« POUR UNE FONCTION PUBLIQUE HEUREUSE »

La nouvelle étude de la Fabrique Spinoza va à l'encontre de toutes les idées reçues sur la fonction publique.

© Nicolas Berthier Design

fabrique spinoza
le bonheur au cœur de la société

PRODUIT PAR

MNT
Être utile est un beau métier
GROUPE VYV

PARTENAIRE MAJEUR

Communiqué de presse
jeudi 8 octobre 2020

MINISTÈRE DES ARMÉES

MINISTÈRE DE LA CULTURE

Région îledeFrance

La Région Occitanie Pyrénées · Méditerranée

BFM

ORLÉANS MÉTROPOLE

Soutien inestimable en cette période de crise sanitaire, la fonction publique souffre pourtant d'un déficit de popularité, entretenu par de nombreux préjugés. La Fabrique Spinoza, reconnue comme l'un des 12 principaux think-tanks en France par « Acteurs Publics »[1], a décidé de lever le voile et présente au Conseil d'Etat ce lundi 12 octobre son étude intitulée « Pour une fonction publique heureuse ». Réalisée avec le soutien de nombreux acteurs dont la ***Mutuelle Nationale Territoriale*** *(MNT) en tant que partenaire majeur, cette étude met en exergue des agents de la fonction publique en recherche de sens et de reconnaissance mais qui déploient, à titre individuel et au niveau de leurs organisations, des trésors d'inventivité et de créativité pour remettre le bonheur au cœur de leur quotidien.*

UNE FONCTION PUBLIQUE EN DÉFICIT CRUEL DE RECONNAISSANCE… ET POURTANT SI INSPIRANTE

Pour traverser la période actuelle, bon nombre de personnes s'accordent à placer la solidarité comme l'une des valeurs cardinales qui permettra de maintenir la cohésion sociale et de passer les nombreuses épreuves, y compris celles à venir. Au cœur de la gestion de cette crise sans précédent, les agents de la fonction publique, fortement sollicités aujourd'hui via les systèmes de santé, d'éducation et autres instances publiques et gouvernementales, sont pourtant souvent encore malmenés.

Ils sont **plus de 5,5 millions à être souvent sur le devant de la scène** pour maintenir un fonctionnement normal de notre société et **représentent 20% de l'emploi total** en France[2]. Selon l'étude de l'Institut BVA réalisée en mai 2020[3], **un quart des fonctionnaires estime avoir été en première ligne dans la lutte contre le coronavirus** (26%). Le sentiment d'utilité et de fierté d'accomplir sa mission de service public est fort puisqu'ils sont 73% à déclarer s'être sentis fiers de leur mission et 72% utiles pendant cette crise sanitaire. En revanche, **ils ne sont que 37% à s'être sentis reconnus par la société et 31% valorisés.** Ce **déficit de reconnaissance de l'opinion publique** est clairement identifié comme un **facteur de démotivation des agents.** Par ailleurs, facteur de renforcement, **seuls 38% d'entre eux** dans la territoriale se sentent reconnus par leur hiérarchie[4].

Des fonctionnaires souvent critiqués mais pourtant plus heureux dans leur travail que les salariés du privé : la fonction publique est plus satisfaite (60% [catégorie B] à 66% [catégorie C]) dans son travail que le privé (52% [non cadres]). Et de même pour les cadres. On compte **78% d'agents optimistes pour leur avenir et 81% des agents territoriaux fiers d'exercer leur métier[5].**

Au travers de cette étude « Pour une fonction publique heureuse », de nombreuses initiatives déployées sur l'ensemble du territoire français sont mises en avant et démontrent à quel point la fonction publique est à l'écoute de ses agents pour améliorer leur quotidien. **Contrairement à un cliché bien installé, c'est aujourd'hui le service public qui peut inspirer le privé et non le contraire,** en termes notamment de qualité de vie au travail, de gestion des ressources humaines, de transformation et digitalisation des méthodes de travail …

[1] *Classement réalisé par Acteurs Publics en 2011 lors des Rencontres des Acteurs Publics*
[2] *Fonction publique Chiffres-clés 2018 - DGAFP*
[3] *Etude réalisée par l'Institut BVA pour la CASDEN en mai 2020*
[4] *Baromètre Bien-être au travail dans la fonction publique territoriale de la MNT en 2019*
[5] *Satisfaction au travail des FP Enquête CEVIPOF (centre recherche Sciences PO) 2017 - "Les salariés du privé et les fonctionnaires face au travail".*

Alors que l'imaginaire collectif voit encore la fonction publique comme **apathique, rigide, triste, kafkaïenne et sévère,** cette étude nous révèle qu'elle est au contraire engagée, joyeuse, innovante et créative en adéquation avec son temps et les nécessaires évolutions de notre société. La capacité du Ministère de la Culture à mettre en place en peu de semaines lors du confinement le programme #CultureChezNous et rendre disponible 789 contenus et 8 500 lieux virtuellement pour notre bien-être et la fierté des agents l'illustre bien.

DES IDÉES REÇUES QUI DISSIMULENT UNE EXTRAORDINAIRE RICHESSE

Cette étude révèle de belles initiatives, surprenantes et innovantes, pourtant les fonctionnaires et les agents de la fonction publique sont encore parfois réduits à des a priori négatifs et obsolètes qui, de manière persistante, colorent encore la perception que l'on a d'eux et de leur travail. Pour la Fabrique Spinoza, il est grand temps de changer d'opinion et de faire table rase de ces nombreuses idées reçues.

L'innovation est telle que les **Prix Santé Mieux-être au Travail organisés par la MNT** pour encourager l'essaimage de l'innovation territoriale ont vu **le nombre de candidatures déposées se multiplier par 4 ces 5 dernières années.**

Pour ne citer que quelques exemples, **si la fonction publique repose juridiquement sur la subordination hiérarchique, et est vue ainsi du grand public, elle n'est pas pour autant exclusivement verticale.**De nombreuses initiatives de co-construction ont vu le jour ces dernières années dans des univers aussi divers et variés que la santé, l'éducation, la politique, la démocratie... La recherche illustre d'ailleurs que c'est davantage le fait de consulter, et non le thème de concertation, qui est source de satisfaction - **c'est l'effet Hawthorne.** De nombreuses initiatives collaboratives ont ainsi vu le jour pour associer agents, citoyens, élèves, élus, entreprises, patients, usagers... Ainsi, la Région Occitanie mobilise 700 agents sur 11 journées de travail pour co-construire son Plan d'administration, et consulte 36 000 citoyens pour refonder son offre de service via « La Région est à Vous ». Comme une étude rapportée par Certivea[6], **32% correspond à l'augmentation de la productivité suite à une démarche participative** mise en place avec les collaborateurs.

Bien que considérée comme complexe, réglementée et bureaucratique, la fonction publique est en fait loin de l'image vieillotte que pourrait lui attribuer son âge, et innove en continu comme en attestent les transformations digitales et spatiales. Flex office, open space ou télétravail... de nombreux changements voient le jour dans les administrations et autres instances publiques pour s'adapter aux nouvelles habitudes et contraintes : aménagement de postes de travail plus ergonomiques, digitalisation raisonnée et inclusive, formations, intelligence artificielle au service des agents pour simplifier et optimiser leur quotidien. Les avancées sont nombreuses comme dans la Région Ile-de-France par exemple qui a doté la totalité des ses agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) de tablettes numériques afin de fluidifier leur travail ou encore la classification opérée par Q°Emotion, une application d'analyse neuroscientifique en Intelligence Artificielle, pour traiter les retours visiteurs du Château de Versailles classés en 7 grandes émotions. Plus fondamentalement, l'espace et le digital sont des prétextes pour « libérer le travail » à l'image de la Région Ile-de-France qui a emménagé dans un nouveau siège, et ce faisant, a transformé ses modes de travail au point que **77% des agents en soient satisfaits et 81% aient le sentiment de plus collaborer.**

[6] *Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateurs - Fabrique Spinoza - décembre 2019*

Aperçu de ce foisonnement créatif

Neuro-management, drones, dissidence ou pirates institutionnels, 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, patients-partenaires, « 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, commandant par l'intention de sous-marins nucléaires d'attaque, conciergerie de la transition, retour à l'emploi co-construit, mentors du digital, plages au bureau, chatbots, préfets évalués par leurs subordonnés, 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 !***

La créativité réside également dans la mise en place de nouveaux modes managériaux innovants basés sur le jeu, la reconnaissance et même les neurosciences comme autant de clefs d'exploration d'une fonction publique heureuse dans laquelle les agents sont considérés comme les premiers acteurs de leur carrière. A titre d'exemple, la Métropole d'Orléans, dans un grand plan de Qualité de Vie au Travail, met à profit management par le jeu, escape games géants, communauté d'acteurs du changement internes, ou innovation managériale via le théâtre, etc. De son côté, le Ministère des Armées surprend via un leadership serviteur (les managers aux service des Hommes), un management libéré par l'intention (le Commandant dégrafe fréquemment ses galons sur les sous-marins nucléaires), et un commandement par l'amour selon les mots de l'Amiral Olivier Lajous.

LES ENJEUX DE RÉMUNÉRATION SONT ESSENTIELS MAIS DE LOIN PAS LES SEULS

S'il est communément acquis aujourd'hui qu'une revalorisation de la fonction publique est indispensable, cette étude dévoile que l'aspect financier n'est pas le seul levier de transformation.

Il existe ainsi une multitude de chemins mis en avant pouvant se résumer à 9 grandes approches possibles d'épanouissement au travail pour les agents :

- **Redonner du sens au travail des agents :** comprendre sa place dans l'organisation et celles de ses collaborateurs, développer une vision commune, incarner et s'approprier les valeurs, témoigner de la reconnaissance et nourrir l'appartenance.
- **Co-construire un projet collectif :** de nombreuses initiatives collaboratives ont vu le jour pour associer agents, citoyens, élèves, élus, entreprises, patients, usagers ... pour co-construire de manière inclusive un projet.
- **Transformer la fonction publique par l'espace :** la transformation vertueuse des espaces peut prendre une multitude de formes : création d'espaces solidaires, transformation en espaces collaboratifs, instauration d'espaces hybrides, création d'espaces nomades, design d'espaces aptes à favoriser le flow, adaptation des espaces aux activités de travail et aux différents styles de personnalité.
- **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 par le jeu, l'amour, la reconnaissance, l'expérience...

- **Transformer via le digital :** il est possible de créer un “digital workplace” correspondant aux nouveaux besoins et mettant fin aux irritants fonctionnels ; les habitudes de travail peuvent être transformées, y compris avec de la digital detox ; aménager des postes de travail plus ergonomiques ; et offrir une digitalisation raisonnée et inclusive.
- **Alléger le cadre et les symboles au sein de la fonction publique** : des stratégies individuelles d’émancipation permettent aux agents d’augmenter leur épanouissement au travail. Ces stratégies sont parfois institutionnalisées via des « corporate hackers » (ou « pirates institutionnels ») qui remettent en cause certains fonctionnements, et mettent ainsi les organisations au défi de la transformation
- **Prêter attention aux relations sociales :** telle une image d’Epinal, le fonctionnaire peut apparaître tour à tour comme procédurier sans coeur ou bien comme un témoin exposé de la vulnérabilité ; il est surtout le révélateur de la force et du soin quotidien des liens humains. Il est possible d’impulser de la joie au travail, et les expérimentations sont multiples. Le rôle des émotions positives est fort et la puissance des relations est avérée.
- **Prendre soin de la santé globale de l’agent :** outre le soin des agents à leurs usagers, la fonction publique heureuse est aussi attentive à la santé des siens, et favorise la bonne santé tant environnementale, que physique, psychique, digitale, ou sociale...

A propos de la fabrique Spinoza

Créée en janvier 2011, la Fabrique Spinoza est le mouvement du bonheur citoyen. Association non lucrative, elle a pour objet social de mettre le bonheur citoyen au cœur de notre société. Elle se compose de **l'Observatoire Spinoza** (la branche « études » qui produit des savoirs pour inspirer la société et a produit plus de 76 notes, rapports et études depuis la création), **d'Action Spinoza** (la branche « accompagnement » qui guide les organisations pour les transformer) et de **« Passeurs du bonheur »** (une communauté de bénévoles actifs qui agissent sur le territoire pour amplifier le mouvement). A ce jour, la Fabrique Spinoza est suivie par plus de 20 000 abonnés et regroupe plus de 500 membres actifs en France et autres pays francophones (Benelux, Suisse, Maghreb, Québec et Nouméa).

A propos de la MNT

« La Mutuelle Nationale Territoriale a été créée et est toujours animée par des agents publics bénévoles, convaincus qu'un service public local de qualité et efficace pour les usagers, repose sur des agents territoriaux en pleine santé physique, psychologique et économique. Etre solidaires et protéger leurs collègues, c'est agir en faveur des services publics locaux essentiels à la population française. La MNT est également aux côtés des employeurs territoriaux, les collectivités.

Dirigée par Alain Gianazza et Laurent Adouard, la MNT est, avec 1.1 million de personnes protégées, la première mutuelle des agents des services publics locaux en santé et en prévoyance. Elle les accompagne avec des solutions innovantes de prévention santé et mieux-être au travail. »

1.1 million de personnes protégées
Plus de **760 000** adhérents
Plus de **1 400** délégués bénévoles représentant les adhérents

18 000 collectivités accompagnées en protection sociale et santé au travail
2 250 permanences tenues dans les collectivités par la MNT
94 agences locales

Pour télécharger l'étude : une fonction publique heureuse

Pour en savoir plus : www.fabriquespinoza.org
Pour suivre la fabrique Spinoza sur les réseaux sociaux

Contact Service de Presse
Agence SBC
Yglinga Benoît-Joubert
01 43 41 08 51 | 06 63 70 61 69
yglinga@sbc-groupe.com

Annexes : Le sommaire

- Pour chacune des 9 approches d'épanouissement au travail : Citations inspirantes [annexe 1], Initiatives innovantes [annexe 2], Chiffres marquants [annexe 3]
- Mindmap [annexe 4]
- Infographie [annexe 5]

ANNEXE 1 - LES CITATIONS INSPIRANTES (par approche)

#1 Redonner du sens

« Être utile est un beau métier » - signature de la MNT

#2 Coconstruire le projet collectif

« C'est souvent vous [agents] qui savez ce qu'il faut faire ! Je compte donc sur votre engagement professionnel, sur votre sens du Service Public [...] pour construire le nouveau Service Public régional. C'est le dialogue et l'intelligence collective qui feront la réussite de ce beau projet. » - Simon Munsch, DGS Région Occitanie

#3 Transformer l'espace

« Transformer l'espace, c'est libérer le travail » - Fabienne Chol DGA en charge des RH de la Région Ile-de-France

#4 Transformer le travail

« Je les aimais, je n'ai pas peur du mot, je les aimais parce que je savais que l'aventure qu'on vivait ensemble n'était possible que parce qu'on avait cette relation » - Amiral Olivier Lajous, ex-DRH de la Marine Nationale

#5 Dessiner un chemin de développement

« Un gestionnaire compétent est donc un gestionnaire qui a du coeur et qui se sert de ses émotions avec intelligence et pragmatisme. Il sait maîtriser ses émotions négatives (colère, ressentiment, jalousie) et exprimer ses émotions souhaitables (optimisme, empathie) » - Vigie, Observatoire de l'Administration Publique

#6 Transformer par le digital

« L'espace de travail (virtuel) de demain doit être digital intuitif » - Pascale Richert, WorkPlace consultant, Herman Miller

#7 Alléger le cadre et les symboles

« Le supérieur hiérarchique doit savoir évaluer à quel moment son autorité doit se manifester et à quel moment elle doit s'effacer. » - Jacques Lecomte, psychologue, expert en psychologie positive

#8 Distiller la joie et nouer des liens

« Je les aime, je n'ai pas peur du mot, parce que je sens que l'aventure que nous avions n'était possible que par cette relation » - Amiral Olivier Lajous, ex-DRH de la Marine Nationale

#9 Prendre soin de l'agent

- *« Prendre soin des agents, c'est prendre soin du service public. Il est ainsi essentiel d'avoir une approche globale de la santé intégrant les dimensions physiques, psychiques et économiques »* - Marie-Ange Negrello, vice-présidente de la MNT, en charge de la prévention et de l'intervention sociale
- *« Fonctionnaire : inspire le respect quelle que soit la fonction qu'il remplisse »* - Gustave Flaubert
- *« Des agents épanouis offriront un travail de qualité, au bénéfice des habitants, qui seront eux-mêmes satisfaits. Et ainsi de suite ! Le Bonheur entraîne le bonheur. C'est le cercle vertueux que nous voulons créer »* - Jacky Meslin, ancien secrétaire général, CFDT Interco du Morbihan
- *« La seule ressource c'est l'homme »*, ex Chief Happiness Officer, Laurence Vanhée, Ministère de la Sécurité Sociale Belge
- *« L'amour est ce micro-moment de chaleur et de connexion que l'on partage avec un autre être humain »* - Barbara Fredrickson, chercheuse en psychologie positive

ANNEXE 2 - LES INITIATIVES INNOVANTES (par approche)

Approche 1 : redonner du sens

- **Aller à la rencontre des usagers par la mise en place d'un café des policiers, dans la ville de Beauvais (ou pour les plus jeunes de cantines)**
- Organiser une série de podcasts et **hors-séries « métiers »** (Ministère de la Culture, Région Ile-de-France, Le Havre) pour mettre en avant la beauté des métiers et générer de la fierté
- **Développer, au sein du Ministère de la Culture et de ses établissements, en plein confinement 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)**
- Organiser des 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 via une application dédiée (« Le Clic », Ville de Suresnes)**
- Renforcer l'appartenance et la reconnaissance, qui sont essentielles pour le bonheur au travail (cf. numéro spécial de « l'Observatoire Social Territorial » [OST] de la MNT.)
- **Ancrer le sens dans sa pratique, comme le Ministère des Armées, en cultivant ses valeurs comme celles de service, d'humilité, de fraternité, et de protection de la liberté. Cette éthique, et ce cap commun trouvent leur incarnation, notamment dans le mode de management serviteur et dans des musées régimentaires (pour chaque navire, régiment, base aérienne) qui préservent les traditions et la culture des-dits corps.**
- **Réinventer comme à l'Office du Tourisme des Deux Rives en Camargue en totalité son sens au travail en décidant de prodiguer des idées positives aux pèlerins de Saint-Jacques de Compostelle. Nouvelle vision, nouvel élan pour les agents. Le bruit a couru : les pèlerins y font maintenant halte pour collecter et même déposer leurs propres pensées inspirantes, pour le plus grand épanouissement des agents.**

Approche 2 : coconstuire le projet collectif

- La CARDIE (cellule de recherche de l'éducation nationale) de Lyon coconstruit un baromètre du bien-être à l'école avec élèves et enseignants pour une cité scolaire de 1 200 élèves
- **La Région Occitanie met en place une campagne consultative « la Région est à vous » pour innover dans ses offres de service ; de même, le Projet d'administration 2017-2020, a été coconstruit avec 700 agents volontaires sur 11 journées de concertation pendant 10 mois. Du millier de fiches-idées, puis 126 fiches-actions, 80% sont devenues réalité.**
- **Le CHRU de Nancy déploie un programme de « patients-partenaires »**
- La ville du Havre expérimente la coconstruction d'un indice multi-parties-prenantes de l'altruisme et des générations futures
- Le projet LIBERTÉ (Laboratoire d'Innovations pour le Bien-Être, le Rayonnement Territorial et l'Épanouissement des parties prenantes) créé par la sous-préfecture de la Tour du Pin et la Communauté de Commune des Vals du Dauphiné, 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 et Secrétaires (AS) montre que les expériences de coconstruction sont bien vivantes

Approche 3 : transformer l'espace

- **Comme à la Région Ile-de-France, les transformations spatiales sont inspirantes lors qu'elles sont réalisées « pour » et « avec » les agents. Plus largement, quand l'espace se transforme, c'est la trame même de l'activité qui est modifiée, comme dans cette région qui « libère le travail. »**
- Tilloy-les-Mofflaines expérimente 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 convivial avec plusieurs centaines de chaises longues.

ANNEXE 2 - LES INITIATIVES INNOVANTES (par approche)

Approche 4 : transformer le travail lui-même

- Management par l'essentiel : le lean management, par exemple au Ministère de la Justice ou au CHRU de Lille
- **Management par l'intention : l'intent management avec notamment l'exemple phare du sous-marin nucléaire d'attaque USS Santa-Fé où le remplacement de l'instruction par l'intention a généré des compétences exceptionnelles de l'équipage**
- Management par le service : le servant management, comme voie toute tracée au sein des Services publics
- Management par la neuroscience : l'évolution des neurosciences permet de s'acheminer vers un neuro-management (cf. valise-outil du MTES)
- **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 ; l'Amiral Olivier Lajous ose dire "je les aime, je n'ai pas peur du mot, parce que je sens que l'aventure que nous avions n'était possible que par cette relation"**
- **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 de la Métropole d'Orléans...**
- Management par la confiance : comme la période du confinement l'a démontré, on observe l'avènement d'un management par la confiance
- Management libérateur : 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
- Management agile : les méthodes agiles, le coaching, et les laboratoires collaboratifs (cf. « le Lab' » de la Région Occitanie) se multiplient et réinventent les modes de travail

Approche 5 : dessiner un chemin de développement

- Former les non-cadres : 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 au sein du Ministère de la Culture ritualise des jeudi de l'accueil ou de la surveillance pour offrir une gamme de formations au personnel
- Créer un espace de transition pour les cas d'inaptitudes. Exemple : **une « App mobilités » de la MNT pour anticiper la mobilité des agents ayant des « usants »**
- Favoriser le maintien dans l'emploi et concevoir des parcours adaptés à la santé des agents avec la MNT
- Instaurer une intermédiation entre employeur et agents à la ville de Toulon pour désamorcer des situations complexes
- **Créer une conciergerie interne de transition pour faciliter les reconversions où les agents en transition sont au service des autres agents pour leur bien-être au travail (Orléans)**
- Mettre en place une procédure d'immersion dans d'autres métiers comme alternative à l'arrêt de travail ou au licenciement.... (Vannes)
- Bâtir une connaissance intime des besoins d'accompagnement financiers des agents, en particulier par phase de vie, à l'instar des moments de préparation des concours administratifs (cf. la Banque Française Mutualiste)

Approche 6 : Transformer par le digital

- **Des formations ou des « mentors du digital » sont mis en place (Bercy) pour ne laisser personne au bord du chemin.**
- Certains outils simples et efficaces sont mis en place afin d'aider au bon fonctionnement tels les « flow lights » pour sensibiliser aux interruptions de travail.
- Des actions de simplification telles l'opération « Dites-le nous une fois » optimisent la transmission des pièces justificatives au sein des structures afin qu'il n'y ait pas à les soumettre à répétition
- **L'essor de l'intelligence artificielle apporte de nouvelles réponses, à l'image des chatbots du Ministère de l'intérieur**
- **Des logiciels d'analyse émotionnelle traitent les retours des visiteurs dans les établissements du Ministère de la Culture**
- **Des drones de surveillance de la DG des Douanes et Impôts Indirects soulagent les agents dans leur contrôle des parcs de containers**
- **La Région Ile-de-France a doté la totalité de ses agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) de tablettes numériques pour fluidifier leur travail**

ANNEXE 2 - LES INITIATIVES INNOVANTES (par approche)

Approche 7 : alléger le cadre et les symboles

- Au sein de la Marine nationale (en particulier sur les sous-marins nucléaires d'attaque), les cadres, les symboles et les échelons ne sont pas l'essentiel. **A l'instar de l'officier supérieur qui décroche ses galons pour libérer la parole de l'équipage et embrasser une fraternité commune.** L'assouplissement de la règle hiérarchique peut être source de haute fiabilité, de coopération, de résolution de problème et de solutions créatives
- **Le CHEMI (Centre des Hautes Etudes du Ministère de l'Intérieur) rapporte que les Préfets sont évalués à 360° (c'est-à-dire évalués par leurs subordonnés)**
- **La métropole d'Orléans crée une communauté d'acteurs internes de la transformation et de la QVT pour s'auto-bousculer**
- La CPAM 78 organise ses comités de direction sans son directeur qui n'y assiste qu'à la fin pour accompagner les décisions complexes

Approche 8 : distiller la joie et nouer les liens

- « Bonjour » : Une simple expérience autour d'un bonjour au sein de l'hôpital public « Ochsner Health System » a permis de générer un bien-être significatif auprès du personnel et augmenter la satisfaction des patients et la notoriété de l'établissement.
- **Des concours collaboratifs et artistiques (CHRU de Dieppe, Ministère de la Culture)**
- Des défis sportifs ou des jeux / escape games (Orléans)
- Un aménagement de temps, des espaces, voire une fonction dédiée à la convivialité (Chief Happiness Officer du Ministère de la Sécurité Sociale Belge)
- **Des médiateurs internes à la Police Nationale pour réparer les liens qui sont abîmés**
- **Des murs de rires : un patient en route vers le bloc opératoire de l'hôpital Foch à Suresnes et, dans l'épreuve, voit son attention détournée positivement face à une fresque de fous-rires de patients et soignants (le LOL project) qui égaient l'ensemble du couloir et le coeur des malades.**

Approche 9 : prendre soin de l'agent

- La santé environnementale : approche biophilique et végétalisation; entretien aux produits naturels plutôt que chimiques pour réduire les problèmes allergiques et asthmatiques au sein de la ville du Guerret ; **végétalisation par les Jardins de Gally des bureaux pour favoriser l'épanouissement et pour créer des barrières sanitaires entre les agents**
- La santé physique : prévenir les TMS, offrir une nourriture saine, réduire le temps assis et promouvoir l'activité sportive **(la ville d'Assigny met en place une activité physique pour 2 agents, sur leur temps de travail et rémunérée comme des heures supplémentaires)**
- La santé mentale : mise en place de cellules de sieste, **de séances de pleine conscience y compris au Parlement, ou encore de remédiation cognitive pour les agents de collectivités touchés par le cancer (MNT) ;**
- La santé digitale : pour une relation apaisée aux outils ; un essor de la télémédecine [Vannes] qui réduit l'absentéisme en levant les doutes de santé et réduit le stress en libérant la parole ; une bonne gestion des outils et un accompagnement à la digital detox
- La santé sociale : un meilleur équilibre vie privée et professionnelle ; et un soutien à la vie familiale illustré notamment par **le « Projet Familles » des Armées**
- **Une coconstruction de la prévention : les programmes de soin ou de prévention peuvent être co-construits avec les partenaires comme avec la MNT, le CCAS, et l'agglomération, (cf. la ville à Cavaillon), ce qui leur donne de la puissance. Cette équipe pluridisciplinaire conçoit alors des politiques efficaces de prévention car accompagnantes et concertées.**
- Soutien en cas de détresse : lorsque l'agent est en détresse, des hotlines (MNT) prodiguent un accompagnement psychologique. Enfin, lorsque la détresse physique ou psychologique, est trop grande, le Ministère de l'Intérieur propose des Technologies d'Optimisation du Potentiel (méthode TOP) visant à la résilience ; **enfin, grâce à une équipe pluridisciplinaire, la MNT accompagne psychologiquement et financièrement l'agent en amont, pendant et après un arrêt de travail, afin que le difficile retour au travail soit serein, vertueux et sans rechute.**

ANNEXE 3 - LES CHIFFRES MARQUANTS

Redonner du sens (approche 1)

- D'après le baromètre national du bonheur au travail de la Fabrique Spinoza avec l'institut Think en 2017, pour 44% des personnes interrogées, leur travail ne contribue d'aucune manière au sens de leur existence
- Dans l'étude* Sens au travail ou sens interdit de Deloitte (décembre 2017), il est mis au jour que le sens au travail n'émane pas seulement de l'individu mais également du collectif. En effet, le sujet du sens au travail est individuel pour 30 % des répondants, organisationnel pour 21% et collectif pour 49%
- 1er regret des mourants en centre de soin palliatif est le fait d'avoir vécu sa vie selon un modèle pensé par d'autres, soit un manque de sens (Bronnie Ware)
- 789 contenus et 8 500 lieux virtuels (réouverts) par le Ministère de la Culture pour redonner du sens à la Culture en période de confinement dans le cadre du grand projet #CultureChezNous

Coconstruire le projet collectif (approche 2)

- 32% c'est l'augmentation de la productivité suite à une démarche participative mis en place avec les collaborateurs / Etude Certivea
- Le 1er facteur positif de la coconstruction est l'attention accordée (effet Hawthorne) et non pas le produit résultant de la construction
- 700 agents, c'est le nombre d'agents de la région occitanie ayant contribué à la conconstruction du Plan d'administration 2017-2020
- 10 ans : c'est l'ancienneté de l'approche patients-partenaires qui permet d'améliorer la santé des patients et des partenaires

Transformer l'espace (approche 3)

- 8/12 des facteurs de bien être au travail sont directement affectés par l'espace lui-même.
- 70% de ce que nous apprenons au travail reposent sur des échanges imprévus et informels (Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateurs)
- 17 à 32%, c'est la diminution d'erreurs au travail si l'on végétalise ou embellit les espaces avec de l'art (Université d'Exeter)
- déménagement de la région ile-de-france : 77% des agents sont satisfaits de leur nouvel environnement de travail et 81% estiment que les nouveaux espaces renforcent la collaboration.
- 10 : c'est le nombre de types d'activités distinctes que des bureaux doivent pouvoir accueillir - Herman Miller

Transformer le travail (approche 4)

- Déménagement de la région ile-de-france : 300 000 heures de travail économisées par les transformations de mode de travail et les réunions plus efficaces ; 1 agent sur 3 a adopté le flex office
- 3 critères pour un management par l'amour : une connexion avec une autre personne, une intention de soin mutuel ou de souci de l'autre, et un partage d'émotions positives c'est-à-dire une résonnance positive
- 80° c'est l'inversion de la pyramide dans un management serviteur où le manager est au service de son équipe
- 5 à 10 fois plus rapide est la lecture émotionnelle que rationnelle, soit la base du neuro-management
- 2ème plus haute distinction de la marine américaine au sous-marin nucléaire d'attaque USS Santa Fé suite à l'adoption du management par l'intention
- 450 agents à la ville d'Orléans ont participé à un escape game afin d'être sensibilisés à l'innovation

Dessiner un chemin de développement (approche 5)

- 65% des enfants qui entrent aujourd'hui à l'école primaire occuperont des emplois nouveaux qui n'existent pas encore aujourd'hui selon le World Economic Forum
- 85% des compétences qui constituent l'excellence managériale s'apparentent à de l'intelligence émotionnelle (Hay Group)
- 66% des formations de 2018 concernaient les cadres ;
- 100% des agents de l'accueil et de la surveillance formés au Château de Versailles

ANNEXE 3 - LES CHIFFRES MARQUANTS

Transformer par le digital (approche 6)

- 70%, c'est la proportion des fonctionnaires qui ont perçu le télétravail comme une expérience plutôt enrichissante
- 2 jours par an perdus en retard de réunion, principalement par des problèmes de connectique ou connexion (fabrique spinoza)
- 5h par jour passées par les cadres à consulter leur messagerie
- 1 fois, c'est le nombre de fois où les pièces administratives sont soumises au Ministère des Armées dans le cadre du programme Dites le Nous 1 fois
- 7 émotions, c'est la classifications opérée par Q°Emotion une application d'analyse neuroscientifique en Intelligence Artificielle pour traiter les retours visiteurs du Château de Versailles

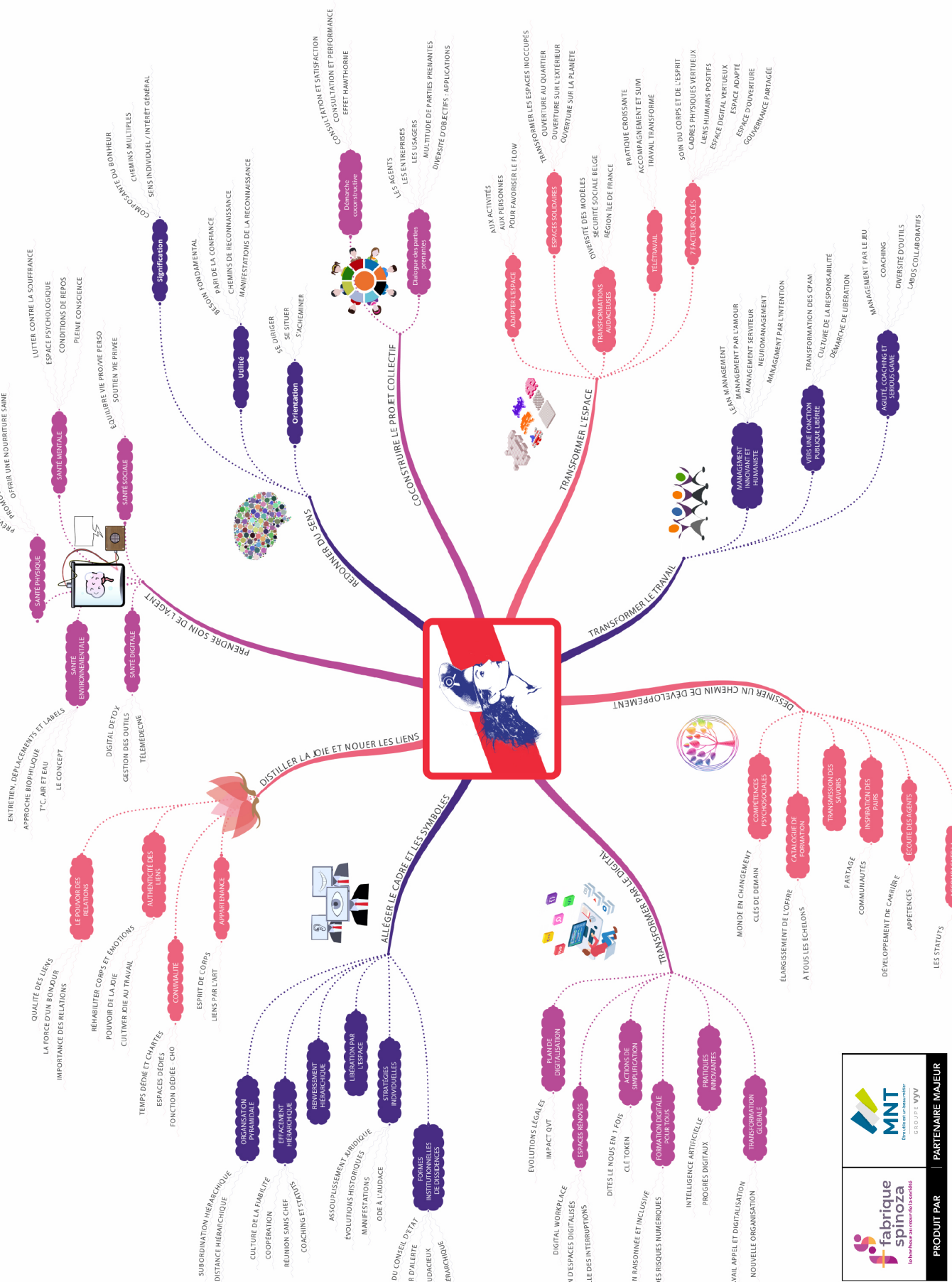
Alléger le cadre et les symboles (approche 7)

- « 30/37, c'est la proportion d'erreurs humaines venant du (supérieur hiérarchique) commandant de bord»
- 360° c'est le type d'évaluation des préfets par leurs subordonnés
- 1944 c'est l'année où le conseil d'état reconnaît le droit de désobéissance des fonctionnaires
- 100% c'est le soutien accordés aux « corporate hackers » de la SNCF ou « ambassadeurs du changement » de la ville d'Orléans pour transformer l'organisation de l'intérieur

Distiller la joie et nouer les liens (approche 8)

- 1er facteur d'épanouissement dans une vie et au travail est le lien humain (étude Grant)
- 3 armes : aussi bien dans les vaisseaux que les régiments ou les bases aériennes, il y a un « musée régimentaire » pour préserver les traditions, les rituels, les valeurs et les liens
- 21 jours : le temps qu'il faut pour développer sa capacité de gratitude (Shaw Achor) de manière durable
- 93% de satisfaction pour les enseignants ayant adopté la méthode BALE de développement de la bienveillance entre eux et entre leurs élèves
- 90% des répondants considèrent que l'espace de travail a une influence déterminante sur la convivialité avec les collègues

Prendre soin de l'agent (approche 9)

- 30%, c'est le gain de productivité d'une sieste de 15 à 290 minutes selon la NASA
- 1 collaborateur sur 2 se plaint de l'ambiance thermique au travail
- 3 temps d'accompagnement autour des arrêts de travail par la MNT : avant, pendant et après pour favoriser le retour réussi et la réintégration
- 100% d'accès à la télémédecine aux adhérents MNT depuis la crise sanitaire
- 40 prix décernés par la MNT depuis 2011 la création des Prix Santé et Mieux-être au Travail à des collectivités pour des actions de prévention et d'amélioration de la santé des agents
- 2040, c'est la date à laquelle Emma la future employée de bureau sera devenue bossue, en surpoids, avec des problèmes de vue et un teint jaune suite à un environnement de travail non optimal
- 5 minutes debout suffisent, toutes les toutes les 30 minutes pendant 8 heures pour faire diminuer la glycémie de 34% par rapport à un groupe restant assis.
- 50% c'est le complément de salaire (pour atteindre 100%) versé par la MNT aux agents territoriaux adhérents au-delà de 3 mois d'arrêt pour lui créer de la sécurité

ANNEXE 4 : SYNTHÈSE VISUELLE - MINDMAP