire qui va permettre au manager de progresser dans l'exercice de sa fonction. Depuis quelques années déjà, l'évaluation des dirigeants (préfets) par le Conseil Supérieur de l'Administration Territoriale de l'Etat prend largement en compte leurs qualités managériales, notamment leurs capacités à exercer le management avec bienveillance et à être en mesure d'évaluer les situations et les conflits avec intelligence et par une écoute active. Ces évaluations jouent un rôle important dans l'évolution des carrières de ces hauts fonctionnaires exposés par ailleurs aux aléas politiques et sociaux.

360° *une évaluation inversée des préfets et des sous-préfets*

Ces différents procédés ont pour intention d'alléger l'argument hiérarchique, d'assouplir le cadre ou la symbolique associée, et ont pour conséquence de dessiner une autre **vision de l'autorité hiérarchique autrement dit du leader**. Il revient désormais à l'autorité supérieure de distinguer quand utiliser son pouvoir hiérarchique statutaire et quand l'alléger en fait afin de révéler le meilleur de son équipe et optimiser les résultats de la situation.

3. Espace et pouvoir : une libération par l'espace

Parmi les différents symboles de pouvoir, l'espace tient un rôle particulier et notamment dans la traduction des espaces de travail. Désormais, les grands bureaux individuels dédiés à l'autorité hiérarchique ne sont plus tenus d'être la norme. Différents facteurs sont venus bouleverser ce modèle.

Cette libération de l'espace ne concerne pas seulement les entreprises privées comme en témoigne notamment la transformation du Ministère "libéré" de la sécurité sociale belge, laquelle a fortement inspiré la récente transformation de la Région Ile-de-France. (En ce sens voir approche 3 dédiée à l'espace ou approche 4 dédiée au mode de travail et l'Étude de la Fabrique Spinoza 'Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur')

À la Région Ile-de-France, l'évolution de l'espace de travail a bousculé les relations hiérarchiques traditionnelles ; elle révèle l'aspiration à des rangs plus souples et y contribue. Par exemple, dans les anciens locaux de la région, le bureau de la directrice générale des ressources humaines était isolé et seulement accessible après s'être entretenu avec son assistante. Dans les nouveaux locaux, le bureau de la directrice est désormais au sein de l'open space, avec l'ensemble des agents. La symbolique est forte et exprime la volonté d'atténuer les barrières hiérarchiques. La disparition des cloisons et des bureaux attitrés provoque une harmonisation des statuts et une plus grande horizontalité avec le manager. Ulysse Dorioz, Directeur de la Transformation illustre : *"aux premiers jours du déménagement, plusieurs agents sont venus voir le poste de travail en open space du Directeur Général des Services. Ils avaient la preuve par l'exemple, que tous les métiers et tous les statuts sont aussi importants aux yeux de leur employeur"*.



Ainsi, parce que les postes de travail et les équipements sont les mêmes pour tous, les rapports hiérarchiques, symbolisés traditionnellement par la structuration des espaces dans les administrations, changent profondément.

Dans les nouveaux locaux de la Région Ile-de-France, les managers et dirigeants partagent le même espace que leurs équipes au sein de l'open space

4. Les stratégies individuelles d'émancipation sources d'évolution sociales et politiques

Au-delà de l'espace physique et des enjeux de haute fiabilité, de coopération et de résolution de problèmes, c'est aussi une question d'innovation qui est au cœur de l'allègement de l'argument hiérarchique. En effet selon l'ouvrage "Straight from the CEO : The World's Top Business Leaders Reveal Ideas That Every Manager Can Use"* relayé par Certivea, 80% de l'innovation se produit à trois niveaux inférieurs en dessous de la direction, suggérant une possible déconnexion du senior management avec le terrain, et une vertu des postures de dissidence raisonnée. En effet, dans toute organisation, certains individus se démarquent de leur rôle statutaire par leurs propres stratégies individuelles et par ce biais contribuent à la modernisation du collectif.

■ Juridiquement : vers un assouplissement du devoir de subordination

Pourtant, l'agent public est tenu à un **devoir d'obéissance**, certes avec une libre appréciation des moyens de réaliser ses missions. En cas de non-respect du devoir d'obéissance à l'ordre hiérarchique, il commet une **faute professionnelle** susceptible de se transformer en une faute disciplinaire ou d'entraîner une retenue sur traitement.

Ce n'est qu'en 1944, dans le contexte de la France de Vichy, que le Conseil d'Etat, dans un arrêt du 10 Novembre 1944* - Sieur Langneur, reconnaît pour la première fois un **devoir de désobéissance**. Maintes fois confirmé depuis, même si peu de cas sont concernés, ce devoir de désobéissance existe lorsque **deux conditions cumulatives** sont réunies : si l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement l'ordre public.



L'ordre, l'obéissance et le discernement

Par ailleurs, en droit pénal, la **théorie de la baïonnette intelligente** désigne la condamnation de l'obéissance à un ordre manifestement illégal. C'est l'idée qu'un soldat (la baïonnette) doit refuser d'exécuter un ordre manifestement illégal (car même l'engagement militaire ne saurait faire disparaître la conscience - l'intelligence - de ses actes). Cela est désormais traduit à l'article 122-4 alinéa 2 du Code pénal selon lequel la responsabilité pénale de l'agent ne peut être exonérée du fait du commandement de l'autorité légitime en cas d'acte manifestement illégal.

Enfin le Conseil d'Etat dans un arrêt du 29 Septembre 1961 - Demoiselle Gander et Association nationale des assistantes sociales, atténue le principe hiérarchique lorsque sont en cause les **prérogatives ou le statut des fonctionnaires** : " les fonctionnaires n'ont pas qualité pour attaquer les ordres ou instructions de leurs supérieurs hiérarchiques intéressant l'exécution du service qu'ils sont chargés d'assurer, sauf dans la mesure où lesdits ordres ou instructions porteraient atteinte à leurs prérogatives ou mettraient en cause l'application de leur statut ". Ce faisant le fonctionnaire peut faire dissidence.

■ Historiquement, la désobéissance, source d'évolutions socio-politiques

La notion de désobéissance civile est une notion récente, attribuée à un ouvrage posthume de Thoreau en 1866, lequel revient sur son emprisonnement pour avoir refusé de payer l'impôt d'un état esclavagiste. Gandhi, Martin Luther King ou Nelson Mandela se sont inspirés de cet opuscule pour **appeler à un droit à la désobéissance civile**, une théorie de résistance non violente qui a conduit à de nombreuses évolutions sociales et politiques.



Martin Luther King prône une désobéissance non-violente envers les lois injustes au nom du devoir moral.

Concernant la Fonction publique, le Statut de fonctionnaire, depuis 1983, comporte un demi-millier de modifications légales et réglementaires de sorte qu'il se révèle plutôt flexible. C'est surtout, un corpus vivant. Dès lors, **des stratégies individuelles** de fonctionnaires ne peuvent-elles pas être à l'initiative d'une évolution statutaire ou *a minima* des conditions de travail ?

■ Philosophiquement, la désobéissance un acte démocratique

Dans la théorie de la Justice, Rawls définit la désobéissance civile comme : "*tout acte public, non violent, décidé en conscience mais politique, contraire à la loi et accompli le plus souvent pour amener un changement dans la loi ou bien dans la politique du gouvernement*"*. La vision de Rawls est essentiellement **défensive** : attribuant un droit moral à la désobéissance sous couvert de protection de droits individuels ou des minorités. Il recommande ainsi "*d'obéir à des lois injustes à condition qu'elles ne dépassent pas un certain degré d'injustice*". Hannah Arendt quant à elle, attribue un **rôle politique positif** à la désobéissance qui devient un vecteur de progrès démocratique*. La désobéissance permet de favoriser l'adaptation des lois et des institutions aux évolutions sociales. En ce sens, faire grève était autrefois une désobéissance à la loi, c'est désormais un droit constitutionnel. C'est ainsi que Habermas encourage la désobéissance civile en recommandant à tout un chacun d'être d'être à la fois **citoyen et rebel**. Par symétrie des attentions, l'agent est à la fois citoyen et rebel.

Récemment, l'Education nationale, a connu une manifestation inédite de désobéissance civile guidée par un mouvement de "**résistants pédagogiques**". Dans le cadre de la réforme de l'école primaire de 2008, le professeur Alain Refalo a manifesté son refus d'obéissance dans une lettre ouverte à son inspecteur pédagogique. En Janvier 2009 des milliers d'enseignants avaient rejoint le mouvement des "résistants pédagogiques" Alain Refalo a été condamné par la commission disciplinaire : refus d'obéir, manquement au devoir de réserve, incitation à la désobéissance collective, ... La forme de la dissidence, son objet, son expression, déterminent donc son impact, son acception et sa vertu. Il est intéressant de rappeler que selon le fondateur de la Sociologie des organisations, Michel Crozier, le collaborateur cherche par tous les moyens à augmenter son degré de liberté. La capacité d'une organisation à autoriser une forme de dissidence est donc critique à la fois en termes éthiques, opérationnels et d'épanouissement.

La dissidence institutionnelle par Maryvonne David-Jougneau*

La dissidence institutionnelle est un concept sociologique proposé par Maryvonne David-Jougneau qui décrit une forme de protestation dans laquelle un individu dénonce un dysfonctionnement institutionnel au sein d'une société, en se référant aux principes mêmes de l'institution ou à une relecture des principes qui le légitiment.

Dans son affrontement avec l'institution, l'individu dissident, qui réagit d'une manière qui lui est propre, transgresse les normes, les codes et même parfois la loi en mettant le problème qu'il pose sur la place publique.

Son combat, dans lequel il s'expose et prend des risques, interpelle et divise la société. Si son " appel au peuple " est entendu, sa parole-acte suscite à la fois un soutien de la part de ceux qui se reconnaissent dans les valeurs qu'il défend, en même temps qu'elle provoque un rejet de la part de ceux qui veulent maintenir l'ordre en place.

Ces luttes dites " individuelles ", devenant des " affaires ", ont une dimension sociale, car la revendication de droits, portée par l'individu, est un facteur important dans l'évolution des institutions et des sociétés, révélant les tensions entre les différentes valeurs qui s'y affrontent, et le décloisonnement des espaces favorisent la consultation des avis et donc l'émergence de nouvelles gouvernances.



L'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer.

Michel Crozier - L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective

L'audace est distincte du courage, qui s'inscrit dans la durée, et de la témérité, qui ignore toute réflexion. Être audacieux, c'est le fait d'oser, en ayant apprécié les risques, mais en acceptant par avance la part de risque imprévisible ; c'est oser sortir de la norme et affirmer sa singularité. Avec l'audace c'est la vie elle-même qui jaillit.

Charles Pépin
Qu'est-ce qu'être audacieux ?



■ Des témoignages éprouvants : des manières de dire au-delà de la réserve

C'est ainsi que d'autres voies se dessinent portées par le déploiement des réseaux sociaux. Certains fonctionnaires alimentent des **comptes twitter de manière anonyme**. Ils traitent avec humour de leur quotidien et des difficultés de leur métier. L'institution de police regarde avec bienveillance ces publications et les surveillent attentivement du fait du devoir de réserve et du secret de l'enquête. Pour raconter leur quotidien, certains écrivent des **ouvrages**. En janvier 2020 paraît **Vis ma vie de flic**. Une gardienne de la paix, couverte par un pseudonyme, raconte le quotidien de sa brigade afin de mieux faire comprendre son métier et rendre hommage à ses collègues et à sa mission. De même, certains professeurs ont écrit des livres pour exposer leur quotidien. Par exemple, Manuel Penin, qui enseigne au collège Jules-Michelet a publié en 2016 "**collège de quartier : chronique d'un prof de banlieue**" dans lequel il témoigne et nous immerge dans sa vie. En outre, beaucoup de professeurs traitent avec humour de leur métier et des difficultés auxquelles ils sont confrontés sur les réseaux sociaux, en particulier twitter. Par exemple, "**petit Prof**" raconte régulièrement ses péripéties sur twitter et assure être suivi par son chef d'établissement, le recteur de son académie... et même sa ministre tutélaire de l'époque Najat Vallaud-Belkacem. Ainsi certaines voies permettent de dire et partager sur son quotidien professionnel. Ce partage permet aux fonctionnaires de retrouver du sens et du lien dans leur travail, 2 composantes essentielles du bonheur au travail (cf approches 1 et 8).



Militaire, un métier de courage

■ Ode à l'audace : le courage et la bravoure, force et vertu



Le philosophe Charles Pépin redéfinit l'échec et l'audace. Alors que d'ordinaires nous sommes invités à apprendre les normes et la règles, il invite à **être audacieux, "apprendre à oser"** pour découvrir ainsi son identité profonde et celle du monde. Être audacieux présuppose d'apprécier et d'accepter la responsabilité des risques inhérents à l'action, c'est oser sortir de la norme pour affirmer sa singularité. Il distingue ainsi l'audace du courage. Le courage s'inscrit dans la durée et comporte une dimension morale.

En ce sens Martin Seligman, place le courage parmi l'une des 6 vertus fondamentales. Fondateur de la psychologie positive - la science du fonctionnement optimal - il nous invite à développer nos ressources positives (au niveau individuel, organisationnel ou institutionnel) notamment via l'identification et le développement des forces de caractères. Avec Christopher Peterson, et sur la base de recherches anthropologiques, sociologiques

Couverture du Time Magazine remerciant la bravoure des soignants

et historiques, il crée un **Traité des forces de caractère et des vertus** répertoriant les traits psychologiques de l'être humain. 6 vertus regroupent 24 forces, valeurs en action, lesquelles sont universelles et laïques, conçues à partir des différentes philosophies morales et penseurs religieux à travers l'histoire et les cultures du monde.

La vertu du courage permet l'atteinte d'un objectif en présence d'une opposition externe ou interne. Elle s'exprime via quatre forces : la bravoure, la persévérance, l'intégrité et la vitalité. L'usage des forces de caractère permet l'épanouissement et la réalisation du potentiel humain.

5. Des formes institutionnellement encouragées de dissidence

De manière surprenante, dans une forme de schizophrénie, l'institution appelle de manière croissante à sa propre remise en cause, et peut même aller jusqu'à son opérationnalisation.

■ Le conseil d'État parle de courage

Le fonctionnaire peut-il avoir le courage de porter dissidence et incarner l'audace ? Jean Marc Sauvé, Vice-président du Conseil d'Etat, lors d'un colloque de Novembre 2015 en appelait au **"courage" du fonctionnaire**, pour *"rompre avec un certain confort et conformisme intellectuel et professionnel"*. La gazette* ajoute : *"si le "courage" semble être le maître-mot des moyens mis à disposition du fonctionnaire pour se réformer, l'évolution législative du statut de la fonction publique peut en être un outil pragmatique."*



Les agents de décontamination de la ville d'Orléans se donnent du courage avant d'entamer leur journée

■ Le statut particulier du lanceur d'alerte

Certaines évolutions législatives sont d'ailleurs déjà en ce sens comme en témoigne la loi du 20 avril 2016 réformant les obligations déontologiques des fonctionnaires. Celle-ci institue une procédure de **lanceur d'alerte** ayant pour rôle de concilier les impératifs tels que l'obligation d'obéissance à l'autorité hiérarchique et celui de prévenir les conflits d'intérêts.

■ Le fonctionnaire audacieux, propositions du Conseil d'Etat

Récemment, le Conseil d'État a formulé 32 propositions pour encourager les fonctionnaires à plus d'audace.*

- Concevoir une stratégie de prise en compte du risque dans l'action publique pour une stratégie d'action publique audacieuse, renforcer la vision prospective et développer la capacité d'anticipation dans les Ministères et dans les principales collectivités territoriales.
- Permettre aux décideurs publics de mieux gérer les risques exogènes, au niveau du savoir, de la décision ainsi que de l'information et du dialogue
- Encourager les décideurs publics à agir de façon audacieuse afin d'améliorer la gouvernance publique et adapter la gestion des ressources humaines et le management public.

Ce dernier axe encourage l'audace du fonctionnaire notamment avec des propositions telles que : **prendre en compte l'aptitude à l'audace et à la créativité dans le recrutement des agents publics ou encourager l'innovation en matière de management public.**

→ Améliorer le traitement du contentieux de la responsabilité des acteurs publics au niveau administratif, financier et pénal

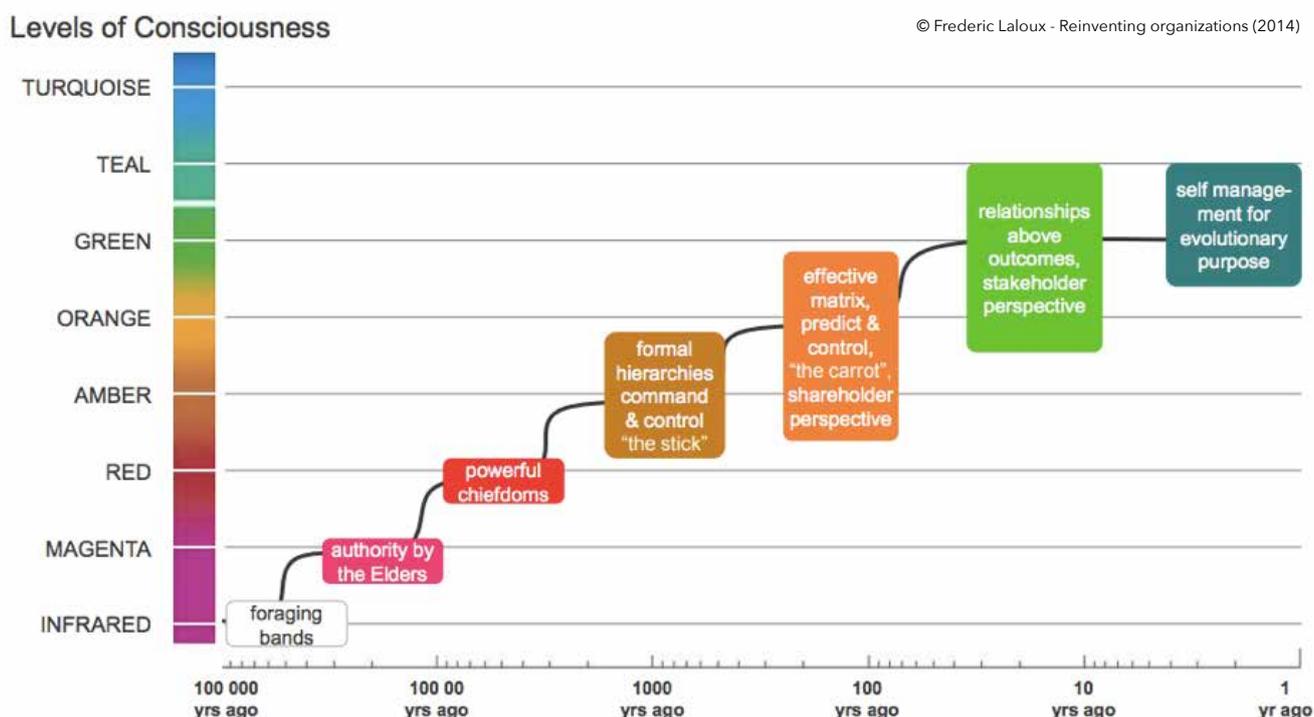
■ Des exemples opérationnels d'émancipation hiérarchique

L'ex-entreprise publique la SNCF, a institué un groupe de collaborateurs interne au statut particulier : ils sont facilitateurs, coaches, 'corporate hackers' (ou 'pirates d'entreprise') et ont pour rôle de remettre en cause le fonctionnement de l'organisation, la challenger et ne pas se soumettre à un mode de fonctionnement existant.



Les actions du mouvement hacktivateur Anonymous sont entreprises par des activistes non identifiés qui se présentent comme des défenseurs du droit à la liberté d'expression sur Internet et en dehors.

De son côté, Laurence Vanhée déjà mentionnée plus haut explique que la transformation ambitieuse qu'elle a conduite au sein du Ministère de la sécurité sociale belge n'aurait pu être réalisée si elle avait demandé l'autorisation de la réaliser. Elle a mené une réforme spatiale, a démontré son efficacité, et l'a rendue ainsi indispensable. Pour mémoire, les principes de l'entreprise libérée sont qu'une décision d'un de ses membres ne peut être entravée par une procédure ou une hiérarchie dès lors que le décideur a consulté les personnes impactées et les experts.



En complément, Frédéric Laloux dans son ouvrage *Reinventing organizations* suggère que le stade connu le plus avancé de développement des organisations est ce qu'il appelle le stade Opale, lorsque la valeur suprême de fonctionnement est l'intégrité. En d'autres termes, un membre d'une telle organisation publique ou privée doit se conformer à ce qui lui semble fondamentalement le plus juste. C'est son seul guide, et non pas un supérieur hiérarchique. Le sous-titre de cet ouvrage est d'ailleurs : "Vers des communautés de travail inspirées" et insiste donc sur l'importance de relations de communautés, c'est à dire non hiérarchiques.

En 2015, la Fabrique Spinoza était sollicitée pour apporter son témoignage lors d'un événement du Syndicat National des Personnels de Direction de l'Éducation Nationale. A cette occasion, les échanges informels ont révélé que le frein principal à l'épanouissement, à la modernisation de la gouvernance des établissements, et à l'expérimentation à but d'innovation, était le besoin d'autorisation.



*Donnez nous le courage ou l'autorisation
de sortir du cadre !*

s'exclamait une directrice d'établissement

Pour terminer, lors d'un cycle annuel de conférences du Lab'innovation de la CRAMIF, Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza, exhortait les agents présents à faire de la subversion positive. Sous l'oeil bienveillant de son directeur, le propos visait à encourager la création de communautés d'ambassadeurs du changement en interne avec autorisation accrue de déroger aux règles établies. Dans la fonction publique et ailleurs, un mode de transformation nouveau émerge, celui par les communautés, institutionnalisant ainsi un niveau d'innovation et de dissidence souhaitable.

Ainsi, même dans une structure pyramidale et hiérarchique, à fort indice de distance hiérarchique, la soumission à l'autorité supérieure demeure à encadrer. Une transformation de la fonction publique pourrait ainsi reposer sur une triple invitation : d'une part au manager, d'assouplir l'usage de son argument hiérarchique ; d'autre part à la structure, d'accueillir une forme tolérable de désobéissance comme vivier d'évolution ; et enfin aux agents, de s'orienter vers plus de liberté pour agir en fonction de ce qui leur semble juste ou conforme à l'intérêt général. Les formes de désobéissance institutionnalisée se généralisent, signe d'un chemin possible supplémentaire de transformation. Rappelons que l'autonomie, est l'une des clés de l'épanouissement au travail et qu'auto-nomie, étymologiquement, signifie se fixer à soi-même sa propre règle.



Conférence sur l'optimisme
dans la ville d'Orléans



Portrait d'Agent heureux

Comment contribuez-vous à l'épanouissement des agents qui travaillent à vos côtés ?

C'est un peu mon métier ! Être une facilitatrice pour que les gens trouvent l'information qu'ils recherchent sur intranet ou les ressources et l'aide dont ils ont besoin pour utiliser tel ou tel outil - c'est mon côté " Huggy les bons tuyaux " - ou encore organiser des moments sympas pour les agents du Ministère : on peut aussi en profiter !

Il y a aussi mon implication personnelle et mes engagements dans les projets que je mène et mes relations : écouter les confidences et agir concrètement pour tenter de faire bouger les choses pour les femmes du Ministère (dont j'anime le réseau) ou les personnes en situation de handicap par exemple. C'est indispensable pour moi, mais j'ai tendance à croire que c'est aussi bon pour les autres.

Linda, Agent, Ministère de la Culture

Comment contribuez-vous à l'épanouissement des agents qui travaillent à vos côtés ?

J'organise des moments de convivialité toute l'année afin que les agents puissent connaître des moments de respiration. A titre d'illustration, nous fêtons les anniversaires de tous les agents autour d'un pot, ou encore deux demies journées de cohésion tous les ans, la dernière étant un escape game dans Paris. Nous organisons aussi des concours déco au moment d'Halloween ou des fêtes de fin d'année.

Parallèlement à ces activités de cohésion, j'organise des réunions mensuelles et un brainstorming pour développer des propositions mises en œuvre par les agents quelque soit leur catégorie hiérarchique. Le dernier projet est la création d'un kit agent et d'un kit employeur qui seront diffusés à la rentrée.

Enfin, deux fois par an, je reçois individuellement tous les agents du bureau (en dehors des moments dédiés à l'évaluation professionnelle) pour échanger sur leur quotidien, les difficultés, leur ressenti et surtout pour les remercier du travail qu'ils accomplissent dans le but de reconnaître leurs mérites. Pendant le COVID, ils ont fait preuve d'un dévouement exceptionnel en travaillant à domicile sur des outils personnels pour assurer la continuité du service, et sur des amplitudes horaires bien au-delà de la normale. A défaut de levier financier, j'ai ressenti le besoin de leur envoyer un mail individuel pour les remercier de leur investissement remarquable pendant cette crise. Ces témoignages de reconnaissance et l'organisation de moments de cohésion participent à leur épanouissement et, de ce fait, à leur implication dans les missions du bureau.

Emilie, Agent, Ministère des Armées

■ B8. Distiller la joie et nouer des liens

Si dans l’imaginaire collectif, la joie et le bonheur demeurent encore des émotions réservées à la sphère privée, les cultiver au travail est en réalité primordial. Alors que nous passons en moyenne 71%* de notre vie éveillée au travail, les émotions que nous y ressentons, la place que nous accordons à ces émotions ainsi que les liens humains que nous y tissons sont capitaux.

1. Le pouvoir des relations humaines : facteur clé de l’épanouissement

Si nos collègues font partie intégrante de notre quotidien, entretenir de bonnes relations avec eux est primordial, c’est le facteur clé de notre épanouissement au travail et un besoin fondamental pour un ambiance de travail agréable. Un simple bonjour contribue à entretenir ces bonnes relations entre collaborateurs et peut se révéler d’une force insoupçonnée.



Ted talk du psychiatre américain et professeur à la Harvard Medical School Robert Waldinger

*En résumé, le bonheur, est amour.
Point final.*

George Vaillant



■ Importance des relations humaines et de la qualité du lien :

L'étude Grant, du nom de son fondateur communément appelée la "Harvard Study" est la plus longue étude de l'histoire de la psychologie, réalisée à partir de 1939 par 4 générations de chercheurs auprès d'étudiants d'Harvard de seconde année (incluant le futur président J.F. Kennedy) et les étudiants d'un quartier populaire de Boston (étude Glueck) et visant à découvrir le secret d'une vie heureuse et épanouie. Pendant plus de 70 ans, les équipes de chercheurs se succèdent pour analyser ces "tranches de vie" évaluant leur bien-être physique et émotionnel. Dans sa célèbre conférence TEDx*, Ted Waldinger, de la 4ème génération de chercheurs de l'étude, transmet les apports principaux et souligne l'importance des qualités des liens humains. Les personnes se révélant les plus épanouies sont celles ayant nourri des relations de qualité qu'elles soient intimes, amicales, professionnelles ou au sein de communautés. George Vaillant, autre chercheur associé déclare " les 75 années passées et les 20 millions de dollars dépensés dans l'étude permettent d'arriver à une simple conclusion de quelques mots : en résumé, le bonheur, est amour. Point final* ". Les relations sont le premier critère du bonheur ou de la qualité de vie au travail. En effet, en 2011, le rapport Gollac* confirme que la qualité des relations est le facteur prédominant contribuant au bien-être au travail. Plus récemment, selon le Baromètre Actinéo* 71% des personnes interrogées indiquent que les relations avec leurs collègues sont le premier élément contribuant à leur qualité de vie au travail.

Flash covid

La crise du coronavirus a révélé à quel point le lien social au travail est primordial. En effet, si elle a mis en exergue les avantages du télétravail, elle a aussi révélé à quel point une présence physique dans les bureaux une partie de la semaine est aussi vertueuse. Isabelle Maze-dit-Mieusement, qui travaille au sein de la collectivité "le Havre en Seine métropole" explique que beaucoup des exécutants avaient hâte de pouvoir revenir au travail car c'est "un lien social indispensable". Par ailleurs, l'enquête ci-dessus mentionnée (réalisée par l'institut BVA en mai 2020 portant sur l'impact de la crise sanitaire due au Covid-19 sur les fonctionnaires), révèle l'importance du soutien relationnel en cette période de crise sanitaire. Selon leurs ressentis, 83% des fonctionnaires ayant répondu se sont sentis soutenus par leurs collègues. Ils se sont également sentis soutenus par leur hiérarchie (64%), ainsi que par les usagers avec lesquels ils étaient en contact (62%). Selon le livre Happiness advantage, le premier facteur de résistance au stress serait le "réseau de soutien social".

■ La force d'un bonjour

En ce sens, Shawn Achor* nous explique l'importance d'un acte aussi anodin et fondamental que de sourire ou dire "bonjour". A Ochsner Health System, un hôpital public et reconnu pour sa qualité des 11,000 employés à la Nouvelle Orléans, le Docteur en psychologie de Harvard, mène une recherche appelée "méthode du 10/5" pour stimuler le soutien social entre collègues et avec les patients. A moins de 10 pas d'un collègue, l'employé doit le regarder dans les yeux et sourire. A 5 pas, il doit dire bonjour. Dans les 6 mois, le niveau de bonheur global de l'hôpital avait considérablement augmenté tant concernant les employés entre eux que concernant l'effet sur la satisfaction des patients et la notoriété de l'établissement. De même certaines recherches tendent à établir qu'un bonheur qui se traduit par un sourire se répercute de manière contagieuse jusqu'à créer une chaîne de trois personnes impactées.*



Partage d'émotions entre sapeurs-pompiers



Flash covid

Si se dire bonjour est vital pour stimuler le bonheur dans les organisations, la crise sanitaire du coronavirus en nous imposant d'éviter tous contacts physique avec autrui nous a obligé à revoir nos façons de nous saluer ou de nous témoigner de l'affection. En effet, alors qu'il était pendant la crise impossible de serrer la main ou de faire la bise à ses collègues pour leur dire bonjour, un médecin de l'Oregon a créé une chorégraphie divertissante que le personnel de l'hôpital a utilisé comme nouvelle façon de se saluer. Le seul contact physique entre les deux personnes qui se saluent grâce à la chorégraphie est un contact par les pieds. Cette façon ludique de se saluer a permis au médecins de continuer à se saluer tout en libérant le stress grâce à ces courts instants de danse.*

2. Nourrir des liens authentiques : le rôle et la place des émotions

Nourrir des liens authentiques avec nos collègues nous pousse à nous réinterroger sur la place des émotions au travail. La joie par exemple, comme émotion suprême selon Spinoza, ne doit plus être réservée à la sphère privée mais bien réhabilitée dans les modes de management et cultivée sur notre lieu de travail par l'ensemble des collaborateurs.

■ La réhabilitation du corps et des émotions

Empathie, humilité, bienveillance : ces compétences sont de plus en plus prisées au travail, qui valorise maintenant l'intelligence émotionnelle. Pourtant, émotions et monde du travail ne font historiquement pas bon ménage. Managers et collaborateurs étaient priés de laisser leurs états d'âme, leurs affects et leurs sentiments loin de leur bureau, au profit d'une objectivité distanciée, rationnelle et froide. Pourtant, les émotions sont réelles et les ignorer est contre-productif, voire dangereux : désengagement, souffrance psychologique et dans les cas les plus extrêmes, épuisement au travail ou burnout.

Aujourd'hui, décideurs, DRH et managers, conscients de l'impact des émotions dans le travail, intègrent **l'intelligence émotionnelle** dans leurs exigences (cf approche 5). Ce regain d'intérêt pour ce concept développé dans les années 1990 aux Etats-Unis, puis popularisé par le psychologue américain Daniel Goleman présente deux intérêts majeurs : d'une part, développer cette forme d'intelligence augmente les probabilités d'**adaptation à la complexité et l'incertitude** de l'environnement ; d'autres part, elle marque la fin du chef autoritaire au profit du **leader-coach** : il n'est plus possible de diriger comme avant, de manière descendante et uniquement experte. L'individu riche de ses émotions est aujourd'hui invité, dans son intégralité, au travail. Et ce faisant, l'individu est **potentiellement plus intelligent**. En effet, le cerveau émotionnel ou limbique étant beaucoup plus ancien - 65 millions d'années - du point de vue de l'évolution en comparaison du cerveau néocortical siège de la raison - 4 millions -, il est également beaucoup plus rapide car ayant suivi beaucoup d'itérations darwiniennes. Le temps de réaction du cerveau émotionnel est ainsi au moins 3 fois moindre que le rationnel. Mobiliser les émotions au travail offre à la fois une opportunité relationnelle et d'efficacité.



Formation de l'Académie Spinoza "Mobiliser son intelligence émotionnelle au travail"



La joie dépend d'un sujet qui, parmi toutes les modalités d'existence possibles s'offrant à lui, fait le choix de rendre préférable ce choix à toute autre modalité

Robert Misrahi

Les émotions ne sont pas toujours positives et les émotions négatives ont besoin d'être exprimées, entendues et suivies d'une action de réparation ou d'harmonisation. En ce sens, parmi les bonnes pratiques de gestion des Ressources Humaines, le Ministère de l'intérieur a créé en 2012 le poste de **médiateur interne de la police nationale**. En effet, beaucoup d'agents, s'estimant lésés par des décisions individuelles variables (refus de promotion, de mutation, de primes, notation, discipline...) portent plainte devant les tribunaux. Or, cela a pour conséquence de réduire la motivation des agents, engendrer du mal-être au travail et atténuer la relation de confiance avec l'administration. Il s'agit donc d'instaurer un mode alternatif de résolution de conflit pour prévenir et diminuer les contentieux tout en permettant de trouver des solutions aux problèmes. La mise en place d'un médiateur et d'une cellule de gestion de conflit entre agents de la police permet l'émission, en toute indépendance, d'un avis proposant une solution pouvant être appuyée de recommandations. Cette médiation peut également permettre à l'administration publique de mieux expliquer ses réglementations, décisions, voire procéder à des reformulations permettant ainsi une meilleure compréhension et adhésion à la décision.

■ Le pouvoir de la joie

Selon Robert Misrahi, philosophe grand interprète de Spinoza, auteur de "Les actes de la joie : fonder, aimer, rêver, agir", la joie se révèle être une option, un choix à réitérer au moment souhaité. De manière plus nuancée, si la décision d'être joyeux n'est pas entièrement à la main de l'individu, chaque travailleur est partiellement en contrôle de sa posture, et peut de toute façon chercher à développer un savoir-être positif pour son entourage.

Lorsque Peterson, l'auteur du traité des forces et des vertus (cf approche 4) demande "Quelles sont les **forces les plus associées à la satisfaction de vie au travail** ? La joie de vivre apparaît en seconde position après la curiosité ; s'en suit l'espoir, la gratitude et la spiritualité (à comprendre comme la quête de sens). S'il est vrai que cette recherche date d'une décennie (2010), il reste que la joie de vivre est une aptitude puissante. Selon Spinoza "la joie en acte décuple le pouvoir d'agir". Ceci résonne avec les recherches de Barbara Fredrickson, professeure de psychologie et de neurosciences mettant au jour la **puissance des émotions positives** à la fois comme vecteur d'une spirale ascendante et comme un fonctionnement humain optimal en cas de prépondérance d'émotions positives. Spinoza, déjà voyait en la joie une réalisation de soi : " le passage de l'homme d'une moindre à une plus grande perfection ".

*La joie est le passage de l'Homme d'une
moindre à une plus grande perfection*

Spinoza



Certaines initiatives visent à réintroduire la joie au travail y compris là où l'on la penserait la moins propice (en raison de la cohabitation avec la maladie et la mort) : à l'hôpital. Sophie Raynaud est une illustratrice sur le sujet et ses œuvres se concentrent autour du sourire sous des formes variées. Avec " **La fabrique du sourire** " elle réalise des fresques, des décorations et des animations au sein de nombreuses organisations et associations dont les hôpitaux publics. L'une des activités qu'elle propose s'articule autour d'un **photocall** où patients et visiteurs peuvent se prendre en photo devant un fond en sourire et avec un masque sourire.*

Le "**LOL project**" lui aussi permet de réintroduire de la joie à l'hôpital. Depuis 2009, le photographe David Ken et William Lafarge immortalisent les fous rires des malades accompagnés de leurs soignants dans les hôpitaux. De cette séance photo est tirée une **immense fresque** qui trouvera sa place sur les murs de l'hôpital. Par exemple, une fresque a été installée dans le couloir qui mène aux blocs opératoires de l'hôpital Foch à Suresnes. Les malades qui l'empruntent avant d'être opérés voient ainsi leur attention joyeusement détournée par des centaines de photos de malades, et de soignants, qui rient aux éclats. L'équipe offre ses services bénévolement aux hôpitaux et propose un concept similaire dans les entreprises (immortaliser le lâcher-prise des salariés lors d'un fou rire afin de recréer du lien et du partage) pour financer ses futures actions.



© LOL Project

LOL Project



*A chaque fois que je passe dans le hall, le personnel, mais aussi les patients, les visiteurs ont la banane en regardant la fresque ! Objectif atteint !**

Julie, employée au centre hospitalier d'Argenteuil



Flash covid : derrière le masque fonctionnel

Bien que nécessaires, masques et protections peuvent manquer de chaleur humaine en milieu hospitalier. A l'hôpital de San Diego aux Etats-Unis, le personnel hospitalier se sentaient parfois déshumanisé derrière ses protections. Pour y remédier, une équipe a décidé de coller sur chacune de leur blouse une photo de soi, souriant, avec son prénom et sa spécialité. Cette simple initiative a eu pour effet de rassurer les patients et de les faire sourire.* Bien avant la crise du coronavirus, en Suisse, la conteuse professionnelle Diane Baatard regrettait de ne pas pouvoir sourire aux patients car le masque obligatoire en chambre stérile dissimulait les sourires. Elle décide alors de lever des fonds et de trouver des partenaires pour créer un masque transparent qui laisse passer les émotions. Avec le coronavirus, le masque transparent, a révélé son utilité et sa popularité est telle que les soignants suisses devraient tous pouvoir en porter dès l'été 2021.* À Meaux, des masques similaires fabriqués localement, sont utilisés par les agents municipaux d'un service dans lequel un agent est atteint de surdité.



Le personnel hospitalier de l'hôpital de San Diego (Etat-Unis) avec sur leur blouse, une photo de chacun, sourire aux lèvres

■ Cultiver la joie au travail : gratitude, bienveillance et célébration pour nourrir le lien

La gratitude est un puissant indicateur d'épanouissement et de bonheur au travail. En effet, l'individu ne travaille pas uniquement pour une rémunération, il a besoin de respect, de sens, d'accomplissement, et de reconnaissance (cf approche 1) Il s'agit d'un **besoin fondamental**. Beaucoup étudié en psychologie positive, notamment par Robert Emmons, la gratitude est une ressource précieuse permettant d'alimenter un **cercle vertueux** physique, émotionnel et relationnel.

Ainsi, pour nourrir les relations entre collaborateurs au sein de l'espace de travail, il est possible de créer un **mur de la gratitude** où chacun viendra déposer ce pourquoi il est reconnaissant et éventuellement amorcer un échange avec un collègue. La même pratique peut également s'opérer et s'avérer tout aussi bénéfique pour les succès d'équipe : un **mur des réalisations** et même un mur faisant office de **Musée des échecs** (pour les partager, les débriefer, et en profiter pour grandir). De telles pratiques sont des moments précieux d'échanges sur des composantes essentielles du bonheur, provoquant bien-être, stimulant la performance, et de nature à nourrir des relations de qualité.



Mur de la gratitude à la Ville d'Orléans



Arbre à gratitude grâce auquel chacun peut exprimer sur papier ce pourquoi il est reconnaissant

En ce sens l'Amiral Lajous, ex-DRH de la Marine Nationale, remarque *"vous ne pensez jamais à dire merci aux personnes qui ont préparé la salle d'opération. Les marins, eux, n'oublient jamais de remercier, car on sait que, à bord, chacun a des tâches importantes à réaliser pour l'ensemble"*. Isabelle Maze-dit-Mieusement, DRH du Havre Seine métropole, quant à elle, constate que la crise de la COVID a engendré beaucoup de reconnaissance en interne à l'égard de celles et ceux qui continuèrent à travailler. Le Directeur Général des services a notamment envoyé un courrier aux agents pour les remercier et leur rappeler l'importance qu'ils ont. De même, la secrétaire d'Etat des armées a envoyé une lettre aux assistantes sociale pendant la crise de la COVID pour les remercier de leur présence et de leur travail. C'est un bel exemple de communication et de respect entre la haute hiérarchie militaire et les civils.

Le pouvoir de la bienveillance

Une expérimentation intitulée BALE a été réalisée pour développer la bienveillance à l'école, en Suisse. La méthode BALE propose l'apprentissage et le développement de la bienveillance à l'école, via un outil principal mis en place : le cercle de parole, de confiance ou magique. Des règles simples comme "je parle au JE", "je ne me moque pas", etc. permettent de développer la fraternité. Ce sont 5000 élèves et plus de 200 enseignants qui ont pu déployer cette méthode. Elle donne lieu à 93% de satisfaction de la part des enseignants, à une diminution par deux des disputes entre élèves (mais aussi entre professionnels) et à une réduction à quasi-nulles des exclusions inter-enfants.



Expérimentation BALE pour développer la conscience et l'estime de soi

3. Faire corps : les voies de la cohésion

À l'image du sport, l'esprit d'équipe est primordial également pour travailler de façon saine et harmonieuse vers l'atteinte d'un objectif commun. Pour ce faire, l'art est un excellent vecteur de cohésion qui permet d'activer les liens entre les collaborateurs et de renforcer la solidarité.



L'esprit d'équipage est une chaîne dans laquelle chaque maillon compte et a son importance

Amiral Olivier Lajous

■ Importance de l'esprit de corps et cohésion d'équipe

Comme vu précédemment, la cohésion au sein des équipages et plus largement de la Marine est très forte. Lorsque l'amiral et ex-DRH de la Marine Nationale Olivier Lajous décrit la Marine, il explique que l'esprit d'équipage fait partie intégrante de la culture de la Marine si bien que "tu n'es rien sans les autres". Ceci est alimenté d'une part, par la **polyvalence obligatoire** des postes qui fait que chacun connaît l'autre ; d'autre part, par le fait que les marins sont enfermés ensemble sur un bateau pour un **temps long**, générant solidarité et respect. De sorte que l'amiral fait référence à une chaîne pour qualifier son équipage, "une chaîne dans laquelle **chaque maillon compte** et a son importance". De même, chaque agent a son importance pour la mission globale d'un groupe uni.

Les relations, critère essentiel parmi les **déterminants du bonheur au travail**, ont besoin d'être activées, nourries afin d'incarner l'esprit de corps propre à la fonction publique. Cela se traduit par de multiples manifestations classiques, telles que partager une **vision commune** (cf approche 1), ou plus surprenantes comme le **management par le jeu** (cf approche 4). En ce sens, Camille Margollé, responsable QVT à la Mairie d'Orléans, convaincue de l'orientation du bonheur au travail et notamment du recours au jeu auprès des agents de municipalité (voir portrait) constate : "la joie de voir ensemble des équipiers qui ne s'étaient jamais rencontrés auparavant" et regrette que "on n'ose pas prendre du temps ensemble" avant d'affirmer que "ce n'est pas qu'une question budgétaire. On a tous à y gagner d'avoir des agents heureux." Le jeu crée du lien, permettant la rencontre sous un autre angle, et génère du bien-être. D'autres manifestations telles que **l'activité sportive** (cf approche 9) ou artistique permettent également de créer du lien entre les agents.

■ Activer les liens via l'Art ou l'art vecteur de cohésion

L'art est une autre manière d'activer les liens au sein d'une équipe et de prendre soin des relations. Au-delà de l'appréciation du beau, l'art peut se révéler un véritable vecteur de bien-être et de performance. L'art peut en effet révéler l'existence des relations, améliorer la qualité de vie en communauté et plus globalement y insuffler des comportements prosociaux. Des entreprises se saisissent des Arts pour muter et favoriser le bonheur au travail. **L'art révèle les liens.** Ainsi, une artiste invitée en résidence dans les bureaux de la CAMIF (2010)* a tissé un réseau de scotch rose reliant au sol les collaborateurs en conversations occasionnelles. Révélant ainsi par l'art les liens humains invisibles, elle a permis de questionner, transformer puis renforcer des relations heureuses au sein de l'entreprise. Une étude Américaine Business Contributions to the arts* de 2017 par The Conference Board montre que pour 54% des dirigeants d'entreprise ayant répondu, "les arts améliorent la qualité de vie dans une communauté". 49% d'entre eux ont déclaré : "les arts créent une communauté et une société vibrante."



*Les Arts créent une communauté
et une société vibrante*

Business Contributions to the arts

Le CHU de Dieppes offre une puissante illustration du renforcement des liens par l'art. En 2019, lors de ses vœux, la Direction Générale annonce sa volonté de placer la qualité de vie au travail au cœur des axes stratégiques du Centre Hospitalier. Elle organise alors un **concours artistique** entre les membres des différentes équipes afin de casser les silos et permettre aux agents de se découvrir autrement. Ce concours permet ainsi de connaître les talents respectifs des uns et des autres tout en brisant la barrière statutaire inter-métiers. " Libérez votre créa-

tivité en équipe ” clame Anne Leclerc, Directrice Adjointe de l’hôpital et à l’initiative de ce projet créatif. Elle explique que cela a donné l’occasion aux équipes de se re-présenter, de sortir de leur routine par une action collaborative. A l’issue du concours, douze œuvres ont été confectionnées, principalement à partir de matériaux de récupération, donnant lieu à une **exposition le jour des vœux** de la Direction Générale. Un **jury composé d’artistes** dieppois a pu alors élire le grand gagnant : le service de l’imagerie a remporté le premier prix, soit un chèque de 1,000 **euros à réinvestir dans le service**. Ce projet artistique collectif a été un temps fort de l’année. Mené, à une période de travail intense (période des fêtes de fin d’année), cela a été un moyen de nouer et d’activer les liens entre les agents, favorisant la cohésion d’équipe, au sein d’une activité créative et joyeuse.



Les liens humains invisibles révélés par l’art lors d’une performance artistique dans les bureaux de la CAMIF

Dans le but de renforcer les liens au sein de ses équipes, le Ministère de la Culture organise depuis 2011 une exposition annuelle qui présente les œuvres plastiques réalisées par les agents du Ministère et les entités affiliées. En leur permettant de révéler au grand jour leur talent, leur passion, cette initiative intitulée “Les agents ont du talent”*) permet aux agents de mettre en avant leur créativité, de révéler à leurs collègues une partie de leur personnalité et ainsi, d’améliorer la qualité des relations. Le Ministère met aussi à l’honneur à l’occasion de la Fête de la musique les talents musicaux de ses agents, en un grand événement de convivialité et de cohésion, qui fait écho (et donc sens) à la forte politique culturelle interne.



Les agents ont du talent” - les agents du Ministère de la Culture présentent leurs propres œuvres

L'art peut également être utilisé comme outil de sensibilisation et notamment concernant les relations femmes-hommes. Ainsi, la direction régionale et départementale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de la région Auvergne Rhône Alpes [Lauréat du fond innovation RH] a mobilisé l'art pour **sensibiliser ses agents à la question des stéréotypes** autour d'un projet "Allons au-delà des stéréotypes", en particulier ceux de genre liés aux métiers. Un événement a été organisé avec une pièce de **théâtre** et l'intervention d'une association. En outre, il prévoyait aussi l'utilisation de silhouettes "binaires" comme support d'un concours photo.

Il est à noter que selon l'étude réalisée par Médiaprism et la Fabrique Spinoza en 2012* sur l'égalité Femmes-Hommes et le bien-être au travail, pour la grande majorité des personnes interrogées, quel que soit leur sexe, l'égalité Femmes-Hommes est un vecteur d'épanouissement au travail. En conséquence, cette sensibilisation par l'art est vertueuse, y compris en termes de QVT.

4. Stimuler la convivialité : déterminer un espace-temps et une fonction spécifique

Pour favoriser les relations, l'essentiel est peut-être de créer des espaces-temps dédiés aux échanges. Cela peut se traduire par la conception ou l'aménagement d'**un espace dédié** ou encore par **un temps dédié** à l'échange. En ce sens, Jacky Meslin, ex-secrétaire général du Syndicat CFDT Interco Morbihan, rapporte qu'au sein de la commune de Questembert, la municipalité ferme une demi-journée par semaine pour que les agents puissent se parler entre eux. Il ajoute qu'une **charte des relations** peut venir compléter ce dispositif pour établir les règles de vie optimales et joyeuses entre les agents.

90% *des répondants considèrent que l'espace de travail a une influence déterminante sur la convivialité avec les collègues*

Ainsi, certaines organisations formalisent des temps de rencontre et de convivialité, y compris en journée, par **des heures blanches**, où les collaborateurs sont invités à ne pas travailler. Selon le sondage "La relation entre l'environnement de travail et le bien-être des salariés" réalisé par OpinionWay pour CD&B en Novembre 2016 et portant sur un millier de salariés (1056) de bureau, d'entreprises de 100 salariés et plus, les salariés interrogés considèrent que leur espace de travail a une influence déterminante sur plusieurs dimensions de leur "expérience collaborateur" : **la "convivialité avec leurs collègues" (90 %), le "plaisir à venir travailler" (89 %)**, la "perception de la considération que porte l'entreprise à ses salariés" (83%), la "fierté de travailler pour leur entreprise" (73 %) ; le stress (79 %) et la créativité (74 %). Que ce soit dans la fonction publique ou dans le privé, il y a bien un caractère universel : l'espace de travail conditionne fortement les relations entre les travailleurs.

Comment provoquer la rencontre dans les espaces de travail ? Pour cela, il existe diverses initiatives allant de la simple convivialité et du partage d'émotions positives aux véritables outils issus de la science et visant à favoriser l'épanouissement au travail tout en transformant durablement l'organisation. Par exemple, l'espace de restauration est un lieu chaleureux, propice aux interac-

tions. La cuisine, ou l'espace cafétéria, incarne "le paradigme de la convivialité". Il peut être un lieu chaleureux et propice aux rencontres. Ainsi, dans les nouveaux bureaux de la Région Ile-de-France, la direction a créé des points de rencontre et d'échange agréables, notamment un patio ensoleillé avant la cantine ou bien des lieux conviviaux et accueillants pour déjeuner ou boire un café.



*Une interruption dans le travail
ne signifie pas qu'on fait moins.
C'est plutôt le contraire.*

Viveka Adelswärd

En Suède sont organisées les "**pauses Fika**". Les traditionnelles pauses café de matinée et d'après le déjeuner sont un moment clé de la vie professionnelle en permettant de s'autoriser à ralentir, prendre une pause, savourer l'instant, créer du lien avec les collaborateurs. "Les études montrent qu'une interruption dans le travail ne signifie pas qu'on fait moins. C'est plutôt le contraire", insiste Viveka Adelswärd, professeur émérite de communications à l'Université de Linköping. "L'efficacité au travail peut être favorisée par ces rencontres informelles". Le média Belge RTBF rapporte que 2 fois par jour, à 9h30 et à 14h30, les employés de la Fédération suédoise de handball se retrouvent ainsi dans la cuisine pour une quinzaine de minutes autour d'une tasse de café et de quelque chose à grignoter. Il s'agirait d'une coutume que l'on retrouve couramment en Suède, y compris dans la fonction publique, même si certains employeurs choisissent de ne conserver qu'un fika hebdomadaire.



Les nouveaux locaux de la Région Ile-de-France à Saint-Ouen

5. Une fonction dédiée : l'œuvre du Chief Happiness Officer

La fonction de chief happiness officer (CHO) est encore récente et est principalement expérimentée au sein du secteur privé. Au-delà du titre provocateur de cette fonction (voir en ce sens l'Étude de la fabrique Spinoza, "Chief happiness officer, quelles réalités derrière les fantasmes ?"), et des foudres médiatiques qu'il s'attire, le CHO peut s'incarner selon 4 axes distincts, parfois complémentaires. La fonction peut être axée : transformation des organisations, RH, communication ou, en ce qui nous concerne ici : convivialité. Ainsi un CHO peut être institué pour faire vivre l'espace et les relations en provoquant des échanges joyeux et constructifs.

De nombreuses organisations telles que Allianz, OVH ou CapGemini ont testé et diffusé leurs expériences et résultats avantageux autour de la mise en place d'un CHO et des applications du bonheur au travail.* A l'origine, l'exemple phare est celui du Ministère de la Sécurité Sociale belge. Celui-ci nous invite à penser les bienfaits de la fonction de CHO au sein de la fonction publique. En 2009, Laurence Vanhée, initialement Directrice des Ressources Humaines, décide de transformer radicalement l'organisation du travail du Ministère (cf approche 3). En 2010, elle s'auto-administre le titre de "DG du bonheur"* Elle met alors en oeuvre une série de mesures pour contribuer au bien-être de ses salariées : définition d'objectifs collectifs, réorganisation de l'espace de travail, télétravail, responsabilisation, feedbacks, mais aussi développement de la convivialité... Les résultats sont probants : le taux de démission baisse de 75% et le taux d'absentéisme réduit de 26%.*



Le CHO , une action globale, à tous les niveaux de l'organisation



Portrait d'Agent heureux

Tout travail a ses difficultés, quel que soit le contexte, quelles astuces avez-vous pour être heureux ?

La principale "astuce" consiste à relativiser ses difficultés. Rien de ce que l'on nous demande en environnement professionnel ne justifie que l'on y laisse sa santé. Rire est également important, se forcer à quelques traits d'humour peut servir à rendre une situation moins pesante pour tout le monde. On peut faire son travail sérieusement sans nécessairement instaurer une atmosphère anxieuse.

Gaël, Agent, Ministère de la Culture

Comment contribuez-vous à l'épanouissement des agents qui travaillent à vos côtés ?

Ce serait prétentieux de dire qu'on possède une baguette magique et qu'on a le pouvoir de répondre à toutes les situations pour faire le bonheur des personnes autour de soi. Ce n'est pas le cas, parce que certains verront toujours le verre à moitié vide.

D'abord je pense être à l'écoute des agents. Ma position de départ est de ne jamais répondre " non " sans explication à leurs demandes, mais d'envisager tout ce qu'il est possible de faire (humainement, réglementairement, ...) pour apporter une réponse satisfaisante pour tous. Je suis là pour leur faciliter la vie au travail au quotidien, pas pour leur mettre des bâtons dans les roues. Le petit pouvoir coercitif exercé par certains " petits chefs " ne m'intéresse pas et ne m'apporte aucune satisfaction personnelle. Etre crédible dans sa fonction d'encadrant ce n'est pas forcément se prendre soi-même au sérieux. J'aime volontiers plaisanter et faire rire mes collègues. Passer certains messages avec le sourire, cela fonctionne toujours mieux que d'adopter une attitude d'emblée agressive ou négative. On travaille souvent mieux dans une atmosphère détendue que dans un climat sous pression.

Je tente aussi, (trop peu souvent à mon goût mais les agendas de chacun sont souvent difficiles à concilier), d'organiser des moments ou des journées de convivialité, qui permettent de se retrouver ensemble dans un contexte différent de celui du quotidien des dossiers. Il y a deux ans, j'ai organisé une journée avec une professeure de théâtre, qui a mis en œuvre des exercices pour favoriser le lâcher prise et permettre à chacun de s'exprimer sur ce qu'il aime dans son travail et sur ce qu'il apprécie chez ses collègues. Ce fut une journée très enrichissante, et très émouvante, pour beaucoup.

Robert, Agent, Ministère de la Culture

B9. Prendre soin de l'agent

Comment prendre soin de l'agent au sein de la fonction publique ? Parcourir les chemins d'une fonction publique heureuse requiert une prise en compte de l'agent dans sa globalité, la santé étant un facteur déterminant de l'épanouissement individuel et au travail. En ce sens, l'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme un concept holistique : "La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité." Cette définition encourage à prendre soin de l'agent de manière plus large que l'angle historique de la prévention des Risques Psycho Sociaux (RPS), pour s'interroger sur toutes les composantes de sa santé au travail. Les questions de santé regroupent tout aussi bien des éléments liés à l'environnement professionnel, au bien-être physique tel que le soin du corps, au bien-être mental tel que pour apaiser l'esprit, et encore au bien-être social. Nous les examinerons en commençant par le cadre physique puis digital, puis regarderons comment s'inscrit le corps dans cet environnement, analyserons ensuite comment prendre soin de son esprit puis terminerons par la santé sociale.

1. La santé environnementale : un lieu de travail sain et sécurisé

Prendre soin de l'agent au sein de la fonction publique commence avant tout par **l'accueil dans un lieu de travail sain**. En effet, la préservation de sa santé nécessite de prendre en considération les soins accordés aux différentes caractéristiques de son espace de travail. Dans quelle mesure l'espace de travail contribue-t-il à la santé environnementale ?

La température, l'air et l'eau et leurs impacts

Concept de santé environnementale

Lors de la Conférence ministérielle sur l'environnement et la santé de 1999, l'Organisation Mondiale de la Santé affirmait que " **l'environnement est la clé d'une meilleure santé** ". Elle propose donc de mettre en avant le concept de santé environnementale, en le définissant par les **composantes** suivantes : les "aspects de la santé humaine, y compris la qualité de la vie, qui sont déterminés par les facteurs physiques, chimiques, biologiques, sociaux, psychosociaux et esthétiques de notre environnement."*

Adapter les conditions de travail à l'ambiance thermique

La santé environnementale se traduit tout d'abord par l'ambiance thermique. La qualité de la température, du chauffage ou de la climatisation. Les études statistiques récentes alertent sur la pertinence et la réalité de ce critère. En effet, l'ambiance thermique est un **critère essentiel** de l'espace de travail, et les questions d'adaptation du travail aux conditions thermiques se posent en cas de grand froid ou de fortes chaleurs.

Un sondage intitulé "Les impacts du froid sur les français" réalisé en 2018 par OpinionWay révèle que les français sont en **majorité insatisfaits** de la température sur leur lieu de travail.

1 / 2 collaborateurs se plaignent de l'ambiance thermique

L'employeur est tenu d'une **obligation de sécurité et de résultat** (article L4121-1 du Code du Travail), de sorte que, si la température dépasse une certaine norme, l'employeur est tenu de prendre les **mesures** qui s'imposent (de prévention, d'information ou d'organisation), ou de faire cesser le travail. A défaut, le fonctionnaire qui s'estime exposé à un risque grave et imminent pour la santé pourra utiliser son **droit de retrait**. Rappelons que si le seuil de dépassement n'est pas fixé par le Code de Travail, l'Institut National de Recherche et de Sécurité considère que le seuil est atteint lorsque la température ambiante **dépasse les 30°C** (à l'ombre), qualifiant alors ce jour de "journée inhabituellement chaude".

Dans sa note canicule et santé et sécurité au travail fonction publique, l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (Intefp) de la Mission Santé-Sécurité au travail dans les fonctions publiques (MSSTFP) évoque certaines **mesures** prises pour adapter le travail aux conditions climatiques, on peut noter par exemple : privilégier le travail aux heures les moins chaudes, effectuer une rotation des tâches avec des postes moins exposés, augmenter la fréquence des pauses, limiter le travail physique, installer des sources d'eau fraîche à proximité des postes de travail, aménager des aires de repos climatisées ou des zones d'ombre, également limiter la durée du travail en extérieur ou l'activité physique, ainsi que promouvoir les mesures de prévention individuelle (habillement, hydratation, alimentation...) et d'informer les salariés.

● Préserver la qualité de l'air : agir contre la pollution intérieure

Un autre critère déterminant de la santé environnementale réside dans la qualité de l'air. Les statistiques récentes mettent en lumière les taux de pollution intérieure et l'importance d'agir sur ce critère. En effet, l'air est en intérieur jusqu'à 10 fois plus pollué qu'en extérieur.

85% *du temps des français se passe à l'intérieur**

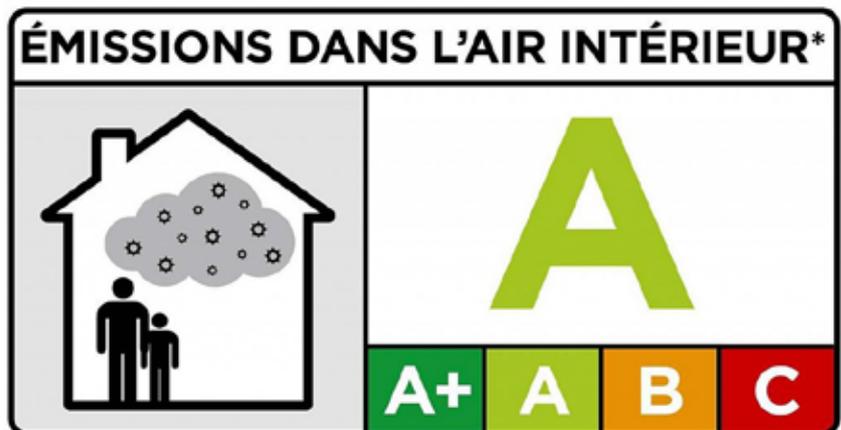
En effet, la qualité de l'air du bâtiment intérieur peut alors être affectée par de nombreuses substances telles que celles émises par les matériaux de construction, d'ameublement, les colles, ou même l'activité humaine (activité de cuisine, d'entretien, de bureautique...). L'initiative ci-dessous mentionnée au sein la mairie du Guéret illustre bien cette envie d'assainir l'espace de travail par le retour aux produits d'entretien plus naturel.

Dans l'étude "Qualité de l'air intérieur dans les bâtiments de bureau : spécificité de la problématique et études à mener", l'ingénieure agronome Clémence de Baudouin alerte sur la présence de **nombreux polluants de l'air en intérieur**. Il s'agit des COV (Composés Organiques Volatiles) présents dans tous les environnements intérieurs et dont certains sont cancérigènes mais aussi des particules, de l'ozone ou des bio-contaminants. Ces éléments de pollution peuvent produire un **impact négatif sur la santé au travail** : cancers, irritations, infections, allergies, asthme, effets physiologiques (Bakó-Biró, Wargocki et al. 2005).

Ainsi, depuis la loi du 12 Juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, la surveillance de la qualité de l'air est rendue obligatoire pour certains établissements recevant un public sensible. Depuis le 1er janvier 2020, **l'obligation de surveillance périodique de la qualité de l'air intérieur** a été élargie au sein des collèges, lycées et accueil de loisirs. Cette surveillance comporte une évaluation des moyens d'aération de l'établissement, et pour certains polluants réglementés : une campagne de mesure des polluants ou la mise en oeuvre d'un plan d'action de prévention.

L'étiquetage ci-dessous, créé depuis le 1er septembre 2013 dans le cadre du Grenelle de l'environnement, classe les caractéristiques d'émissions de substances selon une échelle de quatre classes, de A+ à C. La classe A+ indique un niveau d'émission très peu élevé et la classe C un niveau d'émission élevé.

Aussi bien, les pistes de réflexion et de recommandations se multiplient afin de réduire le taux de pollution intérieure et agir pour une meilleure qualité de l'air.



Étiquetage sur les émissions dans l'air intérieur

● En pratique, des recommandations basiques à fort impact :

Comme démontré dans l'Étude de la Fabrique Spinoza NEEC*, un espace de travail optimal soucieux d'un bon accueil du collaborateur est tenu de veiller aux différents critères de santé environnementale. Les différentes recherches évoquées **préconisent** ainsi : une température de 22°C, une eau potable entre 9°C et 12°C, une qualité de l'air suffisante et une vigilance quant aux ondes électromagnétiques.

Cette première étape est essentielle pour un espace de travail épanouissant et productif. En effet, la santé environnementale agit aussi bien sur la santé de l'agent que sur sa **performance**. En effet, le référentiel Osmoz élaboré par Certivéa, démontre que la rapidité d'exécution d'une tâche comme la capacité de concentration du travailleur sont impactées par la quantité de polluants intérieurs et par la ventilation.

Il est par ailleurs important de veiller aux **risques de déshydratation** des agents. D'après des chiffres issus de la recherche et relayés par Certivéa, une personne déshydratée voit sa capacité de mémoire à court-terme diminuer de 28%.

Aussi bien, une attention particulière aux critères de la santé environnementale, tels que l'ambiance thermique, la qualité de l'air intérieur et le taux d'hydratation, contribue à offrir un espace de travail optimal et épanouissant, à préserver la santé de l'agent, et de surcroît, sa performance.

■ Agir pour prévenir : chimie, déplacements et labellisation

Outre l'action sur les composantes de la santé environnementale, (telles que la température, l'air, l'eau), le concept de santé environnementale peut également se traduire sous l'angle de la prévention des risques. Prenons pour exemple deux pratiques inspirantes ayant obtenu le prix PSMT de la MNT afin de prévenir les maladies chroniques via l'utilisation de produits d'entretien naturels ou encore de prévenir les accidents de la route via une attention accrue aux déplacements des agents. Par ailleurs, une action de labellisation spécifique permet également d'agir pour prévenir les risques pesant sur la santé environnementale.

● Réduction des maladies chroniques par utilisation de produits d'entretien naturels

Ayant à cœur de prendre soin de la santé de ses agents, la mairie du Guéret [prix PSMT de la MNT]* a mis en place un projet vertueux en termes d'entretien des locaux. Suite à un diagnostic participatif, la mairie a choisi l'abandon des produits chimiques d'entretien pour organiser un déploiement de **l'entretien à l'eau et l'utilisation de produits naturels**. Il en résulte, une réduction significative des problèmes allergiques ou asthmatiques récurrents chez les agents d'entretien des locaux tout en développant des pratiques écoresponsables liées à l'abandon des produits chimiques préalablement utilisés.

Cette attention particulière portée à la santé environnementale permet une amélioration des conditions de travail et donc de la qualité de vie des agents tout en protégeant la santé des usagers des sites scolaires ou hôpitaux dorénavant entretenus de façon naturelle. La Mairie témoigne de cette pratique : *“ Sur le terrain aujourd’hui, la dynamique est lancée, les agents sont impliqués et n’attendent qu’une chose avancer ! ”*

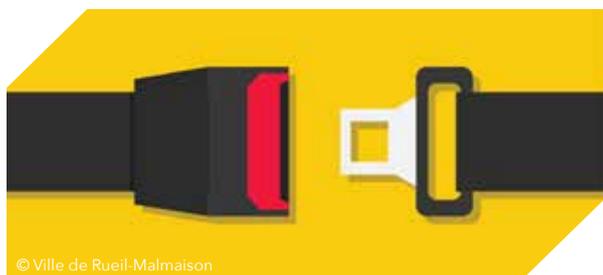


Ville de Guéret

● Une attention accrue aux déplacements des agents : action de prévention des accidents de la route

Prendre soin de la santé environnementale de l'agent ne se limite pas aux seuls moments passés sur le lieu de travail : s'assurer que l'agent est en **sécurité dans ses déplacements** demeure primordial. Pour ce faire, le centre intercommunal d'action sociale (CIAS)* de Saint-Brieuc Armor Agglomération [prix PSMT de la MNT] a entrepris de sensibiliser l'ensemble de ses agents aux risques routiers et au concept de "partage de la route". Auparavant, bien que 90 % des agents réalisent des interventions à domicile et donc prennent quotidiennement la route, aucune formation à la prévention du risque routier n'avait été mise en place. L'organisation de telles actions de sensibilisation à la prévention routière est déterminante pour améliorer la sécurité et la santé de l'ensemble des agents. Parallèlement, la communauté de communes de l'île d'Oléron [prix PSMT de la MNT] avec son projet "Objectif : zéro accident, zéro pollution sur Oléron"* a entrepris de réduire l'usage de la voiture pour ses agents, limitant ainsi le risque routier. Pour ce faire, une journée de télétravail par semaine a été introduite, les frais des agents qui se rendent à leur travail en vélo sont pris en charge grâce au paiement d'une indemnité kilométrique vélo et le passage d'un certificat d'aptitude à la conduite en sécurité est devenu obligatoire pour les agents qui conduisent d'autres agents. Lors des formations des agents, ce sont les formateurs

qui se déplacent : "ce qui évite aux agents de parcourir de 40 à 80 km pour se rendre dans un centre de formation. Pour les agents, le risque routier est supprimé et les journées de formation sont moins intenses et moins fatigantes."



© Ville de Rueil-Malmaison

Une semaine sur la sécurité routière organisée à Rueil-Malmaison

● Une démarche inspirante de labellisation

Certivea est un opérateur de services sur la performance durable des bâtiments non résidentiels, des infrastructures et des territoires. Certivea propose et délivre notamment le label Os-moZ, sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) pour améliorer le cadre de vie des collaborateurs et contribuer à la performance des organisations. Celui-ci est structuré autour de 6 grands enjeux, dont la santé environnementale. Ce dernier se compose des critères suivants : les soins accordés à la qualité de l'air, la qualité de l'eau, l'ambiance acoustique, l'ambiance thermique, l'ambiance visuelle et les ondes électromagnétiques. En visant une labellisation par Certivea, on s'inscrit *de facto* dans une démarche de prévention.

■ Innovation : l'approche biophilique

Les vertus de la végétalisation des espaces de travail sont multiples : améliorer le bien-être des collaborateurs, embellir et humaniser l'espace, améliorer la qualité de l'air... et même servir de séparation entre deux espaces, un atout non négligeable suite à la crise du coronavirus qui impose de nouvelles séparations des espaces. Pour comprendre ces différentes vertus du végétal, nous nous intéresserons au concept de biophilie.

● Les bienfaits de la nature : une approche par la biophilie

Pour accroître la santé environnementale de l'agent, et tout particulièrement diminuer ses tensions nerveuses (stress, pression), lui procurer une sensation de bien-être grâce à un air purifié et développer sa créativité, le concept de biophilie est particulièrement pertinent.

Littéralement, " amour du vivant ", le terme **biophilie** désigne le besoin inhérent qu'a l'être humain de se connecter à d'autres formes de vie car le vivant est vertueux pour le vivant. Formulé pour la première fois en 1984 par le biologiste Edward O. Wilson, il est également pertinent d'appliquer ce concept de biophilie de manière très concrète au sein de nos lieux de vie et espaces de travail. On parle alors de **design biophilique**. Comment les principes et designs biophiliques peuvent-ils s'incarner dans l'espace de travail ? Deux directions principales à cette reconnexion de l'homme à la nature s'offrent à nous : par la présence de la nature au sein de l'espace de travail et plus largement par l'imitation de la nature.

Concernant la **présence de la nature au sein de l'espace de travail**, une étude relayée par ARP Astrance* constate que : les employés qui travaillent dans des environnements de bureau dotés d'éléments naturels ressentent une amélioration de 15% de leur sentiment de bien-être, sont 15% plus créatifs et 6% plus productifs.

40% *augmentation de la satisfaction du travail en présence d'éléments naturels*

Concernant **l'imitation de la nature**, si l'effet sur l'attention et la concentration n'est pas encore clairement établi, la présence des formes biomorphiques (imitant le vivant) est une préférence visuelle* que l'on associe à une représentation symbolique de la vie.* Pour le bien-être de l'agent, la conception du bâtiment peut ainsi veiller à intégrer des formes et motifs biomorphiques, c'est à dire les formes que l'on retrouve dans la nature.



La gare TGV d'Angers Saint-Laud,
végétalisée par les Jardins de Gally

● L'importance de la lumière naturelle

L'étude de 2014 du cabinet Terrapin Bright Green* identifie "14 modèles de conception biophilique" pour "améliorer le bien-être et la santé dans l'environnement bâti". Parmi les 14 modèles, le numéro 6 porte sur "la lumière dynamique et diffuse" et notamment sur la lumière du jour provenant des fenêtres.

En effet, lorsque l'on interroge sur les indispensables de l'espace de travail, les premiers critères fréquemment invoqués sont le soleil, la lumière, et des grandes fenêtres sur l'extérieur. Certivéa relève une étude affirmant précisément que ces deux critères, une lumière naturelle et une vue sur l'extérieur, permettent

à eux seuls une réduction de l'absentéisme de 6%. La qualité de la lumière est donc essentielle. De mauvaises conditions lumineuses peuvent générer de la fatigue, une détérioration de l'acuité visuelle voire des accidents. C'est donc naturellement que le label Certivéa accorde un soin particulier à ce critère afin d'assurer un éclairage suffisant (artificiel et naturel) ainsi qu'une bonne qualité lumineuse. La lumière agit sur l'humeur, le bien-être, la capacité à réaliser les différentes tâches de travail. Le récent déménagement du siège de la Région Ile-de-France dans la ville de St Ouen s'est ainsi accompagné d'une volonté de mettre la lumière naturelle au cœur de l'aménagement. Les espaces de travail y sont inondés de lumière naturelle, le bâtiment se caractérise par sa forte luminosité et par la présence de la nature en son sein. De plus, il est largement ouvert sur l'extérieur.



● L'impact biophilique positif et global

Le design biophilique de l'espace de travail produit un impact direct sur les agents tant dans leur niveau de bien-être et leur santé globale que leurs ressources cognitives et leurs performances. Rachel et Stephen Kaplan, pionniers de la psychologie environnementaliste attribuent à l'impact biophilique une **"récupération attentionnelle"**. En effet, le design biophilique, a une importance considérable allant de la réduction de l'absentéisme à l'augmentation de la satisfaction du travail. Différentes études en milieu hospitalier révèlent même un **effet thérapeutique**. Selon les recherches de L'Université d'Oregon qui révèlent une **détérioration de 10 % de l'absentéisme** pour un espace pensé sans lien avec la nature et, comparant les jours d'absence de maladie des collaborateurs selon la qualité de la vue et de l'éclairage, il ressort que le premier indicateur d'absentéisme est la qualité de la vue.



Potager du CHU d'Angers

Ainsi, les bienfaits de la **présence du végétal dans les hôpitaux** ont en effet été mis en lumière dès 1984 par les travaux du Dr Roger Ulrich, professeur d'architecture au Center for Healthcare Building Research de l'université de technologie de Chalmers en Suède. Son étude* met en évidence l'influence des éléments naturels et urbains sur la convalescence des patients. En effet, pour des patients ayant subi la même opération chirurgicale, la **convalescence était plus rapide** lorsqu'ils avaient accès à des espaces verts ou une vue sur des arbres par leur fenêtre de chambre.

Au sein de la fonction publique hospitalière, les créations de **jardins potagers ou maraîchers**, bénéfiques à la fois pour l'équilibre du personnel comme celui des patients, se multiplient. Un jardin potager a par exemple vu le jour à proximité du service de médecine interne du CHU d'Angers. Lieu de promenade et de rencontre, le personnel hospitalier comme les patients peuvent en profiter et même emporter gratuitement la récolte issue du potager à leurs domiciles. Le Centre Hospitalier de Valenciennes a quant à lui créé un imposant jardin maraîcher de 500 m² ; une journée par semaine, le jardin est privatisé pour le personnel hospitalier, pour qu'il puisse en bénéficier librement. Le reste de la semaine, le jardin est devenu un lieu convivial, de rencontre et de reconnexion à la nature pour les visiteurs, les patients et le personnel.



© Région Ile-de-France

Des agents de la Région Ile-de-France déjeunant au soleil entourés de plantes

Flash covid : **maintenir la distanciation physique grâce au végétal**

À l'heure où nous devons repenser nos espaces de travail à la suite de la crise du coronavirus, le végétal semble être une bonne solution pour maintenir la distanciation physique. En effet, la privation d'accès à la nature ayant été une contrainte pour de nombreuses personnes durant le confinement, cela a contribué à renforcer notre besoin de nous connecter à la nature. L'entreprise de conseils et de paysagisme, Les jardins de Gally* a dans ce sens mis en place un ensemble de solutions végétales pour la distanciation physique. Ainsi, ils proposent l'utilisation du végétal pour délimiter les espaces de travail (cloison végétale mobile, bac cloisonnant...) et aménager les postes de travail ou encore créer des bulles de respirations individuelles. Pour certains lieux de la fonction publique destinés à recevoir beaucoup de public (Ministères, CHU, ...) des solutions de gestion de flux via l'utilisation de bacs ou de grands végétaux sont également envisagées. Cela permettrait de transformer une contrainte liée au coronavirus en opportunité, celle d'améliorer le bien-être des agents par la nature.

2. La santé digitale : quand l'outil technologique soutient la santé

Une autre composante mérite attention au sein du concept de santé globale : la santé digitale, englobant la relation aux outils. Dans un contexte de numérisation de la société, les outils numériques peuvent être des facteurs d'efficacité, de facilitation ou de préservation du travail comme dans le cas de la télémédecine. D'un autre côté, ils peuvent également être des facteurs de stress. C'est pour cela que leur bonne gestion constitue un enjeu fondamental dans le bien-être des agents.

■ Essor de la télémédecine

Le code de la santé publique définit la télémédecine comme *"une forme de pratique médicale à distance utilisant les technologies de l'information et de la communication"*. Elle met en relation un professionnel de la santé avec un patient. Cette technologie de l'information et de la communication a été adoptée par le secteur public afin de favoriser le bien-être des agents. On peut distinguer deux types d'usage principaux :

● Un service de télémédecine au service des agents (territoriaux)

Pendant un an, **la ville de Vannes** a mis à la disposition de ses 1200 agents un service de téléconsultation médicale accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. La plateforme Medaviz leur donnait accès à 30 spécialités médicales et paramédicales (médecins généralistes, pédiatres, gynécologues, psychiatres, sages-femmes, pharmaciens, ORL, etc.). C'est un service complémentaire qui ne vise pas à remplacer le recours à un médecin traitant. L'objectif est d'améliorer le bien-être des agents et réduire l'absentéisme, notamment en levant rapidement les doutes des agents concernant leurs petits problèmes de santé. La distance avec le professionnel de santé peut aussi favoriser la libération de la parole, en particulier à propos des violences psychologiques quotidiennes ou d'un excès de stress.



© ANACT

La MNT offre également la possibilité d'un service télémédecine à ses adhérents. Cette garantie santé mise en place l'an dernier a été étendue à l'ensemble des adhérents lors de la crise sanitaire. Il s'agit de généraliser l'accès au soin. Cela se traduit par le soutien de médecins généralistes et spécialistes par visio, ligne téléphonique, tchat... et ce de manière totalement gratuite pour l'adhérent. Développée de manière temporaire pendant le confinement, l'expérience a révélé le besoin de cette pratique de sorte que la garantie persiste pour l'ensemble des adhérents ayant souscrit à ce service. Une réflexion est en cours pour en ouvrir l'accès à l'ensemble des agents adhérents.

● Une pratique vertueuse pour le personnel hospitalier

La télémédecine est une innovation qui répond aux **nouveaux enjeux** auxquels est confronté le système de santé : vieillissement de la population, augmentation des maladies chroniques, déserts médicaux dans les zones rurales... Le recours à la télémédecine offre de **nombreux avantages** : d'une part, elle permet d'éviter l'écueil des hospitalisations inutiles ; d'autre part, d'améliorer la qualité du suivi ; enfin, la meilleure prise en charge des patients contribue à redonner du sens aux métiers des professionnels de santé.

Ainsi, par exemple, le **projet Cancérologie parcours de soin Région Ile-de-France** (CAPRI), mené par le professeur Etienne Minvielle à l'institut Gustave Roussy propose un suivi à distance des patients atteints de cancer (dans le cas d'évolution en maladie chronique) à l'aide de la télémédecine. Deux infirmières répondent aux questions des patients à travers la plateforme CAPRI. Elles sont aidées par des algorithmes. Beaucoup de patients sous traitement se posent des questions telles que *"puis-je faire du sport avec mon traitement, ou faire le ramadan ?"* lesquelles ne requièrent pas de consultation physique. Cette innovation concilie donc à la fois utilité de santé publique et soulagement de la fonction publique hospitalière.

Flash covid

L'actualité due au COVID a mis au jour la puissance de la télémédecine. Pendant, l'épidémie, la télémédecine s'est banalisée et a atteint un pic inédit. Par exemple, dans le Pas-de-Calais, en un mois, on compte près de trois fois plus de téléconsultations qu'en 2019 pour la France entière. Selon des chiffres de la CNAM (caisse nationale d'assurance maladie), il y a eu 500 000 téléconsultations entre le 23 et le 29 mars 2020. Elle représentait alors 10% des consultations contre moins de 1% avant l'épidémie. Elle est remboursée par la sécurité sociale depuis 2018 et depuis le 18 mars, elle est remboursée à 100% par la CNAM. La téléconsultation présente de nombreux avantages : elle diminue le risque d'exposition au virus et allège le SAMU. Elle permet aussi de "désenclaver les populations isolées". En outre, elle permet aux personnes âgées ou à mobilité réduite de pouvoir consulter sans se déplacer. Cependant, elle ne répond pas au problème de désert médical : télémédecine et médecine traditionnelle sont et doivent être complémentaires.

Les avantages de la télémédecine sont tels que des **budgets** sont alloués à son développement. Par exemple, parmi les projets retenus par le fonds pour la transformation de l'action publique dans le cadre du programme "Action Publique 2022", il y a le déploiement de la télémédecine dans les EHPAD et les zones sous-denses.

■ Une relation apaisée aux outils digitaux

Le digital occupe aujourd'hui une place centrale au sein de notre vie et de notre travail.

5,4h / jour

Le temps que les français passent en moyenne à consulter leur messagerie.

Si les outils digitaux ne sont pas bien gérés, ils peuvent devenir une source de stress.

Par exemple, le docteur Thomas Robinson a révélé, au cours de l'une de ses études, "l'angoisse de la batterie vide" ou la "nomophobie" (de l'anglais "No Mobile Phobia"). Pour pallier ces dérives et prendre soin de l'agent à travers sa relation avec le numérique, deux moyens sont à disposition des organisations : la bonne gestion des outils et la "digital detox".

● Bonne gestion des outils numériques

Pour une utilisation plus saine des outils digitaux, les organisations peuvent rédiger une **charte** précisant aussi des conditions de communication interne (quand envoyer un mail, appeler, se déplacer, quel outil de communication utiliser dans quelle situation...). Ces chartes peuvent être affichées dans les espaces de travail et donner lieu à des animations pour les faire vivre. Ces démarches sont essentielles car mieux comprendre et mieux gérer sa relation au digital et permettre un équilibre en optimisant son temps et par sa productivité. Le Ministère de la Culture a mis en place en 2014 une charte courriel accompagnée d'une campagne 'Ciel mon courriel' pour prévenir les risques psycho-sociaux induits par l'usage abusif ou non-encadré de la messagerie. Dans leur livre **2h chrono pour se déconnecter (et se retrouver)** paru chez Dunod en 2018, Virginie Boutin et Fabienne Broucayet offrent des conseils, bonnes pratiques, retours d'expériences pour permettre de mieux comprendre et gérer sa relation au digital afin de mieux gérer son temps et être plus productif. De nombreuses pistes pour la rédaction d'une charte de bonne utilisation des outils électroniques dans son espace de travail comme à la maison. A titre d'exemple, le chapitre "Politesse digitale : victime ou bourreau ?" invite à examiner son impact digital sur les autres et pas seulement celui que l'on subit. Dans la fonction publique où la structure hiérarchique peut inviter à mettre en copie un nombre n'importe quel de personnes, ce questionnement est vertueux !



Agent de la ville de Troyes

● La digital detox

Si le progrès des outils technologiques a élargi les possibilités d'une vie connectée, il convient d'éviter le surmenage et le stress dû à une connexion en tout temps. Ainsi la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels a introduit un **droit à la déconnexion**. Le droit à la déconnexion numérique - ce que les anglo-saxons appelleraient la " digital detox " - est maintenant en partie encadré par la loi. Depuis le 1er Janvier 2017, le droit à la déconnexion figure parmi les **obligations des partenaires sociaux sur les négociations annuelles** sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. Les entreprises de plus de 50 salariés doivent obtenir un **accord collectif** ou établir **une charte** avec les organisations syndicales représentatives qui fixent les modalités pratiques du droit à la déconnexion des salariés. Les organisations peuvent aussi mettre en place des initiatives afin de favoriser la " digital detox " de leurs employés.

Bien que la réglementation concerne les entreprises du secteur privé, certaines collectivités ont mis en place un système de droit à la déconnexion. Par exemple, la ville de Paris a rédigé un "mode d'emploi à la déconnexion".* Il s'agit d'un **recueil de bonnes pratiques** visant à améliorer la qualité de vie des agents tout en conservant un niveau d'exigence élevé.* On peut notamment y lire quand éviter d'envoyer des mails ou bien les créneaux pendant lesquels les agents ne sont pas obligés de répondre

Une pratique inspirante est expérimentée au sein de la région Provence Alpes Côte d'Azur : une formation-action intitulée "**Zéro mail inutile**". Composée de 4 demi-journées de formation et 4 journées de pratique, cette démarche, testée auprès d'une dizaine d'agents volontaires de Mai à Septembre 2018, vise à étudier les changements de pratique. Selon la bibliothèque des initiatives RH du Ministère de la Transformation et de la Fonction publique, les résultats de cette expérimentation ont été communiqués à de nombreux services de l'État et ont donné lieu à des formations dans les services de l'État en Région PACA. Un **réseau d'ambassadeurs** du "Zéro mail inutile" a été mis en place et, pour les soutenir, **une mallette pédagogique** a été conçue. Celle-ci contient des fiches outils, des vidéos tutos, un guide d'animation, des bonnes pratiques telles que : désactiver les notifications, installer un tri automatique des mails, la rédaction de mail clairs, courts et concis... Il existe une vidéo invitant à devenir ambassadeur du "zero mail inutile" dans son organisation. Ces ressources invitent chacun à réduire la place des mails (et du smartphone) dans sa vie professionnelle (et personnelle). Ce faisant, il s'agit de se soustraire à "la tyrannie des emails" et favoriser des relations humaines propices aux échanges et à la coopération.



Capture d'écran de la vidéo "zéro mail inutile"

Cette initiative semble d'autant plus intéressante qu'une enquête de chez Eléas (Pratiques numériques des actifs en France en 2016) révèle que plus d'un tiers des actifs (37%) utilise chaque jour les outils numériques professionnels hors du temps de travail et que 6 actifs sur 10 (62%) considèrent que des règles devraient être mises en place.



□ Portrait

Nous voulons vous être utiles au quotidien pour vous permettre de continuer à l'être dans votre mission.



La MNT a été créée et est toujours animée par des agents publics bénévoles, convaincus qu'un service public local de qualité et efficace pour les usagers, repose sur des agents territoriaux en pleine santé physique, psychologique et économique. Être solidaires et protéger leurs collègues, c'est agir en faveur des services publics locaux essentiels à la population française.

La MNT est également aux côtés des employeurs territoriaux, les collectivités. Elle les accompagne avec des solutions innovantes de prévention santé et mieux-être au travail.

Être utile est un beau métier

- **Une expertise, coeur de métier de la MNT :**

La MNT, créée en 1964, est la première mutuelle des services publics locaux. Elle dispose d'une connaissance unique et experte du monde territorial. C'est à ce titre qu'elle a publié en 2018, le Livre blanc " Santé et mieux-être au travail des agents territoriaux " dont les seize propositions alimentent les réflexions dans le cadre de la réforme de la fonction publique.

- **Des dispositifs d'écoute, d'accompagnement et de soutien :**

Constamment à l'écoute de la communauté territoriale, la MNT publie chaque année plusieurs baromètres.* Mis en place lors de la crise COVID-19, son baromètre IFOP-MNT rend compte du vécu des agents et des collectivités sur cette période ; une étude a également été menée en interne. La MNT porte en effet une égale attention à ses adhérents, qu'à ses élus et collaborateurs. Avec la plateforme MNT Mobiliz, elle apporte une réponse innovante pour soutenir l'engagement militant de ces derniers.

Prendre soin, au plus près des agents

- **Une expertise, coeur de métier de la MNT :**

Au-delà des couvertures labellisées en santé et prévoyance, la MNT développe une approche globale de services. Elle place toute son utilité dans sa démarche d'aide et d'accompagnement tant des agents que des collectivités à la recherche de nouvelles solutions pour des soins et des services accessibles à tous. Ainsi, elle met à la disposition des agents une offre complète de soins et de services : réseaux de soins, établissements de santé, pharmacies, soins à domicile, matériel médical, logement social, grâce notamment au Groupe VYV dont elle est l'un des membres fondateurs.

De même, elle fait bénéficier les employeurs territoriaux de ses expertises : participation financière, réglementation RH, risques statutaires...

- **Un engagement en prévoyance, gage de sécurité pour les agents :**

De par la nature de ses métiers, le taux d'arrêts de travail est particulièrement élevé au sein de la Fonction publique territoriale. Eviter l'aggravation de ce risque et faciliter un retour durable à l'emploi après un arrêt de travail sont donc des enjeux importants pour l'employeur public. C'est pourquoi, la MNT accompagne agents et collectivités tant en amont qu'en aval des arrêts de travail. En prévention, elle intervient avec des partenaires experts sur des thématiques spécifiques : troubles musculo-squelettiques (TMS), risques psycho-sociaux (RPS) mais également activité physique, nutrition, gestes de premiers secours, santé environnementale... En aval, elle propose un accompagnement des agents et des collectivités par des médecins-conseils, avec des solutions pour un retour durable à l'emploi des agents : adaptation de poste, reclassement, aide psychologique...

Coconstructeur, détecteur et diffuseur d'information

- **Une utilité coconstruite via le design collectif des politiques publiques :**

La co-construction des politiques publiques permet de redonner du sens à l'action des agents et d'améliorer la qualité du service public local. C'est dans cet esprit que la MNT a créé en 2019 le " Fonds MNT ". Celui-ci a vocation à financer et accompagner les projets des agents territoriaux et des collectivités pour améliorer leur quotidien et le service aux usagers.

- **Détection et diffusion via les Prix PSMT :**

Depuis leur création en 2011 à l'initiative de la MNT, avec les principaux acteurs de la fonction publique territoriale et le soutien de SMACL Assurances, les Prix santé et mieux-être au travail (PSMT) ont récompensé une quarantaine de collectivités et centres de gestion pour leurs initiatives innovantes en matière de prévention et santé au travail. Des actions emblématiques auxquelles la MNT offre une large visibilité afin de contribuer à la diffusion de bonnes pratiques.

- **Un Observatoire territorial pour étudier l'environnement social des agents :**

Toujours dans l'objectif d'incarner sa mission d'utilité auprès des territoriaux, la MNT a créé en 2009, avec les principaux acteurs de la fonction publique territoriale, l'Observatoire social territorial (OST). Celui-ci étudie l'environnement social des agents : ressources humaines, management, santé au travail, fonctionnement des collectivités... La MNT veille ainsi à faire valoir les bonnes pratiques et à les diffuser au sein de la communauté territoriale.

La vision de la QVT à la MNT

La mobilisation des agents territoriaux et des collectivités locales pendant la gestion de la crise sanitaire COVID-19 a été exemplaire. Alors que les agents exercent des métiers peu rémunérateurs et exposés, et qu'ils sont peu protégés, leur santé au travail doit revenir sur le devant de la scène. Nous constatons en effet, un net décalage entre le niveau d'intervention de ces agents et la reconnaissance qu'ils en ont sur le plan de la protection sociale complémentaire.



3. La Santé physique : prendre soin du corps du fonctionnaire

Aux impératifs de santé environnementale et digitale s'ajoute la nécessité de prendre soin du corps du fonctionnaire dans sa globalité. Prendre soin du corps signifie à la fois corriger les postures contre les TMS mais également favoriser un mode de vie sain, c'est-à-dire promouvoir l'activité physique et une alimentation saine et variée.

MNT : un accompagnement au Bien-être au travail

Ayant à coeur le soin des agents territoriaux, la MNT offre un accompagnement aux collectivités dans leurs démarches de bien-être au travail. Celui-ci s'opère de multiples manières sur des sujets variés : alimentation saine, activité physique, massages... il peut s'agir d'activité découverte de pratique ou encore de mise en place plus régulière. Parmi les découvertes : le yoga, le tai chi, le chi gong, la relaxation, la méditation... Par ailleurs, il existe un réseau d'intervenants pour animer des ateliers, mettre en place des séances découvertes ou régulariser leurs interventions. Nous évoquerons ci-dessous certaines pratiques liées à l'alimentation et à l'activité physique. Une autre pratique de bien-être : les massages en entreprise et plus particulièrement le massage amma. Celui-ci consiste en un massage du dos et des bras, assis sur un siège de massage, pour une durée de 15 à 20 minutes. Ce type de massage apporte une décontraction musculaire et une réénergisation du corps. Il est facile de le mettre en place et est adapté aux colloques, salons, événements.

■ Prévenir les TMS

L'un des premiers aspects de la santé physique des agents à prendre en considération est la correction des postures. En effet, selon l'INRS, Institut National de Recherche et Sécurité, les **troubles musculosquelettiques** (TMS) sont la première maladie professionnelle en France. Ainsi l'Organisation Mondiale de la Santé (cf "Stratégie mondiale pour l'alimentation, l'exercice physique et la santé", 2004), alerte régulièrement à lutter contre les **effets pervers de la sédentarité** (4ème facteur de risque de décès) et le manque de pratique d'activité physique.

Afin de limiter les TMS, des sociétés de solutions ergonomiques proposent du mobilier de bureau qui favorise les bonnes postures. Pour améliorer la qualité de l'assise, il est nécessaire d'acquérir les **bonnes postures** ; c'est-à-dire apprendre comment s'asseoir, quelle est la bonne distance de son écran d'ordinateur, comment soulager sa nuque en écrivant des textos...

Emma est un prototype du collègue du futur conçu à l'été 2019 par William Higham, une société de solutions ergonomiques pour dénoncer l'impact des postes de travail sur le corps des employés.* Emma, employée de bureau en 2040 a : le dos voûté (à cause d'une assise prolongée), des varices (dus à une mauvaise circulation sanguine), des yeux injectés de sang (du fait d'un travail intense sur les écrans), des poignets et jambes gonflés (à cause des mouvements répétitifs), un ventre bedonnant (dû au travail sédentaire), sans compter l'eczéma dû au stress, le teint jaunâtre dû au manque de lumière naturelle et la pilosité aux oreilles et au nez due à la mauvaise qualité de l'air... Ce profil type est né de l'étude* Le collègue du futur, à partir d'un échantillon de 3003 participants en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.



Bonjour, je m'appelle Emma, employée de bureau en 2040



Si nous n'apportons pas des changements radicaux à notre vie professionnelle, tels que le fait de bouger davantage, d'améliorer notre posture au bureau, de prendre régulièrement des pauses pour marcher ou améliorer l'aménagement de notre poste de travail, nos bureaux vont nous rendre très malade.

William Higham, directeur de l'étude Le collègue du futur

● Les soutiens de l'exosquelette

Afin de prévenir les TMS, la MNT a recouru à un équipement d'exosquelette destiné à soulager ou renforcer la force de l'utilisateur. L' "ergosquelette" obtenu soulage l'activité de travail debout et assis ce qui peut s'avérer utile lorsque le travail s'effectue dans une posture entre deux (pas vraiment à genoux, ni assis, ni debout...), donc pénible pour le dos. Un mécanisme de bras articulés et de réglage de la hauteur d'assise permet d'y remédier.

Il s'agit d'une véritable innovation technique appliquée à la santé au travail qui nous invite à porter attention au produit lui-même (l'exosquelette) et au-delà à son environnement : comment peut-on l'implanter ? Quelle ergonomie ? Quelle acceptation du produit par les agents et comment le rendre acceptable ? Un accompagnement avec le réseau Kiné France Prévention permet d'apprécier l'impact innovant pour la collectivité.



Les exosquelettes en position assis ou debout de Noonee

● Un exemple d'innovation : des chariots ergonomiques

Ainsi, de plus en plus d'organisations recourent à des ergonomes pour aménager leurs bureaux, adopter un mobilier ergonomique apte à ajuster les postures et prendre ainsi mieux soin du corps des agents. Cela étant, les cadres ne sont pas les seuls concernés. C'est ainsi que, soucieuse de la santé de ses agents, la Région Ile-de-France a mis en place, lors du renouvellement de matériel des agents de nettoyage, des **chariots ergonomiques**. Une étude a été réalisée pour envisager un nouvel outil de travail afin de préserver le capital santé des agents (moyenne d'âge de 54 ans) et d'améliorer leurs conditions de travail. Un nouveau chariot de nettoyage par imprégnation ainsi été envisagé selon des critères ergonomiques tels que la maniabilité, la robustesse, l'ergonomie fonctionnelle et la facilité de déplacement du chariot ainsi qu'une étude ergonomique poussée, en prenant en compte la nature des restrictions médicales émises par les médecins de prévention ainsi qu'une étude comparative avec l'expérience de la Région de Bretagne. Ce sont 4530 chariots qui ont ainsi été installés dans une vingtaine de lycées tests avec une formation de prise en main de l'outil. A ce jour **8500 agents de lycées** en bénéficient. La Région souhaite équiper l'ensemble des agents concernés dans l'année.

Les nouveaux chariots ergonomiques de la région Ile-de-France



● Une équipe polyvalente pour coconstruire la prévention

Également consciente de l'enjeu sociétal, La Ville de Cavailon, son centre communal d'action sociale et l'agglomération Luberon Monts de Vaucluse [prix PSMT de la MNT] ont conjointement créé une nouvelle culture managériale de la prévention et de la santé au travail. Pour prévenir les TMS, ils ont constitué une **équipe projet polyvalente transverse** qui regroupe un encadrant, un médecin du travail, un ergonome (du CDG 84), la MNT, le réseau kiné France Prévention, et l'école ostéopathie d'Avignon... Une séance d'ostéopathie est notamment proposée aux agents. En outre, une heure par semaine est prise sur le temps de travail des agents pour réaliser des activités sportives. En effet, le fait de bouger, d'être en mouvement est aussi fondamental pour le corps afin de lutter contre les effets pervers de la sédentarité dûs au manque d'activité physique. C'est pour cela que la promotion de l'activité physique doit également être une priorité au sein des organisations.



Cours de sport dans la ville de Cavailon

■ Promotion de l'activité physique

Promouvoir l'activité physique passe avant tout par la réduction du temps assis. Selon les observations de Grosclaude, M., & Ziltener, J. L. dans leur étude de 2010 intitulée "Les bienfaits de l'activité physique (et/ou les méfaits de la sédentarité)"* le temps passé en position assise peut être considéré comme un facteur de risque essentiel pour le développement de maladies chroniques et indiquant que le fait de diminuer le temps passé en position assise serait presque autant bénéfique que promouvoir l'activité physique.

*5 minutes debout suffisent, toutes les 30 minutes pendant 8 heures pour faire diminuer la glycémie de 34% par rapport à un groupe restant assis.**

Ainsi, ces études mettent en exergue l'importance pour les agents de penser à se lever régulièrement de leur siège. En ce sens, divers programmes et applications peuvent être un soutien.

Afin d'impulser positivement la journée et commencer par une activité physique Béatrice de Lavalette adjointe au Maire de Suresnes et Vice-présidente du Conseil régional d'Ile-de-France chargée du Dialogue social, a mis en place un **réveil musculaire sur le temps de travail**. Les agents qui le souhaitent commencent leur journée avec 10 à 15 minutes en équipe pour pratiquer quelques étirements. Outre l'éveil physique, cette pratique permet de renforcer les liens entre les agents qui se découvrent autrement. L'activité physique agit alors comme un véritable facteur de cohésion et de solidarité entre les agents. Cette pratique est tout particulièrement appréciée au sein du service de restauration lequel connaît davantage de risques TMS.

Outre la réduction des TMS, les **bienfaits de l'activité sportive** sont multiples : réduction du risque d'hypertension, de cardiopathies coronariennes, d'accident vasculaire cérébral, de diabète, de cancer du sein et du côlon, de dépression et amélioration de l'état des os et la santé fonctionnelle. L'activité physique est un déterminant clé de la dépense énergétique et est donc fondamentale pour l'équilibre énergétique et le contrôle du poids.

L'activité physique peut également se concevoir collectivement pour créer du lien social et de la cohésion d'équipe. Ulysse Dorioz, directeur de la transformation de la Région Ile-de-France, témoigne - institutionnellement et personnellement - que la pratique sportive (permise par la salle de sport) nivelle les différences statutaires et crée de la convivialité entre les agents.



Réveil musculaire ville d'Orléans



Salle de sport dans les bureaux de la Région Ile-de-France

De quelle manière promouvoir l'activité physique ? Il existe de multiples possibilités, pratiques, et modalités pouvant contribuer à améliorer la santé des agents. A titre d'inspiration la ville d'Assigny [prix PSMT de la MNT] propose à ses agents des **séances de stretching hebdomadaire**. Ces séances connaissent un grand succès comme en témoignent les retours des agents qui déclarent : qu'il s'agit d'un " rendez-vous que l'on ne manquerait pour rien ..." et ressentir " moins de douleurs articulaires ". Le CHU de Dieppe propose des **séances de sport aux agents le midi avec le soutien d'éducateurs sportifs**. Par ailleurs, ces séances sont payées en heures supplémentaires pour inciter le personnel à pratiquer une activité sportive. Dans le cadre de son dispositif Santé Vitalité, la ville et l'agglomération d'Eprenay [prix PSMT de la MNT] a mis en place des **ateliers sportifs gratuits et des conférences sur la santé** (problèmes de dos, nutrition, sommeil...) Les ateliers sportifs sont gratuits et fonctionnent par trimestre, ce qui permet de varier les disciplines et les groupes.

Plus largement la pratique du sport peut être promue afin de soutenir les agents psychologiquement dans des phases de vie professionnelle délicates. C'est ce qu'a fait le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis [prix PSMT de la MNT] qui a intégré une **activité sportive dans le parcours de reconversion des ses agents**. Le bilan de cette initiative est incontestablement positif. Les agents ont indiqué ressentir un mieux-être, avoir amélioré leurs postures au bureau, retrouvé le goût de l'effort et repris confiance en eux. Les équipes sont plus dynamiques et soudées. De plus, une baisse de l'absentéisme en formation a été remarquée.

Les associations du personnel du Ministère de la Culture (AAS, Etude & Action, le Cap, ...) réalisent un travail important et extrêmement apprécié des agents autour d'activités sportives, culturelles, toutes fédératrices. Une course à pied réunit par exemple chaque année plus de 700 agents dans le jardin des Tuileries.



■ Nourriture saine

● Pour une culture commune de la santé

Pour maintenir ou viser une bonne santé physique, **avoir accès à une nourriture saine et équilibrée** est essentiel. Un des premiers obstacles est le manque de connaissances. Afin d'y remédier, le conseil départemental du Cher [prix PSMT de la MNT], s'inspire de l'approche GMC (**Global Mobility Condition**), utilisée dans le sport de haut niveau. Il lance le concept "**Oser la pep's attitude**" avec une forte communication pour développer une culture commune de la santé grâce à une bonne hygiène de vie (activité physique régulière, alimentation équilibrée...) : conférences, articles, animations, présentation de l'approche GMC et bilans fonctionnels, etc.

Marie-Ange Negrello, Vice-présidente de la MNT, en charge de la prévention et de l'intervention sociale rapporte l'importance de ce sujet auprès des agents. La MNT a ainsi mis en place des forums et conférences dédiés au sujet de la nutrition y compris alertant sur la présence et les dangers des perturbateurs endocriniens ; également des petits déjeuners conçus de concert avec des intervenants et des diététiciens pour s'assurer du juste équilibre. La thématique de la nutrition est si essentielle qu'elle est d'ailleurs intégrée aux journées à thème de la MNT afin que chacun puisse en connaître et s'approprier les différentes composantes.

L'intervention de la MNT auprès des collectivités ne se restreint pas à la nourriture ou à l'alimentation. Plus largement, il s'agit par exemple d'atteindre un équilibre alimentaire auquel cas une collaboration avec des diététiciens est engagée, ou encore d'apprendre à décoder les étiquettes ce qui concerne à la fois les produits alimentaires et aussi ménagers, et met en garde contre les opérations de greenwashing. L'offre comprend également l'organisation d'ateliers ou encore la possibilité de créer des produits sains. In fine, il s'agit de contribuer à un cadre de vie sain, lié aux problématiques de santé et de budget, afin de responsabiliser et rendre accessible à tous. *"Il y a la vie privée et professionnelle et on essaie de mettre en place une cohérence entre les deux."*

● Pour une nourriture saine

Au CHU de Dieppes, des **menus équilibrés** pour le personnel sont proposés sur l'intranet afin qu'ils puissent les réaliser chez eux. En outre, des conférences sur les "basics" du bien-être (manger, bouger, dormir) ont été organisées lors de la semaine de la QVT.

Dans le domaine de l'éducation, la mairie du Vème arrondissement de Paris propose une **alimentation équilibrée** et majoritairement bio et locale aux enfants dans les écoles primaires et maternelles de son secteur mais aussi par conséquent aux agents (professeurs, directeurs.trices d'établissement, cuisiniers...). Cette initiative est née d'une **alliance vertueuse entre élus, citoyens et parents d'élèves** regroupés dans un collectif intitulé "sauve ma cantine". A l'origine un groupe de 5 parents d'élèves, il a su convaincre les élus de la mairie d'arrondissement sur les enjeux de l'alimentation. Grâce à l'écoute et à l'aide de ces derniers, ils sont aujourd'hui quelques centaines. C'est un bel exemple de coconstruction, rassemblant les citoyens, les élus

et les agents. Le **modèle offre** une nourriture équilibrée de qualité et locale au même prix de revient qu'une cantine classique, notamment grâce à l'achat en gros et la préférence pour les producteurs locaux. Les agents de cuisine sont alors formés à cuisiner sur place, ils apprennent les apports nutritionnels de chaque produit. Tous les ans, l'association organise un voyage à la rencontre des agriculteurs avec des élus, des parents, le directeur et des enseignants.



Le collectif sauve ma cantine qui défend une nourriture saine dans les cantines

Récemment, une mesure de la circulaire " services publics écoresponsables " du premier ministre Edouard Philippe vise à atteindre une alimentation plus saine et plus respectueuse de l'environnement dans les restaurations collectives où déjeunent les agents. D'ici à juillet 2020, **l'État augmentera son approvisionnement en produit durable et de qualité** pour ses services de restauration collective. La circulaire prévoit en ce sens un minimum de 20% de denrées alimentaires issues de l'agriculture biologique et s'engage à favoriser la qualité et la diversité des apports en protéines. -

4. La Santé mentale : prendre soin de l'état d'esprit des agents

■ Préambule - contre la souffrance

Face à des îlots de grande souffrance, la fonction publique doit accompagner ses agents en grande difficulté psychologique.

Pour prendre soin de la santé mentale de ses agents et prévenir les risques de suicide, le CHEMI a lancé un **Plan de prévention du suicide et des actions conduites**. Il vise à traiter les situations les plus graves. L'ensemble des actions de lutte contre le stress, est nécessaire dans un Ministère soumis à de très fortes pressions sociétales, politiques et de productivité.

En complément, les méthode TOP (Techniques d'Optimisation du Potentiel) sont également un moyen utilisé pour favoriser le bien-être dans les équipes. Les TOP sont un ensemble de stratégies (cognitives et comportementales) permettant à chaque agent de mobiliser au mieux ses ressources (physiologiques, émotionnelles, cognitives et comportementales) selon les situations qu'il rencontre afin d'atteindre des objectifs précis. La méthode a été originellement créée par un médecin du sport puis incluse dans les formations des pilotes de chasse pour lesquels la concentration est primordiale. Elle a finalement été généralisée dans l'ensemble des armées

puis adaptée à la société civile. La méthode s'inspire, en outre, du yoga, de l'auto-hypnose, de la relaxation et de la psychologie. Elle permet ainsi aux agents d'optimiser leurs capacités cognitives, physiologiques ou émotionnelles et comportementales en situation de stress intense ou de fatigue.

Les addictions sont présentes chez les agents comme dans la population générale. Pour lutter contre celles-ci, la MNT a développé un serious game, un jeu de mise en situation, Territorial City,* qui permet de se former sur le sujet.



Le serious game territorial city

Flash covid

Selon l'enquête OpinionWay du 20 avril 2020, 44% des salariés en France étaient en détresse psychologique après les 3 premières semaines de confinement... Les perspectives de reconfinements futurs - il faut les espérer partiels, temporaires et localisés - suggèrent une nécessaire vigilance accrue face à la possible détresse des agents.

■ Développer l'espace psychologique

● **Limitation de l'impact des conditions de vie au profit des compétences du bien-être**

Prendre en compte la santé du fonctionnaire ne saurait se réduire aux seuls critères de santé environnementale et physique et un soin tout particulier à la santé mentale de l'agent s'impose. En ce sens les recherches de Sonja Lyubomirsky révèlent que les conditions externes de son existence (par exemple : travailler dans un bureau de 20m² ou 2m², au nord ou au sud du pays, proche ou loin de chez soi...), contre toute attente, ne sont pas le critère déterminant de l'épanouissement des individus en raison notamment d'un facteur d'habitation hédonique.

10% *part de bonheur déterminée par les conditions extérieures de vie*
Sonja Lyubomirsky.

Au contraire, elle nous invite à agir sur les “activités intentionnelles”, les “happy habits”. En cela, elle nous invite à nous concentrer sur les choix conscients que nous faisons pour agir sur notre épanouissement et liste une douzaine de compétences positives à cultiver : la gratitude, l’optimisme, la gentillesse, les relations, la résilience, le pardon, la méditation... autant de compétences influant sur notre santé mentale. L’équipe de chercheurs évalue cette contribution à environ 40% de notre épanouissement. Les recherches actuelles tendent à augmenter la proportion pour en faire le critère déterminant avant même le critère génétique (initialement estimé à 50%). Ainsi, l’impact des conditions de vie reste limité et le soin à accorder à la santé mentale pour notre épanouissement, est, de bon sens, déterminant.



Le travail et le confinement

■ Confirmation des témoignages des experts du confinement

Le constat de ces recherches issues de la psychologie positive se confirme par les témoignages de professionnel du confinement. En effet, lors du confinement dû à la crise sanitaire, des spécialistes du confinement ont partagé leur vécu. Il s’agit d’astronautes, ou de sous marinières.... des personnes dont la profession exige de vivre dans de petits espaces. Xavier Ruelle, sous marinier, qualifie ainsi le confinement avec sa femme et ses enfants de “prolongement de son quotidien”.



Flash covid

Jean-François Clervoy,* astronaute de l’Agence spatiale européenne, explique que le confinement est obligatoire pour survivre dans l’espace ; c’est la configuration de base de toute mission spatiale. Quand on l’interroge sur son confinement sur terre, il répond qu’il se sent bien car il peut se tenir informé, télétravailler, lire, faire du sport dans son salon et que les ravitaillements ne sont pas limités. Il affirme que les besoins fondamentaux sont d’abord l’eau puis l’abri. Il est reconnaissant d’avoir un abri. Clervoy explique que certes, le confinement peut être perçu comme une contrainte mais que depuis le début de l’humanité, celui-ci a principalement été une solution à un problème. Il assure que le plus important est de se tenir informé et relié avec l’extérieur.

■ Émergence de la notion d'espace psychologique

Ainsi donc, Xavier Ruelle, sous marinier à la base de Cherbourg, invite à prendre soin de l' "espace psychologique". Selon l'officier, "l'espace n'est pas si important, sous l'eau, on vit à soixante-quinze pendant soixante-dix jours dans un F3... c'est l'espace psychologique qui compte ". Une invitation à développer les compétences du bien-être ci-dessus évoquées pour nourrir cet espace déterminant de la santé mentale.

■ Des pistes concrètes pour accroître son espace psychologique

Or la mission de service public orientée vers la satisfaction des usagers peut facilement témoigner d'un encombrement mental et manquer d'espace psychologique. Par ailleurs, certains métiers sont plus facilement en contact avec la violence à l'instar des magistrats, des officiers et agents de police judiciaire, des professeurs, conducteurs de bus et autres... La **pleine conscience** peut être un précieux allié pour le potentiel bien-être qu'elle apporte, à l'image des programmes de méditation développés dans le projet LIBERTÉ (voir portrait dédié). Par ailleurs, dans une volonté de soutien, il peut être envisageable d'assurer un soutien psychologique aux agents qui le sollicitent, voire une **hotline** comme certaines se sont créées de manière solidaire lors de la période de confinement. En effet, la posture de service de ce public professionnel peut facilement basculer dans le dévouement à l'autre et l'oubli de soi. Les actions de prévention santé sont alors essentielles. La pleine conscience, comme l'affirme les différentes recherches des neurosciences, est une ressource fondamentale. Plus largement, **les programmes de développement de compétences psycho-socio-émotionnelles** (voir approche 5) apportent des réponses pour développer son espace psychologique.

La MNT met à disposition des agents adhérents différents types de **plateformes et hotlines** pour leur permettre d'obtenir de l'information, de l'orientation voire un réel soutien. Cette aide peut être personnelle, sociale ou professionnelle. Elle a notamment été élargie au cours de la crise sanitaire COVID 19.

Tout d'abord, **des conseillers d'agence** apportent des conseils au **plan social**. C'est un premier niveau d'information et d'orientation pour guider les agents.

Il existe ensuite **un accès information-conseil** qui informe sur **l'accès au soin** et aide à trouver un **parcours de soin adapté** et à se situer sur leur **budget santé**. Cela concerne par exemple les soins dentaires ou les audioprothèses. Cet accès offre du conseil et des analyses de devis.

Par ailleurs, **une plateforme spécifique permet d'accompagner au plan social**. Ce sont des **assistantes sociales** qui donnent des conseils afin de mobiliser des aides existantes et peu connues puis orientent vers les structures concernées. Cette aide peut concerner des questions liées aux situations de surendettement, de handicap, d'aidant ou de perte d'autonomie. Le cas échéant, une mise en relation avec les assistantes sociales de la collectivité s'opère. L'enjeu est de **mobiliser toutes les ressources accessibles** pour l'agent.

Enfin, une autre **plateforme permet de mobiliser un dispositif d'accompagnement psychologique par téléphone** pour un sujet d'ordre professionnel. Il peut s'agir d'une mutation, d'une difficulté relationnelle avec ses collègues ou son manager... L'agent est alors mis en relation avec un psychologue du travail qui lui offre des clés de compréhension et peut le mettre en relation avec le psychologue du travail au sein de la collectivité sur demande.



*Ce qui est important,
c'est d'abord de juste pouvoir vivre.
Vous savez les besoins fondamentaux
de l'humanité, c'est en premier l'eau,
en deuxième c'est l'abri, même avant
l'énergie. Depuis le début, dès les
temps préhistoriques. Les hommes de
la préhistoire, la première chose qu'ils
cherchent, c'est une grotte pour se protéger
des menaces extérieures.*

**Jean-François Clervoy, astronaute,
Agence Spatiale Européenne**





Flash covid

Pendant le confinement, la MNT a fait évoluer le rôle des conseillers d'agence pour mettre en place des appels de solidarité des conseillers auprès des adhérents les plus fragiles (selon âge) pour vérifier qu'ils aient bien accès aux dispositifs de la crise sanitaire. Ce sont alors 50 000 appels de solidarité qui ont été donnés en période de crise sanitaire.

Par ailleurs, la MNT dispose d'une ligne info statut à destination de ses adhérents (selon contrat souscrit, plutôt à titre individuel que collectif) afin qu'il puisse obtenir des informations sur leur statut d'agent territorial. Or, la crise sanitaire, pendant et après le confinement, a soulevé beaucoup de questions notamment sur les obligations ou/et interdictions de prendre congés. En effet, l'adaptation due à la crise sanitaire a soulevé des remises en cause des droits des salariés et ont alors émergé des questions sur leurs statuts. Ainsi, des juristes répondent en ligne pour transmettre les éléments d'information utiles. Par la suite, si l'agent en ressent le besoin, un conseiller juridique peut intervenir pour l'aider à constituer son dossier. Cette offre d'information en ligne a été élargie à l'ensemble des agents pendant la crise sanitaire afin que chaque agent puisse connaître et comprendre le cadre de son statut, ses droits et ses devoirs (questions parfois complexes pour l'agent lui-même). Cette offre reste aujourd'hui généralisée à l'ensemble des agents adhérents. Voir Partie A.

■ Créer les conditions du repos

● Rôle créatif de l'ennui : apport des neurosciences

Ne rien faire n'est pas nécessairement contre-productif. En effet, l'ennui est source de créativité. D'après les neurosciences, **en phase de repos, le cerveau reste actif**. Dans *Libérez la créativité*, Julia Cameron, artiste confirmée, ex-épouse du réalisateur à succès Martin Scorsese et ayant accompagné de nombreux artistes, raconte que toutes les meilleures idées de Steven Spielberg lui sont venues en conduisant sur les autoroutes. Deux explications neurologiques à cela : d'une part, la conduite sur les longues autoroutes américaines ne requérant pas d'intelligence particulière, le cerveau dit créatif reprend le pas sur le cerveau rationnel et l'esprit s'évade ; d'autre part, le cerveau artiste se nourrit des images et sensations qui surviennent sur ces grandes routes. Le cerveau artiste est un cerveau sensoriel. De sorte que pour activer les facultés créatives les temps d'évasion, de pause ainsi que le design sensoriel visant à stimuler les 5 sens, sont des ressources précieuses.

● Aménager des salles de repos

Les salles de détente sont donc bien importantes et ce d'autant plus que le seuil de saturation de capacité de concentration est atteint. Installer **une salle de repos permet de se ressourcer**.

80% *des Français se disent fatigués pendant la journée**

Le collaborateur est invité à se rendre en salle de repos pour se reposer ; également pour s'inspirer, c'est-à-dire laisser son cerveau par défaut reprendre le dessus ; ou encore pour changer son humeur : un collaborateur de mauvaise humeur peut s'y rendre de lui-même pour tenter de changer son état émotionnel au lieu de se déverser sur ses collègues, en bénéficiant des bienfaits de la lumière douce, des plantes ou de la musique.

En ce sens, le centre communal d'action sociale de Poitiers [prix PSMT de la MNT] a lancé un **label interne "l'effet papillon... une impulsion pour aller mieux"** pour prendre soin de ses agents. Afin de favoriser le mieux-être de ces derniers, l'organisation **a aménagé des espaces de pause**. En outre, elle a aussi proposé aux agents volontaires des **formations d'agents à la méditation pleine conscience** dont les avantages sont nombreux comme l'explique la partie suivante.

● Permettre la sieste au travail

Si dans certaines circonstances la sieste au travail peut être considérée comme **une faute** professionnelle justifiant un licenciement, il convient de rappeler que c'est une pratique à la fois de bien-être et de productivité.

Certes, l'interdiction légale de faire la sieste au travail n'existe pas, cela étant, il est mentionné que l'accès aux locaux n'est autorisé que pour l'exécution de la prestation prévue au contrat de travail. En conséquence, la sieste ne pourrait avoir lieu sur son lieu de travail que sur son **temps de pause...**

Pourtant, nombreux sont ceux qui revendiquent les **pouvoirs de la sieste au travail** dite sieste flash ou micro-sieste. La Fabrique Spinoza dans le kit des Passeurs du bonheur* au travail, rappelle les bienfaits de la sieste au travail. Alors que 80% des français déclarent être fatigués pendant la journée (Opinion Way 2016).



Photo virale d'Adama Cissé licencié pour faute grave suite à sa "sieste"

30% *le gain de productivité d'une sieste de 15 à 20 minutes selon une étude de la NASA**

Ainsi la sieste au travail stimule la performance, la créativité et le bien-être des collaborateurs. L'activité de sieste peut avoir lieu idéalement dans **une salle prévue** à cet effet ou en tout cas calme dans "des nap room". En revanche, si cela n'était pas possible, des techniques existent pour effectuer ces **siestes à son bureau** : par exemple, des oreillers spécialement dédiés à la sieste sur son bureau comme le modèle "Ostrich pillow". En ce sens, lors de son déménagement à tour La Marseillaise, la Métropole d'Aix-Marseille a installé une salle de détente au mobilier design, pour accueillir les micro-siestes des fonctionnaires. La sieste se pratique également dans certains hôpitaux tels que le Centre Hospitalier Intercommunal (CHI) de Créteil en pneumologie et aux urgences ou de l'Hopital Paris Saint-Joseph qui ont installé des **cocons de micro-sieste** de chez Nap & Up afin de prendre soin des soignants et personnels administratifs. Parmi ses inten-

tions l'établissement du CHI évoque la volonté d'offrir au personnel "un espace de prise de distance face aux situations de conflictualité et des prises en charge complexes ou une période de méditation de pleine conscience durant leur poste de travail".



Cocon pour microsieste

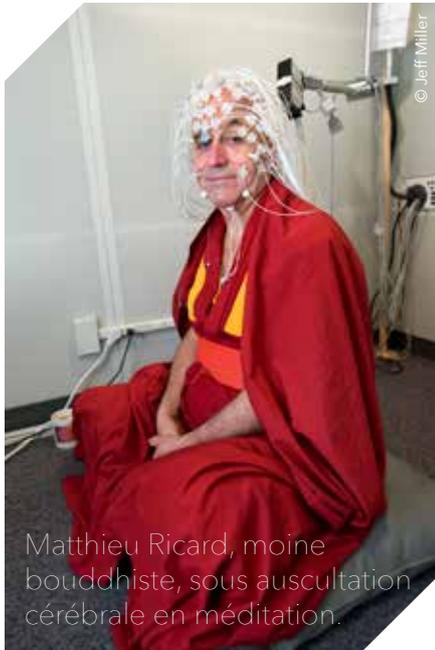
■ Former à la méditation et à la pleine conscience

● Méditation et pleine conscience pour améliorer la qualité de vie

La pleine conscience, ou Mindfulness en anglais est une pratique laïque dont le concept a été introduit par le Docteur Jon Kabat-Zinn dans les années 90. Professeur émérite de médecine, il a fondé et dirige la Clinique de réduction du stress (*Stress Reduction Clinic*) et le centre pour la pleine conscience en médecine (*Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society*) de l'université médicale du Massachusetts. Il enseigne la " **méditation de la pleine conscience** " (*mindfulness meditation*) qu'il définit comme le fait de porter son attention d'une certaine manière, c'est-à-dire délibérément, au moment présent, sans jugement de valeur sur l'expérience vécue. Cette technique est inspirée d'un **double courant** : d'une part les traditions méditatives orientales (yoga et méditations bouddhistes) et d'autre part la science occidentale (médecine et psychologie). Cette pratique vise à aider les gens à surmonter le stress et l'anxiété, ainsi qu'à réduire la douleur due aux maladies chroniques. Ainsi différentes études démontrent désormais le potentiel d'**amélioration de la qualité de vie** par la pratique de la pleine conscience notamment par un mécanisme de **découplage des composantes sensorielles et cognitives** de la douleur. La pleine conscience est un état de conscience pendant lequel l'attention est focalisée sur le moment présent de façon calme et objective, concentré sur les expériences internes (sensations, émotions, pensées, états d'esprit) ou externes, sans porter de jugement de valeur. La méditation permet d'atteindre cet état.*

● Les bienfaits de la pleine conscience / méditation : apports des neurosciences

Les nombreuses recherches sur la méditation montrent l'impact de cette pratique sur le cerveau : sur la conscience, l'autorégulation, l'apprentissage, la mémorisation. Le professeur Richard Davidson, pionnier des sciences de la méditation, directeur du *Waisman Laboratory for Brain Imaging and Behavior* et du *Center for Investigating Healthy Minds* à l'Université de Wisconsin-Madison a dirigé la plus grande étude moderne* sur **l'impact de la méditation sur le cerveau de moines bouddhistes** méditants experts et novices. Outre l'effet de plasticité neuronale, cette étude* révèle le pouvoir de la méditation sur la régulation de l'attention. En 8 semaines seulement et à raison de 30 minutes par jour de pratique dite de pleine conscience - forme médicale, laïque et occidentale de méditation - la structure cérébrale change et l'attention se trouve renforcée.



Matthieu Ricard, moine bouddhiste, sous auscultation cérébrale en méditation.

Le projet LIBERTE rapporte un extrait de l'ouvrage de Michael Chaskalson sur les bénéfices principaux de la pleine conscience dans les organisations, notamment :

- une diminution des niveaux de stress des participants
- une sensibilité interpersonnelle accrue
- une diminution des taux d'absentéisme liés à la santé
- une augmentation des capacités attentionnelles
- une amélioration des niveaux de bien-être au travail et de la satisfaction de la vie en général.

● Des initiatives inspirantes au sein de la fonction publique : une pratique en expansion

Forte de ses succès, la pratique de la pleine conscience a émergé dans de nombreuses initiatives. Les séances d'Isabelle Desii sont particulièrement éclairantes sur la diversité des situations.

Agissant au sein de la communauté d'agglomération de Pau depuis quelques années, Isabelle



Méditer a un impact direct sur le niveau de stress.

Desii, chargée d'innovation Collaborative, Délégation Qualité Innovation Pilotage Prospective, propose aux agents des **séances de pleine conscience sous différentes formes**. Initialement, il s'agissait de **préparer les agents à des ateliers de travail collaboratif** afin que ces derniers se déroulent dans les meilleures conditions possibles. Par la suite, elle fut sollicitée spontanément dans des situations de **stress intense** comme par exemple lors d'un projet d'incubation ou passage devant grand jury où il arrive en effet que des agents soient paralysés par le stress. Une séance de pleine conscience les aide alors à réduire le stress. Il peut s'agir également d'**accompagnements d'équipe** d'environ un mois, à raison de 2 à 3 sessions par semaine pour analyser leurs émotions, leurs ressentis, leur niveau et les facteurs de stress... Dans ce cas, cela opère comme un véritable vecteur de cohésion au sein des équipes. Au cours de ses séances de pleine conscience, Isabelle Desii procure aux agents des **outils** qu'ils pourront réu-

tiliser ensemble. Certaines équipes continuent même les séances entre elles à la fin du travail d'accompagnement avec Isabelle Desii. Enfin, les bienfaits de la pratique ont révélé leur plein potentiel **pendant le confinement**. En effet, les informations circulant de bouche à oreilles, de nombreuses demandes des agents ont apparues. Alors, Isabelle Desii a commencé à réaliser des lives de séances de pleine conscience, fortement suivis, tant et si bien qu'elle a ouvert **une chaîne en replay** grâce au support et à l'autorisation d'une responsable des RH.

Le soutien est essentiel dans ce type d'initiative. Jérôme Vauselle, auparavant responsable du pôle veille et information à l'Institut Mines-Télécom, a proposé un cours de **méditation de 30 minutes hebdomadaire** à l'attention du personnel de l'Université publique. Face aux bienfaits de la pratique, l'expérience a séduit l'une des DRH. Cela fut tellement apprécié que la méditation fut par la suite **intégrée à la formation du personnel**. Ainsi fleurissent de nombreux exemples démontrant les bienfaits de la méditation et de la pleine conscience au sein de la fonction publique.



95 membres du Parlement
Anglais méditent régulièrement

Ainsi, les **hauts fonctionnaires** aussi s'ouvrent à **la pratique méditative dans le monde politique** : des administrateurs et parlementaires sont aujourd'hui formés à la pleine conscience. Outre-Manche la pratique est déjà courante puisque l'ambassade de Grande-Bretagne 2013 a une cellule de bien-être au travail qui promeut la méditation auprès de ses agents. Par ailleurs, les initiatives individuelles y sont encouragées et sont soutenues par la hiérarchie. En effet, la culture anglo-saxonne favorise l'autonomie.

Le think-tank **"Initiative Mindfulness France"** est une association française, présidée par Audrey Berthé, qui s'est fortement inspirée des préceptes anglais. Son **objectif** est d'informer et sensibiliser le monde politique et les décideurs publics sur les bienfaits que peut apporter la pleine conscience dans la société afin qu'ils l'intègrent dans les sphères de la justice, de la santé, du travail et de l'éducation. En effet, depuis plusieurs années, les protocoles de pleine conscience se démocratisent dans les écoles, en France mais aussi dans beaucoup de pays européens. Les bénéfices pour les élèves sont multiples. Des évaluations présentent des améliorations sur le stress, la régulation des émotions fortes, la capacité de concentration et d'attention, le bien-être et le calme. En outre, les bienfaits d'une formation pour les enseignants sont également importants. Par exemple, la pleine conscience les aide à retenir l'attention des élèves, à mettre en place des temps de retour au calme ou à encore mieux appréhender la gestion et l'impact des émotions dans le processus d'apprentissage.* Ces bienfaits rejaillissent sur le climat scolaire et donc favorisent le bien-être des enseignants également.

La stratégie de l'association est de **sensibiliser par la pratique**. Elle propose l'apprentissage de la méditation pleine conscience MBSR (*Mindfulness-Based Stress Reduction*, en français Réduction du Stress Basée sur la Pleine Conscience) à des hommes politiques. Il s'agit d'une méthode créée par Jon Kabat-Zinn en 1979 qui structure l'apprentissage de la méditation. Ainsi, l'association a mis en place des cycles de 8 semaines pour les parlementaires. Un cycle comprend : une séance de pleine conscience en groupe de deux heures par semaine, des exercices à pratiquer seul quotidiennement et une journée en silence en groupe. Aujourd'hui, plus d'une quarantaine de parlementaires ont déjà été formés.

■ La remédiation cognitive positive

Comment prendre soin de l'agent en période difficile et notamment lors d'un traitement du cancer ? Philippe Molliere, Responsable du département prévention et action sociale de la MNT, présente un projet inspirant destiné à promouvoir des **ateliers de remobilisation des capacités cognitives auprès des agents en traitement pour cancer**. Il s'appuie pour cela sur les recherches des équipes de l'Institut Bergonié, centre régional de lutte contre le cancer situé à Bordeaux portées par la neuropsychologue Véronique Gérard-Muller, présidente de l'association ONCO'GITE dont l'objet social est d'essaimer ces "ateliers qui reconnectent les neurones".

382 000 nouveaux cas de cancer estimés en France en 2018 dont **54 %** chez l'homme*

Si le coût physique d'une chimiothérapie est connu et largement étudié, de même que les bénéfices d'une activité physique sur certains types de cancer, les **effets sur le cerveau** sont encore peu explorés. Or, un traitement pour cancer comporte des effets secondaires tels que les troubles de l'attention et de la mémoire, de l'aptitude de concentration ou de la prise de décision. Tant et si bien que certains parlent de "**chemobrain**" (brain, signifiant cerveau en anglais) pour qualifier les effets d'une chimiothérapie sur les cellules du cerveau et de "**chemofog**" (de "fog", signifiant brouillard) pour identifier l'altération des capacités d'attention, de concentration, de réaction, de mémorisation... autant de difficultés qui peuvent affecter le quotidien et la vie professionnelle. Selon les estimations, entre **15 et 50 % des personnes ayant eu un cancer se plaignent de troubles cognitifs**. Le chiffre varie selon que l'on évalue les plaintes subjectives ou les scores objectifs aux tests (Janelsins et al, 2011, 2014).

Aussi, le retour à l'emploi d'un agent peut se révéler une véritable épreuve. Ceci est d'autant plus précieux que l'agent bénéficie d'un statut protecteur en cas de cancer, et une garantie de maintien de salaire de 3 à 5 ans. La MNT souhaite tester ce type d'ateliers de remédiation cognitive **auprès de cadres dirigeants des collectivités**. En effet, la pratique montre que les cadres dirigeants sont pressés de reprendre le travail, maintenir une activité normale et un lien social et sont donc confrontés à des difficultés cognitives.



Portés par les apports en neurosciences, ces ateliers s'appuient sur des outils destinés à retrouver des capacités cognitives. Des **exercices variables** sont ainsi proposés : une sorte de jeu de **21 erreurs** ou une mémorisation de listes de mots. De la même manière il existe toute une sorte d'exercices **ludiques et exigeants destinés à créer de nouveaux chemins neuronaux** par plasticité neuronale.

Un tel programme dure entre 4 et 6 mois selon un rythme de **séances** hebdomadaires ou bi-mensuelles. Les séances collectives, entre 8 ou 10 personnes peuvent fonctionner à distance. Celle-ci visent à attribuer de l'autonomie aux patients, qui bien souvent, portent un sentiment de ne plus être capable de faire. Elles permettent donc, au-delà de la remédiation cognitive, de redonner **confiance en ses capacités personnelles et, par ricochet, professionnelle**.

Ainsi, fort des résultats probants de l'expérience de Bordeaux, la MNT souhaite élargir ce type d'ateliers et d'outils afin de les rendre accessibles à tous géographiquement au sein des collectivités.

5. La santé sociale ou l'individu pris comme membre de la société

Depuis 1947, l'OMS a inclus dans sa définition de la santé un aspect social. Considérant dorénavant la santé comme dépendante du bien-être social, cela marque une véritable rupture avec une approche purement physique de la santé. Car sur le lieu de travail également, l'un des critères déterminant de notre santé et de notre bien-être, c'est la qualité des liens sociaux, des liens humains.

■ Vers un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle

Dans ce sens, le Ministère de la réforme d'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique a réalisé une étude dès 2013 intitulée " **Pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale** ".* L'étude se présente sous la forme d'un recueil des bonnes pratiques à diffuser pour équilibrer la participation de travailleurs (femmes ou hommes) dans leur vie familiale comme dans leur activité professionnelle. Les bonnes pratiques ont été identifiées en Europe et à l'international dans les secteurs public et privé et visent à inspirer la fonction publique française dans des domaines variés comme l'accompagnement des agents dans leurs interruptions de carrière ou encore la promotion du rôle du père dans le partage des responsabilités familiales. Par exemple, l'étude a identifié une pratique intéressante au sein de la fonction publique danoise : la mise en place d'un " **Guide de la parentalité** " pour les agents. Ce guide permet aux parents - notamment les pères - de disposer d'informations à jour sur les droits liés aux congés familiaux (congé de maternité, de paternité et congé parental), ainsi que sur les évolutions récentes du sujet. Une telle pratique pourrait facilement être adoptée au sein de la fonction publique française.



Concilier vie familiale et professionnelle

● Ouverture de la sphère professionnelle à la sphère privée

L'une des solutions mise en avant pour améliorer la santé sociale des travailleurs est l'ouverture de la sphère professionnelle à la sphère privée. Au sein de la fonction publique, les initiatives se multiplient pour une meilleure prise en compte de la familiale et un meilleur équilibre entre la vie privée et professionnelle. Pour exemple **l'association Quokka** propose aux agents (mais pas seulement) d'organiser des groupes de parole au travail pour les parents d'adolescents qui s'inquiètent des comportements de leurs enfants.

● Accroissement des services

La prise en compte du bien-être social grâce à l'accueil de la sphère personnelle passe également par l'extension des services mis à disposition du travailleur. En effet, pour soulager l'agent, une **conciergerie** comme celle créée à la Région Ile-de-France peut être mise à disposition, proposant des services comme le pressing, la réception de colis personnels, diverses prestations à domicile ou encore la recherche et commande de billets de trains ou d'avions.

● Des espaces de travail ouverts à la vie familiale

Les espaces de travail peuvent eux aussi être utilisés pour introduire les problématiques d'ordre personnel au sein du lieu de travail. Cela peut se traduire par la création de salles permettant de tirer son lait pour les mères qui allaitent, de crèches d'entreprise ou encore de lieux d'af-

fichage visibles pour une Charte de la parentalité. Les mairies de Sierck les bains, de Thionvilles, de Yutz comme de nombreux autres établissements publics ont signé **La Charte de la parentalité*** lancée en 2008 avec le soutien du Ministère du travail et de la famille et se sont, par conséquent, engagées à mettre en place des actions concrètes en faveur de la parentalité. Les principaux objectifs d'une telle charte sont de créer un environnement favorable aux salariés-parents en particulier pour la femme enceinte et de respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents. Pour ce faire les signataires de la charte s'engagent à mettre en place des mesures concrètes comme des solutions de garde d'enfants malades à domicile, d'horaires aménagés, de temps partiel facilité ou encore un accompagnement RH et managérial via des formations des managers à l'accompagnement des départs et retours de congés maternité et paternité.



L'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) a été fondé à l'Assemblée Nationale en présence des Ministres du Travail et de la Famille, ainsi que de 300 dirigeants d'entreprise, responsables syndicaux, associatifs et institutionnels en 2009. Au-delà de promouvoir activement la Charte de la parentalité, l'Observatoire a également lancé l'initiative "**la Journée de la famille en entreprise**".* En accueillant une fois par an les enfants des collaborateurs sur leur lieu de travail, cette journée permet de favoriser la création de liens au sein de l'entreprise et de sensibiliser les managers à la parentalité pour meilleure prise en compte de la sphère parentale. Si cette initiative a déjà fait ses preuves dans le secteur privé (environ 300 grandes entreprises l'ont déjà adoptée) il semblerait tout aussi bénéfique que le secteur public s'inspire de cette pratique pour améliorer l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

L'Hôpital de l'Hôtel Dieu, à Paris, montre la voie en accueillant les enfants de 3 à 12 ans de tous les salariés pour qu'ils s'approprient le cadre de travail de leurs parents lors d'une journée de la famille festive. L'environnement hospitalier étant particulièrement impressionnant, l'enjeu est de taille. Dans plusieurs salles isolées des patients, les enfants réalisent de grandes fresques collectives pour décorer. Diverses activités ludo-éducatives sont également proposées. L'objectif étant de donner aux enfants une vision positive du travail de leurs parents mais

aussi de souder les salariés autour d'un événement festif. Cette journée permet de renforcer le lien social en changeant le regard que chacun porte sur ses collègues ou managers. Cette formule est ainsi un succès qui perdure depuis plusieurs années au sein de l'hôpital.



Parentalité en entreprise

■ Vers un soutien étendu de la vie et de la famille

● Soutien financier à la vie familiale

Soutenir les agents dans leur vie familiale peut également se traduire, de manière très concrète, par un soutien financier. Pour le Ministère de l'Économie et des Finances, la prise en compte de la sphère privée s'est par exemple traduite par l'expérimentation de **chèque emploi service universel d'aide à la parentalité**. Disponible pour les parents d'enfants âgés de 6 à 12 ans, il représente une aide financière pour les activités de garde d'enfants, d'accompagnements des enfants lors du trajet domicile/école et de soutien scolaire.

La Banque Française Mutualiste (voir Portrait dédié page suivante) nourrit une attention infatigable aux agents qui sont ses uniques clients : pour cela, dans un esprit affinitaire, et via une compréhension profonde de leurs besoins et de leurs familles, elle accompagne les différentes étapes de vie au plus près.

● Prévoyance santé : une sécurité matérielle au service du soin de l'agent

Le statut du fonctionnaire n'est pas assez protecteur comparativement à un collaborateur du privé. En effet, après **3 mois d'arrêt**, l'agent accuse une **perte de salaire de 50%** de son salaire. Contrairement aux salariés d'une entreprise de droit privé, il n'existe alors pas de convention collective ou de prévoyance obligatoire. Il convient donc à l'agent d'effectuer à titre individuel une démarche de garantie. En ce sens, la MNT propose des garanties prévoyance aux agents territoriaux. En effet, perdre la moitié de son salaire pour des raisons liées à la santé après trois mois d'arrêt correspond à un **coût économique et une mise en péril de la vie personnelle et familiale**. Ainsi la MNT propose une **garantie de protection de maintien de salaire** de l'agent afin d'offrir une sécurité matérielle et permettant ainsi à l'agent atteint d'un problème de santé d'acquiescer une certaine sérénité.

□ Portrait

Une attention infatigable aux agents



BANQUE FRANÇAISE MUTUALISTE

- **Des valeurs mutualistes**

Depuis 1986, les agents du secteur public sont le cœur et la raison d'être de la Banque Française Mutualiste. Ainsi la Banque Française Mutualiste a développé une offre de services spécifiques : prêt, épargne... Parce que la Banque Française Mutualiste se positionne comme un véritable compagnon de route des agents du secteur public, elle s'est également fortement engagée dans la prévention de surendettement et le mal endettement. Aujourd'hui la Banque Française Mutualiste c'est 1,2 millions de clients.

Ce qui distingue la Banque Française Mutualiste et qui fait aujourd'hui sa force, c'est sa profonde connaissance de ses clients et sa construction autour de valeurs mutualistes, ancrées dans son ADN.

Historiquement, la Banque Française Mutualiste est une émanation de la volonté des mutuelles de la fonction publique qui ont insufflé un sens véritable du bien commun.

Nous sommes la seule banque en France dont le sociétariat est exclusivement composé de mutuelles du secteur public : 23 mutuelles. C'est pourquoi les valeurs humaines et citoyennes constituent notre identité et l'animent au quotidien. Elles-mêmes gouvernées par des agents du secteur public, nos mutuelles sociétaires ont, comme nous, l'intérêt des agents au centre de leurs priorités.

- **Une connaissance attentive du client :**

Portée par son sociétariat, la Banque Française Mutualiste est engagée aujourd'hui dans un plan stratégique : Envol 2023 dont l'un des axes prioritaires est d'approfondir sa connaissance client afin de fournir le service le plus juste et le plus approprié aux besoins des nouvelles attentes des agents du secteur public.

Ce volet externe ne pouvait s'affranchir d'une réflexion interne. C'est pourquoi la Banque Française Mutualiste a lancé parallèlement des actions de développement du capital humain. Cet engagement fort pour notre client se traduit alors de manière concrète et opérationnelle. Nous avons décidé que la fonction publique devait être inspirante pour nos actions et nos politiques de développement RH. À titre d'exemple, nous avons demandé à nos managers lors de leur dernier séminaire de s'inspirer et choisir parmi les personae de la fonction publique, les valeurs et les aptitudes managériales qui nous serviront à bâtir le référentiel de compétences du manager de demain à la Banque Française Mutualiste.

- **Une innovation au service de la bienveillance :**

Mais ce n'est pas tout ! La Banque Française Mutualiste c'est aussi des innovations. Une innovation portée par la bienveillance.

En interne, cela passe par la création d'un incubateur où se rencontrent des collaborateurs de tous horizons (ancienneté, expertise, fonction...) afin de faire converger des idées nouvelles, d'identifier des batailles prioritaires et tester des nouveaux concepts. Ce n'est donc pas qu'un investissement « tendance » mais un outil très concret.

L'objectif de cet incubateur est, à terme, de créer de nouveaux produits ou services pour répondre aux besoins spécifiques des agents du secteur public. À titre d'exemple, la banque est aujourd'hui partenaire de « Skyrock Pour Les Militaires » (PLM). Avec plus d'1 million d'auditeurs par jour, cette webradio permet aux militaires en mission de se divertir mais également de passer des dédicaces à leurs familles.

Derrière l'engagement citoyen et l'uniforme des agents du secteur public, il y a avant tout des femmes et des hommes avec leurs projets de vie personnels et professionnels. C'est pour cette raison que nous avons souhaité valoriser les visages de véritables agents du secteur public dans nos différentes campagnes publicitaires.

- **Une appartenance à une communauté :**

Toutes ces actions vont donc bien au-delà de la simple ambition de développement business, et c'est ce qui fait la particularité de l'identité Banque Française Mutualiste.



Lorsqu'un agent du secteur public fait le choix de la Banque Française Mutualiste, il doit avoir le sentiment de rejoindre une communauté qui le comprend et qui l'accompagne sans relâche dans chacun des instants de sa vie. C'est donc bien la confiance, la compréhension et la bienveillance qui sont au cœur de cette relation.

Cette offre s'articule autour de **trois types de mesures** : un mécanisme d'indemnité journalière (pour maintien de tout ou partie du salaire selon le contrat souscrit) ; de manière plus durable, en cas d'invalidité, un mécanisme de retraite par anticipation, permettant une sécurité jusqu'à l'âge légal de retraite (62 ans) ; enfin au-delà, une possible compensation de perte de retraite.

● Protection et Benefit providers

Les Benefits Providers, issus du courant anglosaxon, regroupent différents **avantages sociaux** offerts par les CE afin de fidéliser leurs collaborateurs/agents. C'est ainsi que certaines organisations vont même jusqu'à offrir une assurances santé et allouer un bonus financier lorsque vous arrêtez de fumer.

Au sein de la fonction publique territoriale, il est possible depuis 2011 que les collectivités participent financièrement à la protection sociale des agents. Cela offre aux collectivités la possibilité de **prendre en charge une partie de la santé sociale** de leurs agents. Dans le cadre d'un large programme de création d'une culture managériale de la prévention et de la santé au travail, trois collectivités du Vaucluse ont décidé de développer la protection sociale de leurs agents. Ainsi, la ville de Cavaillon, son centre communal d'action sociale et l'agglomération Luberon Monts de Vaucluse ont établi la participation des employeurs à la mutuelle au bénéfice du foyer de l'agent avec notamment un effort considérable sur les plus bas revenus.

● Accueillir l'Homme derrière la fonction pour soutenir les familles

Le Ministère des armées a pour ambition d'accroître l'ouverture de la sphère professionnelle à la sphère privée en proposant une approche familiale englobante. Pour ce faire, Nathalie Tournyol du Clos, directrice adjointe au directeur des ressources humaines du Ministère des armées, prône une large **ouverture de l'armée aux familles et aux conjoints** de militaires. L'ambition est la suivante, prendre en considération les hommes et les femmes en tant qu'humain, derrière l'uniforme. Pour ce faire, une **série de mesures** qui pourraient améliorer le quotidien des familles a été mise en place. Notamment, un **grand projet "famille"** accorde une attention particulière aux familles avec des enfants handicapés en leur trouvant facilement des places en crèches, également un accompagnement des conjoints et la possibilité pour les enfants d'être scolarisés au sein de lycées militaires. Les autres mesures s'orientent vers un accompagnement de la mobilité et de l'éloignement, un accès facilité aux installations sportives ou encore une aide pour trouver un logement en région parisienne. Cette série de mesure permet donc l'amélioration du quotidien des familles grâce à l'ouverture des armées sur la vie familiale.



Le 'Projet Famille' du Ministère des Armées accompagne les proches des militaires



© Banque Française Mutualiste

Pompier

Les 9 approches pour une fonction publique heureuse



**Redonner
du sens**



**Coconstruire le
projet collectif**



**Transformer
l'espace**



**Transformer
le travail**



**Dessiner un
chemin de
développement**



**Transformer
par le digital**



**Alléger le cadre
et les symboles**



**Distiller la joie et
nouer des liens**



**Prendre soin
de l'agent**

1. Remerciements :

Partenaires et contributeurs

Merci aux partenaires :

Ils nous ont accompagnés depuis le début de l'aventure. C'est grâce à leur soutien financier et à la richesse humaine et éditoriale apportés au cours des mois de production que la Fabrique Spinoza a été en mesure concevoir l'Étude. Ils peuvent également, chacun dans leur écosystème, vous inspirer à rendre vos agents ou collaborateurs plus heureux grâce à leurs pratiques managériales et leur vision humaine.

Partenaire majeur :

Un merci tout particulier à notre partenaire majeur, qui présente l'Étude à nos côtés : la MNT. Un grand MERCI à Noémie Foort, Philippe Molliere, Victor Vidilles, Jean-René Moreau, Marie-Ange Negrello, Nathalie Cirio, Jean-Marc Jousen, Valérie Vrillon, Marie-Astrid de Roquefeuil, Nelly Huet et Damien Dozol.



Partenaires officiels :



Merci au Ministère de la Culture

En particulier à Caroline Gardette, Denis Declerck, Séverine Duroselle et Dominique Beaux-Gulyas.

Merci au Ministère des Armées

En particulier à Nathalie Tournyol du Clos, l'Amiral Olivier Lajous, Gabriel Massoni, Céline Limousin et Ambroise Le Corre.



Merci à la Région Occitanie

En particulier à Thierry Charmasson, Véronique Acerbis, Ghislaine Lala-Alquier et Simon Munsch.



Merci à la Région Ile-de-France

En particulier à Juliette Blondeau, Guillaume Aubin, Isabelle Morel, Ulysse Dorioz, Fabienne Chol et Charles David.

Merci à la Ville d'Orléans

En particulier à Camille Margolle et Marianne Martinet.



Merci à la Banque Française Mutualiste

En particulier à Virginie Diallo, et à Nathalie Le Gentil.

Merci à tout les acteurs du projet LIBERTÉ

À la Préfecture de la Loire et à la communauté des communes des Vals du Dauphiné, en particulier à Fany Allarousse et Thomas Michaud.



Merci à la CPAM 78

En particulier à Stéphane Gré et Patrick Negaret.

Merci à la Collecticity

En particulier à Stéphane Dubuis Collecticity est la première plateforme de financement participatif des projets publics en France. Les financements s'effectuent via du prêt ou du don.



Merci aux contributeurs

Merci aux équipes de la Fabrique Spinoza, en particulier les Sages de l'Observatoire Spinoza, les consultants d'Action Spinoza, et les membres de notre communauté de Passeurs du Bonheur.

Merci à l'ensemble des contributeurs à l'Etude qui, généreusement, ont donné de leur temps et de leur passion pour nous transmettre quelques clés du bonheur au travail, concepts ou pratiques inspirantes sur leurs territoires ou au sein de leurs organisations. Ce sont parfois des fonctionnaires, des représentants syndicaux, des experts ou des citoyens engagés. Tous acteurs du bonheur...

Guillaume Aubin (directeur adjoint de la transformation, Région Ile-de-France), Frédéric Beretta (co-gérant de la SCOP Ozon,, ancien directeur d'offices de tourisme), Alexandre Berkesse (conseiller scientifique à la Direction Collaboration et Partenariat Patient DCPD de la faculté de médecine de l'Université de Montréal), Audrey Berté (Présidente de l'Initiative Mindfulness France et Coach professionnel & consultante bien-être au travail), Carole Couvert (présidente honoraire CFE-CGC), Béatrice de Lavalette (adjointe au Maire - Dialogue social, Innovation sociale, Ressources Humaines, vice-présidente du Conseil Régional d'Île-de-France), Isabelle Desii (chargée d'innovation collaborative, Délégation Qualité Innovation Pilotage Prospective, Ville de Pau), Anne Dorr (auteure et réalisatrice), Olivier Lajous (amiral, ex-DRH de la Marine Nationale), Sonia Laniepce (artiste, passeuse du Bonheur à la Fabrique Spinoza), Anne Leclercq (directrice adjointe, CHU de Dieppes), Isabelle Maze-dit-Mieusement (directrice des ressources humaines, Communauté urbaine le havre seine métropole), Jacky Meslin (ancien secrétaire général, CFDT Interco du Morbihan), Philippe Molliere (responsable du pôle prévention et action sociale, MNT), Loïc Rémaud (responsable du département "Lab", Pôle Emploi), Agnès Rebuffel (conseillère auprès du directeur du Centre des Hautes Etudes, Ministère de l'Intérieur), Jérôme Vau-selle (responsable communication dans l'enseignement supérieur ; fondateur, Compagnon Kairos).

2. Annexes - Baromètres

- Impact du COVID sur les fonctionnaires. (2020). Cadsen, banque coopérative de la fonction publique, réalisée par l'institut BVA.
- Evolution des salaires dans la fonction publique Hospitalière. (2019). Ministère des Solidarités et de la Santé.
- "En quoi les français ont-ils confiance aujourd'hui ?" (2019). Sciences PO - Enquête CEVIPOF.
- Médecins généralistes libéraux, Exercice de la fonction des médecins. (2019). Ministère des Solidarités et de la Santé.
- Baromètre Personnels de l'éducation. (2019). UNSA.
- Satisfaction des agents Baromètre Intérieure "Santé et prévention des agents de la fonction publique 2018"
- Fierté d'être agent public Baromètre 2018 "La gazette" - MNT - "Alerte sur le bien-être au travail"
- Collectivités territoriales : QVT Baromètre "Collectivités territoriales - Qualité de vie au travail et santé des agents" Novembre 2018 - SOFAXIS
- Opinion des citoyens sur la FPH Baromètre d'Opinion des Français sur la santé, la protection sociale et les inégalités - 2017 - DREES
- Satisfaction au travail des FP Enquête CEVIPOF (centre recherche Sciences PO) 2017 - "Les salariés du privé et les fonctionnaires face au travail".
- Chiffres utilisés pour l'article LE POINT "Pour être heureux au travail, soyez fonctionnaires"
- France : opinion de la population sur le service public "Baromètre des services publics" - Enquête ODOXA Octobre 2017.
- Bien-être des agents de la FP Baromètre 2016 EDENRED - Ipsos "Bien-être au travail des agents - résultats fonction publique"
- Bien être dans la fonction publique territoriale Baromètre 2016 - Gazette santé-social et MNT sur le bien-être au travail dans la FPT
- Statistiques emploi dans le FP Emploi dans la fonction publique - Schémas de 2015 - Ministère de la FP

- Opinion des Français sur la FP Sondage IFOP 2014 "Les français et les fonctions publiques"
- Bien être dans la FPH Baromètre 2014 - Gazette santé-social et emploi public.fr enquête "bien être dans la FPH" (fonction publique Hospitalière)
- Satisfaction au travail : Enseignants, personnel médical et cadres de la FP "Le palmarès du bonheur professionnel" - Octobre 2013 par Viavoice et Le Nouvel Obs
- Ressenti des salariés de la FP Baromètre fonction publique - Enquête DARES "Vécu du travail" (Chiffres de 2013)

3. Annexes

Listes des prix innovation dans la fonction publique et QVT

Dans cette étude ont été explorés la sélection des prix suivants, nominés et Lauréats ainsi que certains recueils de pratiques inspirantes.

La MNT est à l'origine des Prix Santé et Mieux-être au Travail, avec les principaux acteurs de la fonction publique territoriale et le soutien de SMACL Assurances. Ces prix attirent un nombre croissant de candidatures de la part de collectivités et de centres de gestion qui désirent faire connaître leurs initiatives et partager leurs retours d'expérience en matière de prévention et de santé au travail. Remis au cours d'événements nationaux et locaux, ils témoignent du dynamisme des collectivités en matière de prévention.

- Les Victoires des acteurs publics 2020 de Acteurs Publics
- Prix territoria 2019 de l'Observatoire national de l'innovation public
- Prix du manager public 2016 organisé par le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et BearingPoint
- Lauréats Fond Innovation RH FP 2019 organisé par le Fonds innovation ressources humaines et Direction générale de l'administration de la FP
- BercyINNOV répertorient les meilleures innovations à Bercy porté par le Ministère Economiques et des Finances.
- Bonnes pratiques de gestion des Ressources Humaines du Ministère de la décentralisation et de la fonction publique 2012 - 2015

Bibliographie

B1. Redonner du sens

- OCDE (2013), Guidelines on measuring Subjective Well-Being
- Deloitte (2017) Sens au travail ou sens interdit (étude)
- James L. Perry et Lois Recascino Wise (1990) "The Motivational Bases of Public Service", Public Administration Review, Vol. 50, No. 3
- Emmanuel Abord de Chatillon, Damien Richard (2015), Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC
- Simon Sinek (2010), Ted talks How great leaders inspire action
- Aaron Hurst (2014), The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World
- Revue Cultures (2019), Mon métier pour la culture
- www.CNFPT.fr Le sens de l'Action publique
- CNFPT, Association Internationale des Écoles et Instituts d'Administration, (2018) Charte sur le sens de l'action publique
- Ministère de la décentralisation et de la fonction publique, DGAFP (2015), Bonnes pratiques de gestion des Ressources Humaines
- <https://collectivites.mnt.fr/actualite/pertuis-mene-demarche-prevention-pour-atsem-avec-education-nationale>

- www.UBATx.org

- Les échos, (2015), article Qualité de vie au travail : 7 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur

- La Gazette, (2018) Baromètre bien-être au travail : Agents sous pression, où sont les managers ?

- La Gazette Santé Social, MGAS, Emploi public, PRAGMA, (2014) Baromètre Le bien-être dans la FPH

- Edenred et Ipsos, (2016) Baromètre bien-être au travail des agents, résultats fonction publique

- L'Observatoire social territorial, N°19, (2014) La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau modèle managérial

- Dominique Méda, (2020) article Pour l'éco, La crise du Covid-19 nous oblige à réévaluer l'utilité sociale des métiers

- MTN, (2019) vidéo G. Doyen présente le Baromètre "Bien-être au travail"

B2. Coconstruire le projet collectif

- G. William Dauphinais, (1991) (livre) Straight from the CEO, The World's Top Business Leaders Reveal Ideas That Every Manager Can Use

- La Fabrique Spinoza, (2016) Indice de positivité des villes

- MNT (L'observatoire social territorial) (2019) Enjeux mutuels de la protection sociale des agents territoriaux

- MTN (L'Observatoire social territorial), (étude) La santé au travail comme levier d'innovation managériale

B3. Transformer l'espace

- Christhina Candido, Leena Thomas, Shamila Haddad, Fan Zhang, Martin Mackey & Wei Ye (2019) Designing activity-based workspaces: satisfaction, productivity and physical activity

- Peter Barrett, Yufan Zhang, Joanne Moffat, Khairy Kobbacy,(2012), A holistic, multi-level analysis identifying the impact of classroom design on pupils' learning

- <https://www.classe-de-demain.fr>

- Manutan collectivités et Classe de demain, (2019) (Guide) Les premiers pas en aménagement flexible

- Classe de demain, (2020) L'enseignante, le maire et les aménagements scolaires : retour sur la classe flexible de CP à l'école de Tilloy les Mofflaines

- Fabrique Spinoza (2013) (rapport) Bien-être et éducation, comment mettre l'éducation au service de l'épanouissement psychologique des élèves ?

- Susan Cain, (2012) Le pouvoir des introvertis Ted talks

- Association des Maires de France et Associations départementales de Maires (2008)

Les cahiers du réseau, Les collectivités et l'éco-responsabilité

- Commissariat général au développement durable (2018) Modes de vie et pratiques environnementales des Français

-<https://collectivites.mnt.fr/actualite/oleron-reduit-pollution-sur-son-territoire-et-risques-routiers>

- Ministère de la transformation de la fonction publique, bibliothèque des initiatives RH (2020) Création d'une salle « agile »

- Bercy INNOV (2018) (livret) L'innovation prend ses quartiers à Bercy !
- Christhina Candido, Leena Thomas, Shamila Haddad, Fan Zhang, Martin Mackey & Wei Ye (2019) Designing activity-based workspaces: satisfaction, productivity and physical activity
- COFER, D. (2000) Informal Workplace Learning, Practice Application brief n°10.
- Change The Work, (2018) Bonheur au travail : le succès du secteur public belge
- Ministère de l'action et des comptes publics (2018) (bilan) Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique
- CNFPT, (2013) (étude) Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents.
- Le monde, (2020) (article) Télétravail: ce qu'en retiennent les entreprises
- Ministère de la Fonction publique, (2016) Guide télétravail, Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique
- Ministère de la transformation de la fonction publique, bibliothèque des initiatives RH (2020) Création d'une salle « agile » (2019) , La mallette pédagogique du télétravail
- Ministère de la transformation de la fonction publique, bibliothèque des initiatives RH (2017) Accompagnement du télétravail
- Observatoire National de l'Innovation Publique (2019) Prix Territoria

B4. Transformer le travail

- Capgemini Consulting (2011) Lean Management dans les Services Publics Améliorer la performance opérationnelle et la satisfaction des usagers
- ANACT, (2014) La revue des conditions de travail : Un Lean mal accompagné génère des RPS
- Les échos (2018) (article) Lean management et qualité de vie au travail
- Le portail de la transformation de l'Action Publique, (2016) Prix du manager public de l'année 2016 : les lauréats
- Le portail de la transformation de l'Action Publique, (2018) Prix du Manager Public de l'Année 2018 : 5 managers publics inspirants à découvrir !
- Barbara Fredrickson (2014) Love 2.0 : Ces micro-moments d'amour qui vont transformer votre vie
- Don M. Frick, Center for servant leadership, Robert k. Greenleaf biography.
- Christine Rivenq, 2013, Servant Leadership, EDHEC.
- Apolitical, 2019, Confiance, diversité et culture: comment créer un milieu de travail gouvernemental efficace.
- <https://www.davidmarquet.com/>
- Isaac Getz et Brian M. Carnay, 2012, « Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises », Fayard.
- Patrick Negaret, 2018, La transformation managériale à la CPAM des Yvelines, Regard.

- EN3S, 2018, La transformation managériale dans les organismes de sécurité sociale.

- DITP, 2019, recueil de bonnes pratiques, transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert, p 35.

- DC consultants, 2018, , Cérémonies Agiles : faire une Revue de Sprint ou une Démo ?

- MNT, 2019, Les Mureaux réorganise sa direction des espaces publics et du développement durable.

- ANACT, 2010, Découvrez notre nouveau jeu de cartes « Les Essentiels Télétravail ».

- Le portail de la transformation publique, Le hub des communautés.

- Le portail de la transformation publique, 2017, Lancement de « Comment faire, le jeu » : L'innovation publique est un jeu d'enfant !

- Collectivité MNT, 2019, Le CDG 69 sensibilise par le jeu au management de la santé et de la sécurité au travail.

- <http://www.cie-echappeebelle.fr/la-compagnie.html>

- www.UBATx.org

- <https://www.laurinecatillon.com/formation-ateliers>

- Andre Stephane, 2011, Le secret des orateurs.

- Théâtre mesure, 2017, Au CASH Nanterre, le manager seul "Maître à bord".

- <http://www.theatresurmesure.fr>

B5. Dessiner un chemin de développement

- LinkedIn, 2020, The Skills Companies Need Most in 2020—And How to Learn Them.
- Observatoire de l'administration publique, 2007, VIGIE volume 10, numéro 2, le leadership dans le secteur public : service et éthique.
- David Goleman, 1995, Emotional Intelligence, édition : Bantam
- World Health Organization (WHO), 1997, Life skills education in schools.
- <http://www.cnfpt.fr/trouver-formation>
- <https://www.ena.fr/Agenda/Sagesse-et-leadership-a-l-ere-digitale>
- Cadreo, 2018, Réforme de la formation professionnelle : ce que cela va changer pour les cadres.
- Ministère de la fonction publique, 2017 Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique.
- Ministère de la fonction publique, 2017, Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État.

B6. Transformer par le digital

- Portail de la fonction publique, Dématérialisation du bulletin de paye.
- Digital conseil, 2020, Transformation digitale des services publics : enjeux et état des lieux.
- Vie publique, 2019, E-administration : du PAGSI au programme Action publique 2022.

- <https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/fonds-pour-la-transformation-de-laction-publique/candidatez-ftap-2020-4e-appel-a-projets-du-ftap-2e-session>

- Isean, 2017, La digitalisation des services publics : un enjeu de proximité à résonance nationale.

- Think act, Transformation digitale dans le secteur public.

- CNFPT, 2018, les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale.

- Acteurs publics, 2019, Les Victoires des acteurs publics 2019.

- Hospitalia, 2018, L'ANFH va former les agents de la fonction publique hospitalière aux bonnes pratiques numériques.

- Lecomte J. (2016), Les entreprises humanistes, Broché, 2016.

- Morel C. (2012), Les décisions absurdes II, Paris, Gallimard, "Folio", p. 347.

- Blog cultures services, 2018, CPAM des Yvelines : l'envol du colibri (épisode 3)

- Dauphinais, W. G., & Price, C. (1999). Straight from the CEO: The World's Top Business Leaders Reveal Ideas That Every Manager Can Use (1st Printing éd.)

- Revue générale du droit, Conseil d'Etat, 10 novembre 1944, Sieur Langneur, rec. p. 248

- https://fr.wikipedia.org/wiki/Dissidence_institutionnelle

- Rawls J. (1987), Théorie de la justice, Seuil.

- Arendt H. (1994), Du mensonge à la violence, Calmann-Lévy, Agora.

- Club RH, 2015, Fonctionnaires, entrez dans une nouvelle ère !
- Conseil d'Etat, 2018, La prise en compte du risque dans la décision publique.
- Hospitalia, 2018, L'ANFH va former les agents de la fonction publique hospitalière aux bonnes pratiques numériques.

B7. Alléger le cadre et les symboles

- Lecomte J. (2016), Les entreprises humanistes, Broché, 2016.
- Morel C. (2012), Les décisions absurdes II, Paris, Gallimard, "Folio", p. 347.
- Blog cultures services, 2018, CPAM des Yvelines : l'envol du colibri (épisode 3)
- Dauphinais, W. G., & Price, C. (1999). Straight from the CEO: The World's Top Business Leaders Reveal Ideas That Every Manager Can Use (1st Printing éd.)
- Revue générale du droit, Conseil d'Etat, 10 novembre 1944, Sieur Langneur, rec. p. 248
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Dissidence_institutionnelle
- Rawls J. (1987), Théorie de la justice, Seuil.
- Arendt H. (1994), Du mensonge à la violence, Calmann-Lévy, Agora.
- Club RH, 2015, Fonctionnaires, entrez dans une nouvelle ère !
- Conseil d'Etat, 2018, La prise en compte du risque dans la décision publique.

BS. Distiller la joie et nouer des liens

- Franceinfo, 2020, Travaille-t-on vraiment seulement 15% de notre vie, comme l'affirme le fondateur de l'Institut Sapiens ?
- R. Waldinger. (2015). Qu'est ce qui fait une vie réussie ? Leçons de la plus longue étude sur le bonheur.
- Vaillant, G. E. (2012). Triumphs of experience. Harvard University Press / Vaillant, G. (2009). Yes, I Stand by My Words, "Happiness Equals Love. Full Stop". Positive Psychology News Daily.
- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... & Grignon, M. (2011), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- L'observatoire Actineo, 2015, Observatoire de la qualité de vie au bureau quelle vie au bureau en 2015 ?
- Achor, S, 2012, Comment devenir un optimiste contagieux.
- Inga Kiderra, 2008, Spreading the Joy Around (2008).
- Vidéo, 2020 : "Doctor rallies coworkers to dance on TikTok to spread joy »
- <https://lafabriquedusourire.com/des-sourires-a-lhopital/>
- <https://lolproject.com/lol-hopital/>
- Neozone, 2020, Pour rassurer les patients, les soignants de l'hôpital de San Diego affichent leurs photos sur leurs blouses.
- Le Nouvelliste, (2020), Coronavirus: un masque 100% transparent a été développé en Suisse.

- Camif.fr. (2010). Anne-Laure maison : une artiste en résidence à la camif.
- D. An, & N. Youn (2018), The inspirational power of arts on creativity. Journal of Business Research.
- Agence Cantarane, Reportage sur l'expo « les agents ont du talent », au Ministère de la Culture.
- Laboratoire de l'Égalité, Fabrique Spinoza et Médiaprism (2012), « Femmes-hommes : bien-être au travail ».
- La Fabrique Spinoza (2018), "Le Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes ?".
- 20 minutes (2015), interview de Laurence Vanhée.
- Change the work (2018), bonheur au travail : le succès du secteur public belge.

B9. Prendre soin de l'agent

- <http://www.reseau-environnement-sante.fr/definition-sante-environnementale/>
- Le Figaro particulier (2019), L'air ambiant du logement est cinq fois plus pollué que l'air extérieur.
- Fabrique Spinoza (2019), Nouveaux espaces de travail et expériences collaborateurs.
- <https://collectivites.mnt.fr/actualite/gueret-previent-les-risques-des-metiers-entretien-des-locaux>
- <https://www.smacl.fr/psmt-2019-saint-brieuc>
- <https://www.smacl.fr/psmt-2019-oleron>

- Human Spaces (2015), Incidence globale du design biophilique sur l'environnement de travail.

- Van den Berg, A.E., Y. Joye, et S. de Vries (2007), Health Benefits of Nature [Bienfaits de la nature].

- Vessel, Edward A. (2012). Université de New York Centre pour L'Imagerie du Cerveau.

- Terrapin Bright Green (2015), Economie de la biophilie concevoir autour et avec la nature.

- Roger S. Ulrich (1984), View through a window may influence recovery from surgery.

- <https://www.lesjardinsdegally.com/index.php/actualite/solutions-vegetales-pour-distanciation-sociale>

- <https://www.ziggourat.com/b/vie-au-travail-focus-sur-le-droit-a-la-deconnexion/>

- CNFPT (2017), le droit à la déconnexion.

- Atomic Research (2019), Le collègue du futur (The work colleague of the future).

- ONAPS (2017), debout l'info N°3 : activité physique et sédentarité en milieu professionnel.

- <https://www.weka.fr/actualite/sante-et-securite-au-travail/article/territorial-city-un-jeu-serieux-forme-les-agents-de-la-fonction-publique-territoriale-contre-les-addictions-34080/>

- Grand bien vous fasse, France Inter. (2020), Astronaute, skipper, sous-marinier : les "pros" du confinement partagent leur expérience.

- OpinionWay (2016), sondage : "La relation entre l'environnement de travail et le bien-être des salariés"

- La Fabrique Spinoza (2017), Kit des passeurs du Bonheur Au Travail.

- C. Boyer, S . Lacoste (2018) Effets d'une sieste post-prandiale courte sur la vigilance : étude quasi expérimentale.

AVANT/APRÈS sur une population d'étudiants et de salariés.

- <http://meditation-pleineconscience.fr/>

- Davidson, RJ, J. Kabat-Zinn, J. Schumacher, M. Rosenkranz, D. Muller, Santorelli, SF, ... & Sheridan, JF (2003). Altérations du cerveau et de la fonction immunitaire produites par la méditation de pleine conscience. Médecine psychosomatique.

- Initiative Mindfulness France (2017), La pleine conscience (mindfulness) dans la société française : réalités et perspective.

- Ministère de la réforme de l'Etat (2013), Pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale.

- Observatoire de la parentalité en entreprise, présentation de la charte.

- Observatoire de la parentalité en entreprise (2018), La journée de la famille en entreprise, guide pratique.

Ecosystème Spinoza : agir ensemble pour plus de bonheur ...au travail

La Fabrique Spinoza vise à replacer le thème du bonheur au cœur de notre société. Pour cela, elle est active sur une variété de thèmes : santé, éducation, démocratie, etc. Parmi tous ces thèmes, il en est un qui se détache : le Travail, très investi par la Fabrique Spinoza, comme dans cette étude.

Trois branches de la Fabrique contribuent à servir sa mission autour du bonheur citoyen :

- **L'Observatoire Spinoza**, via des études
- **Action Spinoza**, via de la formation et du conseil
- **Les Passeurs du Bonheur**, via une communauté de bénévoles sur les territoires

→ **Publications de l'Observatoire Spinoza** : observatoire@fabriquespinoza.org

L'Observatoire Spinoza a publié 78 Etudes, notes de synthèse, Guides pratiques, Petits Manuel et Kits de bonnes pratiques. Retrouvez l'ensemble de nos publications sur fabriquespinoza.org/productions

Dans la collection Bonheur Au Travail, voir également sur notre site : Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur ; le Guide pratique CHO : Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes ? ; le Kit des passeurs du Bonheur Au Travail ; le bien-être au travail, vecteur de performance socio-économique ; guide pratique des outils de mesure du Bien-être au Travail ; les incontournables de la littérature du Bonheur Au Travail ; les 12 déterminants du Bonheur Au Travail...

→ **Accompagnement Action Spinoza** : action@fabriquespinoza.org

Action Spinoza accompagne les organisations désireuses de mettre l'épanouissement au cœur de leur évolution. En particulier, en lien avec le thème de la présente étude, Action Spinoza a développé une offre pour ...

Également : nos sites relatifs à l'Université du Bonheur Au Travail

→ **Formation de l'Académie Spinoza**, l'école des formations au bonheur de la Fabrique Spinoza dont la programmation est disponible via www.academies-spinoza.org découvrez une sélection de formation parmi lesquelles :

Être acteur de la Qualité de Vie au Travail, des fondamentaux scientifiques à l'action concrète

Mobiliser son intelligence émotionnelle au travail, un puissant levier d'épanouissement au travail

Développer la coopération par le jeu 1 & 2 ; 20 animations ludiques pour plus de bonheur au travail- icebreakers, energizers, centrages, jeux de cohésion...

→ **Communauté des Passeurs du Bonheur :**

Le challenge les 1001 est un défi lancé et porté par les bénévoles de la Fabrique Spinoza, les Alumni de l'Académie Spinoza et de l'Université du Bonheur au Travail regroupant des initiatives inspirantes pour réenchanter le travail (objectif : 1001 au 31 Décembre 2020). Partant du constat qu'il existe de plus en plus d'acteurs du Bonheur au Travail sur tout le territoire, les passeurs ont eu envie de mettre en lumière ces initiatives en pour inspirer et donner envie d'agir et ce faisant de créer une Communauté de partage d'Acteurs du Bonheur au Travail. Retrouvez les pratique et déposer les votres sur www.les1001.org



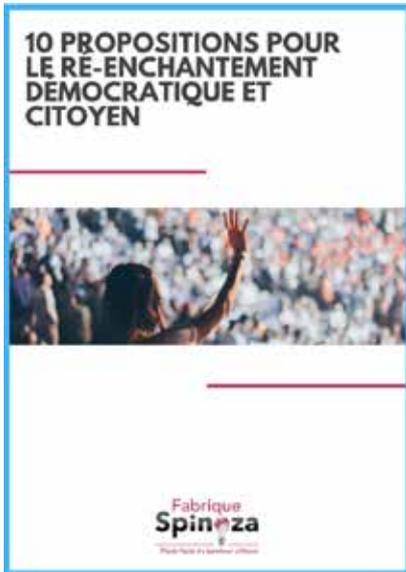
**Merci à Acteurs Publics,
notre partenaire Médias**

Un merci particulier à Pierre-Marie Vidal,
Sylvain Henry et Jean-François Sciarrino.

www.acteurspublics.fr

L'observatoire Spinoza

Les dernières études



Toutes les publications sur www.fabriquespinoza.org



Contacts :

Directrice de l'Observatoire – Saphia Larabi

- saphia.larabi@fabriquespinoza.org

Relations Partenaires – Xavier Pichelin

- xavier.pichelin@fabriquespinoza.org

Pour former votre entreprise au Bonheur au Travail :

- geraldine.dupre@fabriquespinoza.org

