



Accompagnement des Elus pour l'Amélioration des Conditions de Travail

## **Administration centrale du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et de la Famille**

Expertise relative à l'analyse du projet Simone Veil et de ses impacts en matière de santé, sécurité et conditions de travail pour l'ensemble des personnels concernés

### **Note 1 COMITE DE SUIVI du 18 novembre 2025**

# Sommaire

1. Cahier des charge du CCP	p.3
1.1 Méthodologie d'intervention	
1.2 Conditions de réalisation de l'expertise	
2. Contexte du projet et de la demande d'expertise, rappel	p.9
2.1 Principes d'aménagement TODS et SV, rappel	
2.2 Ce qui a été réalisé à ce stade	
2.3 Les compléments à planifier	
3. Premières analyses	p.19
4. Synthèse	p. 59

# 1. Cahier des charges du CCP

Cette expertise s'inscrit dans le cadre des dispositions de l'article R.235-54 2° du code général de la fonction publique, et porte sur les conséquences du projet Simone Veil en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail futur site destiné à accueillir fin 2027 les agents de dix directions centrales du MTSSF, au sein d'un nouvel environnement de travail.

La demande validée lors la FSCSA du 25 mars 2025 est libellée comme suit :  
« *analyser les impacts du projet sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des agents, en intégrant les risques psychosociaux* ».

Notre intervention se décline en 3 temps, conformément au marché public, qui doivent permettre :

- D'analyser l'impact du projet « Bâtiment Simone VEIL » sur l'organisation, la santé et les conditions de travail par types de postes de travail, d'activités et de tâches, dans le but d'apprécier les besoins professionnels individuels et collectifs ;
- D'analyser et d'évaluer les conséquences du projet sur l'organisation et les conditions de travail, la santé et la sécurité des agents, l'accessibilité, le stockage des documents et plus particulièrement sur les risques psychosociaux susceptibles d'être induits par le travail en bureaux partagés et la densification des surfaces de travail ;
- De formuler des propositions de mesures alternatives, amélioratrices et préventives.

# 1. Cahier des charges du CCP

L'expertise doit répondre à chacune des étapes et donnera lieu à l'issue des deux dernières phases à un rapport d'expertise (rapport provisoire puis rapport définitif), lequel sera restitué en FSCSA de l'Administration centrale selon un calendrier prévisionnel à préciser.

## **Phase 1 : prise de connaissance du projet et conduite d'entretiens.**

Cette phase comprend :

- L'analyse d'un corpus documentaire et une visite sur le site du chantier du futur bâtiment Simone VEIL à Malakoff,
- Un entretien avec l'équipe projet « Bâtiment Simone VEIL »,
- Un entretien avec la DRH,
- La conduite d'entretiens avec un panel d'agents de directions concernées par le projet d'installation à Malakoff (entre 2 agents minimum et 5 agents par Direction concernée).

La phase s'achève par une réunion de restitution d'une note de synthèse au comité de suivi (COSUI) paritaire, mis en place et dédié à l'expertise.

# 1. Cahier des charges du CCP

**Phase 2 : livraison d'une première version du rapport de l'expert et présentation** à la FSCSA AC, centré sur l'analyse de l'impact prévisionnel de l'installation future des directions dans le bâtiment Simone VEIL, en termes de respect de la circulaire du 8 février 2023, de respect des normes en vigueur, de préservation de la qualité de vie au travail, ainsi que de la santé et de la sécurité des agents.

**Phase 3: remise du rapport définitif**, intégrant les évolutions demandées par les élus et acceptées par l'administration. Le rapport final fera également l'objet d'une présentation devant le FSCSA-AC. Au cours phases 2 et 3, le prestataire analysera les mesures de prévention prévues par la Direction des ressources humaines des Ministères Sociaux, permettant de limiter l'ensemble des risques professionnels, dont ceux notamment relatifs à la prévention des risques psychosociaux à l'organisation et à l'environnement de travail.

# 1.1 Méthodologie d'intervention

**Notre intervention démarre par une réunion dite de démarrage avec le représentant du marché et de l'équipe projet mais aussi des demandeurs (OSR), ensemble ou séparément, afin de :**

- Préciser les modalités de l'intervention de l'expert
- Présenter l'équipe et la méthodologie d'intervention
- Identifier l'interlocuteur (membres de l'équipe projet/correspondants : représentant de la DFAS, de la DNUM et de la DRH) de l'expert au niveau de la direction, ainsi que les membres du comité de suivi de l'expertise incluant des représentants du personnel
- Valider les modalités de traitement de la facturation de l'organisme expert (bon de commande)
- Effectuer une revue des documents demandés et organiser les modalités de transmission des documents en conformité du RGPD
- Identifier les acteurs du projet et planifier les entretiens
- Planifier les visites de sites
- Organiser l'information liée à l'intervention de l'expert auprès des agents et présenter la méthodologie garantissant volontariat et anonymat.

**La réunion de lancement, prévue dans le CCP doit être organisée dans un délai maximum de 7 jours ouvrés après la notification du marché (ce qui n'a pu être respecté compte tenu du processus du choix du cabinet). Ce qui a conduit également à décaler le livrable du lot 1.**

# 1.1 Méthodologie d'intervention

Conformément au cahier des charges, la mission d'expertise repose sur :

- Des visites et des entretiens avec l'équipe projet, les acteurs de la prévention et de la santé au travail, des responsables métiers et des panels agents des différents métiers et directions concernées.
- L'analyse documentaire, notamment les éléments remis et produits depuis le démarrage de la consultation sur ce futur site, les plans cotés existants et cibles ainsi que la documentation technique du bâtiment, la politique de prévention des risques notamment des RPS et sa traçabilité.
- Le recueil des besoins et l'identification des impacts via les études produites par l'employeur.
- L'analyse de la charte d'aménagement et des nouveaux environnements de travail, équipements et matériaux compris.
- Les mesures d'accompagnement prévues par l'employeur.
- La formulation de recommandations.

## 1.2 Conditions de réalisation de l'expertise

- Notre intervention a été facilitée par l'équipe projet, réactive à nos demandes d'informations et par l'équipe Santé-sécurité et QVT.
- Au sein des directions, nous avons pu avoir des référents en charge du projet (souvent déjà en charge du projet précédent comme à la DNUM). Néanmoins, nous avons rencontré quelques difficultés à planifier certains panels (IGAS par exemple).
- Au sein de la DFAS, une équipe projet spécifique en charge du suivi des travaux et des futurs espaces de travail au sein du site SV a été constituée en parallèle des équipes de la DFAS (en charge des déménagements temporaires et des travaux au sein des sites TODS et Duquesne).
  - L'équipe projet ne comprend pas d'acteurs de la prévention ; les mesures de prévention liées à ce projet et à intégrer dans le PAPRI Pact seront planifiées ultérieurement, en lien avec les nouvelles conditions de travail au sein de SV. Ce qui est un écueil déjà mentionné dans nos précédents travaux.
- Le futur environnement de travail au sein de SV s'appuie sur la circulaire Borne relative à la nouvelle politique immobilière de l'Etat.
  - Le macro-zoning a été achevé fin 2024 ; les aménagements de chaque plateau (micro zoning) sont en cours de définition (au moment de la fin de notre intervention lot 1). Ces plans devaient être stabilisés avant septembre 2025, afin d'effectuer les commandes liés aux travaux d'aménagements avant la fin de l'année 2025. Fin octobre, les plans remis n'étaient pas détaillés, et le micro zoning non finalisé. Les réorganisations en cours au sein des DAC nécessitent de questionner la pertinence des plans actuels.

## 2 Contexte du projet et de la demande d'expertise, rappel

Le déménagement des équipes vers les sites TODS (entre fin mars 2023 et mai 2024) et High Line était provisoire, ces dernières ayant vocation à être regroupées au sein du nouveau bâtiment Simone Veil, implanté sur le site de l'ancien siège de l'INSEE à Malakoff.

- Les directions suivantes sont concernées :
  - L'Inspection générale des affaires sociales (IGAS)
  - La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)
  - La Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES)
  - La Délégation aux affaires européennes et internationales (DAEI)
  - La Direction des ressources humaines (DRH)
  - La Direction Générale de la cohésion sociale (DGCS)
  - La Direction des finances des achats et des services (DFAS)
  - La Direction du numérique (DNUM)
  - Le Service de Contrôle budgétaire et comptable ministériel (SCBCM)
  - Haut conseil pour l'avenir de l'assurance maladie (HCAAM), Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge (HCFEA) et Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFIPS).

## 2 Contexte du projet et de la demande d'expertise, rappel

Ces déménagements successifs s'inscrivent dans le cadre de la nouvelle politique immobilière de l'Etat qui vise principalement à réaliser des économies de coût et à privilégier les bâtiments patrimoniaux :

- Rationalisation du patrimoine immobilier de l'Etat et gestion efficace et économe du parc immobilier.
- Plan de relance qui vise la rénovation énergétique des bâtiments de l'Etat.
- Stratégie immobilière de plan de cessions et vocation de propriétaire de la Direction immobilière de l'Etat, à la fois bailleur interne et foncière en charge de la valorisation du patrimoine.

Cette nouvelle politique immobilière comporte des enjeux importants en termes d'environnements de travail ; en effet, les futures conditions de travail des agents sont déterminées par les prescriptions et recommandations figurant dans la circulaire Borne.

Rappelons néanmoins que la prise à bail de l'immeuble TODS a été effectuée (pour une durée de 9 ans? dont une durée ferme de 5 ans), alors que la circulaire Borne date de mai 2023. Le permis de construire avait été déposé en juillet 2022.

## 2 Contexte du projet et de la demande d'expertise, rappel

Rappelons la « fiche de définition et typologie des surfaces de l'Etat » (version actualisée de décembre 2018) qui précisait notamment les surfaces SUN à appliquer et introduisait le flex office, et le non respect de la norme en vigueur à cette date, extraits :

Le premier ratio à prendre en compte, afin de mesurer l'optimisation de l'utilisation des surfaces, est le suivant :

SUB / poste de travail, plafond = 20m<sup>2</sup> pour les immeubles existants  
et dans les zones où le marché immobilier n'est pas tendu.

Ce plafond doit être adapté lorsqu'il s'agit d'immeubles neufs et dans les zones où le marché immobilier est tendu. Dans ce dernier cas, il est fixé à 18m<sup>2</sup>.

Le second ratio pouvant être pris en compte est le suivant :

SUN / poste de travail, plafond = 12m<sup>2</sup>.

Si les premiers plafonds relatifs à la SUB sont respectés, il sera admis que la SUN soit supérieure à 12 m<sup>2</sup>/poste de travail en raison notamment d'un bon rendement de plan et/ou de l'aménagement de nouveaux espaces de travail.

A défaut de connaître le nombre de postes de travail, le ratio sera calculé sur le nombre de résidents ETPT.

L'optimisation de l'occupation des postes de travail est analysée au travers du ratio :

### **Nombre de Poste de travail / résidents ETPT**

La mutualisation des postes pour les temps partiels et les itinérants permet d'atteindre un ratio inférieur à 1. Ce ratio ne fait pas l'objet d'une valeur cible mais doit être observé dans son évolution.

Les études de programmation ont permis d'établir une définition de la SUN, s'inscrivant dans les orientations de la politique immobilière de l'Etat, et notamment la définition du poste de travail qui diffère de celle recommandée par la norme AFNOR NF X35-102. Cette dernière établit des caractéristiques techniques sur la conception ergonomique des espaces de travail à usage de bureaux, alors que les définitions retenues dans la présente poursuivent un objectif plus global.

## 2.1 Principes d'aménagement TODS, rappel

Lors des projets TODS et Duquesne, était mis en avant une surface BUN (bureau utile net) de 8m<sup>2</sup> ; mais, les données produites ont mis en avant une densification plus élevée des surfaces, inférieures à 8m<sup>2</sup> par poste de travail.

- Les principes d'aménagement indiquaient notamment :
  - La conservation d'un bureau individuel pour les responsables, jusqu'au grade de chef de bureau,
  - Un poste affecté et nominatif pour chaque agent,
  - L'implantation sur un même niveau des directions dont l'effectif est inférieur à 80 personnes,
  - Une surface moyenne BUN de 8 m<sup>2</sup> mais de 6 m<sup>2</sup> a minima dans les bureaux collectifs (et 5 m<sup>2</sup> pour les prestataires),
  - Des postes fixes et permanents pour les doctorants et post-doctorants dans les services statistiques
  - L'implantation de postes de passage.

**Aussi, le projet SV ne peut s'apparenter à la « duplication » de l'environnement de travail actuel. En effet, ce dernier introduit le flex office et un nombre de postes de travail inférieur au nombre d'agents. Ce sujet majeur n'a pas été adressé spécifiquement à la FS CSA (ni aux agents), en termes de conséquences en matière d'organisation et de conditions de travail, et d'exposition des agents à des facteurs de RPS.**

## 2.1 Principes d'aménagement TODS, rappel

Rappel de l'existant TODS :

### TODS : Comparaison des surfaces de bureau utile nette

TODS	Effectif macro zoning			Surface cible 8m <sup>2</sup> moyen p/permanent / 5 m <sup>2</sup> autres	Postes de travail implantés	BUN par direction	Ratio BUN / postes de travail implantés
	Total	Permanents	Autres				
DFAS	143	143	0	1 144,00 m <sup>2</sup>	143 p	1 215,73	8,50 m <sup>2</sup> /p
SCBCM	47	47	0	376,00 m <sup>2</sup>	47 p	442,23	9,41 m <sup>2</sup> /p
DRH	336	332	4	2 676,00 m <sup>2</sup>	336 p	2 830,90	8,43 m <sup>2</sup> /p
DGCS	272	244	28	2 092,00 m <sup>2</sup>	272 p	2 270,40	8,35 m <sup>2</sup> /p
DREES	246	181	65	1 773,00 m <sup>2</sup>	246 p	1 908,70	7,76 m <sup>2</sup> /p
DARES	211	167	44	1 556,00 m <sup>2</sup>	211 p	1 659,51	7,86 m <sup>2</sup> /p
IGAS	165	165	0	1 320,00 m <sup>2</sup>	165 p	1 185,86	7,19 m <sup>2</sup> /p
DAEI	39	38	1	309,00 m <sup>2</sup>	39 p	342,43	8,78 m <sup>2</sup> /p
HCAAM	7	7	0	56,00 m <sup>2</sup>	7 p	85,60	12,23 m <sup>2</sup> /p
HCFEA	10	10	0	80,00 m <sup>2</sup>	10 p	116,43	11,64 m <sup>2</sup> /p
HCFIPS	5	5	0	40,00 m <sup>2</sup>	5 p	62,37	12,47 m <sup>2</sup> /p
<b>TOTAL</b>	<b>1481</b>	<b>1339</b>	<b>142</b>	<b>11 422,00 m<sup>2</sup></b>	<b>1 481 p</b>	<b>12 120,16 m<sup>2</sup></b>	<b>8,18 m<sup>2</sup>/p</b>

(hors 2 postes de passage SG, 6 support DNUM et 62 postes de passage)

## 2.1 Principes d'aménagement SV, rappel

L'équipe projet SV a été constituée dès 2020. Le projet a donné lieu à deux ans de discussion avec le Maire de Malakoff à partir de 2020 (des modifications ont été apportées au projet initial).

- Le marché global de performance (MGP) a été notifié en novembre 2022, et le projet labellisé par la Direction de l'Immobilier de l'Etat (DIE) en 2022.
  - Le MGP comporte deux phases : une phase de déconstruction et une phase de construction neuve (depuis l'été 2024). La « première pierre » a été inaugurée le 17 janvier 2025.
  - Dans le cadre du Marché Global de Performance, le projet est porté par le groupement Eiffage (mandataire) et l'architecte urbaniste Viguiier ; le mandataire du groupement d'assistance à maîtrise d'ouvrage technique et engagement de performances (AMO-TEP), est le cabinet Algoé.

**Lors des entretiens panels, les agents ont remonté l'absence de marges de manœuvre pour l'aménagement des espaces de travail, sous couvert des prescriptions figurant dans le MGP.**

## 2.1 Principes d'aménagement SV, rappel

Les principes directeurs du futur site SV :

- Une surface de 16m<sup>2</sup> (ratio plancher de la circulaire) et de 7m<sup>2</sup> pour les bureaux.
- Un taux de flex office de 0,80 (supérieur au taux d'occupation actuel qui serait de 50% et supérieur au taux plancher de la circulaire).
- 3 400 positions de travail dont 1600 postes de travail pour 1900 résidents recensés.

**Rappelons que l'annexe 2 de la circulaire définit de nouveaux ratios :**

- Une SUB comprise entre 16 et 18M<sup>2</sup> (nouveau ratio plafond).
- L'abandon de la référence à la SUN et introduction de la notion de « SBA », Surface de bureau aménageable, surface dédiée aux bureaux mais qui, selon la circulaire intègre les positions de travail. Aucune surface SBA n'est mentionnée dans la circulaire.
- Des indicateurs bâtimentaires sont proposés pour aider les directions à déterminer les aménagements des espaces de travail, dont le taux d'occupation. Il est ainsi recommandé un « taux de foisonnement » compris entre 0,60 (ce qui signifie que le nombre de postes implantés correspond à 60% de l'effectif référencé) et 1 (le nombre de postes implantés correspond à 100% l'effectif référencé).

## 2.2 Ce qui a été réalisé à ce stade

Ce qui a été réalisé par notre équipe lors de ce Temps 1 d'intervention :

- Cabinet Aépact retenu: 27 août 2025
- Réunion de démarrage : 10 septembre : étaient présents pour l'AC du MTSSF : des représentants de la DRH, du dialogue social et du bureau santé-sécurité et QVT, de la DFAS-SPAT et des membres de l'équipe projet dédiés à SV, ainsi que de la DNUM; pour Aépact : Valérie PEROT et Francois MAHEU (à distance) ; lors de cette réunion :
  - L'expert a été informé de la constitution d'un Comité de suivi de l'expertise (COSUI) lors de la FS CSA AC du 23 septembre 2025, et de référents dans chaque direction pour la constitution des panels.
  - Du décalage du délai de remise du lot 1.
  - Du départ imminent du médecin du travail.
  - Des modalités de remise de l'information demandée.
  - A été précisé l'application de la circulaire Borne, avec un flex variable selon les directions.
- Entretien équipe projet sur site SV : 19 septembre.
- Présentation du cabinet Aépact en FS CSA AC : 23 septembre : Francois Maheu est intervenu pour Aépact.
- Visite de chantier : 3 octobre.
- Entretien OSR : 2 seules OSR ont répondu à nos demandes d'entretien : 7 octobre.
- Entretien bureau santé- sécurité et QVT : 3 novembre.
- Le médecin a décliné notre demande (réitérée) d'entretien avant son départ.

## 2.2 Ce qui a été réalisé à ce stade

- Entretiens panels :
  - L'IGAS : 3 novembre (2 agents)
  - La DARES : 1<sup>er</sup> octobre (4 agents)
  - La DREES : 1<sup>er</sup> octobre (6 agents)
  - La DAEI : 1<sup>er</sup> octobre (4 agents)
  - La DRH : 1<sup>er</sup> octobre (5 agents)
  - La DGCS : 23 octobre (4 agents)
  - La DFAS : 22 octobre (5 agents)
  - La DNUM : 1 entretien avec la référente et l'adjoint au sous-directeur en charge de l'environnement numérique de travail des agents : 29 octobre ; visite du site actuel avec la référente et entretien collectif (8 agents) : 4 novembre
  - Le SCBCM : 23 octobre (8 agents)
  - Hauts Conseils : HCFEA, HCAAM, HCFIPS : 22 octobre (4 agents)

## 2.3 Les compléments à planifier

- Entretiens DRH, Conseiller national de prévention, Assistants de prévention.
- Entretiens avec les autres OSR le cas échéant, et des représentants des CLC.
- Entretien équipe projet sur le micro zoning et la prise en compte des impacts des réorganisations en cours au sein des DAC.

### 3. Premières analyses

- Une analyse structurée autour d'items abordés lors des entretiens panels. Les retours des agents corroborent les craintes des OSR rencontrées : l'impact du nouvel environnement de travail sur les conditions de réalisation du travail et la qualité du travail, au regard notamment des exigences du travail dans les directions et de la nature des activités.
- L'organisation spatiale a vocation à contraindre l'organisation du travail et à exposer les agents à des facteurs de RPS. Cette future organisation (qui va plus loin que celle mise en place aujourd'hui, à l'exception de l'organisation au sein de l'IGAS) est vécue comme une remise en cause des identités professionnelles propres à chaque direction métier.
- Enfin, plusieurs directions sont actuellement en phase de réorganisation et de hausse des effectifs : ce qui nécessite une mise à jour des données et des plans.
- Un point dur concerne une carence remontée par la quasi majorité des directions concernant l'association et la contribution des agents à leurs futurs espaces de travail. En corollaire, l'équipe projet met en avant la désignation d'un référent par direction (en charge d'informer les agents) et une démarche participative avec la mise en place d'ateliers qui a réuni environ 200 agents. Est également mentionné un micro-zoning « sur-mesure » avec les directions et une information continue depuis 2023 via PACO et via les CLC. Ce qui ne correspond pas aux remontées des agents rencontrés.

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - IGAS

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
x			

Les agents déclarent qu'ils ont pu exprimer leurs besoins auprès de l'équipe projet. Déjà installés en flex office, ils indiquent que le projet n'aura pas d'impact sur leur organisation future.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
x			

Les agents déclarent être régulièrement en contact avec la DFAS pour adapter les plans actuels et trouver les meilleurs compromis. Ils déclarent que 3 groupes de travail ont été mis en place.

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les agents déclarent ne pas avoir d'informations sur ce volet.

# Projections sur le volet physique - IGAS

## Équipement des postes de travail

- Les agents utilisent aujourd'hui 2 écrans et indiquent qu'ils seront maintenus dans le cadre des nouveaux espaces de travail.

## Impacts de la densification

- Il est prévu que les managers mettent leurs bureaux individuels à disposition durant leur absence pour la tenue de réunion.

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

Les agents ne se sont pas exprimés sur ce point.

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

- Les agents sont tous pourvu d'un panier qu'ils utilisent quotidiennement pour se déplacer avec leurs affaires personnelles/fournitures de travail. Ils se demandent s'ils pourront ou non les garder.
- Ils indiquent que certaines équipes vont devoir accélérer le processus de dématérialisation des tâches pour pouvoir intégrer le projet.

# Projections sur le volet psychosocial - IGAS

## **Sentiment d'appartenance et repères**

Les agents n'ont pas abordé ce point.

## **Stress et charge mentale**

Les agents n'ont pas abordé ce point.

## **Confidentialité et concentration**

- Le besoin de confidentialité étant important au sein des équipes, un étage entier leur a été attribué, ce qui répond à la demande faite par cette Direction.

## **Autonomie et contrôle (relations managériales)**

- Les agents déclarent que le projet n'impacte pas ce point.

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - DARES

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les agents décrivent une concertation **insuffisante, tardive et peu structurée**, en contradiction avec la culture méthodologique de la DARES :

Le projet leur a été présenté comme largement finalisé, sans marge d'ajustement.

Les informations reçues ne permettaient pas de comprendre ni d'évaluer les impacts.

Les échanges avec l'équipe projet n'ont pas permis de valoriser leurs contraintes professionnelles.

Les agents de la DARES expriment une **frustration identitaire**, liée à un mode de travail exigeant, invisibilisé par le projet.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Les ateliers ont été évalués comme **des dispositifs de légitimation** : plans déjà arrêtés, langage managérial perçu comme hors-sol, absence de discussion sur les enjeux de confidentialité des données et de rigueur scientifique.

Les agents ont eu le sentiment qu'on leur demandait **d'adhérer, et non de contribuer**.

Cette perception nourrit une **défiance structurelle** vis-à-vis du pilotage.

# Concertation et dialogue social (à partir de la circulaire Borne) - DARES

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Les managers n'ont pas été accompagnés sur les impacts du flex office : régulation des équipes-projets dans un espace bruyant, maintien d'un niveau d'exigence scientifique en environnement ouvert, coordination des travaux collectifs sans espaces dédiés.

Ils évoquent un **risque de perte de qualité du travail**, non anticipé par l'équipe projet.

# Projections sur le volet physique – DARES

## Équipement des postes de travail

- Double écran indispensable pour l'analyse statistique, utilisation de données sensibles (CASD). Risque d'inadéquation avec le matériel prévu.

## Impacts de la densification

- La densification fait peser plusieurs risques : indisponibilité des postes adaptés aux analyses longues, saturation des salles de visio pour les réunions techniques, impossibilité de garantir aux équipes-projets un espace stable pour travailler ensemble ; travail scientifique morcelé en raison de déplacements forcés.
- Le ratio est jugé « incompatible avec les exigences de continuité intellectuelle ».

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

- Les agents identifient plusieurs facteurs critiques : **bruit permanent** incompatible avec la concentration analytique ; **interruption fréquente** du fait de la circulation ; faible efficacité acoustique attendue ; **visibilité sur les écrans** posant un risque de fuite ou d'erreur ; ambiances lumineuses difficiles pour la lecture intensive.
- Le futur environnement est perçu comme incompatible avec le niveau de précision exigé, Les agents anticipent une perte directe de qualité des analyses, ce qui soulève un **risque d'erreur scientifico-administrative**.

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

- Les agents demandent : des zones de **travail silencieux** (réelles, non symboliques) ; des salles visio dédiées et équipées ; des écrans adaptés aux logiciels analysés ; des espaces de stockage pour documents papier non dématérialisables. En l'absence de ces conditions, le travail analytique sera fortement dégradé.

# Projections sur le volet psychosocial – DARES

## Sentiment d'appartenance et repères

- Les agents expriment une **perte de repères identitaires** liée à l'uniformisation des espaces. La DARES dispose historiquement d'une culture professionnelle forte, associée à la rigueur, à la précision et à un collectif structuré. Le passage à un flex office anonyme fait craindre une dilution du sentiment d'appartenance et un manque de reconnaissance de la spécificité et des connaissances produites par cette même direction (impact du flex office et des open space sur les conditions de travail).

## Stress et charge mentale

Les agents anticipent une charge mentale accrue liée :

- à la difficulté de se concentrer en environnement ouvert,
  - à la gestion quotidienne de la recherche de place,
  - à l'incertitude sur les conditions de travail futures,
  - à la crainte d'erreurs liées aux interruptions.
- Certains évoquent déjà un stress préventif : « Si je ne peux pas me concentrer, je ne vois pas comment je peux garantir la qualité scientifique ».

## Confidentialité et concentration

- La confidentialité des données sensibles (CASD, bases internes) constitue une préoccupation majeure. Les agents signalent que le moindre regard sur un écran non sécurisé constitue un risque. La concentration est également identifiée comme une vulnérabilité forte : « On ne calcule pas des indicateurs dans le bruit ». Le flex office est perçu comme incompatible avec les exigences de rigueur intellectuelle, de précision et de continuité des analyses statistiques et économiques.

# Projections sur le volet psychosocial - DARES

## Autonomie et contrôle (relations managériales)

- Les encadrants craignent une **diminution de leur autonomie de gestion** et une perte de capacité à organiser le travail scientifique. Les agents redoutent une **visibilité excessive** qui pourrait induire du micro-contrôle involontaire.
- Plusieurs évoquent une perte de pouvoir d'agir scientifique, due à la nécessité de s'adapter à l'environnement plutôt que de se concentrer sur l'analyse. Cela crée un risque de démobilisation et d'atteinte à l'estime professionnelle.

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - DREES

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Les agents de la DREES rapportent une **association partielle**, marquée par un manque de continuité dans les informations transmises. Ils soulignent que leurs demandes répétées sont restées sans réponse, provoquant une fatigue et un sentiment d'être « consultés sans être entendus ». Le contexte de réorganisations successives renforce cette lassitude, amplifiant la perception d'un projet imposé.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Le dialogue social est jugé **insuffisant et trop générique**, sans prise en compte des caractéristiques scientifiques de la DREES. Les ateliers sont décrits comme « standardisés », ne permettant pas de traiter les questions de fond : continuité des projets, besoin de silence, coordination des équipes. La mobilisation inter-directions témoigne d'un déficit de reconnaissance du travail scientifique réel.

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Les managers n'ont pas reçu d'indications concrètes pour anticiper les impacts du flex office sur l'organisation des équipes et la gestion des tensions. Ils s'inquiètent de perdre des espaces de régulation informelle essentiels à la cohésion et à la dynamique scientifique.

# Projections sur le volet physique – DREES

## Équipement des postes de travail

- Les agents utilisent du matériel spécifique : double écran, outils d'analyse quantitative/qualitative, bases de données volumineuses. Ils s'inquiètent de devoir remettre en place des configurations complexes chaque jour, au détriment de la fluidité et de la qualité des analyses.

## Impacts de la densification

- La densification fait craindre une saturation des espaces calmes, une concurrence accrue pour les bulles, et une difficulté à accompagner les nouveaux arrivants dont les besoins d'apprentissage nécessitent proximité et disponibilité. Le ratio est jugé « impossible pour les sciences sociales ».

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

La DREES redoute :

- le bruit constant, incompatible avec l'analyse,
- des visios réalisées dans des conditions dégradées,
- une luminosité variable gênant la lecture prolongée,
- des fluctuations thermiques augmentant la fatigue.

Ces contraintes sont perçues comme des risques pour la qualité scientifique.

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

Les agents demandent :

- des espaces fermés pour les réunions scientifiques,
- des zones calmes pour les analyses longues,
- des rangements adaptés aux documents papier non dématérialisables,
- des zones de repli accessibles sans réservation.

Ces besoins ont été exprimés plusieurs fois sans retour concret.

# Projections sur le volet psychosocial - DREES

## **Sentiment d'appartenance et repères**

- La DREES craint une dilution de sa culture scientifique, historiquement forte. La perte des bureaux, la fragmentation spatiale et l'uniformisation du flex office sont vues comme une disparition des repères collectifs.

## **Stress et charge mentale**

- Le stress lié aux réorganisations passées se cumule avec les inquiétudes sur les conditions futures. La perspective du bruit, des interruptions et des réinstallations quotidiennes génèrent une surcharge cognitive anticipée. Certains expriment déjà une fatigue liée à l'incertitude.

## **Confidentialité et concentration**

Les analyses statistiques et les travaux de recherche nécessitent calme, autonomie et durée. Les agents craignent des interruptions multiples, des visios impossibles à mener correctement et une perte de qualité dans leurs productions. Ils estiment que la configuration à venir « n'est pas compatible avec notre métier ».

## **Autonomie et contrôle (relations managériales)**

La proximité imposée, l'absence de lieux de repli et la visibilité constante risquent d'intensifier les tensions hiérarchiques et de réduire l'autonomie professionnelle. Les managers redoutent de perdre la capacité à accompagner les équipes, tandis que les agents craignent un contrôle informel renforcé.

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - DAEI

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les agents déclarent avoir été informés tardivement et sur la base de documents incomplets. Ils décrivent un mode de pilotage très descendant, laissant peu de marge de manœuvre pour exprimer leurs besoins liés à la confidentialité des échanges diplomatiques.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Le partenariat avec l'équipe projet est jugé peu adapté aux spécificités internationales. Les ateliers, pourtant présentés comme co-constructifs, ont été vécus comme formels, éloignés du travail réel, et sans possibilité réelle d'amendement des plans.

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les managers indiquent n'avoir reçu aucune aide sur les impacts spécifiques du flex office pour des activités sensibles (négociations, appels internationaux). Aucun accompagnement n'a été proposé pour anticiper la perte de bureaux fermés.

# Projections sur le volet physique – DAEI

## Équipement des postes de travail

- Les agents utilisent aujourd'hui un matériel informatique adapté à des travaux de rédaction stratégique (double écran, dispositifs sécurisés pour documents diplomatiques). Ils s'interrogent sur la disponibilité de deux écrans dans le futur espace, et sur la possibilité d'utiliser du matériel protégé en zones partagées. L'absence d'informations concrètes sur l'aménagement technique du flex office génère une forte incertitude.

## Impacts de la densification

- Le ratio annoncé suscite des inquiétudes, notamment sur : la disponibilité des espaces calmes pour les appels sensibles ; la capacité à garantir des plages de confidentialité ; l'utilisation simultanée des bulles et salles pour les échanges internationaux. La densification est perçue comme incompatible avec le volume de visios et d'échanges bilatéraux.

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

- Les agents anticipent une forte exposition au bruit et aux passages.
- Les espaces non cloisonnés présentés dans le macro-zoning sont jugés incompatibles avec : les appels stratégiques, les négociations internationales, la rédaction confidentielle.
- Ils s'inquiètent aussi d'un manque de maîtrise des ambiances thermiques et lumineuses (éblouissement, visios longues).

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

- Les agents soulignent la nécessité : d'espaces fermés réellement insonorisés, de zones où les documents sensibles peuvent être consultés sans risque, d'un système sécurisé pour l'impression / destruction des documents diplomatiques.
- Ils indiquent également avoir besoin de rangements individuels pour le matériel linguistique, les documents non dématérialisables, et les objets personnels liés aux déplacements fréquents

# Projections sur le volet psychosocial - DAEI

## **Sentiment d'appartenance et repères**

La disparition des bureaux fermés et la standardisation des espaces affaiblissent le sentiment d'identité professionnelle, très lié à la nature diplomatique des missions. Certains agents évoquent une « perte de statut » et une dilution de l'image internationale de la direction. Les repères spatiaux, essentiels au sentiment de continuité, sont mis à mal.

## **Stress et charge mentale**

Le projet génère une forte incertitude, augmentant la charge mentale : anticipation constante, inquiétudes quant à la confidentialité future, adaptation quotidienne à un environnement non maîtrisé. Les agents redoutent une fatigue durable entre bruit, manque de place et réinstallations répétées.

## **Confidentialité et concentration**

La confidentialité est au cœur des préoccupations : gestion de dossiers sensibles, appels internationaux, notes stratégiques. Les espaces ouverts sont jugés incompatibles avec ces pratiques. Les agents craignent une perte de qualité dans les échanges, voire des erreurs

# Projections sur le volet psychosocial - DAEI

## **Autonomie et contrôle (relations managériales)**

- Les managers expriment une forte inquiétude quant à l'impact du flex office sur leur capacité à encadrer des missions diplomatiques nécessitant confidentialité, préparation stratégique et échanges sensibles.
- La promiscuité liée à l'espace ouvert est perçue comme un risque :
  - d'ingérence involontaire dans les échanges professionnels des agents,
  - de perte de spontanéité dans les discussions hiérarchiques,
  - de rigidification des interactions (moins d'informel, plus de formalisme),
  - d'altération du climat de confiance indispensable dans des missions axées sur la coordination internationale.
- Les agents craignent, eux, que la proximité permanente avec leur hiérarchie ne conduise à une surveillance perçue, même non intentionnelle, et à une réduction de leur autonomie

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - DRH

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Les agents décrivent une association superficielle au projet. Les informations arrivent tard, souvent incomplètes.

« Nous devons accompagner les autres, mais personne ne nous accompagne. »

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les ateliers ont été vécus comme infantilisants et prescriptifs. La capacité d'influence est jugée quasi nulle.

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les managers RH n'ont reçu aucun appui pour anticiper les impacts organisationnels du flex office sur leurs missions (entretiens sensibles, urgences sociales, confidentialité).

# Projections sur le volet physique – DRH

## Équipement des postes de travail

- Les managers RH ne sont pas actuellement en capacité de prévenir les impacts organisationnels du flex office sur leurs missions (entretiens sensibles, urgences sociales, confidentialité).

## Impacts de la densification

- Crainte d'une mise en concurrence pour les bulles confidentielles. Impact négatif sur la réactivité en situation de crise RH. La question de la confidentialité est particulièrement sensible

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

- Open space jugé incompatible avec la confidentialité RH : bruits, passages, visibilité sur les écrans, perturbations.

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

- Espaces confidentiels toujours disponibles ; rangements sécurisés ; zones de réception des agents en difficulté.

# Projections sur le volet psychosocial – DRH

## **Sentiment d'appartenance et repères**

- Perte de repères RH : les espaces neutres et confidentiels disparaissent, altérant le sens du métier et la relation RH-agent.

## **Stress et charge mentale**

- Épuisement moral lié au conflit de valeurs (confidentialité vs open space), aux réorganisations répétées, au manque de visibilité sur les conditions de travail futures.

## **Confidentialité et concentration**

- Entretiens impossibles à tenir en open space. Risques sur la confidentialité des dossiers disciplinaires, médicaux, sociaux.

## **Autonomie et contrôle (relations managériales)**

- Proximité hiérarchique imposée → risque de micro-contrôle involontaire. Agents redoutent d'être observés, perte d'autonomie et de spontanéité.

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - DGCS

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les agents manifestent le sentiment d'être « mal entendus » par l'équipe projet. Ils déclarent réitérer de nombreuses fois leurs besoins sans avoir de réponse.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
Les agents ne se sont pas exprimés sur ce point.			

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les agents déclarent ne pas avoir d'informations sur ce volet.

# Projections sur le volet physique - DGCS

## Équipement des postes de travail

- Les agents utilisent aujourd'hui 2 écrans et s'interrogent quant au nombre d'écrans qui sera à leur disposition dans le nouvel espace de travail. Ils déclarent ne pas avoir été consultés pour exprimer leurs besoins.
- Une question se pose concernant les agents bénéficiant d'équipements adaptés (sièges ergonomiques par exemple). Ils projettent de leur affecter des postes de travail (pas de flex office).
- Les agents s'interrogent sur la manière dont les questions d'hygiène seront gérées sur les futurs postes de travail.

## Impacts de la densification

- Les participants manifestent une inquiétude quant au fait de devoir accentuer le télétravail pour répondre au ratio de surface et de postes imposé par le projet. Cette crainte est accentuée par le fait que les effectifs sont en cours d'accroissement et qu'ils ne savent pas si le projet l'a pris en compte. Ils redoutent que cela isole les agents.

Il est prévu que les managers mettent leurs bureaux individuels à disposition durant leur absence pour la tenue de réunion.

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

La question du bruit est prépondérante. Ils ont des attentes quant à l'intégration de cloisons phoniques notamment autour des bureaux, à proximité des salles de réunions.

# Projections sur le volet physique - DGCS

## **Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)**

- Les agents se demandent s'ils vont pouvoir conserver leur vestiaire individuel (qui permettent également d'entreposer des équipements sportifs), leur caisson individuel, les armoires et les tables rondes dont ils disposent aujourd'hui dans les bureaux.
- Ils indiquent que le service SI a besoin de surface de stockage pour le matériel informatique. Ils ne savent pas si cela a été pris en compte dans l'attribution des surfaces.
- Ils se demandent comment seront gérer les fournitures/consommables.
- Enfin, aujourd'hui la bannette courrier des services est implanté dans l'espace de travail des RH. Une question se pose sur la future gestion du courrier.

# Projections sur le volet psychosocial - DGCS

## **Sentiment d'appartenance et repères**

Les agents n'ont pas abordé ce point.

## **Stress et charge mentale**

Les agents n'ont pas abordé ce point.

## **Confidentialité et concentration**

Les équipes RH manifestent le besoin d'avoir des espaces de confidentialité (cloison opaques) à disposition pour recevoir les agents en difficulté dans le cadre d'interactions non prévues.

# Projections sur le volet psychosocial - DGCS

## **Autonomie et contrôle (relations managériales)**

- Les postes des managers implantés dans les espaces ouverts génèrent une grande inquiétude quant à l'impact que cette promiscuité nouvelle aura sur leurs équipes. Ils craignent que leur proximité modifie le comportement des agents de leur équipe.
- Les agents eux évoquent le fait qu'ils vont se sentir espionnés.

**L'accompagnement des managers au management en espace ouvert (en plus du management à distance) est à anticiper.**

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - DFAS

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

L'organisation du télétravail reste à finaliser pour ce qui concerne la tenue des réunions de service pour lesquelles le présentiel est privilégié. Une salle de réunion permettant d'accueillir les équipes est identifiée. Pour l'heure, l'éventuel système de réservation de cette salle n'est pas connu des agents.

Des interactions quotidiennes entre services sont nécessaires à la performance des équipes. Ces interactions vont être contraintes par l'hétérogénéité des jours de présence obligatoires régissant les 2 équipes. La problématique serait prise en charge par les encadrants concernés.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
	x		

Les agents ont participé à des ateliers durant lesquels ils ont pu proposer des adaptations du macro-zoning initial. Des questions autour de l'accessibilité des espaces communs a également été évoquée. De plus, les agents sont aujourd'hui implantés à proximité de l'équipe projet, ce qui favorise le partage d'informations.

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
Ces questions sont décrites comme abordées lors d'une phase ultérieure.			

# Projections sur le volet physique - DFAS

## Équipement des postes de travail

- Les agents utilisent aujourd'hui 2 écrans au poste et s'interrogent quant au nombre d'écrans qui sera à leur disposition dans le nouvel espace de travail.
- L'un des acteurs de l'équipe projet participant à cet entretien indique que ces décisions appartiennent au Comité d'aménagement qui devrait bientôt se réunir.

**Le nombre d'écrans au poste peut impacter les dimensions du plan de travail, et par la même réduire l'espace disponible pour les agents.**

- Une question se pose concernant les agents bénéficiant d'équipements adaptés (sièges ergonomiques par exemple). Il est indiqué aux participants que les besoins allaient être recensés au cours de la prochaine phase.
- Les agents s'interrogent sur la manière dont les questions d'hygiène seront gérées sur les futurs postes de travail en flex office.

**Donner de la visibilité aux agents sur cette question est de nature à réduire les éventuelles résistances autour du concept du Flex office.**

## Impacts de la densification

- Les agents indiquent que le taux de présence a été mesuré en amont du projet et que le ratio alloué ne conduit pas à modifier le taux de présence. Au regard de la densification des espaces, les agents s'interrogent néanmoins quant aux modalités d'accès aux bulles de confidentialité.

**Les « contreparties » à la densification des bureaux (bulles notamment) doivent permettre à tous les agents de pouvoir s'isoler.**

# Projections sur le volet physique - DFAS

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

La question du bruit a été abordée.

- Concernant les espaces ouverts de travail, il est indiqué que des cloisons allaient être mises en place, sans plus de précisions (notamment sur leur qualité acoustique).
- Concernant les agents souffrant de troubles/pathologies auditifs, il est indiqué qu'ils ont été recensés et qu'ils seraient tous implantés dans un même espace protégé du bruit. Ce qui conduit à des postes affectés, et à regrouper des agents de différentes activités.

**Un échange avec ces agents permettrait d'évaluer leurs besoins à la fois sur les mesures visant à réduire leur exposition auditive, mais aussi sur la fréquence des interactions qu'ils ont avec les autres agents afin de travailler leur future implantation dans le cadre d'une démarche inclusive.**

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

- Les agents se questionnent sur les caractéristiques des casiers qui seront mis à leur disposition pour ranger leurs effets personnels. Les besoins sont variés et intègrent par exemple les casques pour ceux qui se déplacent en deux roues. Les agents indiquent que la proximité de ces casiers est requise, afin de limiter leurs déplacements dans les espaces. Le membre de l'équipe projet présent indique que « Les casiers seront de taille suffisante pour un casque de vélo ».

**Le taille des casiers peut être fortement contrainte par la surface prévue à leur effet. Différentes tailles de casiers pourraient être envisagée en fonction des besoins identifiés (ces casiers étant nommatifs). Il serait judicieux d'adresser cette question aux agents eux-mêmes.**

# Projections sur le volet psychosocial - DFAS

## Sentiment d'appartenance et repères

Ce point à n'a pas été abordé par les participants.

## Stress et charge mentale

- Les agents ayant un nombre important de sollicitations informelles (non prévues), craignent que la recherche/réservation d'une bulle ne représente une charge cognitive supplémentaire. Ils soulignent le coût que représente le fait de rassembler les documents nécessaires à l'interaction, en plus de leurs équipements informatiques.

**L'équipement et le système d'organisation de l'occupation des bulles et des salles de réunion sont des enjeux importants auxquels le projet ne répond pas pour le moment.**

## Confidentialité et concentration

- Ce point ne pose pas de problème, les participants estiment que le nombre de bulles prévu sur le macro-zoning correspond à leurs besoins.

## Autonomie et contrôle (relations managériales)

Ce point à n'a pas été abordé par les participants.

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - DNUM

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			X

Cette direction est perçue comme « à part » au sein de l'AC. D'ailleurs, elle n'a pas été intégrée au précédent projet et a déménagé dans un troisième site, tardivement. Dans ce contexte, elle a pu s'organiser et construire son aménagement. Dans le cadre de ce futur projet, le nouvel environnement de travail est jugé comme descendant et « standardisé » ; les besoins ont été remontés, mais aucun groupe de travail mis en place avec l'équipe projet. Les demandes spécifiques ne sont pas acceptées au motif que le MGP ne le permet pas.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Les ateliers ont été perçus comme visant l'adhésion plutôt que d'échanger sur les besoins et les plans. De ce point de vue, est noté une différence dans l'accompagnement de la DFAS par rapport au précédent projet qui avait donné lieu à la mise en place d'un référent identifié et d'ambassadeurs par exemple.

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

La DNUM est sollicitée sur sa partie opérationnelle dans le cadre du chantier SV. Concernant les plans, seul le COMEX a été impliqué avec un partage variable, selon les modes de management dans les sous-directions.

# Projections sur le volet physique - DNUM

## Équipement des postes de travail

- Les agents utilisent a minima un double écran au poste et la DNUM héberge en régie des salariés d'Orange équipés d'un matériel spécifique et dotés de plus de deux écrans. A été demandé un espace fermé pour cette équipe. La DNUM intègre de nombreux prestataires.
- La DNUM dispose d'équipements et de mobiliers qui ont permis de réaliser un aménagement pluriel au sein de High Line et souhaite pouvoir disposer des marges de manœuvre sur ce point (y compris sur le flex office).
- Enfin, la DNUM dispose d'une zone sécurisée à accès limité.

## L'ensemble de ces besoins spécifiques doivent être vérifiés.

- Concernant le flex office, les agents s'interrogent sur les questions d'hygiène au niveau des futurs postes de travail et sur les équipements qui seront personnalisés : souris, clavier..
- La Fabrique numériques (8 agents + prestataires) est organisée en flex office depuis plusieurs années.

**Donner de la visibilité sur les marges de manœuvre pour intervenir sur le micro-zoning et les aménagements en termes de mobiliers notamment (dans le cadre du réemploi).**

## Impacts de la densification

- Au sein de ses espaces actuels, la DNUM comporte des zones à très forte densification générant diverses nuisances, en cours d'analyse. Aussi, les agents se questionnent sur l'étendue de cette densification, puisque la surface allouée sera moindre et que le flex office sera généralisé. Est formulé un besoin de modularité des espaces.
- La question de l'organisation du travail et du fonctionnement des équipes se pose avec la journée de présentiel pour tous.

**La DNUM fait l'objet d'une réorganisation avec un impact sur les futurs rattachements des agents et des agents supplémentaires, à intégrer dans les plans. Ce point est à vérifier.**

# Projections sur le volet physique - DNUM

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

La question du bruit a été abordée.

- Les agents de la DNUM travaillent déjà au sein de grands espaces ouverts, ce qui a conduit à mettre en place de nombreux espaces alternatifs pour échanger et s'isoler. Pour autant, des agents ont demandé des séparateurs au sein des bench (pour éviter le vis-à-vis) et entre les bench (claustras et mobilier), afin que les agents se sentent dans un bureau cloisonné. Des casques ont été proposés. Un audit acoustique a été demandé sur un étage.

**Le retour d'expérience de la DNUM doit donner lieu à une extrême vigilance car les futurs open space seront plus denses.**

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

- La DNUM est particulièrement dématérialisée.
- Les bulles doivent comporter des écrans visio dont le positionnement doit être vérifié (actuellement ces écrans sont mal positionnés).
- Enfin, la zone sécurisée est une des spécificités à respecter.

**Le taille des casiers est un sujet au regard de ceux déjà implantés à la DNUM alors que les agents ont un bureau affecté.**

**Est envisagé un réaménagement dès 2026 avec davantage compte tenu de la réorganisation. Les plans macro et micro pour SV devront être revus au regard de la nouvelle organisation.**

# Projections sur le volet psychosocial - DNUM

## **Sentiment d'appartenance et repères**

Ce point à n'a pas été abordé par les participants. Mais l'aspect standard du futur bâtiment risque de gommer les identités métiers et impacter les conditions de travail.

## **Stress et charge mentale**

- La réorganisation et les nouveaux arrivants à intégrer sont un sujet de préoccupation en termes de prise en compte dans les futurs plans.

## **Confidentialité et concentration**

- Les agents travaillent dans un environnement ouvert qui disposent d'espaces pour se concentrer et échanger, espaces qui ne s'apparentent pas à un poste de travail mais dans lesquels les agents peuvent rester un certain temps. La DNUM se compose de différents métiers avec des spécificités en termes de sédentarité/nomadisme, recours à des prestataires en régie ou ponctuellement en présentiel, de temps de réunion/visio, de sécurité et confidentialité, de niveau de concentration... ce qui nécessite une co-construction active du futur aménagement avec les utilisateurs, ce qui n'est pas le cas.

## **Autonomie et contrôle (relations managériales)**

Ce point à n'a pas été abordé par les participants.

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) - SCBCM

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les agents s'estiment peu informés par rapport aux décisions prises autour du projet. Ils déclarent avoir beaucoup de mal à se projeter pour l'heure.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les agents ont participé à des ateliers durant lesquels ils ont eu le sentiment de ne pas pouvoir contribuer à d'éventuels ajustements du fait que leur parole n'était pas écoutée.

« *La manière dont ces ateliers ont été animés ... les agents l'ont mal vécu* ».

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les postes de managers, jusqu'ici en bureau individuel, seront implantés dans les espaces ouverts. Les managers présents manifestent des inquiétudes quant à l'impact que cela pourra avoir sur le volet relationnel avec leurs équipes.

# Projections sur le volet physique - SCBCM

## Équipement des postes de travail

- Les agents utilisent aujourd'hui 2 écrans, et s'interrogent quant au nombre d'écrans qui sera à leur disposition dans le nouvel espace de travail. Ils déclarent ne pas avoir été consultés pour exprimer leurs besoins.
- Une question se pose concernant les agents bénéficiant d'équipements adaptés (sièges ergonomiques par exemple).

**Associer les agents à l'aménagement (micro-zoning) en lien avec leurs besoins permet de trouver de meilleurs compromis.**

## Impacts de la densification

- Les participants indiquent que certaines équipes sont en cours de recrutement, ils s'inquiètent du fait qu'aucune question ne leur soit posée jusqu'alors. Ils se questionnent sur les contraintes liées au projet et au nouvel environnement de travail, sur la qualité de l'accompagnement des nouveaux arrivants en lien avec la proximité nécessaire avec les plus expérimentés et la gestion du télétravail.

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

- La question du bruit a été abordée. Les agents s'inquiètent du fait que leurs espaces futurs de travail ne sont pas cloisonnés sur le macro-zoning qui leur a été présenté. Ils indiquent que ce besoin a été exprimé lors des ateliers.

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

- Une équipe de 3 agents est aujourd'hui implantée autour de 4 postes de travail. Le 4<sup>ème</sup> n'est jamais occupé. Il est équipé d'un ordinateur spécifique qui permet de faire tourner une application métier indispensable qui n'est pas compatible sur les postes de agents. Ce besoin n'a pas encore pu être exprimé. Cette Direction utilise également « un coffre fort de taille conséquente » dont l'implantation dans leur espace de travail est règlementée. Ils ne savent pas si ce besoin a été pris en compte.

# Projections sur le volet psychosocial - SCBCM

## Sentiment d'appartenance et repères

- Les participants s'accordent pour considérer que ce projet « est une régression du point de vue des conditions de travail, de la performance et du vivre-ensemble au travail ». En phase de recrutement, ils constatent avec regrets et inquiétudes que quelques candidats retenus refusent le poste du fait de l'organisation en flex office à venir. « *Les gens qui sortent de l'ENA ne se projettent pas en flex office* ».

## Stress et charge mentale

- Les agents d'un groupe vont être éloignés (autre bâtiment) de leurs principaux interlocuteurs avec lesquels ils travaillent aujourd'hui en proximité et dans le cadre d'interactions informelles. « *Souvent c'est à la machine à café que les choses se règlent* ». La réorganisation en cours de cette équipe va accroître ce besoin d'interactions. Ils s'inquiètent d'une perte de temps et donc d'efficacité lorsqu'ils vont devoir planifier ces interactions.

## Confidentialité et concentration

- Des questions se posent autour de l'équipement informatique des bulles. Les agents soulignent qu'il est indispensable qu'elles soient équipées d'un système de visio-conférence. Ils n'ont pour le moment pas d'information sur ce point.

- Les agents précisent que dans le cadre de leurs missions, ils ont de nombreuses interactions à distance qu'ils considèrent comme tendues, leur demandant de « hausser le ton ». Ils se demandent comment ils devront agir pour ne pas déranger les autres agents dans l'espace, sans perdre en efficacité.

# Projections sur le volet psychosocial - SCBCM

## Autonomie et contrôle (relations managériales)

- Les managers amenés à être implantés dans les espaces ouverts manifestent une grande inquiétude quant à l'impact que cette promiscuité nouvelle aura sur leurs équipes. Ils craignent que leur proximité modifie le comportement des agents. Ils redoutent de ne pas pouvoir s'empêcher d'écouter et d'intervenir lors d'échanges de la part des agents, alors qu'ils n'ont pas de doute quant aux compétences de ces derniers. Ils craignent également que les agents perdent en autonomie du fait de cette proximité. Ils se disent en difficultés.

*« J'entendrais la conversation, si ça ne me plaît pas je vais forcément intervenir, alors qu'ils ont chacun leur façon de travailler ».*

Les agents eux évoquent le fait qu'ils vont se sentir espionnés.

**L'accompagnement des managers au travail de management en espace ouvert est une condition de la réussite du nouvel environnement de travail.**

# Concertation et dialogue social (référence à la circulaire Borne) – Hauts Conseils

## 1. Association des agents dès le début du projet :

- Dialogue de qualité avec les représentants du personnel.
- Implication à toutes les étapes : programmation, mise en œuvre, télétravail, organisation des espaces.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
		x	

Les agents s'estiment peu informés ni contributeurs concernant les décisions prises. Ils notent une différence avec la conduite de projet lors du déménagement vers TODS. Leurs besoins ont remontés et ils ont pu intervenir sur le nombre de postes de travail nécessaires en prenant en compte l'ensemble des agents et autres résidents.

## 2. Dialogue social adapté :

- Mise en œuvre au niveau le plus pertinent selon l'organisation.
- Favoriser l'adhésion et réduire les résistances.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Par rapport à leurs activités et missions, le flex office est jugé comme inadapté et propice à une dégradation des conditions de travail. L'existant conduit déjà à des bureaux partagés (Président et Vice-Président par exemple). Des conseillers scientifiques externes présents 1 journée par semaine n'ont pas d'espace dédié équipe en postes de travail.

## 3. Accompagnement managérial :

- Expliquer les nouveaux usages.
- Gérer les impacts sur les équipes.
- Faciliter la transition vers des modes de travail hybrides.

Tout à fait suffisant	Suffisant	Insuffisant	Tout à fait insuffisant
			x

Les trois Hauts Conseils sont hébergés par l'administration centrale des ministères mais sont rattachés au Premier ministre. Les équipes sont de taille réduite, ce qui facilite les échanges sur le projet. Les Présidents ont participé à certaines réunions sur le projet et les plans.

# Projections sur le volet physique – Hauts Conseils

## Équipement des postes de travail

- Les agents se questionnent sur le maintien (souhaité) des caissons individuels.
- Les agents plébiscitent des bureaux fermés alors que le micro zoning remis présente des bureaux non fermés (sans portes).
- Le mobilier des bureaux : taille des plateaux, retours, table de conversation sont à vérifier.

## Associer les agents à l'aménagement (micro-zoning) en lien avec leurs besoins.

## Impacts de la densification

- Les agents anticipent des conditions de travail dégradées, avec la densification et le nombre de poste par espace.

## Qualité de l'environnement de travail (luminosité, bruit, température, ...)

- L'environnement de travail doit être propice à l'a concentration, mais aussi à la proximité des équipes, y compris externes.

## Besoins spécifiques évoqués (ex : stockage, équipements ...)

- Les agents remontent des besoins de stockage (la dématérialisation ne concerne pas tout le monde) : archives vivantes à proximité des postes de travail.
- Les hauts Conseils se réunissent chacun une fois par mois réunissant 70/75 membres. Les réunions se déroulent en distanciel mais un des Présidents souhaite remettre les réunions en présentiel (actuellement à Duquesne, pourront-elles se dérouler au sein de SV ?).
- Une demande de bureau individuel pour un des 3 Présidents toujours présent à été formulée.

# Projections sur le volet psychosocial – Hauts Conseils

## **Sentiment d'appartenance et repères**

- Les participants s'accordent pour considérer que ce projet « est une régression du point de vue des conditions de travail, de la performance et du vivre-ensemble au travail ». En phase de recrutement, ils constatent avec regrets et inquiétudes que quelques candidats retenus refusent le poste du fait de l'organisation en flex office à venir. « *Les gens qui sortent de l'ENA ne se projettent pas en flex office* ».

## **Stress et charge mentale**

- Ce point n'a pas été abordé mais l'absence de porte aux bureaux tels que représentés sur le plan remis est anxiogène et incomprise.

## **Confidentialité et concentration**

- Les agents des Hauts Conseils ont une activité nécessitant une forte concentration.

## **Autonomie et contrôle (relations managériales)**

- Ce point n'a pas été abordé.

# Synthèse

## Une gestion du projet qui pose questions

- Contrairement à ce que prescrit la circulaire, les OSR n'ont pas été associées aux aménagements et nouveaux environnements de travail, ni aux plans.
- Aucun accompagnement n'a été effectué sur la nécessaire adaptation du fonctionnement des équipes pour intégrer le flex office (télétravail, méthode de travail, méthode de management, ...). Majoré par des pratiques plutôt hétérogènes dans les équipes (ex : gestion des jours flottants), et le rappel des deux jours de présentiel.
- La question du mobilier n'a pas été abordée, ce qui génère du stress lié à la prise en compte des besoins particuliers (caissons, coffre, documentation non dématérialisée, ...).
- Des effectifs amenés à s'accroître. Ont-ils été intégrés ? Sachant que les nouveaux arrivants sous soumis à un télétravail limité.
- L'absence de calendrier détaillé et partagé limite la capacité des directions à présenter les étapes clés (préfiguration des espaces, arbitrages mobiliers, installation technique), et nourrit un sentiment d'incertitude durable.
- Plusieurs directions soulignent un manque d'interlocuteurs identifiés, rendant difficile l'orientation des questions métiers (confidentialité, données sensibles,...).
- Les retours montrent que les directions n'ont pas bénéficié d'une analyse préalable de leurs activités (l'équipe projet est différente de la précédente), pour adapter le projet à leurs spécificités.
- Les agents indiquent que les documents fournis (plans, rendus 3D, fiches d'usage) sont souvent trop généraux, ne permettant pas d'évaluer l'adéquation entre les espaces projetés et leur travail quotidien.

# Synthèse

- Le projet est perçu comme principalement guidé par des contraintes immobilières et financières, avec une prise en compte limitée du travail réel, ce qui renforce le sentiment de décalage entre les promesses d'agilité et de sur-mesure, et les contraintes opérationnelles.

## **Des inquiétudes autour des espaces de repli permettant de limiter la charge physique et mentale :**

- Nécessité d'avoir des bulles équipées pour la visio et le partage d'écran de qualité (ex : projection de tableaux Excel).
- Réfléchir à différents modes d'occupation des bulles : système de réservation ou non / bulles réservées par territoire / bulles disponibles à l'échelle de l'étage / ... ?
- Certaines directions mentionnent que les contraintes spécifiques (coffres, archivage sensible, matériel spécialisé, documents non dématérialisés) n'ont pas fait l'objet d'un recensement systématique.
- Les agents évoquent un risque de perte de continuité dans les activités de travail lié au flex office, augmentant la fatigue logistique et la charge mentale.
- Plusieurs équipes s'interrogent sur les conditions de stockage, en particulier pour les directions manipulant des données confidentielles ou des dossiers individuels et celles peu dématérialisées.
- Les agents indiquent que le flex office nécessite un minimum de garanties : disponibilité des bulles, qualité des installations techniques, règles de partage, modes de régulation.
- Le manque de visibilité sur l'évolution des effectifs et sur l'articulation avec le télétravail contribue à une perception d'incertitude durable sur ce mode d'organisation qui s'impose à tous.

# Synthèse

## **Des questions autour des modes de cohabitation dans des espaces densifiés**

- Quelles seront règles de vie (visio, téléphone, sollicitations, ...) ? Les agents s'interrogent sur la mise en place d'une charte d'usage réellement co-construite, intégrant bruit, déplacements, visios, droits à la déconnexion interne, comportement en open space.
- Des interrogations portent sur les modalités de régulation des comportements inadaptés (visios en zone calme, conversations prolongées).
- Les agents rappellent que les règles partagées doivent être incarnées par l'encadrement, faute de quoi elles resteront théoriques.
- Plusieurs directions pointent que l'hétérogénéité actuelle des pratiques (télétravail, gestion des jours flottants, présence sur site) rend l'harmonisation nécessaire mais complexe.

## **La question managériale, qui n'est pas instruite dans le projet**

- Risques de tensions au niveau vertical et horizontal.
- Charte open space/flex office pour faciliter le management : quelle organisation et pilotage des présences de l'ensemble des équipes (en limitant les zones de débord pour garantir la proximité des équipes lorsqu'elles doivent être présentes un même jour) ?
- Formation managériale et revue de la trame EAE intégrant l'organisation et l'environnement de travail.

## **Gestion des postes adaptés**

- Des besoins spécifiques non recensés certaines directions, à vérifier.

# Synthèse

## **Des candidats et contractuels réfractaires au travail dans des espaces ouverts et en flex office.**

- Ce qui fait peser des risques pour recruter et de la fidéliser les nouveaux arrivants. Les jeunes agents attirés par les ministères sociaux témoignent de leur sensibilité accrue à la qualité des espaces de travail : le flex office peut devenir un critère de désengagement ou de refus de poste. Des mobilités ont été remontées, en lien avec les nouveaux espaces de travail.
- Notons la mobilisation inter-directions portée principalement par des agents contractuels contre ce projet.

## **Une charge mentale et cognitive amenée à s'accroître dans le cadre du projet puis des nouvelles conditions de travail**

- Gestion de plusieurs modes de travail (poste en flex office, bulles, réunions/visio, télétravail) qui complexifient l'organisation individuelle et au sein du collectif de travail.
- Intégration des temps de réservation des espaces + nettoyage des postes.
- Ambiance bruyante, difficultés de concentration renforcées par la densification.
- Coordination inter-services et inter-directions rendue plus difficile à réaliser.
- La revue de littérature sur le flex office met en avant une augmentation de la charge mentale invisible, difficile à objectiver dans les évaluations annuelles et non documentée dans le cadre de l'évaluation des RPS.

## **Le télétravail, une stratégie d'évitement qui risque de s'accroître**

- Les agents s'y réfugient pour retrouver calme et concentration. Cette évolution accentue les risques d'isolement, de désaffiliation symbolique et de dilution des collectifs.

# Synthèse

## **Des risques non évalués à ce stade alors que les nouveaux espaces de travail sont porteurs d'une exposition des agents à des facteurs de RPS.**

- Sont remontés par des représentants du personnel, et suite à l'arrivée sur TODS, des départs (tous niveaux hiérarchiques), davantage de prescription de télétravail, des collectifs de travail dégradés (et un travail collectif mis à mal par la « désertification » des locaux certains jours), et des relations dégradées entre agents et management.

## **Des ateliers d'accompagnement du changement largement rejetés.**

- Présentés comme un outil de co-construction, ils ont été vécus comme infantilisants, hors-sol voire manipulateurs. *"On nous a demandé de coller des gommettes pour dire ce qu'on ressentait."* *"Les animateurs prenaient des notes, mais rien n'a jamais été repris."* Ces ateliers sont interprétés comme une mise en scène de la participation, où la forme l'emporte sur le fond. Leurs effets ont été contre-productifs : ils ont renforcé la défiance, accentué la disqualification symbolique des agents et affaibli la crédibilité de la démarche de prévention.

**Le PAPRI Pact 2025 ne comprend pas de rubrique « Prévenir les risques liés au flex office » (à l'instar du télétravail), alors qu'il est déjà présent. L'axe 4 du PAPRI Pact 2025 est intitulé : « Préparer les futures opérations de déménagement vers le bâtiment Simone Veil » et est centré sur des mesures d'information des agents et d'association des OSR.**