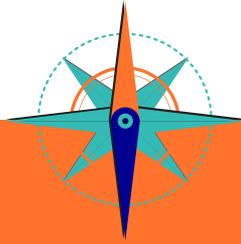




MINISTÈRE  
DE L'ACTION PUBLIQUE,  
DE LA FONCTION PUBLIQUE  
ET DE LA SIMPLIFICATION

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

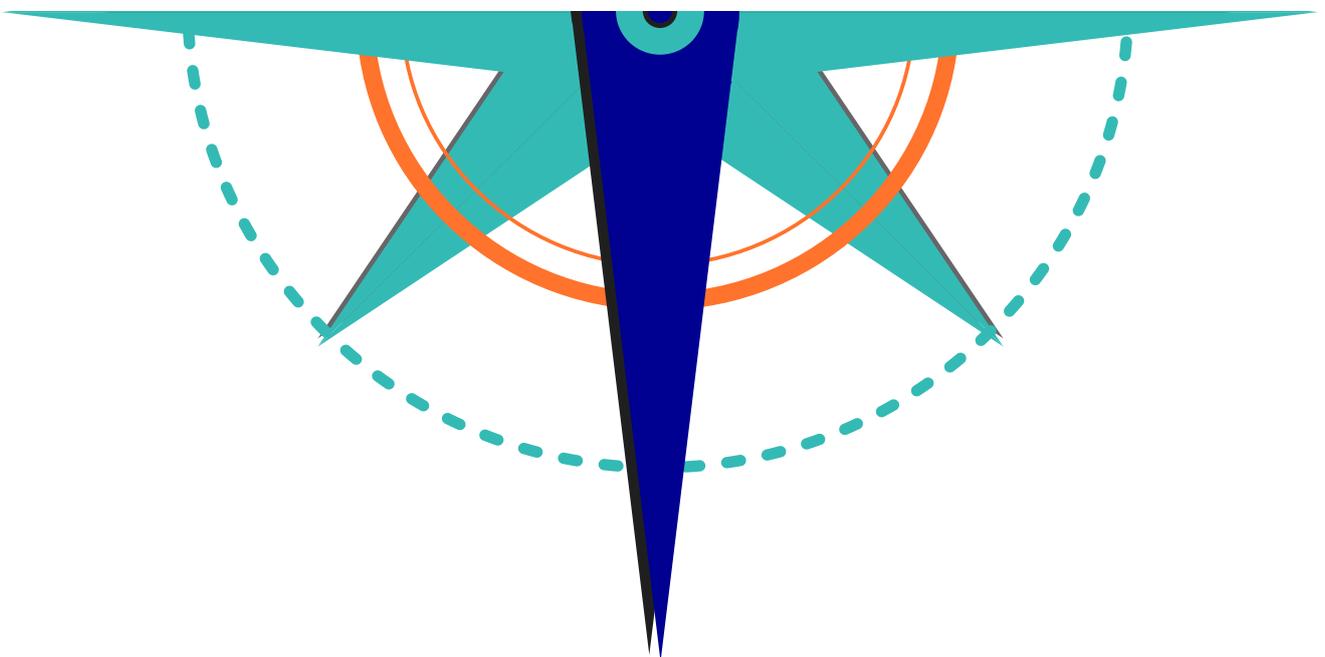
Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique



# La boussole du manager

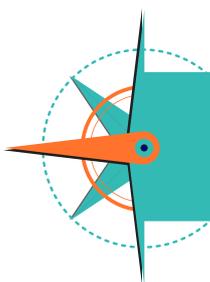
**Nouvelles formes d'organisation du  
travail et management : éclairages et  
leviers opérationnels**

Avril 2025



Crise sanitaire liée à la Covid-19, évolution du rapport au travail, émergence de nouvelles attentes en matière de conditions de travail et d'équilibre vie personnelle – vie professionnelle, volonté de bénéficier de plus de souplesse pour la réalisation des missions, nécessité de renforcer l'attractivité de la fonction publique pour attirer et fidéliser les agents sont autant d'éléments qui participent à l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail. Les encadrants, au cœur de ces tendances, sont inévitablement incités à faire évoluer leurs pratiques managériales.

Ce numéro apporte aux encadrants un éclairage sur les nouvelles formes d'organisation du travail, leurs enjeux et leurs impacts sur la gestion des activités et sur les pratiques managériales. Des clés opérationnelles et utiles au quotidien des managers ainsi que des initiatives inspirantes sont proposées tout au long de cette publication.



## Premiers éclairages autour des nouvelles formes d'organisation du travail

### ➔ De quoi parle-t-on ?

Il s'agit d'introduire des modalités de gestion alternatives visant à rendre plus souple le fonctionnement d'une entité au regard des nécessités de service mais aussi des aspirations de ses collaborateurs.

Plusieurs modèles organisationnels existent et peuvent être déclinés de multiples façons. À titre illustratif, cette hybridation peut prendre les formes suivantes, cumulables entre elles :



#### GÉOGRAPHIQUE

**Travailler et communiquer sur son lieu de travail et/ou à distance** : travail en présentiel, télétravail, travail hybride...



#### TEMPORELLE

**Adapter les temps de travail et les horaires associés** : horaires variables, semaine en 4 jours, semaine en 3 jours de 12h, horaires au forfait, temps partiel...



#### PHYSIQUE

**Moduler les espaces de travail** : coworking, zone de détente, salles de réunions modulables, flex office...

source : DGAFP

Ils en parlent !

La semaine en 4 jours portée par la Métropole de Lyon en pages 13 et 14

La marque employeur « Norking » déployée par la Communauté d'agglomération Lisieux Normandie en page 15

La transformation des espaces de travail du Secrétariat général des ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la jeunesse, des sports et de la vie associative en pages 19 et 20

### ➔ Les motivations et atouts souvent évoqués

Un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle semble être l'atout le plus largement mentionné. Semaine en 4 jours, horaires flexibles, télétravail sont autant de modalités laissant davantage de marges de manœuvre à chacun pour organiser son quotidien et développer par conséquent son autonomie. En participant au renforcement du bien-être, cet équilibre peut aussi être source de confiance et d'engagement des collaborateurs.

**Autonomie, engagement, confiance et réduction du stress sont des leviers de productivité et d'efficacité professionnelles. Il est naturellement plus confortable pour un manager d'encadrer une équipe davantage épanouie au quotidien.**

**L'épanouissement des agents au sein d'une structure renvoie une image positive de cette dernière. Fidélisation des agents en interne et capacité à attirer de nouveaux talents en externe sont pour une organisation autant d'avantages pouvant renforcer son attractivité.**

## Regard du département de l'organisation, des conditions et du temps de travail de la DGAFP

par Alexis DOUSSELAIN, chef du département et Elodie FRADET, chargée d'études

L'émergence des nouvelles organisations dans les collectifs de travail accentue certains défis managériaux.

Le travail en présentiel favorise la création d'espaces d'échanges professionnels et personnels spontanés et permet l'identification de signaux de communication non-verbale qui peuvent être importants dans l'organisation du travail et la capacité du manager à prévenir d'éventuels dysfonctionnements. Les nouvelles organisations du travail telles que le travail hybride (articulation de temps présentiels et distanciels) amènent les managers à revoir leur fonctionnement. Il serait en effet illusoire de croire que l'on peut calquer une organisation du travail en présentiel sur un mode hybride.

Les managers doivent donc concevoir une nouvelle organisation permettant d'articuler jours de présence et télétravail, d'accroître l'autonomisation tout en maintenant la communication, de préserver la cohésion du groupe, et de continuer à repérer les signaux d'alerte (stress,

surcharge de travail, isolement, mauvais équilibre vie privée/vie professionnelle...).

À cette fin, les managers peuvent, par exemple, systématiser des moments d'échanges sur les conditions de travail au travers de réunions collectives (voir [le guide pratique sur la mise en place et l'animation d'espaces de discussion sur le travail \(EDT\)](#) publié par la DGAFP ou [le guide télétravail & travail en présentiel](#) réalisé conjointement par la DGAFP et la DITP) permettant de définir des règles communes en matière de sollicitation, d'utilisation des outils informatiques, de droit à la déconnexion ou d'organisation à l'échelle d'un collectif. Ces règles peuvent notamment être formalisées sous la forme d'une « charte » à l'initiative de l'encadrant. Pour apprécier la pertinence et l'efficacité de ce nouveau cadre (cela s'avèrera rapidement indispensable, le travail hybride s'accompagnant d'une accélération des transformations des outils et des process), cette nouvelle organisation devra être évaluée et ajustée régulièrement.

Ils en  
parlent  
!

**Le déploiement d'espaces de dialogue / discussion sur le travail au sein de l'Assistance publique des hôpitaux de Paris (AP-HP) en pages 16 à 18**

## ➔ Une organisation du travail concertée et ajustable

Afin de s'inscrire dans un mode de fonctionnement pérenne, plusieurs actions peuvent être engagées par l'encadrant dans le respect du cadre légal et de la consultation éventuelle des instances représentatives du personnel.

**Tout d'abord, organiser une réflexion collective avec son équipe sur l'organisation cible du travail ainsi que des échanges individuels permettant de faire remonter les aspirations et souhaits de chaque agent.** Il s'agit de construire, **pas à pas, de manière concertée**, une organisation s'inscrivant dans les orientations de la structure, répondant aux spécificités et nécessités du service, préservant le collectif et prenant en compte les besoins des agents. À titre d'exemple, imposer trop de télétravail à un agent ne le souhaitant pas pourrait conduire à une situation contre-productive (baisse de motivation, d'engagement, mal être, isolement...) ; il est donc judicieux d'interroger ses collaborateurs.

**Expérimenter** les nouvelles formes d'organisation du travail permet de vérifier leur adéquation avec les nécessités du service ainsi qu'avec les besoins du manager et les attentes des agents.

**Veiller au caractère adaptable, dans la durée**, de l'organisation du travail est essentiel. En effet, au regard des évolutions contextuelles internes ou externes et des contraintes opérationnelles associées (fluctuation de l'activité, *turn over* des équipes, réorganisation, transformation...), l'encadrant doit avoir la capacité de faire évoluer le fonctionnement de son service et de son équipe. Pour ce faire, il doit rester à l'écoute de ses collaborateurs, évaluer et, le cas échéant, faire évoluer l'organisation mise en place.

*Quelques suggestions pratiques pour accompagner les managers de proximité dans la mise en application de nouvelles formes d'organisation du travail :*

### S'APPUYER SUR SA HIÉRARCHIE

- Avoir un portage de haut niveau
- Disposer d'un « sponsor » pour faire vivre la démarche (principalement lors de sa mise en place)

1

#### ANALYSER INDIVIDUELLEMENT SES BESOINS EN TANT QU'ENCADRANT

- S'interroger sur la mise en application pratique au sein de son service des orientations choisies par la structure au regard des caractéristiques et spécificités de son périmètre et de son équipe. À titre illustratif : missions réalisables à distance versus sur site.

2

#### LANCER UNE RÉFLEXION COLLECTIVE AUTOUR DE LA FUTURE ORGANISATION TOUT EN RENCONTRANT INDIVIDUELLEMENT LES AGENTS

- Proposer un ou des temps collectifs à son équipe en phase de construction de l'organisation cible (présentation, partage, conception collective ...)
- Organiser des bilatérales afin de traiter des situations individuelles des agents (besoins, souhaits, réticences, craintes...) si ces derniers en ressentent le besoin

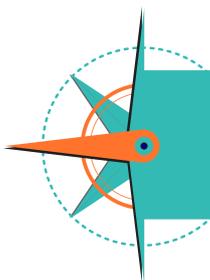
Organisation  
cible

### NE PAS RESTER SEUL !

- Échanger avec ses pairs autour des problématiques rencontrées et des ressentis associés
- S'appuyer sur d'autres administrations ayant déjà mis en place le même type de nouvelle organisation du travail pour bénéficier de retours d'expérience
- Solliciter sa hiérarchie si nécessaire
- Consulter les services RH de proximité notamment sur les questions réglementaires associées

### S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHÉ D'AMÉLIORATION CONTINUE

- Rester à l'écoute de son équipe suite à la mise en place de la nouvelle organisation du travail (réunions collectives « point d'étape » et bilatérales si nécessaire)
- Évaluer au fil du temps les impacts de la nouvelle organisation du travail en termes de réalisation, de respect des délais, de charge de travail, d'engagement, de climat au sein de l'équipe...
- Ajuster l'organisation du travail si nécessaire



## Quels leviers activer pour s'approprier au mieux de nouvelles formes d'organisation du travail ?

### ➔ Se fixer des objectifs individuels facilement atteignables

En tant qu'encadrant, se donner des objectifs individuels concrets peut être une stratégie efficace pour faciliter le management d'une équipe au mode de fonctionnement hybride. Cette proactivité créera naturellement un sentiment de progression face à des situations inédites.

Les **formations et les dispositifs d'apprentissage pratiques** (tels que le co-développement ou le *coaching*) ou plus **simple**ment les **échanges entre pairs** (partage d'expériences respectives, de conseils, de mises en situation et projections...) **ou avec la hiérarchie** permettront aux encadrants de s'outiller efficacement afin de gérer de nouvelles situations managériales.



#### Vous n'êtes pas seuls

**Votre administration met à votre disposition des parcours de formation ou des dispositifs d'accompagnement adaptés. Renseignez-vous auprès de votre service RH de proximité.**

### ➔ Evaluer, prioriser et ajuster la charge de travail des agents : des actions de pilotage sécurisantes pour le collectif

Être attentif à la charge de travail des agents et veiller à la qualité de vie et aux conditions de travail tout en répondant aux nécessités de service restent une problématique récurrente pour les encadrants. Cet enjeu clé se voit naturellement exacerbé dans des contextes complexes mêlant de multiples formes d'organisation du travail.

Pour plus d'efficacité et de sérénité, il peut être intéressant de s'appuyer sur des outils de pilotage des activités.

**« Votre rôle, en tant qu'encadrant, est de mieux réguler la charge de travail au sein de votre équipe, en ayant une compréhension fine des activités et des processus, au sein de votre structure. »**

Source : fiche « Organiser la charge de votre équipe » - Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique (fiche 38 page 100) - DGAFP  
[guide-de-l-encadrant-web.pdf \(fonction-publique.gouv.fr\)](https://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-de-l-encadrant-web.pdf)

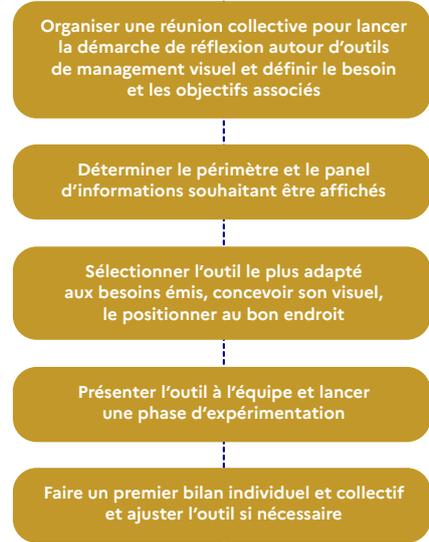
Les actions de pilotage engagées par le manager permettent d'anticiper et de planifier plus aisément les missions de son service et des agents. Elles participent à favoriser un climat apaisé au sein d'un collectif de travail tant pour l'équipe que pour l'encadrant. Il existe de multiples outils favorisant cette régulation des activités. Le « management visuel » en fait partie.

Le management visuel offre une vue d'ensemble claire et simplifiée des activités d'un service (ou de certains projets ou missions). Il peut ainsi s'agir de tableaux, de diagrammes, de schémas, facilement réalisables et maintenables dans le temps.

Les informations retranscrites concernent principalement les objectifs, les jalons clés, les avancées ou alors des alertes. En un seul coup d'œil, il permet de renforcer le partage et la bonne compréhension d'informations clés, la communication au sein d'une équipe ainsi que la transparence entre agents et avec leur encadrant.

La prise de décision en est ainsi facilitée.

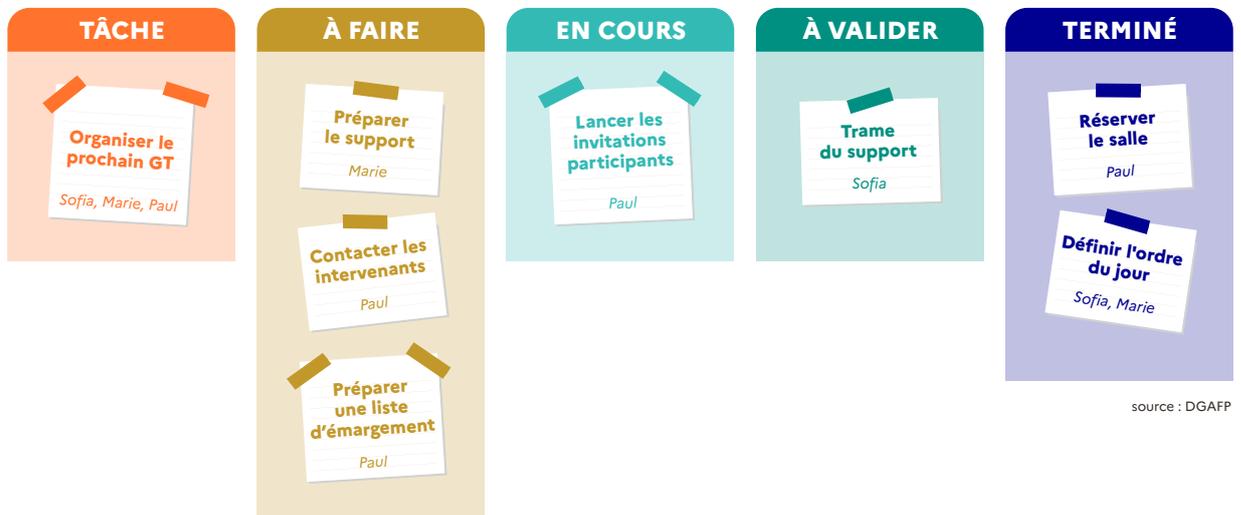
**Management visuel**  
Comment se lancer ?



source : DGAFP

**Tableau de suivi des activités**  
La méthode KANBAN (David J. ANDERSON)

Affichable directement sur un mur dans une salle de réunion ou dans un bureau partagé, la méthode KANBAN permet de représenter un flux de travail à différents stades du processus de réalisation. Le tableau est composé de plusieurs colonnes et permet de visualiser et de piloter l'avancement des différentes tâches (à faire, en cours, à valider, terminé). Cet outil peut être décliné par typologie de tâche et/ou par agent. Ci-dessous une illustration de sa possible utilisation :



source : DGAFP

## Matrice de gestion des priorités La matrice Eisenhower

La matrice d'Eisenhower renforce la priorisation des activités et permet une meilleure gestion du temps. Grâce à ses quatre quadrants, elle facilite la hiérarchisation et permet une classification des tâches les plus urgentes et importantes. Elle apporte ainsi un soutien aux encadrants dans la planification du quotidien. Cet outil peut être utilisé individuellement par le manager ou avec ses agents afin de les guider dans la réalisation de leurs missions. Elle peut aussi être utilisée collectivement. *Ci-dessous une illustration de sa possible utilisation :*

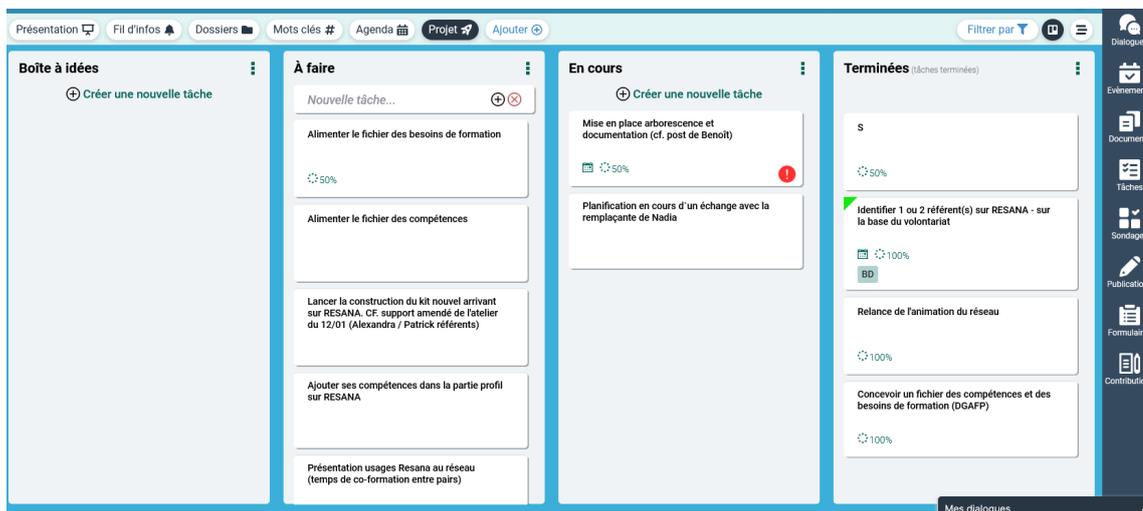


source : DGAFP

## Plateforme collaborative interministérielle RESANA

Outil développé par la DINUM et accessible aux agents de l'État, RESANA « offre un espace numérique complet pour faciliter le stockage, le partage et la coédition de documents, mais aussi le travail en équipe et en mode projet, y compris en mobilité grâce à une application dédiée » (Source : DINUM : <https://www.numerique.gouv.fr/outils-agents/resana/>)

*Ci-dessous une illustration d'un tableau de bord - issu de la plateforme RESANA - facilitant le travail en équipe :*



### Quelques ressources complémentaires pour approfondir cette thématique

- Dossier de l'ANACT « Agir sur la charge de travail » : [Agir sur la charge de travail](#)
- Fiches CVMRH – MTE :
  - « Estimer et réguler la charge de travail des agents » : <https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/estimer-et-reguler-la-charge-de-travail-des-agents-a4271.html>
  - « Le management visuel, au service du manager et de son équipe » : <https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/le-management-visuel-au-service-du-manager-et-de-a4179.html>

### ➔ Communiquer efficacement pour préserver un collectif de travail soudé

Prérequis essentiel au maintien d'un environnement de travail sain, les choix du manager en matière de communication sont d'autant plus importants dans des organisations du travail hybrides. Les retours d'expérience de la dernière crise sanitaire ont permis de renforcer ce constat : un dispositif de communication est indispensable et doit être pensé, éprouvé et ajusté dans le temps si nécessaire.

En établissant **un système de communication adapté** à ses propres besoins et *dans la mesure du possible* à ceux de son équipe, **le manager favorise un climat de confiance et de bienveillance.**

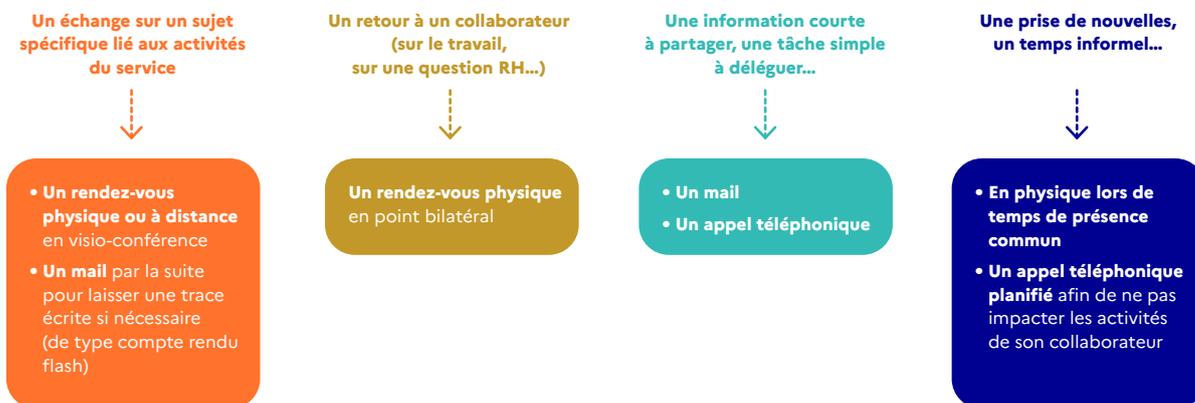
### Comment bien communiquer avec son équipe ? Quelques propositions pratiques

L'écoute active permet au manager de mieux cerner les besoins et les préférences de chaque membre de son équipe en matière d'échanges et de communication.

Les modalités de communication d'une équipe peuvent être définies (ou réajustées) au cours d'un atelier d'intelligence collective. Une fois actées, il est important de les formaliser dans un document dédié et partagé par tous. Lors de ce temps de réflexion, les questions suivantes peuvent-être posées :

- **Quels éléments / informations devons-nous partager ?**
- **À quelle fréquence souhaitons-nous les partager ?**
- **Pour chacune, quels canaux utiliser ?**
- **Quelles modalités pratiques associées ?**

## Quelques illustrations de canaux de communication à privilégier en fonction de la typologie d'informations à partager



source : DGAFP

Au-delà des modalités quotidiennes de communication, **certains rituels collectifs peuvent participer au bon fonctionnement d'un service.** Il peut notamment s'agir de :

- **l'instauration, chaque semaine, d'une même journée de présence obligatoire pour toute une équipe dans les locaux.** Cette journée a vocation à favoriser les réflexions et travaux de groupe, les points d'équipe, les échanges formels et informels entre collègues ;
- **l'organisation, plus ponctuellement, de temps collectifs hors les murs** afin de rompre avec les habitudes du quotidien. Il s'agit d'encourager le partage, la créativité et la convivialité (tiers lieux publics, déjeuners en extérieur...).

Ils en parlent !

La démarche de lutte contre l'infobésité numérique par la Ville de Paris en page 21 et 22

**Pour aller plus loin****Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique – DGAFP**

→ [Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique \(édition 2017\) | Le portail de la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

**Référentiel pour l'élaboration de chartes sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans la fonction publique – DGAFP**

→ [Référentiel pour l'élaboration de chartes sur la qualité de vie et des conditions de travail \(QVCT\) dans la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

**Guide pratique sur la mise en place et l'animation d'Espaces de Discussion sur le travail (EDT) – DGAFP**

→ [Guide pratique sur la mise en place et l'animation d'Espaces de Discussion sur le Travail \(EDT\) | Le portail de la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

**Kit sur la charge de travail – ANACT**

→ [Agir sur la charge de travail \(cloud.microsoft\)](#)

**Fiche « Estimer la charge de travail des agents » – CMVRH – MTE**

→ <https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/estimer-et-reguler-la-charge-de-travail-des-agents-a4271.html>

**Fiche « La gestion du temps en contexte professionnel » – CMVRH – MTE**

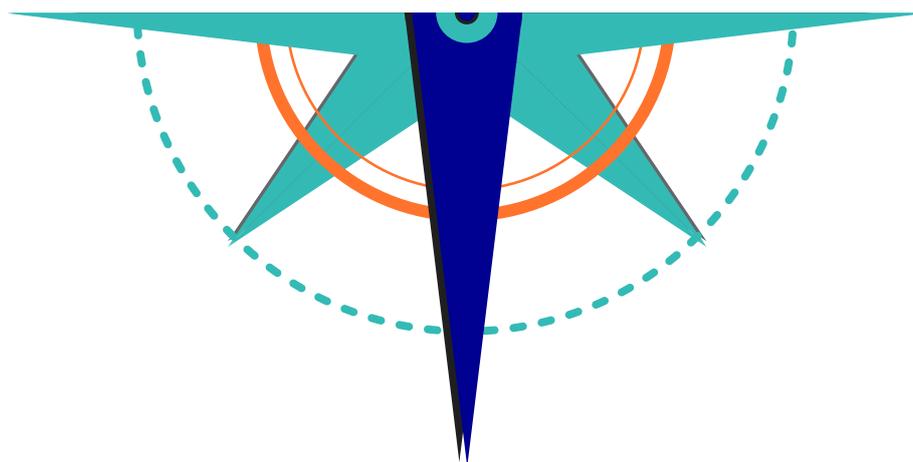
→ <https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/gerer-son-temps-en-contexte-professionnel-a4270.html>

**Fiche « Communiquer efficacement au sein de son équipe » – CMVRH – MTE**

→ <https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/communiquer-efficacement-au-sein-de-son-equipe-a4315.html>

**Fiche « Le management visuel au service du manager » – CMVRH – MTE**

→ <https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/le-management-visuel-au-service-du-manager-et-de-a4179.html>



**Recueil**



**de**



**témoignages**



**inspirants**

# La semaine en 4 jours par la Métropole de Lyon



--- par Lise FOURNOT-BOGEY

Directrice générale adjointe aux ressources humaines et aux moyens généraux  
Vice – présidente de l'association des DRH des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT)

## Dans quel contexte « la semaine en 4 jours » a-t-elle été mise en place au sein de la Métropole de Lyon ? Comment le projet s'est-il déroulé ?

Nous observons depuis quelques années **une évolution**, accentuée depuis la crise Covid-19, **du rapport au travail avec des attentes fortes des agents comme des candidats** pour des dispositifs favorisant l'articulation des temps de vie : télétravail, déconnexion, possibilité de faire du sport au travail...

Dans un tel contexte, réinterroger l'organisation du temps de travail a rapidement émergé, fortement porté par les élus et la direction générale. Il nous est apparu qu'offrir la possibilité d'organiser la semaine en 4 jours, en 4,5 jours ou encore en alternant semaines en 4 et 5 jours, **pouvait concourir à une amélioration de la qualité de vie, tant professionnelle que personnelle, et par là-même du service public et de notre attractivité.**

Pour autant, avant d'adopter de nouveaux cycles de travail, nous voulions confirmer que ces organisations remplissaient ces promesses de qualité de vie au travail et qu'elles étaient soutenables : pour les collectifs de travail, pour la collectivité dans son ensemble, pour la continuité du service public ainsi que sa qualité.

D'où une expérimentation d'un an avant d'envisager une pérennisation.

## Comment les managers ont-ils été associés à la démarche ?

Ce sont les managers qui organisent l'activité et sont responsables de la délivrance de nos politiques publiques. Ils doivent composer avec la coexistence des dispositifs que sont le télétravail, les temps partiels, les cycles de travail en 4, 4,5 ou 5 jours, les RTT... **Il était de ce fait indispensable qu'ils soient un acteur majeur de l'expérimentation.**

Ils ont donc été centraux dans le déploiement du projet : **le cadre de l'expérimentation a été travaillé avec les directeurs et directrices.** Puis les directions volontaires ont été recensées : parmi elles, les managers prêts à proposer les nouveaux cycles à leurs équipes se sont manifestés puis seulement, dans ces périmètres identifiés, les agents expérimentateurs ont été identifiés. Durant les six premiers mois de l'expérimentation, nous avons mis en place **un dispositif d'évaluation continue auprès des managers, des expérimentateurs et de leurs collègues directs qui n'expérimentaient pas eux-mêmes** : enquêtes en ligne, baromètres mensuels, entretiens individuels... Les managers

ont ainsi pu faire des retours réguliers de ce qu'ils constataient sur les équipes et sur eux-mêmes puisque sur les 315 expérimentateurs, 24 % étaient des managers (de membres de la direction générale aux responsables d'unité).

**Quels dispositifs ont été mis en place pour accompagner les encadrants volontaires ?**

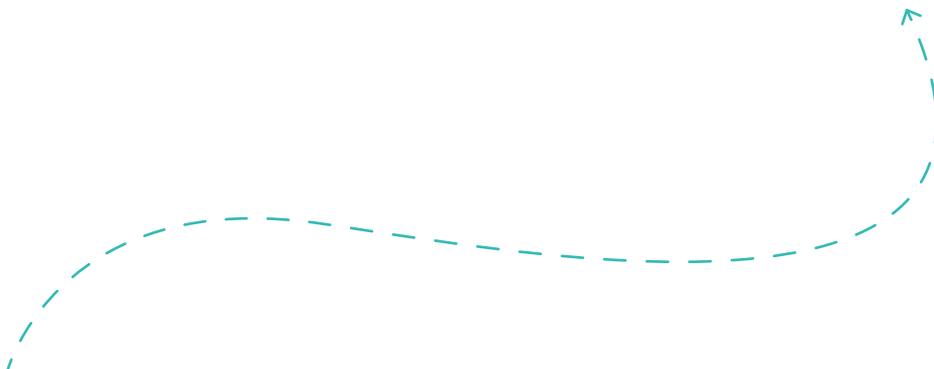
Lors de l'expérimentation, **des sessions d'informations et d'échanges ont été proposées** : discussions avec l'équipe projet, mini co-développement entre managers sur la façon de déployer les nouveaux cycles de travail dans les équipes. À cela s'ajoutaient un kit méthodologique, une rubrique dédiée sur l'intranet avec une foire aux questions, un outil de simulation des calculs de congés pour identifier les impacts pour chaque agent, des sessions d'information pour les agents expérimentateurs pour soutenir les discours et initiatives managériales. Globalement le dispositif a été apprécié et n'a pas eu d'impact négatif sur le service public.

Nous sommes donc passés de l'expérimentation au déploiement.

**Pour finir, souhaiteriez-vous partager quelques bonnes pratiques ?**

On pourrait penser que ces cycles portent des questions très individuelles, de l'ordre de ce qui arrange ou séduit chaque agent. Mais en fait, **mettre en place ces cycles de travail différents implique obligatoirement de le réfléchir à l'échelle du collectif de travail : c'est l'occasion d'échanger et de s'interroger sur la façon dont les activités et missions au sein des équipes sont menées.**

**Avoir un portage fort, poser un cadre global puis laisser de la souplesse de réflexion et d'action à chaque manager** pour potentiellement restreindre un peu ce cadre, afin de mieux correspondre aux réalités quotidiennes présentes dans chaque équipe, nous a semblé être indispensable à la réussite de la mise en place de ces nouveaux cycles.



*« poser un cadre global puis laisser de la souplesse de réflexion et d'action à chaque manager »*

# La marque employeur

## « Norking »



## de la communauté d'agglomération Lisieux Normandie

— — — par Colin DEGOUTTE

Directeur des ressources humaines

### Pourquoi avoir mis en place la démarche « Norking » ? En quoi consiste-t-elle ?

La communauté d'agglomération, créée le 1<sup>er</sup> janvier 2017 par la fusion de cinq établissements publics de coopération intercommunale et six communes, devait répondre à plusieurs enjeux : **l'attractivité de ses emplois et la création d'une culture commune à l'ensemble des agents**. Sa marque employeur « Norking », née en 2018, constitue le socle de toute sa politique RH. Elle s'appuie sur une charte et des valeurs partagées qui fondent la relation de travail : confiance, écoute, responsabilisation. Sa mise en œuvre se matérialise notamment par :

- **du « flex office » : espaces orientés usage et non possession d'un bureau**. Des bureaux de concentration, des salles de réunions et des espaces de convivialité sont à disposition de chacun, associés au télétravail sans restriction ni règle imposée ;
- **des horaires flexibles** permettant de concilier impératifs du service et vie personnelle ;
- **des activités de bien-être et de sport** sur la pause méridienne ;
- **un événement fédérateur annuel** pour renforcer la cohésion ;
- **des événements conviviaux** pour favoriser les échanges informels.

### Quels en sont les impacts pour les managers ?

Cette organisation nécessite un management proactif : veiller à la situation de chacun, à la cohésion de son équipe en organisant des temps de travail en commun mais aussi des moments de convivialité. L'enjeu n'est pas le contrôle du quand, du comment ou du où, mais que le résultat attendu soit là. Ainsi, **le manager s'assure des besoins de l'agent pour réussir sa mission avec bienveillance et exigence**.

### Quels conseils donneriez-vous à des managers afin qu'ils puissent s'approprier ce type de nouvelle organisation du travail ?

- **expérimenter**, commencer par un service ou une direction ;
- se positionner en mode confiance, **être clair sur les attendus, organiser des retours réguliers ;**
- **ne pas remettre tout en cause ou entrer dans le contrôle pour quelques situations non souhaitées**, traiter ces situations individuellement ;
- **s'adapter au profil des agents ou des équipes** nécessitant des temporalités différentes ;
- former les agents aux usages digitaux afin **qu'ils maîtrisent bien les outils ;**
- déployer des outils correspondant à cette organisation : **« être aussi bien sur site qu'à la maison » ;**
- en « flex-office », **prévoir un « casier » personnel** pour ceux qui en ressentent le besoin.

# Le déploiement d'espaces de dialogue / discussion sur le travail au sein de l'Assistance publique des hôpitaux de Paris (AP-HP)

— — — par Piérelle BOURSALY

Adjointe à la directrice, département santé qualité de vie et des conditions de travail, direction des ressources humaines et direction des affaires médicales - AP-HP

et par Elsa KERMORVANT

Professeure au sein du service de néonatalogie et réanimation néonatale, AP-HP Centre -Université Paris Cité. Hôpital Necker – enfants malades

## Pourquoi avoir engagé un projet autour de la mise en place d'espaces de dialogue sur le travail (EDT) au sein de l'AP-HP ?

Le projet EDT est né en 2020, suite à la première vague Covid. L'AP-HP est au front de la crise sanitaire depuis plusieurs mois déjà et des réflexions s'engagent dans les services et au siège sur la manière de pérenniser la dynamique de cohésion qui porte les équipes depuis les premiers mois de la crise.

Parmi les aspirations qui sont alors exprimées par les professionnels, remonte le souhait de parler de leur travail, de leur vécu et de leurs besoins pour bien travailler... et que ces besoins soient pris en compte.

Dès 2020, des services engagent spontanément des expérimentations qui s'apparentent déjà à des EDT, avec l'appui d'un fonds d'innovation de l'AP-HP (le fonds « Après ») qui leur permet d'être accompagnés. Nous engageons au siège un premier projet de recherche-action en 2020 puis un deuxième l'année suivante, pour tester différentes approches et valider l'intérêt de ces démarches dans notre environnement hospitalier. L'objectif est à la fois de développer des méthodes de management plus participatives, d'aider les équipes à mieux travailler ensemble et à trouver des solutions aux problématiques du quotidien.

Les retours des expérimentations auprès d'une vingtaine de services sont très concluants. S'il n'y a pas de baguette magique, on observe un engouement des équipes et de l'encadrement pour ces méthodes d'animation **qui permettent de donner la parole aux professionnels, quels que soient leur métier, leur grade et leur statut, et de créer davantage d'horizontalité dans les services.** Cela permet également **de redonner du sens au travail en permettant aux professionnels de participer aux décisions qui concernent leur travail.**

En décembre 2022, le déploiement des EDT est inscrit dans le plan d'action de la direction générale de l'AP-HP intitulé « 30 leviers pour agir ensemble », avec pour objectifs de développer la cohésion des équipes et d'améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des professionnels.

Nous sommes aujourd'hui en 2024 et ces aspirations sont toujours là. Les résultats du baromètre interne, diffusés en fin d'année 2023 au sein de l'AP-HP, en attestent :

- un professionnel sur deux pense que les dysfonctionnements de son service ne sont pas suffisamment analysés et traités en équipe ;
- un professionnel sur trois considère que son supérieur hiérarchique n'est pas suffisamment à l'écoute et ne prend pas en compte des avis et idées des professionnels.

### Plus précisément, quelle approche opérationnelle avez-vous retenue ?

Les EDT sont considérés à l'AP-HP comme des temps d'échange réguliers en équipe permettant de parler du fonctionnement et de l'organisation des services. Ils visent à identifier les problèmes concrets du quotidien et à trouver des réponses en équipe pour améliorer les conditions de travail des professionnels, la qualité du travail et la prise en charge des patients. Il ne s'agit pas de réunions de service (pas d'ordre du jour), ni de groupes de parole (l'objectif n'est pas seulement de s'exprimer mais bien de construire ensemble des réponses), ni de codéveloppement ou d'analyse de pratiques professionnelles, mais **d'un espace de dialogue structuré dédié au fonctionnement des services.**

**Ce sont des temps collectifs, pluriprofessionnels (coanimation et participation), réguliers, participatifs, structurés et constructifs.**

Nous distinguons les EDT « à froid » et les EDT « à chaud ». Les premiers (« à froid ») correspondent à des temps qui se tiennent le plus souvent à fréquence mensuelle, sur une durée de 60 minutes environ. Les deuxièmes (« à chaud ») correspondent à des temps qui se tiennent à fréquence hebdomadaire, sur une durée de 15-20 minutes environ.

Grâce aux expérimentations conduites, nous tirons plusieurs enseignements :

- **animer des EDT fait partie du rôle de l'encadrant**, et ce d'autant que des décisions d'organisation se prennent lors des EDT ;
- **l'animation en binôme est utile pour représenter les différents métiers exercés au sein des services.** En pratique, dans un service de soins, les EDT sont souvent coanimés par un chef de service ou son adjoint et un cadre de santé. La coanimation permet de se répartir les rôles (animation et régulation des échanges, prise de notes) et de sécuriser l'animation (relai possible en cas de besoin) ;
- **« si on nous dit souvent que c'est plus simple que ça n'en a l'air, il y a quand même des prin-**

**cipes, des étapes et des techniques d'animation à respecter pour que ça se passe bien et que cela porte ses fruits ».** C'est la raison pour laquelle, il ne suffit pas de dire aux encadrants comment faire ; **il est essentiel de les former et de les accompagner dans les premières animations**, ce que nous faisons désormais depuis novembre 2023 au sein de l'AP-HP ;

• quelques exemples :

- d'abord en termes d'organisation : il est essentiel de **ritualiser les EDT** (par exemple, les EDT « à froid » les premiers lundis de chaque mois) **et de les sanctuariser** (ne pas les supprimer à la première occasion) **pour maintenir une régularité ; cela fait partie du cadre qui permet d'ancrer la démarche dans la durée et produit des effets ;**
- ensuite en termes d'animation : il est essentiel de **favoriser la participation de tous les professionnels, d'écouter leur point de vue avec impartialité, de se départir de son propre point de vue** sur ce qui pose problème et ce qui pourrait être fait pour améliorer la situation...

*« il y a quand même des principes, des étapes et des techniques d'animation à respecter pour que ça se passe bien et que cela porte ses fruits »*

### Quels en ont été les impacts sur les managers ? Et qu'en retirent-ils aujourd'hui ?

Selon les retours recueillis auprès d'un échantillon d'encadrants-animateurs lors d'entretiens qualitatifs, l'EDT est considéré par les managers **comme un outil de dialogue puissant au sein des services et motivant pour les équipes**. La méthode proposée à l'AP-HP permet, selon eux, d'analyser et de traiter les dysfonctionnements efficacement **en rendant les soignants acteurs**. C'est également **un outil de cohésion au sein des équipes**. La pluriprofessionnalité permet à chacun de prendre la mesure des contraintes et difficultés des autres membres de l'équipe et de progresser collectivement et de façon pragmatique sur l'organisation de la vie du service.

La logique participative des EDT **constitue un vrai changement de culture** :

- pour les équipes : se sentir légitimes pour proposer des sujets de manière libre et spontanée peut nécessiter du temps et de la pédagogie ;
- pour les animateurs : le changement de posture et l'animation en binôme cadre / médecin sont intéressants, innovants, mais pas toujours simples à appréhender.

La participation des professionnels est bonne dans l'ensemble, même si certains services rencontrent des difficultés à mobiliser les professionnels médicaux.

### Quels conseils apporteriez-vous à des encadrants souhaitant s'investir dans ce type de démarche ?

Une formation est nécessaire mais l'appropriation de la méthode d'animation est relativement facile.

**Il ne faut pas craindre que les difficultés soient évoquées de façon éruptive ou hostile, car le fait de poser le cadre, les objectifs de l'EDT et de garantir la bienveillance des échanges permet d'éviter cet écueil**. Garder une posture de neutralité et accepter que toutes les solutions ne soient pas évoquées demandent parfois un effort mais c'est indispensable pour maintenir l'engagement des professionnels.

Après l'EDT, on peut citer parmi les points d'attention **le suivi de la mise en place des solutions proposées et l'appropriation par les personnels qui n'y ont pas participé, nécessitant des efforts de communication importants en particulier dans les très grandes équipes**. La régularité des échanges, qui permet à chacun de participer à un moment ou un autre, et la possibilité de revenir sur les solutions qui n'ont pas fonctionné sont des éléments facilitants.

*« un outil de dialogue puissant au sein des services et motivant pour les équipes »*

# La démarche de transformation des espaces de travail

du Secrétariat général des ministères de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la jeunesse,  
des sports et de la vie associative

— — — par Céline KERENFLEC'H  
Secrétaire générale adjointe



Le Secrétariat général des ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la jeunesse, des sports et de la vie associative s'est engagé, entre avril 2022 et mars 2024, dans une démarche de transformation en profondeur de ses espaces de travail et des modes de fonctionnement associés.

## Pourquoi avoir engagé cette démarche ? En quoi a-t-elle consisté ?

Le réaménagement des locaux du secrétariat général est né du constat de l'inadéquation des bureaux occupés par l'équipe d'une quarantaine d'agents avec des missions qui valorisent fortement les approches collaboratives et le mode projet. Nous avons abattu les cloisons pour offrir une plus grande diversité de situations de travail : 25 postes de travail partagés, six box pour s'isoler lors d'appels ou de visioconférences, cinq espaces pour travailler en petits groupes, trois grandes salles de réunion et une belle tisanerie.

Chaque agent dispose d'un casier individuel et doit débarrasser le bureau qu'il a occupé lorsqu'il part. **Tout le monde est logé à la même enseigne, assistantes, collaborateurs et cheffe de service.**

## En quelques mots, comment le projet s'est-il déroulé ?

Nous avons répondu à un appel à projets interministériel sur les nouveaux espaces de travail. **Les agents ont largement participé à la conduite du projet :**

- le dossier de candidature est la résultante de deux ateliers participatifs ouverts à toute l'équipe ;
- cinq représentants des agents ont intégré l'équipe de pilotage du projet ;
- deux séminaires ont réuni l'ensemble des agents au démarrage du projet avant les travaux et ceux-ci ont été consultés à plusieurs reprises sur des choix d'aménagement ;
- les agents ont conduit quatre groupes de travail sur les impacts du projet sur le fonctionnement collectif portant sur la gestion de la documentation, les besoins en outils numériques, les règles de vie dans les différents espaces, le fonctionnement de l'équipe en mode hybride.

**Quels en ont été les impacts pour les managers?  
Et qu'en retirent-ils aujourd'hui ?**

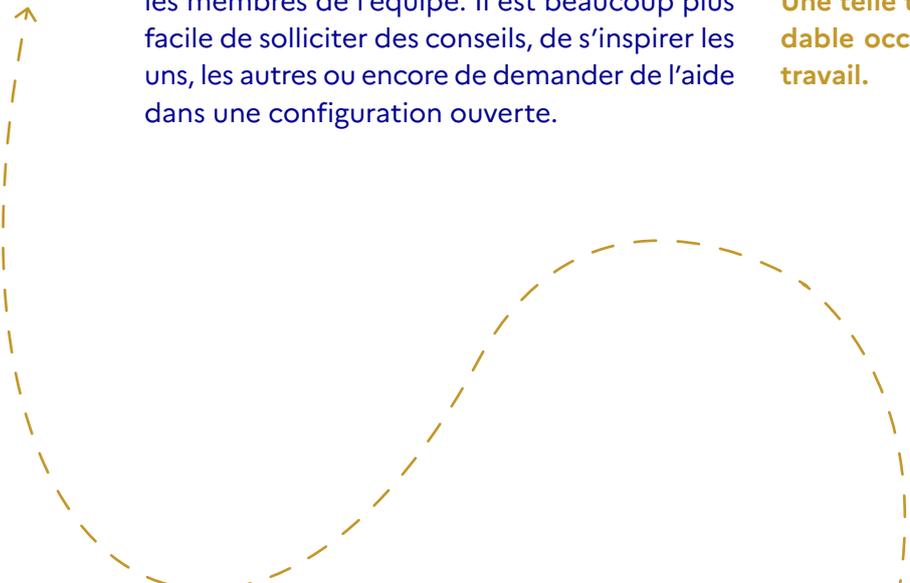
Les managers ont abandonné les signes distinctifs de l'encadrement (grand bureau, table de réunion dédiée) mais ils ont pu s'appuyer sur le projet pour redéfinir des règles de fonctionnement communes et adaptées au mode hybride : partage des documents dans des répertoires communs, plages de présence de toute l'équipe, dématérialisation des circuits de validation et de signature, etc.

Surtout, **ces nouveaux espaces ont renforcé le collectif de travail**, dans un premier temps, parce qu'il s'est agi d'un projet commun et, dans un second temps, parce qu'ils permettent de multiplier les contacts et les échanges entre les membres de l'équipe. Il est beaucoup plus facile de solliciter des conseils, de s'inspirer les uns, les autres ou encore de demander de l'aide dans une configuration ouverte.

**Pour finir, quels conseils donneriez-vous à des managers confrontés à ce type de transformation ?**

Tout d'abord, il importe de **pouvoir se projeter dans ces nouveaux espaces en amont de l'emménagement**. Aller à la rencontre de services qui ont abandonné le poste de travail individuel, visiter et discuter avec les personnes concernées peut être à cet égard très profitable. Ensuite, il me semble essentiel de **se préparer en équipe et de prévoir des moments d'échange dédiés avant et après la réorganisation des espaces** pour que chacun puisse exprimer ce qui va bien et ce qui lui pose problème, et pour que les règles de fonctionnement communes soient revues et débattues.

**Une telle transformation constitue une formidable occasion de consolider un collectif de travail.**



« ces nouveaux espaces  
ont renforcé le collectif  
de travail »

# La démarche de lutte CONTRE l'infobésité numérique de la Ville de Paris

— — — par Véronique FRANCK-MANFREDO

Cheffe de la mission innovation RH, service des systèmes d'information et de transformation digitale, direction des ressources humaines

et par Léa HOYEZ-BOURQUIN

Cheffe de projet innovation RH, mission innovation RH, service des systèmes d'information et de transformation digitale, direction des ressources humaines

## Dans quel contexte la démarche de lutte contre l'infobésité numérique a-t-elle été engagée ?

La démarche est née du constat d'une surcharge numérique des cadres, participant à emboliser leur quotidien et leurs activités.

Il était donc nécessaire de trouver une solution pour gérer le flux de mails mais aussi la multiplicité des canaux d'échanges faute d'une utilisation harmonisée des outils de communication. Il s'agissait aussi de permettre aux encadrants de reprendre le contrôle de leur agenda face aux tunnels de réunions, en présentiel autant qu'en visio-conférence.

De plus, les messageries et les dispositifs de stockage associés étaient également surchargés, nécessitant de rationaliser la politique de transfert et de stockage de documents.

Cette démarche répond ainsi à plusieurs enjeux : **la prévention des risques psycho-sociaux liés à la pénibilité numérique, l'harmonisation de la communication numérique et l'accompagnement à la prise en main des outils digitaux.**

## Concrètement, quels en sont les grands objectifs et les leviers associés ?

Le dispositif est porté par la secrétaire générale, Marie Villette. Ce portage, de haut niveau, facilite la diffusion de la démarche au sein des différentes directions de la Ville de Paris.

Un objectif quantitatif commun à toutes les directions a été fixé à l'issue d'un atelier ayant permis une convergence unanime : **la diminution du nombre de mails à hauteur de 25 % d'ici mars 2026.** De plus, chaque direction déclina un ou plusieurs objectifs complémentaires qui lui est adapté.

Des objectifs qualitatifs sont également fixés tels que **l'amélioration de la qualité de vie au travail liée à la diminution de la pénibilité numérique.**

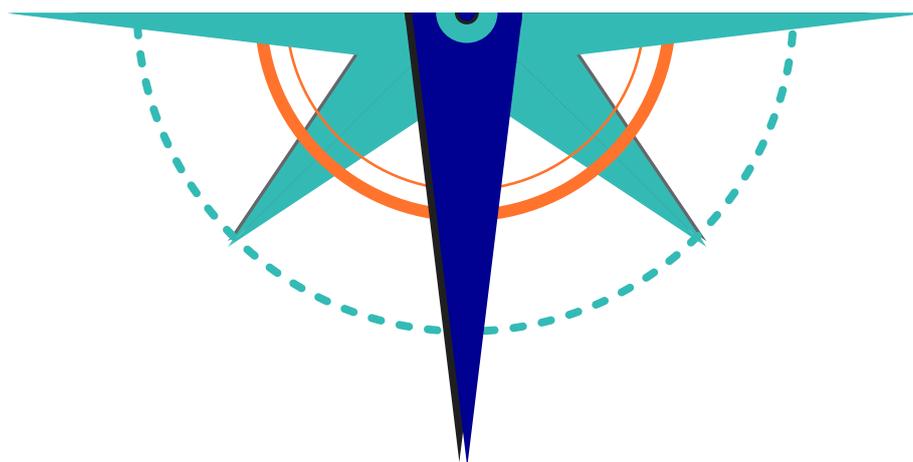
Plusieurs leviers sont donc aujourd'hui mobilisés pour atteindre ces objectifs : **la formation des encadrants**, en commençant par les comités de direction des différentes directions participantes, **des formations à la carte aux outils**

**collaboratifs et aux fonctionnalités de la messagerie** via des capsules vidéo, et des ateliers réguliers. **L'animation d'un réseau de référents infobésité numérique** (deux par direction) est aussi mis en place pour accompagner les services et faire remonter les besoins. Enfin, **un kit de lancement** à destination des services, contenant une base de charte adaptable, des trames d'ateliers et une méthode de suivi de projet, est mis à disposition des managers.

### Quels bénéfices en tireront les encadrants ?

Les bénéfices attendus sont multiples :

- **une fluidification de la collaboration numérique** (plus de 1 000 cadres embarqués) grâce à **un cadre commun** aux directions expérimentatrices de la Ville de Paris qui sera malgré **tout adaptable aux spécificités des directions et des bureaux** (il existe en effet des différences de problématiques selon les métiers et des différences d'appréciation de l'urgence) ;
- **une économie de temps et d'énergie** grâce à une nomenclature des objets de mails et une harmonisation de l'utilisation des outils collaboratifs ;
- **une meilleure circulation de l'information** grâce au cadre partagé d'utilisation des canaux de communication qui permettra de minimiser le risque de perte d'information.





Plus d'informations sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

© DGAFP - Mai 2025



**MINISTÈRE  
DE L'ACTION PUBLIQUE,  
DE LA FONCTION PUBLIQUE  
ET DE LA SIMPLIFICATION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

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