



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**EXAMEN PROFESSIONNEL POUR L'AVANCEMENT AU GRADE DE SECRETAIRE
ADMINISTRATIF DE CLASSE EXCEPTIONNELLE RELEVANT DU MINISTERE CHARGE DE
L'AGRICULTURE**

Session 2026

Epreuve écrite d'admissibilité
(durée : 3 heures – coefficient 2)

Cette épreuve consiste en la rédaction d'une note ou d'une lettre administrative, à l'aide d'un dossier à caractère professionnel.

Vérifiez que le document contient 29 pages : si ce n'est pas le cas, signalez-le aussitôt.

EMPLOYEZ EXCLUSIVEMENT DE L'ENCRE NOIRE et évitez toute présentation pouvant constituer un signe distinctif : l'utilisation du crayon gris ou de couleurs autres que le noir entraînera la non-correction de la copie et l'annulation de votre participation.

Sur la bande d'anonymat de chacun de vos feuillets : inscrivez vos nom, prénom en MAJUSCULES, date de naissance et centre d'épreuve.

Dans la partie inférieure de la bande d'anonymat, indiquez l'intitulé de l'examen et la nature de l'épreuve.

Faites-le avant d'entamer la rédaction de chacun de vos feuillets : il ne vous sera plus possible de le faire une fois l'épreuve terminée.

L'absence de ces mentions sur un feuillet entraînera la non-correction de votre copie et l'annulation de votre participation.

Numérotez chaque feuillet (cadre en bas à droite).

Sur votre composition : ne faites pas apparaître votre nom, ni le nom du centre d'épreuve, ni aucun autre nom de personne ou de lieu (autres que ceux mentionnés dans les documents), ni signe distinctif, ni signature même fictive en quelque endroit de votre composition : cela entraînerait la non-correction de votre copie et l'annulation de votre participation.

À l'issue de l'épreuve : rendez votre copie même si elle est vierge, avec toutes les bandes d'anonymat renseignées, avant de signer la feuille d'émargement. Tout candidat quittant la salle sans rendre sa copie est signalé absent.

Seuls les feuillets de composition sont acceptés (sans brouillon, ni autre document ou collage de document).

La qualité de la rédaction, la clarté et la précision des raisonnements figurent parmi les éléments d'appréciation du candidat.

L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé.

Sujet

Vous êtes affecté(e) dans une Direction Régionale de l’Alimentation, de l’Agriculture et de la Forêt (DRAAF), structure relevant du ministère de l’Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire (MASA). Dans le cadre de la politique interministérielle d’amélioration des conditions de travail, et à la suite de l’essor du télétravail dans les services publics, la direction souhaite adapter l’organisation des espaces de travail au sein des locaux qu’elle met à disposition des agents.

Le secrétaire général de la DRAAF vous charge de rédiger une note administrative dans le cadre de la préparation du comité social d’administration (CSA) de la direction. Cette note, établie à l’aide des documents joints, devra en premier lieu présenter les enjeux liés au développement du télétravail en termes d’efficacité du service mais aussi en termes de conditions de travail. Dans un deuxième temps, elle identifiera des actions concrètes à mettre en œuvre pour accompagner cette transformation pour chacun des environnements de travail considérés (distanciel et présentiel), au plan numérique mais aussi via l’aménagement des espaces de travail utilisés en présentiel. Elle précisera en particulier les conséquences induites du travail en mode « mixte » sur l’organisation des locaux de la DRAAF et la façon de les appréhender.

Le jury appelle votre attention sur la nécessité de lire, avec attention, l’ensemble des documents figurant en annexe

Liste des documents

Documents		Pages
1	Extrait de la circulaire du 21 juillet 2023 relative aux appels à projets du fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT) au titre de l'année 2024 Ministère de la transformation et de la fonction publiques	3 à 6
2	Extraits du guide "Télétravail et travail en présentiel : un guide pour accompagner les équipes dans leur réflexion sur le fonctionnement en mode mixte" – décembre 2020 Ministère de la transformation et des politiques publiques	7 à 21
3	Extraits du guide méthodologique 2024 : Nouveaux espaces de travail Direction de l'immobilier de l'État	22 à 29

Extrait de la circulaire du 21 juillet 2023 relative aux appels à projets du fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT) au titre de l'année 2024



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale de
l'administration et de la
fonction publique**

Pour le FIACT
Département de
l'organisation, des conditions
et du temps de travail –
SDOCTT

fiact.dgafp@finances.gouv.fr

01 55 07 41 35

Paris, le

21 JUL. 2023

La Directrice générale de l'administration et
de la fonction publique

A

Mesdames et Messieurs les secrétaires
généraux des ministères,
Mesdames et Messieurs les directeurs des
ressources humaines des ministères,
Mesdames et Messieurs les préfets de région

Objet : Appels à projets du fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT) au titre de l'année 2024.

PJ : Une annexe

En 2024, sous réserve des dispositions adoptées en loi de finances, le fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT) créé en 2018, sera reconduit.

Le FIACT, qui finance des projets pour le seul versant de la fonction publique d'Etat, est doté de 0,96 M€ porté par le programme 148 « Fonction publique ». Il vise à la mise en œuvre de meilleures conditions de travail pour protéger la santé des agents et les accompagner dans le cadre d'évolutions de missions ou d'organisation. Il constitue un levier d'amélioration des conditions d'exercice des missions grâce à des projets identifiés comme apportant une amélioration concrète aux conditions de travail, associant les personnels concernés.

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) est chargée de mettre en œuvre le FIACT et de sélectionner des projets sur la base de l'appel à projet national. Le comité chargé de sélectionner les projets à cofinancer sera plus particulièrement attentif au caractère capitalisable et reproductible des projets proposés. Il accordera également un intérêt particulier aux projets s'inscrivant dans une démarche éco-responsable et respectant une sobriété énergétique dans leur mise en œuvre.

Le financement du FIACT vise à produire un effet levier et à constituer une dotation d'amorçage pour financer des expérimentations et ne saurait, en conséquence, induire une dépense pérenne.

La DGAFP, gestionnaire de ce fonds, est chargée de veiller à sa bonne articulation avec les fonds de modernisation et autres dispositifs d'appui financier existants (notamment le fonds de modernisation des directions départementales interministérielles). Dans ce cadre, elle peut être amenée à conseiller les porteurs de projet dans leur démarche de candidature afin que ces derniers retravaillent le contenu de leur projet pour le rendre éligible au fonds ou sollicitent

le bon vecteur de financement.

Les candidatures seront déposées uniquement en ligne via un formulaire disponible sur le site www.demarches-simplifiees.fr (cf. annexe). Les dossiers doivent être déposés au plus tard le 17 novembre 2023. L'ensemble des modalités de dépôts des candidatures et de fonctionnement du fonds, ainsi que les caractéristiques techniques, sont détaillées en annexe à la présente circulaire.

Je souhaite que le renouvellement de ce fonds réponde aux attentes et aux besoins exprimés par les services et leurs agents et vienne pleinement en appui de la transformation de l'action publique et de notre fonction publique.

La Directrice générale

Nathalie Colin



Annexe Spécifications techniques relatives au fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT)

I. Les caractéristiques du FIACT

1. Généralités et objectifs poursuivis par le FIACT

L'amélioration des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail constitue un enjeu majeur des politiques de ressources humaines. Elle suppose de ne pas résumer les conditions de travail à l'espace de travail ou les moyens matériels qu'il requiert mais de les appréhender également comme la manière dont le travail est organisé.

Le FIACT finance ainsi exclusivement des actions menées dans le cadre d'une politique globale de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail destinée à permettre aux agents de mener à bien leurs missions tout en protégeant leur santé et garantissant leur sécurité.

Il faut souligner que les projets, généralement construits en concertation avec les représentants des personnels, ont vocation à intervenir à titre préventif. Le fonds n'a par conséquent pas vocation à financer des projets pour lesquels les crédits serviraient à compenser des conditions de travail dégradées sans agir sur les causes (ateliers de relaxation, coaching, espaces de convivialité, etc.)

Le dossier soumis au comité de sélection laissera ainsi clairement apparaître les enjeux du projet (diagnostic de la situation initiale et objectif poursuivi), les leviers activés (acteurs et gouvernance du projet, en précisant le rôle des éventuels consultants mobilisés), ainsi que les effets escomptés (calendrier, appréciation de l'amélioration des conditions de travail permise par le projet).

Le financement du FIACT doit avoir un effet levier en agissant durablement sur les conditions de travail.

2. Types de démarches soutenues

Trois grands axes sont soutenus dans le cadre du FIACT :

- L'accompagnement des collectifs de travail /organisations
- La prévention des risques professionnels
- La mise en œuvre de démarches en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)¹

Dans ce cadre, le comité FIACT 2024 portera une attention particulière aux projets visant à améliorer le fonctionnement des services de médecine de prévention, à prévenir les risques psychosociaux, à développer les tiers-lieux ainsi qu'aux projets poursuivant les objectifs fixés dans le cadre du plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025.

En outre, la prise en compte, dans la mesure du possible, de la dimension écoresponsable du projet constitue un élément apprécié par le comité.

La liste ci-après, qui ne se veut pas exhaustive, permet de donner des exemples d'objectifs qui justifieraient la mobilisation du fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail. A noter qu'un même projet peut poursuivre plusieurs objectifs :

¹ Les porteurs de projet souhaitant agir sur la qualité de vie au travail pourront utilement consulter le guide DGAFP « *Outils et méthode pour conduire une démarche QVT* ».

- favoriser la culture de la prévention des acteurs RH et des managers (action de sensibilisation sur les responsabilités des managers en matière de santé et sécurité au travail...);
- accompagner la mise en place du télétravail (actions de formation, création ou aménagement de tiers-lieux...);
- favoriser l'expression des agents sur les conditions de travail (mise en place d'espaces de discussion, de réflexions sur le sens et l'organisation du travail...);
- accompagner l'exercice et le respect du droit à la déconnexion;
- améliorer le fonctionnement des services de médecine de prévention (projets de mutualisation, améliorer l'accès des agents au service de médecine de prévention...);
- développer les réseaux de préventeurs (événements à caractère ministériel ou interministériel, mise en place d'outils collaboratifs...);
- prévenir les risques psycho-sociaux (burn-out, bore out, risque suicidaire, risques liés à l'utilisation des outils numériques, actions de sensibilisation, médiation, régulation d'équipe...);
- prévenir le risque lié aux déplacements routiers;
- prévenir les troubles musculosquelettiques (études ergonomiques, actions de sensibilisation...);
- prévenir les conduites addictives;
- prévenir les risques liés à la sédentarité;
- développer l'autonomie des agents, la reconnaissance, la coopération...;
- prévenir l'absentéisme;
- mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle;
- accompagner les changements organisationnels (études d'impacts, accompagnement au changement, formalisation d'une démarche collective sur les missions et les axes d'amélioration des conditions de travail...).



Extraits du guide "Télétravail et travail en présentiel : un guide pour accompagner les équipes dans leur réflexion sur le fonctionnement en mode mixte"





GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Télétravail & travail en présentiel

**VOLUME
1**

Quelques repères pour
adapter vos pratiques aux
modes de travail mixtes



L'organisation du travail

Je suis manager...

... je manage un collectif

J'organise l'activité de mon équipe

Je prends connaissance du document-cadre de ma structure et je m'y réfère pour organiser le télétravail dans mon équipe.

Je pilote la réflexion collective en termes d'organisation du travail. Pour chaque activité de mon équipe, j'identifie, avec mes collaborateurs, les freins pour les réaliser à distance, et je cherche à les lever le cas échéant. Le télétravail n'est pas efficace pour toutes les activités : j'identifie avec mes collaborateurs celles qui s'y prêtent le mieux.

Je m'assure que les objectifs de l'équipe sont bien partagés. Je veille à la coordination avec les équipes avec lesquelles nous interagissons le plus souvent.

En cas d'urgence ?

Lorsque toute l'équipe n'est pas sur place, il est tentant de ne faire appel qu'aux personnes qui sont physiquement là lorsqu'une urgence se présente... Dans un souci d'équité, je sollicite les personnes concernées sans faire de distinction entre celles qui travaillent à distance et celles qui sont en présentiel.

... je manage des personnes



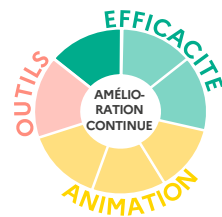
Pour aller plus loin...

La règle dite SMART permet d'améliorer les objectifs fixés en les rendant plus Simples, Mesurables, Acceptables (par rapport à la fonction occupée), Réalistes et Temporels (avec une échéance).

J'instaure un management par objectifs et développe l'autonomie de mes collaborateurs

À distance, il est encore plus nécessaire de construire avec ses collaborateurs une relation de confiance, de mieux les responsabiliser avec des objectifs d'ensemble, et de faciliter ainsi la prise d'initiative.

Je fixe à mes collaborateurs des objectifs à court-terme à chaque fois que c'est possible et je leur accorde ma confiance *a priori*. Je les accompagne si besoin pour s'organiser. Ceci fonctionnera d'autant mieux si mes collaborateurs ont des objectifs individuels cohérents et atteignables. Je mets en perspective ces objectifs avec ceux de l'équipe pour leur donner du sens. Je peux étendre le périmètre d'activités que je délègue, et clarifier les délégations avec les collaborateurs concernés.



Organiser les activités pour profiter des avantages respectifs du travail à distance et en présentiel

Je suis agent...

... je suis membre d'un collectif

Je partage avec mes collègues les informations qui leur sont nécessaires

Je communique mon calendrier de télétravail et je renseigne l'agenda partagé.

J'informe mes collègues sur la manière dont ils peuvent me joindre et je note les coordonnées téléphoniques des personnes avec lesquelles j'interagis le plus souvent.

À distance, je travaille en autonomie. Je n'hésite pas à solliciter l'ensemble des ressources –outils, collègues...– de mon administration, comme lorsque je suis en présentiel.

ZOOM SUR... l'autonomie

Travailler à distance suppose une certaine autonomie. Mon niveau d'autonomie est défini par mon manager lors d'un échange que j'ai avec lui sur les activités qu'il me confie. Mon niveau n'est toutefois pas figé. Il peut croître avec mon expérience, varier en fonction de mes activités... Il nourrit ma prise d'initiatives.

... je suis acteur

Je suis responsable des activités qui me sont confiées

Si besoin, je demande à clarifier les objectifs qui me sont fixés et les moyens dont je dispose pour les atteindre. Je n'hésite pas à alerter mon manager ou à demander de l'aide à mes collègues.

J'organise à l'avance mon temps de télétravail

Je liste mes activités et j'identifie parmi elles celles qui se prêtent le mieux au télétravail et celles qui se prêtent le mieux au travail en présentiel (documents numérisés ou à transporter, besoin de concentration sur des plages longues, types de coopérations et d'interactions nécessaires...).

Comme pour une journée de travail en présentiel, j'organise ma journée de télétravail pour réaliser le travail prévu.

La facilitation du travail au quotidien

Comment m'assurer que nos habitudes de travail sont compatibles avec le télétravail ?

+

Pour aller plus loin...

Le télétravail est aussi l'occasion de repenser les procédures qui mobilisent plusieurs équipes. Comment faciliter la coopération, l'échange d'informations ou les processus de décision inter-équipes ?

Une réunion avec les managers des différentes équipes sur ces questions peut être un bon point de départ.

+

Pour aller plus loin...

Une fois les processus et procédures revisités, je les formalise, les communique à chacun, et les rends disponibles.

Attention : l'adoption de nouveaux usages prend du temps et doit être accompagnée.

Je suis manager...

... je manage un collectif

Avec mes collaborateurs, j'identifie les processus qui doivent évoluer pour devenir compatibles avec le télétravail

Travailler à distance questionne nos modes de fonctionnement, et certaines étapes qui nous paraissaient évidentes semblent parfois redondantes, qu'il s'agisse de processus de décision ou de processus métier. On attend souvent une plus grande immédiateté et une plus grande fluidité lorsqu'on ne voit pas ses collègues...

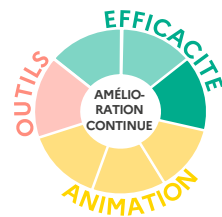
J'identifie les principaux processus de notre équipe qui doivent évoluer (suppression des étapes redondantes et des visas non décisionnels, signature électronique...), tout en sécurisant les étapes clés (les points de vérification ou de validation qui restent indispensables même à distance). Cette simplification facilitera le travail quotidien de toute l'équipe, à distance comme en présentiel. Si possible, je construis ces évolutions avec toute l'équipe !

... je manage des personnes

J'informe ensuite chacun de mes collaborateurs des nouveaux processus, et je les accompagne sur leur montée en compétence

L'évolution des processus a des impacts sur les pratiques quotidiennes de tous les membres de mon équipe : je les informe, je prends en compte leurs retours, et j'en identifie les conséquences ainsi que les moyens nécessaires pour les accompagner, le cas échéant.

Je veille également à ce que les collaborateurs au-delà de mon équipe soient informés des changements qui les concernent.



Réunir les conditions de succès du travail à distance : responsabilité et confiance

Je suis agent...

... je suis acteur

Je rends compte de mon activité réalisée à distance

La souplesse de l'organisation du travail nécessite de nouvelles règles du jeu : en télétravail, je communique plus qu'en présentiel sur l'avancée de mon travail, avec mon manager bien sûr mais aussi avec mes collègues concernés par mes activités.

Ce partage d'information est en effet essentiel à la réalisation des missions de toute l'équipe et peut être facilité par la mise en place d'outils de suivi communs. Ces outils ne doivent toutefois pas se substituer aux points réguliers que je tiens avec mon manager, qui sont l'occasion de lui faire part de mes réussites ainsi que de mes difficultés ou de ma charge de travail. Je n'hésite pas d'ailleurs à être moi-même à l'origine de ces échanges !

ZOOM SUR...

agent ou manager, comment faire des retours constructifs ?

1. Tirez parti d'occasions variées pour dire ce qui marche et ce qui est à améliorer : ces retours font partie du quotidien

2. Réunissez les conditions favorables :

- ✓ ne vous exprimez pas sous le coup de l'émotion : évitez le retour « à chaud »
- ✓ à l'inverse, n'attendez pas trop longtemps : le souvenir des faits serait plus flou
- ✓ prenez le temps nécessaire pour aller au bout de la discussion, creuser les différences de perception, en tirer des enseignements, etc.
- ✓ présentez des éléments factuels
- ✓ choisissez de préférence un endroit neutre
- ✓ privilégiez un retour de vive voix plutôt qu'écrit

3. Osez vous exprimer clairement :

- ✓ distinguez ce qui relève des faits (incontestables), de leur interprétation (sujette à discussion) ou des émotions (personnelles) : ex : « Hier, il s'est passé... J'en déduis que... Cela m'irrite parce que... »
- ✓ présentez vos impressions sous forme d'hypothèses
- ✓ soyez complet : étayez vos arguments, creusez votre analyse, ne censurez pas certains éléments

4. Veillez à la réciprocité du dialogue : l'objectif d'un tel échange est de parvenir à une compréhension partagée de la situation, et d'imaginer ensemble une solution satisfaisante.

5. Faire des retours sur ce qui fonctionne et ce qui est à améliorer est un exercice à faire dans les deux sens : n'hésitez pas à solliciter les retours sur vos propres pratiques !

Le vivre ensemble

Je suis manager...

... j'anime un collectif

La vie d'une équipe va au-delà des réunions de suivi d'activité. Ce sont aussi des temps informels indispensables à la créativité collective.

+

Pour aller plus loin...

Il est important de décider en équipe des sujets qui nécessitent des échanges en présentiel : séances collectives de réflexion, décisions clés, sujets individuels ou personnels.... Il peut ainsi être nécessaire de sanctuariser des temps d'échanges collectifs en présentiel.

J'organise régulièrement des réunions avec mon équipe en mode de travail mixte (en présentiel et à distance)

Pour animer des réunions avec des collaborateurs présents sur place et d'autres à distance, et pour qu'elles soient efficaces, je privilégie des réunions courtes (si besoin plus fréquentes), bien préparées, avec un ordre du jour clair, des points de sortie décisionnels, sur une fréquence hebdomadaire. Je tiens aussi régulièrement des réunions plus informelles où je hiérarchise et priorise l'information que je délivre. Entre chaque réunion, je prévois 5 à 10 minutes de battement.

Je veille à la cohésion de l'équipe

Les temps informels sont importants pour entretenir la cohésion d'un groupe. Ces interactions, souvent impromptues, renforcent et fluidifient la relation de travail. Je joue un rôle clé pour recréer ces temps collectifs. Ce sujet peut être discuté en équipe : forme ? fréquence ? canal ? quels participants ? ritualisés ou spontanés ?... Pour ces moments qui font partie intégrante de la vie de l'équipe, je privilégie les outils de communication interministériels (Tchap, visioconférence à l'heure du café...).

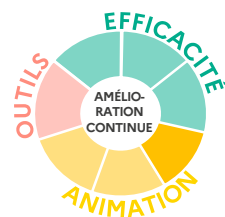
... je manage des personnes

Je me rends disponible

Je partage mon calendrier de télétravail avec mon équipe. Je me rends disponible pendant les heures de travail pour l'ensemble de mes collaborateurs, quel que soit le lieu où ils travaillent. En fonction du degré d'urgence, je peux accuser réception d'un message pour signifier que j'ai bien pris en compte l'information même si je ne peux apporter de réponse immédiate.

J'organise des temps informels en bilatéral

En tant que manager, j'ai une responsabilité essentielle dans le maintien du lien avec tous mes collaborateurs, en présentiel comme à distance. J'ai régulièrement des temps d'échange avec eux pour prendre des nouvelles et ne pas parler uniquement de leur travail.



Entretenir la cohésion d'une équipe dispersée

Je suis agent...

... je suis membre d'un collectif

Je me rends disponible

Je partage mon calendrier de télétravail avec mon manager et mes collègues. En télétravail, je suis joignable pendant les heures de travail.

Je participe aux temps informels proposés et j'en prends l'initiative

Je participe aux temps informels proposés, y compris lorsque je suis à distance. Membre de mon collectif de travail, je peux moi aussi maintenir le lien avec mes collègues, prendre de leurs nouvelles et être attentif à leurs besoins éventuels.

Je peux proposer des temps informels de convivialité. Ces moments informels peuvent prendre la forme d'un simple appel téléphonique pour prendre des nouvelles, une discussion sur la messagerie instantanée, une pause-café collective en visioconférence...

... je suis acteur

Je fais appel à mes collègues qu'ils soient à distance ou en présentiel

Comme pour une journée en présentiel, je n'hésite pas à solliciter mes collègues par téléphone ou visioconférence en cas de besoin (une question sur une activité à réaliser, une information à trouver...). Pour ne pas perturber leur propre travail, je peux leur envoyer un mail et convenir d'un créneau pour échanger.

ZOOM SUR...

animer une réunion avec des personnes présentes et d'autres à distance

Ce type de réunions nécessite d'adopter quelques réflexes :

Organisateur ou animateur :

- ✓ identifier le meilleur outil à utiliser (un outil que tout le monde maîtrise, qui permet la vidéo, le partage de documents ou de poser des questions sous forme de dialogue en ligne)
- ✓ prévoir 5 à 10 mn pour que tous puissent se connecter
- ✓ tenir des réunions courtes avec un support à partager et un ordre du jour clair
- ✓ donner la parole à tous les participants y compris ceux qui sont à distance
- ✓ formaliser un compte-rendu ou les principaux messages ressortis de la réunion
- ✓ une fois la connexion coupée avec les personnes à distance, ne pas continuer la réunion avec les présents

Participant :

- ✓ se connecter quelques minutes en avance
- ✓ couper le micro quand on ne parle pas
- ✓ se mettre dans les meilleures conditions pour ne pas être dérangé et ne pas déranger les autres participants
- ✓ ne pas hésiter à prendre la parole (cette réunion est faite pour vous)

La communication

Je suis manager...

... j'anime un collectif



Pour aller plus loin...

Communiquer au sein de l'équipe, faire du lien, gérer les conflits... relève de la compétence du manager. Mais il peut aussi s'appuyer sur des personnes qui souhaitent et sont capables de le renforcer sur ces sujets, en mettant en valeur leur contribution.

Je définis les modalités de partage de l'information

En matière de communication, je définis avec mon équipe les règles du jeu qui conviendront le mieux aux besoins de tous et qui faciliteront la circulation d'une information utile entre nous (ex : sur quels sujets voulons-nous communiquer ? à quelle fréquence ou moment ? quels canaux sont les mieux adaptés pour chaque type de sujet ? quelles règles nous donnons-nous ? quels rituels souhaitons-nous instaurer ?...). Ces règles peuvent être formalisées, sous forme d'une charte par exemple.

Je fluidifie la circulation de l'information

En tant que garant de la bonne circulation de l'information au sein de mon équipe, je fluidifie la circulation de l'information et j'encourage mes collaborateurs à prendre des temps d'échanges informels entre eux. J'incite également mes collaborateurs à communiquer avec les autres équipes à bon escient (la bonne information, au bon moment, aux bons interlocuteurs).

... je manage des personnes

Je transmets les informations nécessaires

Dans le cadre d'un environnement de travail mixte, je veille à transmettre le même niveau d'information minimum à tous les membres de mon équipe, qu'ils soient en présentiel ou en télétravail, pour prévenir un possible sentiment d'isolement de certains et préserver chez chacun le sentiment d'appartenance à l'équipe. J'adapte mes modes de communication en fonction de la nature et du degré d'urgence de la demande, et des sensibilités des membres de mon équipe. À distance, le canal de communication et le mode d'expression doivent être choisis avec précaution.

Outils et équipements

Je suis manager...

... j'anime un collectif

Le télétravail est souvent facilité par la dématérialisation des documents et l'adoption de nouveaux outils collaboratifs.

J'identifie des outils qui peuvent faciliter les modes de travail mixtes en présentiel et à distance, sans les multiplier

J'identifie les besoins de mon équipe en termes d'outils et d'équipement pour faciliter au maximum les interactions entre agents, travailler et mener des réunions efficaces : quels besoins sont déjà couverts par ce dont nous disposons ? quels sont les nouveaux besoins à couvrir en priorité ? faut-il, par exemple, doter mes agents d'un grand écran ? quels outils seront les plus faciles à adopter dans mon équipe et à intégrer aux autres outils que nous utilisons déjà ?

Des démarches simples comme la diffusion des coordonnées de mes collaborateurs, la mise en commun de nos agendas professionnels, ou encore le recours systématique à un serveur commun pour stocker nos fichiers peuvent nous aider à mieux collaborer.

Je contribue aux démarches de dématérialisation et j'organise la montée en compétence collective sur les outils

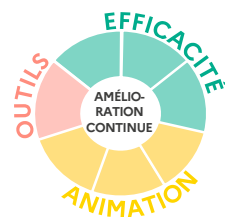
Je fais remonter mes besoins en matière de dématérialisation pour orienter les travaux sur ce sujet et faciliter ainsi le développement du télétravail.

Pour aider mes collaborateurs à monter en compétence sur les nouveaux outils, je peux nommer des ambassadeurs, des personnes ressources de mon équipe qui sont capables de répondre aux questions ou aux difficultés rencontrées et qui peuvent ainsi aider leurs collègues.

... je manage des personnes

J'organise la montée en compétence de mes collaborateurs sur les outils

Je m'assure que les membres de mon équipe ont à disposition les outils et équipements dont ils ont besoin pour travailler à distance et qu'ils les maîtrisent. Je les accompagne si besoin est dans leur montée en compétence. Je les oriente vers des formations ou des ressources (livrets de formation aux outils,...).



Travail en présentiel et à distance : ma feuille de route

Mémo pour évaluer mes pratiques du télétravail et trouver l'information pour aller plus loin

Je suis manager...

Je suis agent...

Efficacité

L'organisation du travail

- ☐ J'organise l'activité de mon équipe
- ☐ Je gère les urgences avec un souci d'équité
- ☐ J'instaure un management par objectifs et développe l'autonomie de mes collaborateurs

La facilitation du travail au quotidien

- ☐ Avec mes collaborateurs, j'identifie les processus qui doivent évoluer
- ☐ J'informe mes collaborateurs des nouveaux processus et je les accompagne sur leur montée en compétence

Le suivi des activités

- ☐ J'impulse une dynamique de confiance et de responsabilisation
- ☐ Je repense mon mode de suivi
- ☐ J'encourage la pratique de retours réguliers

Animation du collectif

Le vivre ensemble

- ☐ J'organise des réunions avec mon équipe
- ☐ Je veille à la cohésion de l'équipe
- ☐ Je me rends disponible
- ☐ J'organise des temps informels en bilatéral
- ☐ J'organise le dialogue social de proximité

La communication

- ☐ Je définis les modalités de partage de l'information
- ☐ Je fluidifie la circulation de l'information
- ☐ Je transmets les informations nécessaires

Le bien-être au travail

- ☐ Je suis exemplaire en matière de comportements à adopter en télétravail
- ☐ Je prévois les risques d'isolement
- ☐ Je veille au respect des temps de repos et de congé de mes collaborateurs

Outils et équipements

Outils et équipements

- ☐ J'identifie les outils qui peuvent faciliter le travail en mode mixte sans les multiplier
- ☐ Je contribue à la dématérialisation et j'organise la montée en compétence de mon équipe

- ☐ Je partage avec mes collègues les informations nécessaires
- ☐ Je suis responsable de mes activités
- ☐ J'organise mon temps de télétravail

- ☐ Je contribue à l'amélioration des processus
- ☐ J'exerce mon activité dans le cadre des règles applicables
- ☐ Je me renseigne et je m'implique dans les évolutions potentielles des processus

- ☐ Je rends compte de mon activité réalisée à distance

- ☐ Je me rends disponible
- ☐ Je participe aux temps informels et j'en prends l'initiative
- ☐ Je fais appel à mes collègues

- ☐ Je partage le bon niveau d'information
- ☐ Je vais moi-même à la recherche de l'information dont j'ai besoin

- ☐ Je mets en place de bonnes conditions de travail sur mon lieu de télétravail
- ☐ Je respecte mon temps de repos et de congés
- ☐ Je me sens concerné par le bien-être de mes collègues, je tiens mon manager informé de mon état d'esprit

- ☐ Je contribue à la dématérialisation
- ☐ J'utilise les outils numériques interministériels pour collaborer
- ☐ Je signale les formations dont j'ai besoin

Faire vivre une dynamique d'amélioration continue

L'amélioration des pratiques

- ☐ Je réalise des points réguliers avec mon équipe et chacun de mes collaborateurs sur le télétravail

- ☐ Je suis force de proposition pour améliorer nos pratiques collectives
- ☐ Je questionne mes pratiques individuelles de travail en mode mixte



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Télétravail & travail en présentiel

VOLUME
2

Des idées pour discuter
en équipe de nos modes
de fonctionnement



Quelles règles du jeu voulons-nous adopter pour travailler à distance ?

Quand les membres d'une équipe ne travaillent pas tous les jours en un lieu unique, il est important de définir des règles du jeu pour :

- faciliter les choses et tirer parti des temps en présentiel (plus rares et pourtant importants pour la cohésion du collectif),
- fluidifier le fonctionnement.



Des conseils pratiques

Pour tirer le meilleur parti des temps où toute l'équipe est en présentiel :

- ✓ définir un ou plusieurs jour(s) où toute l'équipe est présente ;
- ✓ privilégier, pour les temps de coopération, les jours où toute l'équipe est présente, et prévoir notamment de tenir la réunion d'équipe un jour où tous ses membres sont en présentiel ;
- ✓ multiplier également les temps informels, en équipe mais aussi en bilatéral (prendre des nouvelles, se retrouver autour de la machine à café, aménager des temps collectifs... – pour aller plus loin sur ces rituels informels, [voir l'animation 12 p. 28](#)).

Pour faciliter le travail lorsque l'équipe n'est pas sur le même site, chacun a un rôle à jouer :

- ✓ solliciter ses collègues et les inclure dans les temps d'équipe, même s'ils ne sont pas au même endroit ;
- ✓ alerter et demander de l'aide si l'on est confronté à une difficulté ;
- ✓ informer ses collègues quand on est à distance (indication dans son agenda, planning partagé des jours télétravaillés avec des codes couleurs par exemple...) ;
- ✓ prendre des nouvelles de ses collègues, et d'autant plus que l'on est à distance ;
- ✓ fixer des plages horaires circonscrites où chacun est joignable pour des échanges ou réunions ;
- ✓ utiliser le canal approprié pour contacter ses collègues en fonction du sujet (pour aller plus loin voir [l'animation 04 « Comment bien communiquer entre nous » p. 12](#)).

1. Le cadre dans lequel nous définissons nos règles du jeu

Des règles sont-elles définies à l'échelle de notre organisation ? Sont-elles formalisées par un protocole ou un document-cadre connu de tous ?

Si non, prenez le temps de les partager. La suite de l'animation vise à définir en équipe les règles du jeu dans le cadre existant.

2. Définissons nos règles du jeu

Quelles règles du jeu voulons-nous adopter ?

Cochez les cases correspondantes dans la charte ci-contre et complétez-les le cas échéant. Pour vous aider, vous pouvez vous appuyer sur les conseils pratiques listés ci-dessus.

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ? Listez-les dans le tableau ci-dessous :

 Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
<i>Ex. : diffuser la charte (la mettre au propre si besoin), organiser sa communication, réorganiser un échange dans un mois pour faire le point...</i>		
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans [notre feuille de route \(p. 30\)](#) pour la compléter.

Quels outils sélectionner pour mieux travailler ensemble ?

Les outils numériques sont nécessaires pour travailler ensemble à distance les uns avec les autres, mais ils peuvent aussi introduire une certaine complexité. Prenons le temps de nous interroger :

- avons-nous besoins de nouveaux outils ?
- quel outil utiliser à quel moment ?

1. Nos outils, nos besoins

A. Quels outils utilisons-nous régulièrement pour travailler à distance ?

Complétez les lignes ci-dessous :

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| ☐ boîte mail | ☐ |
| ☐ téléphone | ☐ |
| ☐ | ☐ |
| ☐ | ☐ |

B. Avons-nous des besoins qui ne sont pas couverts par nos outils actuels ?

Déterminez (ou complétez) vos besoins :

- | |
|---|
| ☐ organiser des réunions à distance |
| ☐ simplifier la génération d'idées ou la prise de décisions à distance |
| ☐ écrire un document à plusieurs à distance |
| ☐ suivre l'avancement de nos projets avec des contributeurs à distance |
| ☐ |

2. Améliorons notre utilisation des outils



Des bonnes pratiques

Gardez en tête votre besoin, et assurez-vous que vos outils y répondent. Ne multipliez pas les outils, au risque sinon de créer de la complexité. Privilégiez les outils simples d'utilisation.

A. Avec nos outils actuels et sans introduire de nouvel outil...

Y a-t-il des actions simples que nous pouvons mettre en œuvre pour mieux utiliser nos outils actuels ?

Cochez (ou complétez) les propositions ci-dessous :

- ☐ Les besoins que nous avons identifiés ci-dessus peuvent être couverts par nos outils actuels en les utilisant différemment :
- ☐ pour générer des idées ensemble, à distance, en partageant un document texte à l'écran d'une visioconférence et en notant simplement les idées des participants au fur et à mesure, puis en les retravaillant avec le groupe (regrouper, reformuler...)
 - ☐ pour prendre des décisions ensemble à distance, en votant dans le tchat de la visioconférence
 - ☐ autre :
- ☐ Nous organisons le nettoyage et l'organisation des documents partagés (en retravaillant l'arborescence des dossiers si nécessaire) pour faciliter leur utilisation
- ☐ Nous désignons la (les) personne(s) suivante(s) pour être ambassadeur(s) des outils et répondre aux questions des autres membres de l'équipe :
.....
- ☐ Nous prévoyons une formation aux outils suivants :
.....

B. En adoptant un nouvel outil...

Parmi les [outils](#) listés ci-dessous, recommandés par la direction interministérielle du numérique (DINUM), y en a-t-il un que nous n'utilisons pas et qui permettrait de répondre à l'un de nos besoins non couverts ?

Pour cet outil, détaillez les utilisations que vous souhaitez en faire en équipe :

 Des bonnes pratiques		 Quelle utilisation pour notre équipe ?
Outils	A quoi servent-ils ?	
Tchap ou une autre messaging instantanée :	Echanger en privé à 2 ou en groupe, partager des fichiers (photos, vidéos, documents...)	
Webconférence ou un autre service de visioconférence :	Organiser à distance, en audio ou en vidéo, des réunions, des conférences, des présentations, des formations ou des webinaires et réagir en direct via un tchat intégré, éditer un texte en mode collaboratif...	
AudioConf ou un autre service d' audioconférence :	Organiser à distance, en audio, par téléphone et sans internet, des réunions	
Resana ou une autre plateforme de partage de documents :	Stocker, partager et coéditer vos documents, planifier et piloter des projets...	
Osmose ou un autre espace collaboratif pour une communauté :	Créer un espace collaboratif, animer une communauté, partager des contenus et fichiers, planifier des réunions...	

Si vous souhaitez utiliser un autre outil, consultez votre service informatique pour garantir sa compatibilité avec les enjeux de sécurité informatique.

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes (faciliter la mise en place d'outils, prévoir des formations, clarifier des règles d'utilisation...) ? – *Listez-les dans le tableau ci-dessous :*

	Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
1.			
2.			

Nous pouvons reporter ces actions dans [notre feuille de route \(p. 30\)](#) pour la compléter.

Partie 1 - ENJEUX ET OBJECTIFS DU GUIDE

1.1 *Enjeux liés à la conception des espaces de travail*

1.1.1. Garantir un haut niveau de qualité de vie au travail

Si les enjeux liés aux espaces de travail sont multiples, l'objectif premier d'un projet d'aménagement ou de réaménagement doit être l'amélioration des conditions de vie et du bien-être au travail, de la sécurité et de la santé de l'ensemble des agents.

Plusieurs facteurs concourent à l'atteinte de cette amélioration et en particulier :

- **L'amélioration fonctionnelle des espaces de travail**, qui devront répondre aux besoins des occupants – par exemple en proposant suffisamment de salles de réunion et d'espaces de confidentialité.
- **L'amélioration ergonomique du cadre de travail** qui concerne l'aspect qualitatif de l'aménagement : la qualité de la lumière, l'aération des espaces, l'isolation phonique, l'ergonomie du mobilier...

1.1.2. Créer un environnement favorable au collectif

Les **évolutions des modalités d'organisation du travail**, notamment le déploiement du **télétravail**, rendent nécessaire le **renforcement du collectif** au travail. Les locaux peuvent et doivent y concourir en offrant des espaces favorisant la **convivialité et les échanges**.

Dans le même temps, l'accomplissement des missions implique souvent plus de **coopération** au sein des équipes voire de **transversalité** entre les équipes. De la même manière, l'avènement de nouveaux modes de travail, comme le **mode projet** ou le **mode agile**, entraîne un besoin de **décloisonnement** des échanges qui peut et doit être favorisé par de nouvelles configurations des espaces.

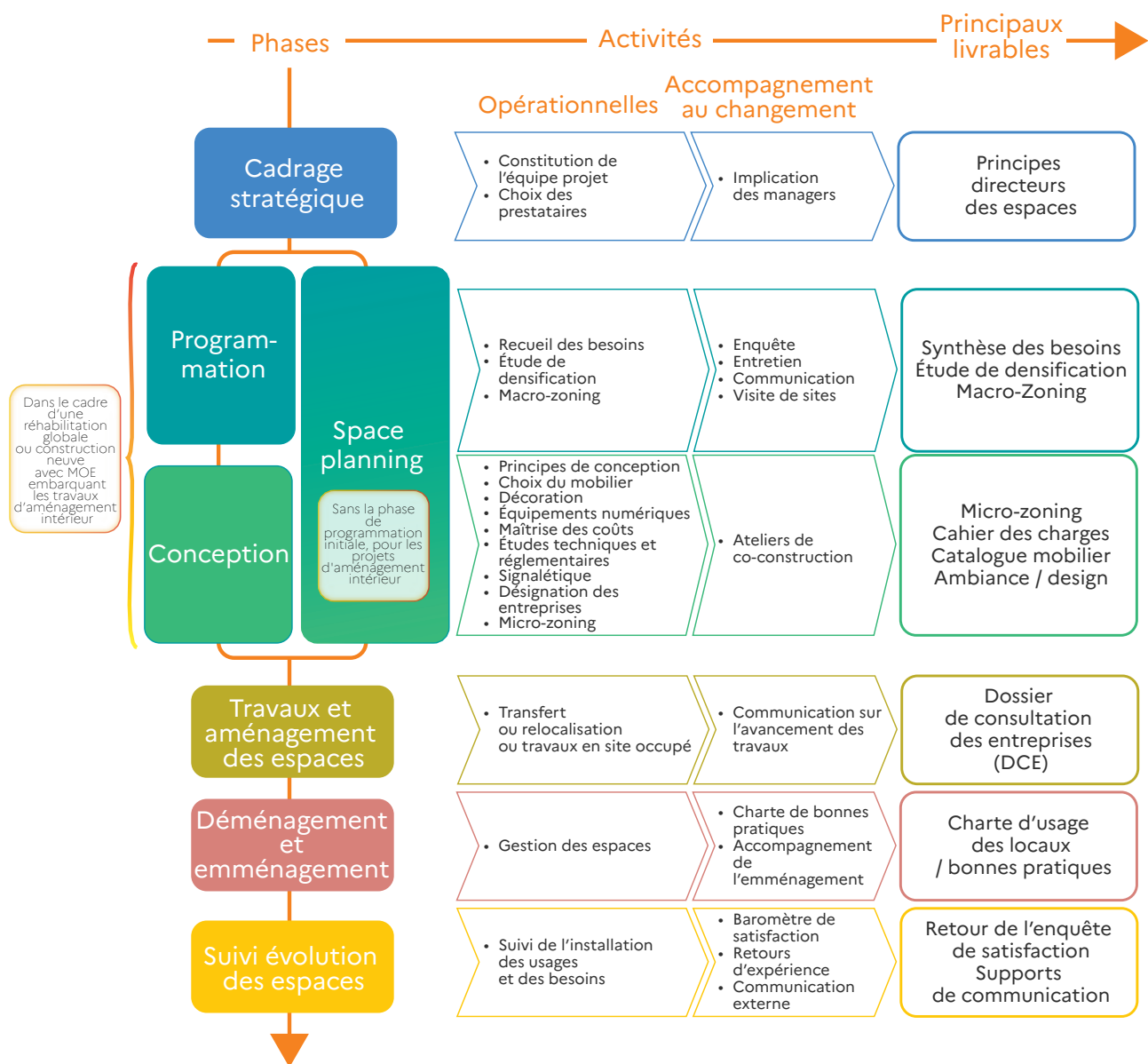
L’empreinte environnementale des bâtiments publics et le surdimensionnement de certains espaces au regard des besoins réels, accentué par le développement du télétravail, deviennent des facteurs de plus en plus déterminants dans les décisions immobilières, un enjeu renforcé eu égard aux performances énergétiques et à l’état général des bâtiments existants, aux besoins **de rénovation et de coûts associés**, et aux niveaux **de consommations énergétiques**.

Enfin, l'immobilier hébergeant les services publics doit accompagner les évolutions des usages qui résultent notamment de la numérisation, des besoins du public et des nouveaux modes de travail. Il doit également pouvoir s'adapter aux évolutions à venir. C'est pourquoi les nouveaux les espaces de travail doivent être conçus de façon agile, en optimisant leur flexibilité, voire leur réversibilité.



2.2 Etapes clés, repères calendaires et livrables

Les grandes phases d'un projet d'aménagement sont présentés dans le schéma ci-dessous. Chaque phase présente les différentes activités et les principaux livrables attendus.



- Grandes phases d'un projet d'aménagement - Source : Algoé



2.3 Cadrage stratégique

2.3.1. Le projet stratégique de l'équipe de direction

Pourquoi

Un projet d'aménagement des espaces de travail s'inscrit dans le cadre d'un projet de service. Il apporte **une réponse** à un ou des **objectifs stratégiques directionnels**, qui doivent être précisés et partagés avec le collectif managérial qui les portera.

Cette première phase est donc l'occasion de questionner l'organisation actuelle et de se projeter dans une nouvelle spatialisation, pour aboutir à une vision partagée.

Formalisés, les objectifs stratégiques directionnels constitueront :

- **Le point de départ** du projet : par exemple le cahier des charges en cas de recours à un prestataire.
- **Le fil conducteur** tout au long du projet
- Les **éléments de langage** pour expliquer aux occupants le sens du projet qui entraînera des **changements** dans leur installation et dans leurs habitudes au quotidien.

Comment

Pour obtenir un alignement de l'équipe de direction sur **le cadre stratégique et les éléments structurants du projet**, il peut être intéressant d'organiser un séminaire d'une demi-journée par exemple au cours duquel chaque membre du comité de direction pourra s'exprimer. Sur la base d'un partage de la culture de l'organisation et des objectifs recherchés, le point de sortie de ce séminaire sera la formalisation de **principes directeurs relatifs à la localisation, aux types d'espaces nécessaires, à l'éventuelle organisation en flex office, etc.** [Cf chapitre 3.4.3. - Organiser en « bureau flexible »]



Conduite du changement

- * Le séminaire sera l'occasion de choisir le « sponsor » à savoir le membre du CODIR qui portera personnellement le projet auprès du collectif des cadres et des agents. Ce peut être le directeur ou un autre membre de l'équipe de direction.
- * Il sera aussi l'occasion de réfléchir aux principales phases de l'accompagnement au changement.



Conseils

- * Prévoir des visites de sites inspirants, afin de présenter différents types d'aménagements et de partager des retours d'expérience d'autres organisations ayant mené des projets de transformation de leurs espaces de travail.
- * Réfléchir à une **communication continue, par exemple au travers des newsletters**, une plate-forme communautaire, l'intranet de la direction...

2.3.2. Implication des managers

Pourquoi

- Les managers intermédiaires sont doublement concernés par un projet d'aménagement des espaces de travail.
- En effet, comme l'ensemble des agents, ils sont directement impactés par la transformation des espaces.
- Ils sont en outre concernés du fait de leur rôle auprès de leurs équipes pour accompagner le changement. En lien direct avec les agents, ils sont des maillons essentiels de la réussite du projet.
- Du fait de leur place centrale dans l'organisation des équipes, les managers doivent pouvoir se projeter assez rapidement dans les futurs locaux. Ils doivent également pouvoir appuyer le projet en **faisant le lien** entre la direction sponsor et le groupe projet d'une part, et les agents d'autre part.

Comment

- Organiser des sessions de sensibilisation à ce que sont les nouveaux espaces de travail, si possible avec des visites de sites inspirants.
- Informer régulièrement les cadres lors de réunions au cours desquelles ils pourront poser des questions, obtenir les réponses, et faire part des éventuelles inquiétudes exprimées par les équipes. A l'issue de ces séquences, les managers doivent savoir quels éléments sont connus et parmi ceux-ci quels sont les éléments communicables aux équipes.
- L'information délivrée aux managers portera notamment sur la localisation, les principes directeurs du projet, les éléments de planning. Ils doivent disposer d'une vision claire sur ce qui changera et ce qui ne changera pas avec le projet.



Conduite du changement

- ✱ Expliquer aux cadres ce qui est attendu d'eux, leurs rôles et responsabilités.
- ✱ Être attentif à cette phase de conviction des managers : le silence ne vaut pas adhésion. Les interrogations doivent être entendues et les réponses apportées. Impliquer les managers dans la **communication continue** en leur demandant de relayer les informations à leurs équipes et de faire remonter les questionnements des équipes.



3.4.3. Organiser en « bureau flexible »

Le flex office ou « bureau flexible » ou « bureaux non attribués » désigne un mode d'organisation de l'espace de travail au sein d'un service. Il permet à un agent de disposer librement d'une pluralité de **positions de travail**. Dans cette configuration, les postes de travail ne sont pas attribués individuellement.

Il est particulièrement adapté aux espaces de travail ouverts, en proposant un panel d'espaces de travail différenciés, adaptés à différentes activités et permettant de s'isoler à un ou plusieurs si besoin.



- Organisation en « bureaux flexibles » - Source : Agence 9



Définition

- ✦ Une position de travail désigne un emplacement où un agent peut s'installer pour travailler dans des conditions d'ergonomie satisfaisantes en termes de confort, de connectivité et d'éclairage. On distingue les positions de travail traditionnelles ou individuelles (affectées à une personne ou non) des positions de travail alternatives ou complémentaires (par exemple dans une bulle pour s'isoler).

Flex office et taux de mutualisation des postes de travail

Le taux de foisonnement (ou « taux de flex ») représente la proportion de postes de travail traditionnels par rapport au nombre total d’agents. Par exemple, un taux de foisonnement de 0,8 correspond à 80 postes de travail traditionnels pour 100 agents.

Dans le secteur privé, un taux de foisonnement inférieur à 1 est souvent utilisé avant tout pour réduire les surfaces occupées en réduisant le nombre total de positions de travail, ce qui conduit à ne pas pouvoir accueillir en même temps l’ensemble des collaborateurs. Par exemple, pour une société de 100 salariés avec un taux de foisonnement de 0,6, les espaces de travail ne pourront pas accueillir plus de 60 salariés en même temps.

Le concept proposé par la circulaire de la Première ministre du 8 février 2023 est différent, puisqu’il s’agit de « flex office à iso surface » permettant de multiplier les positions de travail et de proposer plus de positions de travail que de collaborateurs :

- La surface par résident est définie par la circulaire (m² SUB) et s’impose quelle que soit l’organisation choisie.
- Sans « flex office à iso surface »,** les espaces de travail sont essentiellement

occupés par les postes de travail, avec peu de salles de réunions : **le nombre total de positions de travail est sensiblement le même que le nombre de résidents.**

- Avec le « flex office à iso surface »,** les postes de travail classiques, en nombre plus réduit que le nombre de résidents, sont disposés dans des espaces décroissés. La surface libérée permet de disposer de plusieurs espaces de repli, bulles collaboratives et autres salles de réunion, ou davantage d’espaces de convivialité, à l’échelle du service, voire à l’échelle des équipes : **le nombre total de positions de travail est sensiblement supérieur au nombre de résidents,** ce qui offre une **liberté dans le choix de la position de travail au cours de la journée ou de la semaine.**

Le périmètre d’application de ces principes d’organisation - les questions à se poser :

Le flex office est-il appliqué sur l’ensemble du service ou à certaines équipes seulement, et lesquelles ?

Un taux de foisonnement est-il appliqué sur l’ensemble du service ou pour certaines équipes seulement, et lesquelles ?



- Exemple d’augmentation des espaces collaboratifs par rapport aux espaces individuels – Source : Agence 9 et DIE



Favoriser la pénétration de la lumière naturelle

Décloisonner
Privilégier les parois vitrées
Eviter les cloisons opaques parallèles aux façades

Privilégier les vues longues et les transparences

- Illustration de lumière et de transparence – Source : Agence 9 et DIE

Les avantages :

- La création de liens : par définition, le flex office favorise le changement fréquent de voisins de bureau, ce qui facilite la rencontre de collègues différents.
- Plus d'autonomie : les agents choisissent leur position de travail.
- Plus d'agilité et de collaboratif : la présence de bulles pour s'isoler permet des échanges et réunions informelles.
- Des espaces appropriés aux différentes tâches : le flex office prévoit des espaces conçus pour répondre à différents types de missions : box de confidentialité, salles de réunion...
- Une circulation plus rapide de l'information : en décroissant les agents, le flex office permet une communication plus fluide, les nouveaux arrivants sont mieux intégrés aux équipes et moins isolés.
- Plus de confidentialité en cas de besoin : l'agent peut recevoir une communication téléphonique privée en s'isolant dans une cabine ou une bulle.
- Une réduction des coûts : le flex office peut permettre de réduire la superficie des locaux, ce qui génère des gains fonciers ou locatifs, ainsi que des économies en termes de chauffage, électricité, consommables...
- Dans toute nouvelle construction, le standard du tertiaire propose des espaces décroissant.

Conseils



✳ Le choix d'un taux de mutualisation est fortement corrélé au taux de télétravail et au nomadisme des équipes concernées. En effet, plus un agent passe du temps en télétravail, en déplacement ou en réunion, moins il occupe une position de travail traditionnelle, ce qui réduit l'intérêt de réserver une position de travail attribuée à chaque agent et rend opportune la mutualisation des positions de travail.

✳ Il peut être judicieux de prévoir un « espace témoin » (« show-room ») ou un plateau témoin (pour les projets les plus ambitieux) permettant aux agents de tester en situation réelle des aménagements différents (fauteuils ergonomiques, bureaux bas et bureaux hauts, espaces de travail collaboratifs, espaces de convivialité, cabines acoustiques, espaces cloisonnés ou décroissant...).