

« 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



Communiqué de presse
jeudi 8 octobre 2020



*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 France². Selon l'étude de l'Institut BVA réalisée en mai 2020³, **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 hiérarchie⁴.

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 Certivea⁶, **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**.

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.

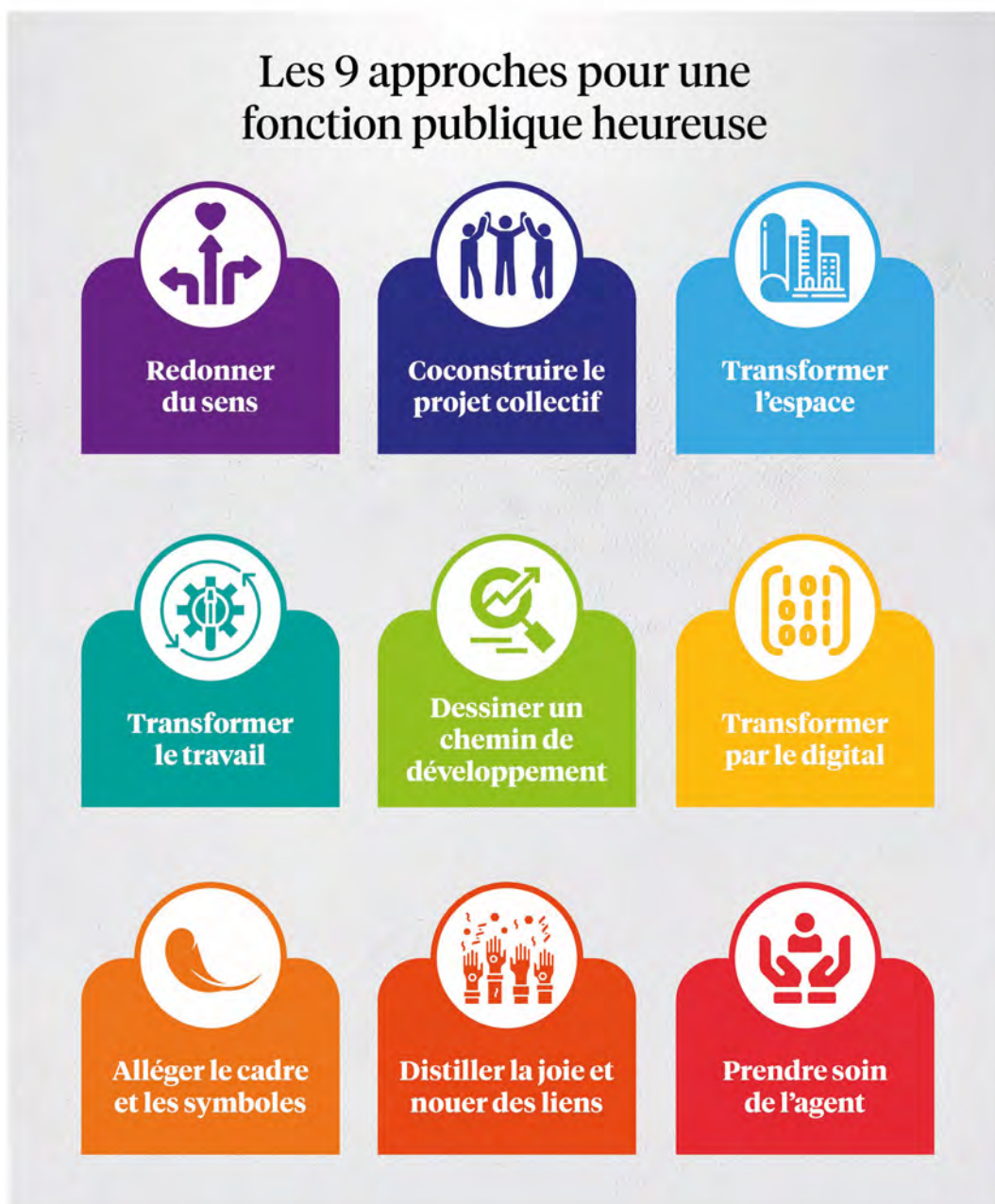
LES ENJEUX DE RÉMUNÉRATION SONT ESSENTIELS MAIS DE LOIN PAS LES SEULS

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’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 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@sb-groupe.com