

POUR  
UNE FONCTION  
PUBLIQUE  
**HEUREUSE**

SCIENCES - INNOVATIONS - INSPIRATIONS

PRODUIT PAR



**fabrique  
spinoza**  
Le bonheur au cœur de la société

PRÉSENTÉ PAR



**MNT**  
Être utile est un beau métier  
GROUPE **vyy**

HORS-SÉRIE

# POUR UNE FONCTION PUBLIQUE HEUREUSE

SCIENCES – INNOVATIONS – INSPIRATIONS



Une étude produite par la **Fabrique Spinoza**  
et présentée par la **MNT**

Décembre 2020





## LES AUTEURS

Cette étude a été coordonnée par **Saphia Larabi**, directrice de l'Observatoire Spinoza, la branche étude de la Fabrique Spinoza.

Elle a été rédigée par **Saphia Larabi, Louise Longuépée, Juliette Harnist, Émilie Boutan** et inspirée par **Alexandre Jost**, fondateur de la Fabrique Spinoza.

Elle fut réalisée grâce à un écosystème réuni par **Xavier Pichelin**, directeur du développement de la Fabrique Spinoza, dont la MNT en tant que partenaire majeur.





<b>Avant-propos .....</b>	<b>13</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>14</b>
<b>LA FONCTION PUBLIQUE : DES CONTRE-CLICHÉS QUI ÉCLAIRENT NEUF GRANDES APPROCHES DE BONHEUR AU TRAVAIL.....</b>	<b>19</b>
<b>1. REDONNER DU SENS .....</b>	<b>20</b>
<b>2. CO-CONSTRUIRE LE PROJET COLLECTIF .....</b>	<b>24</b>
<b>3. TRANSFORMER L'ESPACE .....</b>	<b>28</b>
<b>4. TRANSFORMER LE TRAVAIL LUI-MÊME .....</b>	<b>32</b>
<b>5. DESSINER UN CHEMIN DE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>36</b>
<b>6. TRANSFORMER PAR LE DIGITAL .....</b>	<b>40</b>
<b>7. ALLÉGER LE CADRE ET LES SYMBOLES .....</b>	<b>44</b>
<b>8. DISTILLER LA JOIE ET NOUER LES LIENS .....</b>	<b>46</b>
<b>9. PRENDRE SOIN DE L'AGENT .....</b>	<b>48</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>56</b>
<b>Les Cahiers de l'Observatoire MNT déjà parus.....</b>	<b>65</b>
<b>Les publications de la Fabrique Spinoza .....</b>	<b>68</b>



## Pour une fonction publique heureuse et en pleine santé

S'interroger sur le **bonheur au travail**, particulièrement dans la fonction publique, en cette période bouleversée, pourrait paraître secondaire. Et pourtant, c'est essentiel. Nous sommes convaincus, à la MNT, que les **services publics** sont indispensables au **bien-être** de l'ensemble de la population française. À travers eux, les agents qui œuvrent au quotidien génèrent de la cohésion, créent du lien social, contribuent à développer la solidarité, facilitent la vie quotidienne et permettent le vivre-ensemble. Alors que 84 % des agents territoriaux se disent fiers d'exercer une mission de service public, un agent sur deux considère que son niveau de bien-être s'est dégradé au cours des douze derniers mois<sup>1</sup>. Pour préserver **l'utilité et l'efficacité** du service public, les questions de bien-être, de **santé** et de bonheur au travail sont aujourd'hui centrales. D'autant plus que 8 Français sur 10 reconnaissent l'utilité des services publics et 83 % y sont attachés<sup>2</sup>.

L'étude *Pour une fonction publique heureuse*, réalisée par la Fabrique Spinoza et présentée par la MNT, éclaire ces questions de bonheur au travail à travers de nombreux exemples concrets. Alors que le gouvernement s'interroge aujourd'hui sur la protection sociale complémentaire des fonctionnaires et qu'un Plan santé au travail dans la fonction publique est en discussion, il nous est apparu essentiel de valoriser l'engagement et le dynamisme des services publics en matière de qualité de vie au travail.

- 
1. Baromètre La Gazette-MNT, *Bien-être au travail dans les collectivités*, septembre 2019.
  2. Étude IFOP-MNT-SMACL Assurances, *Les Français et les services publics de proximité*, janvier 2017.

En effet, face à une population vieillissante, particulièrement dans la fonction publique territoriale (47 ans en moyenne, soit sept de plus que la moyenne d'âge des actifs en France), et majoritairement confrontée à des métiers pénibles (près de 50 % des agents territoriaux exercent dans la filière technique), la MNT défend une vision transversale de la question de qualité de vie au travail. Celle-ci intègre la prévention – qui tend à éviter la survenance des aléas par la réduction du risque – et l'accompagnement dans le retour et le maintien dans l'emploi des agents. La qualité de vie au travail est bien l'enjeu majeur qui permet de garantir, aux services publics, une gestion efficace de leurs ressources humaines. Des agents en pleine santé physique, psychique et économique, c'est l'assurance d'un service public de qualité pour l'ensemble des usagers d'un territoire.

Cette approche transverse de la qualité de vie au travail, nous la retrouvons également dans l'étude qui est présentée ici. Une étude que nous souhaitons inspirante pour d'autres collectivités et services publics afin de participer ainsi au développement d'une culture de la prévention. Une démarche encouragée par les décideurs territoriaux qui s'accordent à dire, pour 86 %<sup>3</sup> d'entre eux, qu'il faut renforcer les dispositifs de santé au travail et de prévention des agents. Bonne lecture !

**Alain Gianazza,**  
président de la MNT

---

3. Étude IFOP-MNT, *Le regard des collectivités territoriales sur l'après confinement*, juillet 2020.



## **Nous mettre au service des femmes et des hommes engagés pour l'intérêt général**

Notre fonction publique a été fortement éprouvée lors de la crise sanitaire.

Elle est sur le front. Et ce sont des soignants, des enseignants, des agents de nettoyage, des fonctionnaires auprès de la petite enfance, des policiers, des agents administratifs qui sont mobilisés. Pour beaucoup d'entre eux, pas de télétravail et encore moins d'interruption de service. La fonction publique maintient le service public à l'hôpital, dans les collectivités et au sein de l'État.

Une grande gratitude a été éprouvée et démontrée à cette fonction publique au printemps, et cette reconnaissance risque de se tarir à l'image des applaudissements quotidiens aux fenêtres qui ne se produisent plus. Nous prenons le dangereux chemin d'oubli de reconnaissance.

De surcroît, si cette reconnaissance publique est importante en matière de sens et délivre de l'épanouissement, elle n'est à elle seule pas suffisante. D'autres chemins sont à imaginer pour prendre soin de nos agents de la fonction publique.

Via le Ségur de la santé et le Grenelle de l'Éducation, la réflexion et les actions de revalorisation de certaines fonctions – et plus largement de réévaluation de la valeur profonde des métiers et de leur essentialité – se poursuivent. Notre société a impérativement besoin de ces professionnels dans les champs de la Culture pour nous ouvrir à l'autre, de l'Éducation pour nous apprendre, des Armées pour nous protéger, des Collectivités pour vivre sur nos territoires, et de l'État au sens large comme garant en dernier recours de la marche y compris économique de notre nation.

Alors que faire ? L'étude de l'Observatoire Spinoza s'attelle à dessiner neuf approches inspirantes *Pour une fonction publique heureuse* à découvrir dans la synthèse qui suit.

Ces innovations de qualité de vie au travail demandent à être partagées. C'est le sens des initiatives d'hybridations de la MNT, telles que les Prix santé et mieux-être au travail de la FPT, ou des productions de l'Observatoire MNT.

Voici quelques exemples du foisonnement créatif que nous avons identifiés :

Neuro-management, management par l'amour, co-construction géante, réalité virtuelle, escape games à grande échelle, effacement hiérarchique, flash coaching entre pairs, musée régimentaire des valeurs, cafés des policiers, « app » de gratitude, immersions « reclassantes », réinvention totale de la raison d'être, totems de valeurs, leadership de fraternité, disparition des barrières agent-usager, fin des réunions inefficaces, conciergerie de la transition, retour à l'emploi co-construit, mentors du digital, plages au bureau, chatbots, communautés d'ambassadeurs du bonheur au travail, sourires géants, concours artistiques inter-services, médiateurs internes, méditation de parlementaires, remédiation cognitive, sport rémunéré en heures supplémentaires... et la liste est encore longue !

Tout ceci nous invite à aller encore plus loin et à poser les premières pierres – en cours – pour la création d'un *Club de la fonction publique heureuse* afin de démultiplier l'hybridation.

C'est finalement ainsi que nous pourrions nous mettre au service de ces femmes et de ces hommes engagés pour l'intérêt général et qui veillent sur notre société. Prenons soin de nos agents, plus largement, de tous ceux dont le métier œuvre au bien commun !

**Alexandre Jost,**  
délégué général de la Fabrique Spinoza





## **Défendre le service public en l'améliorant, c'est relancer la démocratie**

Observer les évolutions du monde territorial, éclairer les décisions des acteurs territoriaux, valoriser les pratiques innovantes des collectivités territoriales et en tirer des recommandations pratiques pour accompagner les décideurs locaux, c'est la démarche que mène la MNT avec son Observatoire depuis maintenant dix ans.

C'est donc naturellement que nous avons souhaité nous associer aux réflexions de l'Observatoire de la Fabrique Spinoza, à l'occasion de la réalisation de sa nouvelle étude intitulée *Pour une fonction publique heureuse*. L'Observatoire MNT a ainsi pu partager les réflexions et les constats qu'il a développés depuis plusieurs années au contact des collectivités, afin de participer à l'ambition de cette étude : promouvoir les différents chemins possibles pour favoriser l'épanouissement professionnel des agents de la fonction publique.

Si l'étude traite de cette question pour les agents relevant des trois versants de la fonction publique, vous découvrirez à travers ces pages une synthèse exclusivement dédiée à la fonction publique territoriale. Les neuf approches du bonheur au travail sont ici présentées et illustrées par des exemples et des témoignages d'agents et de collectivités détaillant leurs initiatives en faveur de la qualité de vie au travail. Et si ces démarches vous inspirent pour aller plus loin, de nombreux conseils de lecture sont également disponibles.

Bonheur, bien-être, mieux-être et joie de vivre sont des mots chargés d'un contenu commun qui tend vers le bien le plus précieux de tous : la santé.

« J'ai décidé d'être heureux parce que c'est bon pour la santé. » Voltaire

Demeurer en bonne santé c'est réenchanter la vie au quotidien en se motivant de ce que l'on fait chaque jour car la motivation va de pair avec le bonheur, car le bonheur se construit.

C'est dans et par le bonheur que se fondent l'innovation et la pérennité de l'utilité publique.

« Tous les hommes pensent que le bonheur se trouve au sommet de la montagne, alors qu'il réside dans la façon de la gravir. » Confucius

**Jean-René MOREAU,**  
président de l'Observatoire MNT  
et vice-président de la MNT



## INTRODUCTION

### Siffloter en travaillant ?

Comment faire en sorte que 5 millions et demi d'agents de la fonction publique aillent au travail en sifflant ? 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.

Paradoxale 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 à l'égard 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, à 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 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 (QVT). Pour commencer, notre partenaire majeur, **la MNT, dessine un chemin de véritable attention aux agents.** La rencontre de troubles musculo-squelettiques et de risques psychosociaux peut vite conduire à des arrêts de travail, notamment dans la fonction publique

territoriale. Une politique de prévention, co-construite mutuelle-collectivité, peut prévenir ces arrêts. 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 : l'Observatoire de la MNT, un baromètre *Bien-être au travail dans les collectivités locales*, et un prix récompensant les meilleures initiatives, les Prix santé et mieux-être au travail de la fonction publique territoriale (PSMT), 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 cœur du projet de collectivité**, en allant bien au-delà des risques psychosociaux. 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 Île-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 onze 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 été mené, en partie, « 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 ont 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 co-construction. 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 1<sup>re</sup> convention citoyenne régionale est même en préparation ! Enfin, parmi les procédés de co-construction exemplaires, la région a soutenu le projet interne de la « Fabrique des AS » (Assistantes et Secrétaires) à leur propre initiative, dont le but était d'aider à développer ce corps de métier à le rendre plus efficient, et à faire grandir son sentiment d'utilité et sa cohésion (création de nouveaux processus, outils, kits, chartes, méta-annuaires, co-développement). L'attention portée en co-construction à un métier parfois déconsidéré est à l'image du désir d'association inclusive des agents au projet global.

## Une innovation RH omniprésente

**Ce premier éclairage par nos six 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<sup>o</sup>Émotion, 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 œuvre 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 trois 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 neuf, 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 de 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

**NEUF GRANDES APPROCHES  
DE BONHEUR AU TRAVAIL**





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** (1<sup>er</sup> 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, de développer une vision commune, d'incarner et de s'approprier les valeurs, de témoigner de la reconnaissance, et de nourrir l'appartenance pour redonner du sens.

Aller à la rencontre des usagers par la mise en place d'un « café des policiers » (ou pour les plus jeunes de cantines) (ville de Beauvais) ; organiser une série de podcasts et hors-séries « métier » (ministère de la Culture, région Île-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. *La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial* – Cahier n° 11 de l'Observatoire MNT). Dernier exemple inspirant, l'office du tourisme des Deux Rives en Occitanie a totalement réinventé son sens au travail en décidant de prodiguer des idées positives aux pèlerins de Saint-Jacques-de-Compostelle.

---

\* Enquête réalisée par l'institut BVA en mai 2020.

## **S'acheminer vers la vision, incarner les valeurs et se les approprier : la mairie de Pertuis**

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 **construire un référentiel commun** avec toutes les parties prenantes. La co-construction de ce référentiel, *via* une démarche de concertation, vise à reconnecter la prescription au réel des situations de travail avec des critères d'efficacité et de santé.

## **Des pratiques inspirantes de reconnaissance : « Le Clic » à Suresnes**

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 œuvre une initiative innovante de reconnaissance entre pairs intitulée « **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 quatre clics par mois. Un agent ayant accumulé une trentaine de clics obtient un petit cadeau symbolique comme des places de cinéma.



## L'ŒIL DE LA MNT

Sur cette question de l'utilité, l'étude de l'Observatoire MNT *Réenchanger le quotidien : le sens de l'action publique locale* explore le sens concret donné à la mission du service public local par les agents. Elle permet de découvrir comment le sens de l'action publique se renforce face à l'instabilité et aux mutations sociales.

Quant au sens au travail, il se fragilise sous les pressions internes, ou à l'inverse, s'épanouit grâce à un management renouvelé. Ce retour au terrain ouvre de puissantes perspectives à l'organisation du travail et au management dans les collectivités territoriales.

**Jean-René MOREAU,**  
président de l'Observatoire MNT  
vice-président de la MNT



### POUR ALLER PLUS LOIN

- *Réenchanger le quotidien : le sens de l'action publique locale* – Cahier n° 20 de l'Observatoire MNT – 2018
- *La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial* - Cahier n° 11 de l'Observatoire MNT – 2014
- Baromètre La Gazette-MNT – *Bien-être au travail dans les collectivités* – 2020





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

## **APPROCHE 2 : CO-CONSTRUIRE 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 co-construction 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 co-construction 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 de bien-être des agents. Un rapport de l'Observatoire MNT est dédié à ce thème.

### **Co-construire avec les usagers : la région Occitanie**

La région Occitanie a mis en place une démarche de co-construction 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 était 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 à 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 co-construction 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.

## **Co-construire avec les entreprises : le projet LIBERTÉ pour le bien-être territorial**

La co-construction prend un angle différent avec le projet LIBERTÉ (Laboratoire d'innovations pour le bien-être, le rayonnement territorial et l'épanouissement des parties prenantes). 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 (38), trois entreprises du territoire, une association locale de 300 entreprises du Nord Isère (GICOB), avec l'accompagnement d'un centre de recherche de « Grenoble école de management » (GEM - La chaire « Paix économique, mindfulness et bien-être au travail »).

Ce dispositif LIBERTÉ 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, telles que : **l'éveil à de nouvelles pratiques** comme la pleine conscience, **un cycle de conférences** 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, LIBERTÉ 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.



## L'ŒIL DE LA MNT

La vraie question à résoudre aujourd'hui est bien comment concilier démocratie représentative et la démocratie participative. N'oublions pas que, comme le dit Aristote, « le citoyen, c'est l'individu qui peut et qui veut obéir et gouverner tour à tour ». Retours d'expériences, conditions de réussite et limites de dispositifs participatifs, place des agents, renouvellement du management, questionnement du sens politique : tous ces aspects sont abordés avec lucidité dans l'étude de l'Observatoire MNT : *Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction.*

**Jean-René MOREAU,**  
président de l'Observatoire MNT  
vice-président de la MNT



### POUR ALLER PLUS LOIN

- *Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction* – Cahier n° 22 de l'Observatoire MNT – 2019
- *La santé au travail comme levier d'innovation managériale* - Cahier n° 21 de l'Observatoire MNT – 2018



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

« 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 Île-de-France améliorent la convivialité. »

**Marie, agent, région Île-de-France**



Une fonction publique fantasmée dans des locaux  
ancestraux alors que ses espaces mutent  
et la transformation

## APPROCHE 3 : TRANSFORMER L'ESPACE

Loin d'être figée, liée à des symboles statutaires, la fonction publique peut délaisser 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 Velten en préfecture de région Sud-PACA, qui illustre la reconversion d'un espace public inoccupé en lieu vivant et social et qui démontre que l'espace de travail peut être un puissant levier de transformation. Tilloy-lès-Mofflaines (62) 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 Île-de-France qui « libère le travail ».

## Transformer les espaces inoccupés en espaces solidaires : la région PACA

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'État a été complètement transformé pour recevoir un foyer d'accueil pour personnes sans-abri, des espaces de coworking pour les entreprises et les associations locales mais également une maison des associations et des ateliers d'artistes. 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 à Saint-Ouen (93)

Lors du déménagement du siège de la région Île-de-France, 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.



## L'ŒIL DE LA MNT

Intervenir en amont d'un projet de conception architecturale pour supprimer les incohérences et les dysfonctionnements d'un bâtiment, faire participer les utilisateurs tout au long du projet et diminuer les coûts pour la collectivité, c'est la démarche qu'a entreprise le Centre de gestion des Côtes d'Armor (22). Cette initiative leur a valu de remporter le Prix spécial Centre de gestion lors de l'édition 2017 des Prix santé et mieux-être au travail de la fonction publique territoriale.

**Marie-Ange Negrello,**  
vice-présidente de la MNT



### POUR ALLER PLUS LOIN

Pour retrouver toutes les initiatives de collectivités récompensées par les Prix santé et mieux-être au travail de la FPT, rendez-vous sur **[collectivites.mnt.fr](http://collectivites.mnt.fr)**



## **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 de 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... " »

**Maxime, agent, région Île-de-France**



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 Fe 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 Direction interministérielle de la transformation publique. 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 ».

## **Les Mureaux : le jeu pour s'adapter au changement, dépasser les peurs et rendre actif (78)**

Lors de la mise en œuvre du plan de restructuration, la direction des espaces publics et du développement durable de la ville des Mureaux (nominé PSMT 2019) a fait appel à la **co-construction et au jeu pour accompagner le changement**. La ville 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-mêmes 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.**

## **Essor d'un management par le jeu : jeu de rôles au CDG 69**

Le Centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône et de la métropole de Lyon (nominé PSMT 2019) 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, avant de responsabiliser les agents en les rendant plus actifs, créatifs et participatifs.



## L'ŒIL DE LA MNT

La reconnaissance au travail est légitimement souvent entendue comme une augmentation de salaire ou une prime. Mais sans le nier, la reconnaissance va au-delà d'un acquittement monétaire, y compris en temps de crise. La principale motivation des agents territoriaux n'est pas non plus monétaire. Dans nos collectivités, nous avons le pouvoir de construire un « milieu reconnaissant » qui favorise le bien-être au travail !

**Jean-René MOREAU,**  
président de l'Observatoire MNT  
vice-président de la MNT



### POUR ALLER PLUS LOIN

- *La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau modèle managérial* - Cahier n° 11 de l'Observatoire MNT - 2014
- Baromètre La Gazette-MNT - *Bien-être au travail dans les collectivités* - 2020
- *Le CDG 69 sensibilise par le jeu au management de la santé et de la sécurité au travail* - [collectivites.mnt.fr](http://collectivites.mnt.fr) - 2019
- *Les Mureaux réorganise sa direction des espaces publics et du développement durable* - [collectivites.mnt.fr](http://collectivites.mnt.fr) - 2019





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 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 » du Centre de gestion de la Haute-Garonne (31) 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 financier 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.

## **Accompagner le reclassement des agents à Troyes et à Toulon**

La ville de Troyes (10), Troyes Champagne Métropole et le Centre communal d'action sociale (CCAS) (nominé PSMT 2019) 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 co-construction pour rendre l'agent davantage acteur de la démarche. En effet, l'agent est placé au cœur du processus, 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 co-construction est accentuée au sein de la ville de Toulon (83) où le reclassement y est facilité par la mise en place « d'ateliers de la mobilité » (lauréat PSMT 2019). 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 des 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.

## **Redessiner le chemin des plus vulnérables : le Grand Chalons et le CDG 31**

Des initiatives publiques existent également pour le maintien de l'emploi des agents confrontés à des problèmes de santé. La ville de Chalons-sur-Saône (nominée PSMT 2019) a ainsi mis en place deux outils innovants. Le premier 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 réassurer 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...).

Anticiper le reclassement, c'est le défi qu'a relevé le centre de gestion de la Haute-Garonne (lauréat PSMT 2019) 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 dans la 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 ».

© Antoine Repessé



## L'ŒIL DE LA MNT

Anticiper la mobilité professionnelle des agents ayant des métiers usants, favorise leur maintien dans l'emploi et l'élaboration d'un projet professionnel en prenant en compte leur santé, c'est le projet innovant mis en place grâce à l'application web MobilitéS, qui a valu au Centre de gestion de la Haute-Garonne de recevoir un prix spécial en 2019, à l'occasion des Prix santé et mieux-être au travail de la fonction publique territoriale.

**Marie-Ange Negrello,**  
vice-présidente de la MNT



## POUR ALLER PLUS LOIN

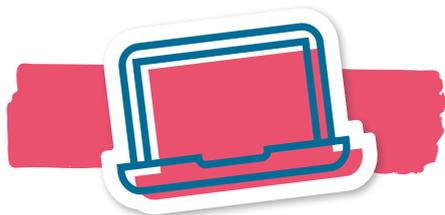
*Les mobilités : un levier de management ?* – Cahier n° 12 de l'Observatoire MNT – 2014



## **Qu'est-ce qui fait que vous êtes heureux au 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 Île-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. »

**Sarah, agent, région Île-de-France**



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 espace digital de travail 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 élaborés afin d'aider au bon fonctionnement telles les *flow lights*, pour sensibiliser aux interruptions de travail. Des actions de simplification, telle 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 Île-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.**

## Simplifier la mobilité et préserver l'environnement avec l'autopartage à Saint-Nazaire

Le digital permet notamment d'inventer de nouvelles possibilités orientées partage et préservation de l'environnement. Ainsi, depuis 2008, Saint-Nazaire (44) met en place un mécanisme d'autopartage professionnel pour mutualiser l'usage des véhicules de service (et en 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 dans 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**.

## Île-de-France : une digitalisation pour une transformation globale

Au sein de la région, le passage partiel à un système de **flex office** a rendu nécessaire la **dématérialisation des dossiers et a digitalisé 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 neuf millions de feuilles par an, la numérisation génère **une fierté écologique et sociétale pour les agents**.

La région Île-de-France constitue un bon exemple d'**équipements novateurs** concernant le digital. 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'impression 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.



## L'ŒIL DE LA MNT

En matière de technologies numériques, la mise en œuvre de services d'e-administration ou encore de politiques de développement durable s'ajoute à l'usage plus ou moins poussé de la messagerie électronique, et parfois à d'autres moyens techniques toujours plus à jour. Ainsi, les outils numériques et informatiques s'insèrent dans le travail des agents à plus d'un titre. Comment mails et ordinateurs influencent-ils le travail ? En ce sens, une étude parue dans les Cahiers de l'Observatoire 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*.

**Jean-René MOREAU,**  
président de l'Observatoire MNT  
vice-président de la MNT



### POUR ALLER PLUS LOIN

*L'impact des TNIC sur le travail des agents territoriaux – Cahier n° 7  
de l'Observatoire MNT – août 2013*





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

## **APPROCHE 7 : ALLÉGER LE CADRE ET LES SYMBOLES**

Si la France est un État 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 questionnent certains fonctionnements et mettent ainsi les organisations au défi.

Les cadres, les symboles et les échelons ne sont pas l'essentiel. À 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 Centre des hautes études du ministère de l'intérieur (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 comités de direction sans son directeur qui n'y assiste qu'à la fin pour accompagner les décisions complexes. Ainsi, montrer une réflexion pour **alléger le cadre et les symboles au sein de la fonction publique semble un axe important de la QVT des agents.**

## Espace et pouvoir : une libération par l'espace. Faire tomber les murs au sein de la région Île-de-France

À la région Île-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 attirés 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.

© Antoine Repessé



### L'ŒIL DE LA MNT

La co-construction des politiques publiques permet d'impliquer tous les membres d'un service ou d'une collectivité autour d'un projet commun. Cela contribue à redonner du sens à l'action des agents et à 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 à accompagner les projets qui mettent les agents territoriaux au cœur de la démarche pour améliorer leur quotidien et le service rendu aux usagers.

**Damien Guiguet,**  
président du Fonds MNT



### POUR ALLER PLUS LOIN

*Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction* – Cahier n° 22 de l'Observatoire MNT – 2019



Un fonctionnaire vu comme simple 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'Épinal, le fonctionnaire peut apparaître tour à tour comme procédurier, sans cœur 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 d'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 nourrir des 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, de bienveillance, et de 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 de soignants (le « LOL project ») qui égalaient l'ensemble du couloir et le cœur des malades. Voilà des pistes qui s'efforcent de distiller de la joie et de nouer les liens.

## Cultiver la joie au travail, la gratitude, pour nourrir le lien au Havre (76)

Isabelle Maze-dit-Mieusement, DRH du Havre Seine Métropole, constate que la crise de la COVID a engendré beaucoup de reconnaissance en interne à l'égard de celles et de 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.**

## Le jeu pour resserrer les liens entre agents à Orléans

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 la municipalité, constate la joie de voir ensemble des équipiers qui ne s'étaient jamais rencontrés auparavant et regrette que l'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.**

© Antoine Repeché



### L'ŒIL DE LA MNT

81 % des agents sont satisfaits de travailler dans la fonction publique territoriale et plus de 8 sur 10 se disent fiers d'exercer leur métier, selon le dernier baromètre La Gazette-MNT *Bien-être au travail dans les collectivités*. Notons également, que pour 83 % des agents, le premier motif de satisfaction est d'exercer une mission de service public.

**Marie-Ange Negrello,**  
vice-présidente de la MNT



### POUR ALLER PLUS LOIN

- *La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial* - Cahier n° 11 de l'Observatoire MNT - 2014
- *Réenchanter le quotidien : le sens de l'action publique locale* - Cahier n° 20 de l'Observatoire MNT - 2018
- Baromètre La Gazette-MNT - *Bien-être au travail dans les collectivités* - 2020



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 que les agents portent 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 psychosociaux (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'entretien de **la santé physique** pour prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS), offrir une nourriture saine, réduire le temps assis et promouvoir l'activité sportive (la ville d'Assigny (18) met en place une activité physique pour deux 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 qui réduit l'absentéisme en levant les doutes de santé et diminue 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 la 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, **ce qui leur donne de la puissance**.

Lorsque l'agent est en détresse, des *hotlines* (MNT) prodiguent un **accompagnement psychologique**. Enfin, quand 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.

## **Réduction des maladies chroniques par l'utilisation de produits d'entretien naturels à Guéret**

Ayant à cœur de prendre soin de la santé de ses agents, la mairie de Guéret (23) (lauréat PSMT 2019) a mis en place un projet vertueux en matière 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 des 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 ! »

## **Une équipe polyvalente pour co-construire la prévention à Cavaillon**

Également consciente de l'enjeu sociétal, la ville de Cavaillon (84), son centre communal d'action sociale et l'agglomération Luberon Monts de Vaucluse 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 d'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 dus 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.



## L'ŒIL DE LA MNT

Il est essentiel d'avoir accès à une nourriture saine et équilibrée. La MNT a ainsi mis en place des forums et des 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.

**Marie-Ange Negrello,**  
vice-présidente de la MNT



### POUR ALLER PLUS LOIN

*La santé au travail comme levier d'innovation managériale – Cahier n° 21 de l'Observatoire MNT – 2018*





Ainsi, **neuf leviers d'épanouissement** s'offrent à nous dans cette étude pour dessiner les chemins d'une fonction publique heureuse.



**Redonner  
du sens**



**Co-construire  
le projet  
collectif**



**Transformer  
l'espace**



**Transformer  
le travail  
lui-même**



**Dessiner  
un chemin  
de développement**



**Transformer  
par le digital**



**Alléger le cadre  
et les symboles**



**Distiller  
la joie et nouer  
les liens**



**Prendre soin  
de l'agent**





## CONCLUSION

La MNT s'associe à la Fabrique Spinoza pour remercier ces femmes et ces hommes...

*In fine*, 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 des 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 envers les autres dans un pays.

Cette étude est une pierre supplémentaire à la refonte de cette équation. Le pouvoir inspiratif 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 sur les plans économiques, sociaux, que de valeurs.

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



# BIBLIOGRAPHIE

## 1. 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. Revue française de gestion, 2015/4. N° 249.
- **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° 11 (2014) *La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial*
- **Dominique Méda** (2020) Article pour l'éco : *La crise du COVID 19 nous oblige à réévaluer l'utilité sociale des métiers*
- **MNT (2019)** vidéo G. Doyen présente le Baromètre *Bien-être au travail*

## 2. Co-construire 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 MNT)** (2019) la synthèse de l'étude : *Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction*
- **MNT (L'Observatoire MNT)**, Cahier n° 21 (2018) *La santé au travail comme levier d'innovation managériale*

## 3. 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, multilevel 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-lès-Mofflaines*
- **Fabrique Spinoza** (2013) (rapport) *Bien-être et éducation, comment mettre l'éducation au service de l'épanouissement psychologique des élèves ?*
- **Susan Cain** (2012) Ted Talks *Le pouvoir des introvertis*
- **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 oeuvre 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*

#### 4. Transformer le travail lui-même

- **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 ?*
- **collectivites.mnt.fr** (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 t ransformation publique** (2017) *Lancement de « Comment faire le jeu » : l'innovation publique est un jeu d'enfant !*
- **collectivites.mnt.fr** (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](http://www.UBATx.org)
- <https://www.laurinecatillon.com/formation-ateliers>
- **André Stéphane** (2011) *Le secret des orateurs.*
- **Théâtre mesure** (2017) *Au CASH Nanterre, le manager seul "maître à bord"*
- <http://www.theatresurmesure.fr>

## 5. 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.*

## 6. Transformer par le digital

- **Portail de la fonction publique** *Dématérialisation du bulletin de paye.*
- **Digitall 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>
- **Islean** (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*, Les Arènes, 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)
- **Dauphinois, 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'État, 10 novembre 1944, Sieur Langneur, rec. p.248
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Dissidence\\_institutionnelle](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'État** (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.*

## 7. Alléger le cadre et les symboles

- **Lecomte J.** (2016) *Les entreprises humanistes*, Les Arènes, 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)
- **Dauphinois, 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'État, 10 novembre 1944, Sieur Langneur, rec. p. 248
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Dissidence\\_institutionnelle](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'État** (2018) *La prise en compte du risque dans la décision publique.*

## 8. Distiller la joie et nouer les 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.*
- 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.*

## 9. 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/guerret-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) *Économie 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>

- **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.*

- **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'État** (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.*



## CAHIERS DE L'OBSERVATOIRE MNT DÉJÀ PARUS

### ***L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent***

Cahier n° 1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF – décembre 2010

### ***Les précarités dans la fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?***

Cahier n° 2. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Robert SCHUMAN, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2011

### ***Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension***

Cahier n° 3. Jean DUMONTEIL – novembre 2011

### ***Dans la peau des agents territoriaux***

Cahier n° 4. Philippe GUIBERT, Jérôme GROLLEAU et Alain MERGIER – janvier 2012

### ***Gérer et anticiper les fins de carrière : les seniors dans la fonction publique territoriale***

Cahier n° 5. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Salvador ALLENDE, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2012

### ***Jardinier : un métier en mutation. Mieux vivre au travail, mieux vivre la ville***

Cahier n° 6. Jean DUMONTEIL – novembre 2012

### ***L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail des agents territoriaux***

Cahier n° 7. Claire EDEY GAMASSOU – août 2013

### ***Le directeur des ressources humaines dans la fonction publique territoriale***

Cahier n° 8. Anne GRILLON – juillet 2013

***Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale***

Cahier n° 9. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Paul ÉLUARD, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2013

***La restauration collective, des contraintes sanitaires au plaisir de la table***

Cahier n° 10. Jean DUMONTEIL – décembre 2013

***La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial***

Cahier n° 11. Jérôme GROLLEAU – mars 2014

***Les mobilités : un levier de management ?***

Cahier n° 12. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Simone de BEAUVOIR, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2014

***Les départements, dix ans de transferts des agents de l'État et d'évolution des ressources humaines, et demain ?***

Cahier n° 13. Jean DUMONTEIL, en partenariat avec l'ADF et Complémenter – décembre 2014

***La gestion consolidée des collectivités locales : le pilotage stratégique des satellites face aux nouveaux enjeux de management territorial***

Cahier n° 14. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Václav HAVEL, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2015

***Les jeunes agents territoriaux, relations et motivations au travail***

Cahier n° 15. Anne GRILLON – septembre 2015

***Nouvelle donne territoriale : de l'opportunité à la nécessité de changer ?***

Cahier n° 16. Jérôme GROLLEAU – avril 2016

***Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?***

Cahier n° 17. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Hannah ARENDT, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – mai 2016

***Le statut de la fonction publique territoriale : pour qui ? Pour quoi ? Et après ?***

Cahier n° 18. Avec les contributions de Vincent de BRIANT et de Clarisse JAY – mars 2017

***Les nouvelles temporalités territoriales, conséquences pour les managers et les agents***

Cahier n° 19. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Léo LAGRANGE, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – septembre 2017

***Réenchanter le quotidien : le sens de l'action publique locale***

Cahier n° 20. Jérôme GROLLEAU, en partenariat avec Régions de France – mai 2018

***La santé au travail comme levier d'innovation managériale***

Cahier n° 21. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Nina SIMONE, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2018

***Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ?***

Cahier n° 22. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Gaston MONNERVILLE, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2019

***Réintégrer le collectif et réussir à reprendre le travail après un arrêt long***

Cahier n° 23. Élèves administrateurs de l'INET, promotion George SAND, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – octobre 2020

***DGS, que deviens-tu ?***

Cahier n° 24. Jérôme GROLLEAU, en partenariat avec Sofaxis – début 2021



## PUBLICATIONS DE LA FABRIQUE SPINOZA

Toutes les publications : [www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)

***Les entreprises adaptées : une communauté inspirante de pratiques innovantes humainement et économiquement*** (à paraître)

***170 propositions pour un monde de demain fraternel, vert et heureux*** – septembre 2020

***Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur*** – décembre 2019

***10 Propositions pour le ré-enchantement démocratique et citoyen*** – avril 2019

***Le bonheur citoyen, facteur d'attractivité d'un territoire*** – avril 2019

***Positiver le jeu vidéo : mieux comprendre le medium pour jouer sans risque ?*** – mars 2019

***Guide pratique : Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes ?*** – décembre 2018

***Violences conjugales et sexuelles, un enjeu de santé publique*** – février-mars 2018

***Plaidoyer humaniste et économique pour la prise en compte des salariés dans la redéfinition de l'objet social des sociétés*** – janvier 2018

***Quelle réforme du Conseil économique, social et environnemental ?*** – novembre 2017

***Kit des Passeurs du Bonheur au Travail*** – octobre 2017

***Les incontournables de la littérature sur le bonheur au travail*** – octobre 2017

***Une Année de Formation Universelle : « instaurer un droit à la 2<sup>e</sup> chance pour tous » Fabrique Spinoza, chaire Transitions démographiques, transitions économiques*** – mars 2017

***Guide pour mesurer le bonheur des Français*** – avril 2016

***Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique*** – avril 2013, 2<sup>e</sup> édition

***Rapport pour une Economie Positive, Contribution via la Commission Attali II*** – septembre 2013

***Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail*** – novembre 2013

***Bien-être et éducation, avec le Flow – comment mettre l'éducation au service de l'épanouissement psychologique des élèves.*** – octobre 2013

***Quel avenir pour le service public ? Étude pour une fonction publique exemplaire au service du bien-être des citoyens, via celui de ses agents*** – juillet 2011.

Mentions légales :

Mutuelle Nationale Territoriale  
4 rue d'Athènes – 75009 Paris

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité,  
immatriculée au répertoire SIREN 775 678 584.

Impression :

Imprimerie Desbouis Grésil  
ZI du Bac d'Ablon – 10-12 rue Mercure  
91230 MONTGERON

Directeur de la publication :

Alain GIANAZZA (président de la MNT)

Responsables de la rédaction :

Pour la Fabrique Spinoza : Saphia Larabi, Louise Longuépée, Juliette Harnist,  
Émilie Boutan et Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza.  
Pour la MNT : la direction de la communication

Mise en page et illustrations intérieures : The Links

Illustration de couverture : The Links

Date de parution :  
décembre 2020

Les Cahiers de l'Observatoire MNT

Les auteurs et les personnes citées sont seuls responsables des opinions exprimées dans ce Cahier. Leurs opinions ne reflètent pas nécessairement les vues du commanditaire, mais ont pour objet de nourrir un débat jugé nécessaire par l'Observatoire MNT.

S'interroger sur **le bonheur au travail**, particulièrement dans la fonction publique, est essentiel. Car les services publics, aux travers de leurs **agents**, participent au bien-être de l'ensemble de la population française. Cette étude, réalisée par la **Fabrique Spinoza** et présentée par la MNT, éclaire ces questions de **bonheur au travail** au moyen de nombreux exemples concrets.

### **La Fabrique Spinoza**

Cette étude a été rédigée par **Saphia Larabi**, directrice de l'Observatoire Spinoza, la branche étude de la Fabrique Spinoza, **Louise Longuépée**, **Juliette Harnist**, **Émilie Boutan** et inspirée par **Alexandre Jost**, fondateur de la Fabrique Spinoza. Elle fut réalisée grâce à un écosystème réuni par **Xavier Pichelin**, directeur du développement de la Fabrique Spinoza, dont la MNT en tant que partenaire majeur.

« Avec son Observatoire, la Mutuelle Nationale Territoriale entend contribuer à une meilleure connaissance de l'environnement social des agents.

En complément des actions de santé au travail menées par notre mutuelle, ces études proposent des pistes d'amélioration aux décideurs, que ce soit dans la gestion des ressources humaines ou dans le management, pour favoriser la santé et le mieux-être au travail des agents. »

**Alain GIANAZZA, président de la MNT**

**Retrouvez toutes les études sur [mnt.fr](https://mnt.fr)**