



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA RELANCE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale des finances publiques

Direction de l'immobilier de l'État

# L'IMMOBILIER PUBLIC DE DEMAIN

Octobre 2020



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA RELANCE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale des finances publiques

Direction de l'immobilier de l'État

# Rapport



## Propositions **sur l'immobilier** public de demain

Octobre 2020

## Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| Introduction .....  | 4         |
| <b>I – Un immobilier public aujourd’hui inadapté .....</b>  | <b>6</b>  |
| I.A – De nouvelles façons de travailler qui engendrent de nouveaux besoins..                                | 6         |
| A1 – La diffusion et la banalisation du télétravail .....   | 6         |
| A2 – Des changements profonds dans les modalités d’organisation du travail .....                            | 7         |
| A3 - Des exigences plus fortes en matière de qualité de vie au travail .....                                | 8         |
| I.B - Des espaces de travail publics standardisés et inscrits dans une longue tradition administrative..... | 9         |
| B1 – Un management du contrôle et du présentiel .....   | 9         |
| B2 – Des espaces très cloisonnés, peu modulables et normés.....   | 9         |
| B3 – Des outils numériques encore insuffisamment déployés .....   | 10        |
| B4 – Des configurations de travail aujourd’hui remises en question.....                                     | 11        |
| <b>II – Une nouvelle approche nécessaire pour concevoir les espaces de travail de demain .....</b>          | <b>12</b> |
| II.A – <b>Une approche par l’usage et l’activité à placer au centre des réflexions</b> .....                | <b>12</b> |
| II.B – Une démarche construite sur un mode participatif pour 13conduire et accompagner le changement        |           |
| II.C – <b>Penser un immobilier public dès aujourd’hui pour mieux s’adapter demain</b> .....                 | <b>14</b> |
| <b>III – Vers de nouveaux modes de travail au sein de l’immobilier public.....</b>                          | <b>15</b> |
| III.A – Une modularité générale des bâtiments à rechercher .....  | 15        |
| III.B – Des situations de travail variées et complémentaires .....  | 16        |
| III.C – <b>L’impact sur la PIE</b> .....  | <b>23</b> |
| Conclusion.....   | 26        |

|  |    |
|--|----|
| Annexe 1 : Conséquences des prescriptions sanitaires sur le poste de travail .           | 29 |
| Annexe 2 : La démarche.....  | 30 |
| Annexe 3 : Les membres du groupe de travail .....  | 31 |
| 3.A. Les personnalités extérieures .....   | 31 |
| 3.B. Les membres de la communauté interministérielle.....                                | 33 |
| 3.C. Les membres de la CNIP du 19 mai 2020.....  | 37 |
| Annexe 4 : Les auditions : intervenants et organismes auditionnés.....                   | 38 |
| Annexe 5 : Les comptes-rendus des groupes de travail, des ateliers et des auditions..... | 39 |
| 5.A. Comptes-rendus des groupes de travail pléniers (dont CNIP) .....                    | 39 |
| 5.B. Comptes-rendus des ateliers de travail thématiques.....                             | 50 |
| 5.C. Comptes-rendus des auditions .....  | 65 |
| Annexe 6 : Verbatims inspirants.....   | 99 |

## Introduction

Au travers des différents objectifs qui lui ont été assignés, la politique immobilière de l'État se veut créatrice de valeur en s'adaptant en permanence aux évolutions qui affectent le fonctionnement des administrations, ainsi qu'aux attentes et besoins des cadres et des agents.

L'une des missions de la direction de l'immobilier de l'État (DIE) est ainsi de dessiner les évolutions souhaitables de l'immobilier public en lien avec les nouvelles formes d'organisation du travail. Elle travaillait depuis quelque temps sur les modalités de diffusion des nouveaux espaces de travail dans la sphère étatique, en favorisant le partage de l'ensemble des informations et retours d'expérience susceptibles d'accompagner les administrations occupantes dans leurs réflexions autour de l'aménagement de leurs locaux. Elle a ouvert à cette occasion en juin dernier un nouveau site « Travailler autrement » sur le portail immobilier de l'État ouvert aux acteurs interministériels de l'immobilier public.

La crise sanitaire récente a modifié le rapport des agents à leur lieu de travail. Ses impacts dessinent à l'évidence des évolutions dans le fonctionnement des organisations du travail, notamment tertiaire, évolutions déjà perceptibles avant la crise et sur l'impact desquelles la DIE avait déjà commencé à porter sa réflexion.

Précédant la banalisation du télétravail, une évolution des modes d'organisation du travail était déjà à l'œuvre, remettant progressivement en cause le modèle d'une organisation essentiellement individuelle et hiérarchique du travail.

En parallèle, l'apparition de nouvelles formes d'organisation des espaces principalement dans le secteur privé est venue questionner la pertinence des modèles immobiliers en place dans la sphère publique.

Face à un immobilier souvent daté, insuffisamment attractif en termes d'image et de services rendus à ses utilisateurs, ces évolutions des modes de travail font émerger une aspiration à un renouveau de l'immobilier public, plus moderne, adaptable et à même d'accueillir des pratiques plus collaboratives.

Ce questionnement de la pertinence de l'immobilier public est porteur d'enjeux forts : enjeu d'accompagnement, d'accélération voire d'impulsion de nouveaux usages, enjeu de qualité de vie au travail des agents publics, enjeu d'attractivité de l'administration.

Ce dernier point n'est pas des moindres, à une époque où les missions à forte valeur ajoutée vont croissant et où les administrations doivent attirer et fidéliser des agents aux profils de compétences élevées. Cet enjeu est évident du point de vue des fonctionnaires, dont le renouvellement de générations exige d'attirer des jeunes diplômés motivés puis de les fidéliser afin de capitaliser l'important effort d'investissement en formation interne réalisé.

Mais il se joue aussi sur le plan externe : les possibilités de recrutement de contractuels dans les administrations publiques sont une opportunité pour elles de pourvoir rapidement des besoins non disponibles à court terme en leur sein.

L'image de l'administration joue alors à plein, notamment sur les segments de marché d'emploi « en tension ». Si l'intérêt des missions proposées, le niveau de rémunération, éventuellement les perspectives de carrière sont des éléments d'attractivité déterminants, l'environnement de travail, sa « modernité », sa convivialité sont loin d'être neutres. Le « cadre de référence » sur le plan de l'immobilier et des configurations de l'espace travail des jeunes et moins jeunes, issu de leur expérience dans le secteur privé, peut alors être assez éloigné de celui qui est aujourd'hui proposé dans le secteur public.

La DIE a donc souhaité prendre le recul nécessaire et conduire une large réflexion avec les grands acteurs publics concernés par ces changements, en associant à la fois des experts du monde académique et des praticiens du secteur immobilier. Les regards croisés de spécialistes dans les domaines de l'organisation du travail, du management, du numérique, de la santé et la sécurité

au travail, de la prévention des risques psycho-sociaux, de l'architecture et de l'aménagement de l'espace, de la sociologie du travail ont permis d'identifier les directions dans lesquelles l'immobilier public doit ou peut évoluer.

À plusieurs égards, les formes actuelles d'organisation du travail, et d'aménagements des locaux dans lesquels il s'accomplit, se sont révélées lors de cette crise souvent non seulement inadaptées aux contraintes et exigences de la situation, mais également insuffisamment évolutives pour permettre aux différentes administrations de restaurer rapidement leur pleine capacité d'action. Ce document en fait le constat dans une première partie.

Au terme de ces constats, le rapport présente une nouvelle approche de l'immobilier public, émet des propositions et formule des recommandations, issues de ces échanges, que la DIE souhaite porter auprès des responsables immobiliers et décideurs publics pour les accompagner dans leurs projets d'aménagement actuels et futurs. La prise en compte de ces recommandations doit leur permettre de disposer, pour leurs équipes et pour eux-mêmes, d'espaces de travail plus fonctionnels, résilients et adaptés aux exigences nouvelles en matière d'organisation du travail, mais également plus attractifs pour leurs collaborateurs actuels et futurs.

## I – Un immobilier public aujourd'hui inadapté

### I.A – De nouvelles façons de travailler qui engendrent de nouveaux besoins

#### A1 – La diffusion et la banalisation du télétravail

Alors qu'il était jusqu'alors assez peu développé en France, la mise en œuvre du télétravail par des millions de travailleurs pendant la crise de la COVID19 a permis d'assurer la sécurité sanitaire tout en maintenant l'activité économique, en particulier dans les métropoles, où les activités de main d'œuvre sont minoritaires.

Dans les administrations notamment, par rapport à la période précédant le confinement, le télétravail a été étendu à un très large panel de missions et à un très grand nombre d'agents et de cadres.

Pour autant, le télétravail n'est ni un statut, ni un régime juridique, mais une méthode d'organisation du travail, selon laquelle le travail peut être exercé à domicile (travail à domicile ou home office) ou dans un espace tiers (travail à distance, dans les espaces de co-working et les « tiers-lieux ») ou en mode « nomade » (dans les transports, les hébergements lors de mission, etc...). Les enseignements et problématiques soulevés aujourd'hui par le télétravail sont essentiellement issus de l'expérience du télétravail à domicile, modalité utilisée pendant la crise sanitaire.

1. Déployé ainsi à une échelle sans commune mesure par rapport à la période pré-crise, le télétravail a démontré ses bénéfices: agilité, simplicité, efficacité, accroissement de l'autonomie, responsabilisation, meilleure gestion du temps et plus grande concentration des télétravailleurs.

En raison de ses nombreux avantages, le télétravail paraît aujourd'hui en voie de devenir un acquis de l'organisation du travail. L'adhésion des néo-télétravailleurs montre en effet que le « virage du télétravail » a indéniablement été pris. Ainsi, 73 % des télétravailleurs interrogés souhaitent continuer leur pratique à domicile de manière régulière (32 %) ou ponctuelle (41 %) tandis que 53 % des télétravailleurs ont vécu positivement le télétravail « imposé », que ce soit du fait de la réduction des déplacements domicile-travail, ou d'une meilleure organisation du rythme de vie du point de vue de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle qui participe au bien-être des agents et à leur performance.<sup>1</sup>

2. Dans le même temps, le déploiement du télétravail fait émerger de nouvelles problématiques:

- La nécessité pour le télétravailleur de disposer d'un poste de travail « réel » à son domicile. Dans la sphère publique en particulier, si nombre d'agents disposent d'un ordinateur portable professionnel, cette situation n'est pas encore une généralité. En outre, les outils numériques ne sont pas suffisamment aboutis ou déployés pour répondre aux besoins spécifiques du travail à distance.
- Par ailleurs, selon une enquête de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) menée auprès de plus de 32 000 agents de la fonction publique au sein des ministères économiques et financiers en juin 2020, 63 % des répondants ont indiqué ne pas disposer de pièce dédiée au travail à leur domicile, voire d'installations spécifiques (chaise, bureau, etc.) selon la taille du logement. Enfin, les difficultés liées aux gardes d'enfants ont été soulignées.
- Au-delà de ces aspects « matériels », et aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, le bouleversement du lien social construit avant la crise par chaque

<sup>1</sup> La France prendra-t-elle le virage du télétravail ? Actu environnement, 20/05/2020

entreprise et chaque manager d'équipe a été largement souligné. Les managers désignent comme inconvénient majeur au télétravail, la difficulté de gérer une équipe de collaborateurs à distance<sup>2</sup>, ou encore ne pas avoir de contact physique et visuel avec leurs collaborateurs<sup>3</sup>. La distance met à mal la **culture d'entreprise**, le sentiment **d'appartenance** à un groupe ou encore la cohésion avec les équipes, voire même, la difficulté **d'appréciation de la motivation des collaborateurs**.

3. Alors même que les conditions du télétravail à domicile n'étaient pas optimales et que l'organisation du travail à distance n'était pas en place, à tout le moins en début de crise, cette période a fait la démonstration que la contiguïté physique n'était pas forcément indispensable en termes de management. Elle a dans le même temps interrogé la capacité des organisations à développer des nouvelles postures managériales face aux exigences de cette nouvelle modalité de travail. En ce sens, la crise sanitaire a été, selon la maturité des organisations, soit un accélérateur de transformation, **soit l'occasion d'une prise de conscience du besoin de transformation, remettant en question les modèles classiques d'organisation.**

L'enjeu actuel est donc, en situation post-crise, d'organiser de manière équilibrée ce nouveau mode de travail, de l'adapter aux différents types d'activités et d'organisation, notamment en interrogeant le rapport à l'espace, au temps de travail et aux manières de travailler – en s'efforçant de répondre aux principaux défis soulevés :

- La préservation du lien social, la responsabilisation, la confiance et le résultat ;
- Les équipements informatiques et les outils numériques ;
- L'accompagnement du changement auprès des agents et des managers ;
- Mais aussi le défi de l'adaptation des espaces de travail, qui doivent garantir la bonne mise en œuvre des conditions matérielles de ces transformations.

## A2 – Des changements profonds dans les modalités d'organisation du travail

1. Même s'ils sont perfectibles et incomplets dans la sphère publique, les outils et équipements numériques (pc portables, VPN, outils de partage et de communication...) ont rendu possible le travail à distance. Pour la première fois le terme de « nomadisme » n'est plus réservé à certaines catégories de professions dans nos administrations.

2. Les fonctionnements en mode projet ou en mode collaboratif s'avèrent de plus en plus nécessaires, y compris dans le travail quotidien, et se développent.

Le travail en « silos » a montré ses limites, révélé le besoin de multiplier les regards sur un même sujet, de croiser les thématiques et incidences sur les politiques publiques

De même, indépendamment du mode projet à proprement parler, dans bien des dossiers particuliers, la pertinence de travaux réunissant plusieurs intervenants fait émerger des démarches de co-construction : **autant de cas où il ne s'agit plus de travailler seul dans une relation hiérarchique ou plusieurs successivement, mais « ensemble », aucun acteur ne maîtrisant, à lui seul, la totalité d'un processus.**

3. Enfin, tant du point de vue de la performance des résultats que de la motivation des collaborateurs, notamment des plus jeunes, le modèle hiérarchique traditionnel encore dominant est très questionné et conduit à faire place à davantage de participation et d'association managers / agents.

<sup>2</sup> Pour 56 % des dirigeants français, manager à distance, inconvénient majeur du télétravail, Presse agence

<sup>3</sup> Télétravail : le confinement a recentré le management sur l'essentiel, The Conversation

## A3 - Des exigences plus fortes en matière de qualité de vie au travail

### - Le bien-être individuel et la préservation du collectif

Les attentes de plus en plus fortes des agents quant à la qualité de leur cadre de travail rejoignent la préoccupation des responsables qui, au-delà de leur obligation de sécurité au travail, sont attentifs au bien-être de leurs agents, facteur de motivation, de performance et de collaboration.

Si les conditions ergonomiques de travail (sièges, équipements informatiques...) sont de plus en plus prises en considération, le secteur de l'immobilier n'a jusqu'ici que peu pris en compte la question de la santé psychique des agents dans les bureaux (« *Le bien-être et la santé s'imposent dans le bureau* », Business immo). Ainsi, le tout open-space développé dans certains secteurs d'entreprises dans les années 80 a altéré le bien-être des salariés (notamment en raison du manque de concentration qu'il engendrait), alors même qu'il était créateur de liens et de connectivité.

À cet égard, l'objectif est de concilier les besoins de conditions de travail adaptées à chaque agent, favorisant le bien-être individuel, et d'espaces collectifs à même de préserver le sentiment d'appartenance à une équipe ou à un service en permettant de se retrouver ensemble sur le lieu de travail. Il s'agit à la fois de mieux travailler individuellement et de préserver, voire de développer, le collectif.

### - Un confort « domestique » au bureau

Avec le développement du télétravail, l'agent peut, dans un cadre donné, arbitrer entre travailler à son domicile ou dans un tiers-lieu, et se rendre dans les locaux de son administration.

S'il entend disposer à son domicile du même niveau d'équipement informatique qu'au bureau, en miroir, l'agent attend désormais trouver au bureau un confort équivalent à celui qu'il a pu aménager à son domicile. Une appréciation de la qualité de l'environnement professionnel qui passe dès lors aussi par celle de l'ameublement, de la qualité de l'air, de la décoration, voire par l'accès à des espaces extérieurs – jardin ou terrasses.

Ainsi les points d'attention portent sur des éléments allant au-delà de la propreté et de la sécurité qui relèvent du strict contrôle des normes sanitaires :

- La luminosité, naturelle ou artificielle – mais maîtrisée ;
- Le confort thermique ;
- Le confort acoustique ;
- La salubrité de l'air (renouvellement de l'air mais aussi matériaux utilisés sur les murs et les sols) ;
- L'environnement immédiat du bureau (facilités de transports, commerces, services).

### - Autour des espaces de travail : un bouquet de services

Sur le modèle des espaces de coworking, qui se sont développés dans les centres urbains, les agents sont demandeurs de services de proximité qui facilitent leur quotidien : outre le restaurant administratif leur permettant de s'assurer d'une alimentation équilibrée, ils espèrent trouver à proximité de leur bureau des installations sportives, des crèches, des bornes SNCF, des points de retrait de colis, une boîte à lettres, des points de collecte de déchets pour recyclage, des services de teinturerie, voire de coiffures ou de massages.

Par ailleurs, les initiatives porteuses de valeur comme la mise en avant d'une politique de tri des déchets peuvent fédérer les agents autour d'un projet commun, renforçant le sentiment d'appartenance à une entité et source de satisfaction quant à leurs actions individuelles et collectives.

### - Une connectivité sans faille

Les nouveaux besoins de travail nomade et les nouveaux outils numériques grands publics connus et souvent utilisés par les agents dans leur vie personnelle font émerger de nouveaux besoins en équipement, aujourd'hui peu ou mal couverts. A cet égard, la DINUM travaille actuellement à la création d'un « sac à dos numérique de l'agent public » incluant la mise à disposition d'outils de travail collaboratif.

## I.B - Des espaces de travail publics standardisés et inscrits dans une longue tradition administrative

### B1 – Un management du contrôle et du présentiel

Au sein de la fonction publique, comme plusieurs rapports l'ont souligné – notamment celui du groupe de travail piloté par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) –, la culture managériale repose, dans la plupart des services administratifs, sur un management de contrôle, illustré par des équipes regroupées physiquement autour de leur manager, dans une organisation du travail hiérarchique.

Dès lors, le présentiel est la norme dominante pour les managers, dans une perspective de contrôle quasi visuel de l'efficacité des collaborateurs.

Les espaces de travail actuels sont le reflet de cette tradition managériale, aujourd'hui remise en question par le télétravail, où la visibilité physique des équipes n'est plus le point cardinal de l'organisation du travail.

### B2 – Des espaces très cloisonnés, peu modulables et normés

Les immeubles occupés par les administrations aujourd'hui traduisent généralement les organigrammes des services: constitués d'espaces majoritairement cloisonnés, où la hiérarchie se voit quasiment toujours attribuer des bureaux individuels, dont la surface augmente en fonction de la place dans l'organigramme, ou en petits collectifs de 2 à 4 personnes souvent regroupées par catégorie de personnel. Les postes de travail sont attirés. La surface du bureau et l'aire d'évolution du siège définissent un espace quasi privatif.

Cette approche renvoie très directement à la norme AFNOR en cours de révision, qui définit l'espace (ou la surface) de travail stricto sensu attribuable à un travailleur. La norme de 12m<sup>2</sup> SUN/poste de travail, définie par la Politique immobilière de l'État, propose une approche plus globalisante, moins focalisée sur le bureau en associant l'ensemble des espaces servants associés (salle de réunions, ...). Elle conduit cependant souvent à des interprétations réductrices ramenant à des organisations en bureaux individuels, et à des linéaires de couloirs peu propices aux interactions.

Cet agencement aboutit parfois à une proximité davantage physique que relationnelle entre les agents

Selon une enquête ACTINEO de 2017 portant à la fois sur les secteurs public et privé, les bureaux individuels fermés représentent 33 % des espaces, les bureaux collectifs fermés

d'au moins 2 personnes 38 %, la faible part restante étant constituée par les *open space* et des espaces en *flex office*.

Cela étant, même si ces dernières années la fonction publique a commencé à faire évoluer ses espaces, elle accuse encore un retard indéniable par rapport à la sphère privée qui a su se réformer plus rapidement en proposant différentes adaptations des espaces de travail, tous plus ouverts et plus collectifs.

Cette prédominance du bureau cloisonné conduit en outre fréquemment à des espaces perdus voire des sièges inoccupés de manière permanente – résultat des suppressions d'emplois au fil des années et/ou de réorganisations de structures – ou régulière – en raison de déplacements, réunions, temps partiel, télétravail.

Le mobilier occupe encore beaucoup de place, dans des espaces qui ne tiennent pas compte du phénomène croissant de la dématérialisation qui tend à diminuer la surface de l'espace de travail stricto sensu (besoin de moins de rangements et possibilité d'aménager des « bureaux » plus petits par exemple).

Les espaces de travail collectifs quotidiens (salles de réunion, de formation) sont souvent relégués au second plan, dans des espaces moins nobles ou faiblement éclairés en lumière naturelle, voire aveugles. Ils donnent lieu à des espaces communs peu conviviaux, caractérisés par un manque d'unité et d'harmonie. Seuls échappent à ce sort les espaces de représentation, réservés davantage à la hiérarchie ou aux événements exceptionnels (salle de conseil par exemple) mais qui, de fait, n'entretiennent que peu de lien avec le reste des espaces de travail.

Dans les espaces de vie communs (circulations, hall d'accueil, restaurant, espaces de convivialité), des espaces perdus sont aisément mis en évidence. De manière générale, ces espaces de vie sont peu équipés et peu attractifs, alors même que les agents cherchent de plus en plus à avoir accès à d'autres espaces que ceux strictement dédiés au travail ou à mixer davantage travail et convivialité.

Enfin, l'ensemble de la configuration des espaces de travail est statique, ne permettant que peu d'adaptations aux modalités variables d'organisation du travail et aux différents types de réformes de structures.

### B3 – Des outils numériques encore insuffisamment déployés

Des agents majoritairement en présentiel et un management sous-tendu par le contrôle ont conduit à penser les outils informatiques autour du poste de travail physique du collaborateur : un agent, un poste de travail, un ordinateur fixe connecté au réseau interne, un téléphone fixe. Malgré les efforts réalisés dans le développement du numérique, les outils sont souvent caractérisés par un manque de performance et des possibilités limitées en matière de collaboration et de mobilité<sup>4</sup>. Le nomadisme est encore trop peu pris en compte.

Avant la crise sanitaire, la norme était la réunion présenteielle et l'exception l'agent « nomade ».

Or, le déploiement du télétravail voire du nomadisme rend nécessaire d'équiper en ordinateur portable sécurisé l'ensemble des agents et de mettre à leur disposition des outils, notamment collaboratifs, fiables et sécurisés.

Tchap, messagerie instantanée sécurisée, avec chiffrement des données et hébergement des serveurs en France, a été mise à la disposition des agents publics par la Direction interministérielle du numérique (DINUM) en 2019. Néanmoins, tous n'utilisent pas cet outil

<sup>4</sup> Cas d'usages - Environnement de Travail Numérique des Agents

et ont recours à des outils grand public comme WhatsApp, Skype ou Zoom, ce qui pose la question de la sécurité des données, souvent sensibles, échangées par les agents des ministères.

Ce dernier constat est à rapprocher d'une enquête de la DINUM « Impacts du numérique sur la continuité de l'action de l'État: enquête auprès de l'encadrement supérieur » - menée en mai 2020 selon laquelle si une majorité des cadres répondants estime avoir eu rapidement les moyens de mobiliser leur équipe à distance grâce aux outils mis à disposition, les outils sont jugés plutôt moyennement performants<sup>5</sup>.

Sont par ailleurs largement évoqués par les agents publics les limites liées à la dispersion des informations sur les outils, à l'accès aux applications métiers, à l'appropriation des nouveaux outils ou, plus radicalement le manque d'ordinateurs portables et la faible performance de ceux-ci quand ils en ont été dotés.

## B4 – Des configurations de travail aujourd'hui remises en question

Les caractéristiques des espaces de travail montrent ainsi aujourd'hui leurs limites et leur inadéquation aux besoins actuels d'adaptation rapide à l'exercice des missions :

- Des configurations rigides, peu modulables contraintes par des systèmes techniques peu adaptables et par des éléments techniques datés et peu performants (éclairage peu adapté et consommateur d'énergie, chauffage et climatisation peu performants) ;
- Une répartition hiérarchique des espaces privilégiant une seule posture de travail possible, celle du « bureau classique » souvent cloisonné en « plein » (non vitré) ;
- Des espaces perdus sur des surfaces de circulation importantes et inexploitées couplés à un déficit d'espaces de convivialité et de salles de réunion, ne favorisant pas les échanges ;
- Des surfaces de bureaux peu optimisées, chargées en mobilier et en stockage de documents, en décalage avec les modalités de fonctionnement actuelles et le développement du numérique ;
- Des outils numériques peu dynamiques.

Dès lors que l'évolution des organisations du travail (mode projet, co-construction, travail plus collaboratif et associatif) et ses modalités (télétravail, nomadisme) évoluent, et bien souvent de manière différenciée selon les activités et les structures, la configuration dominante de travail dans la sphère publique apparaît aujourd'hui inadaptée.

Aussi, outre les caractéristiques ci-dessus à remettre en question, c'est tout autant la conception uniforme des espaces de travail qui est à réinterroger, pour aller vers plus de modularité, au sein d'une même organisation mais aussi entre les organisations, y compris dans le temps, afin que ces espaces s'adaptent au gré des transformations dans les activités et les organisations.

<sup>5</sup> 47 % des agents répondants notent la performance de ces outils à 2/5 ou 3/5

## II – Une nouvelle approche nécessaire pour concevoir les espaces de travail de demain

### II.A – Une approche par l'usage et l'activité à placer au centre des réflexions

Les nouveaux espaces de travail doivent permettre d'optimiser les espaces à disposition des agents afin de rationaliser les surfaces en évitant les espaces perdus ou non exploitables.

Mais il s'agit tout autant d'offrir aux agents de meilleures conditions de travail grâce à l'adéquation des espaces aux divers usages et aux activités pratiquées.

C'est ainsi que la réflexion sur l'immobilier ne peut trouver de solution efficace que si elle porte dans un premier temps sur la définition des besoins, autrement dit les usages et les activités que cet immobilier doit accueillir.

Dans cette nouvelle approche, l'immeuble de bureaux ne peut plus se résumer à un nombre et une juxtaposition de postes de travail et de salles de réunions, ni le poste de travail à «un bureau, un ordinateur, une chaise, un caisson, un porte manteau ».

Un poste de travail est incarné par un agent dans un service, qui a des activités spécifiques et qui interagit avec un ensemble de collègues relevant de services/directions divers. C'est tout l'environnement du poste de travail et les interactions de son titulaire avec cet environnement qui doivent être pensés, au moment d'aménager les espaces de travail.

1. Dans un contexte de télétravail plus large, celui-ci n'est plus une modalité individuelle comme il l'était avant la crise sanitaire. Il doit aujourd'hui être appréhendé dans la perspective d'un mode nouveau de fonctionnement du service. Il fait émerger la question : pourquoi venir au bureau aujourd'hui ?

Les journées de travail en présentiel sont l'occasion de rétablir le lien social dans le cadre de réunions, réflexions et travaux en commun, points managériaux. Il s'agit de travailler en équipe, de retrouver de la convivialité. Ces usages ne pourront pas se faire dans des bureaux cloisonnés. Si cette perspective est poursuivie, les aménagements doivent s'adapter au collectif et non à l'individu, avec des bureaux neutres et des espaces collaboratifs adaptés.

Le sentiment d'appartenance à une unité doit aussi être soutenu : des locaux accueillants et chaleureux facilitant le management d'équipe en sont des leviers d'action.

2. Mais le télétravail ne concerne pas tous les agents et n'est du reste jamais à 100 % du temps de travail. Dès lors, les locaux ne peuvent se réduire à des espaces de socialisation et c'est la diversité des usages – y compris pour mener un travail de réflexion et de productions individuelles – qui doit être embrassée.

Dans ce contexte, la modularité des espaces doit être recherchée : que chacun trouve l'espace adapté à son usage, mais en proposant aussi une multitude d'usages / postures afin que les agents puissent trouver l'agilité et l'efficacité souhaitées dans la diversité de leurs tâches.

La configuration des espaces et leur finalité doit donc être sous-tendue par la bonne compréhension des interactions qu'ont les agents d'un service avec les autres agents/services, interactions susceptibles de modeler l'organisation spatiale des équipes et le partage des bureaux, de minimiser les conflits d'usages et d'enrichir les temps de partage. Certains ont besoin de calme, d'autres d'échanges réguliers avec leurs collègues ou les usagers, d'autres ont besoin de travailler avec des archives.

Rapprocher les espaces par contraintes et besoins partagés plus que par équipe peut constituer ainsi une piste de redéfinition des espaces de travail.

## II.B – Une démarche construite sur un mode participatif pour conduire et accompagner le changement

L'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation de l'espace de travail ne peuvent réussir – c'est-à-dire satisfaire les utilisateurs – que si elles s'inscrivent dans une démarche de conduite du changement, étant entendu qu'il ne s'agit pas que d'une question immobilière mais avant tout de l'accompagnement de nouvelles modalités d'organisation de travail, donc d'un changement « culturel ». L'immobilier ne constitue pas un entrant mais plutôt une résultante des missions et des organisations mises en place pour les réaliser.

La méthode peut s'ordonner autour des axes suivants :

- Sponsoring du « top-management » ;
- Mise en place d'une équipe projet pluridisciplinaire avec une gouvernance en mode projet ;
- Démarche fondée sur l'association et la concertation (co-construction avec les acteurs concernés) ;
- Accompagnement si besoin d'assistances à maîtrise d'ouvrage experte (AMO d'aménagement mais aussi d'accompagnement du changement) ;
- Mise à disposition d'outils : charte par exemple, outils de communication interne, actions de formation ;
- Dialogue social tout au long du projet ;
- Phasage du projet : études / expérimentation ou préfiguration / pérennisation et/ou déploiement ;
- Évaluation / retour d'expérience (sondage auprès des utilisateurs).

La consultation des agents apparaît d'autant plus incontournable que si d'une part l'inadaptation actuelle des espaces de travail résulte d'un manque de flexibilité de l'immobilier, d'autre part, il existe aussi un réel attachement des agents à un environnement de travail auquel ils sont habitués.

Il convient donc de déterminer avant tout les attentes des agents travaillant dans les espaces projetés, en particulier en matière de qualité de vie au travail, en les mettant en regard de leurs satisfactions et critiques vis-à-vis de leurs espaces de travail actuels.

Le rôle du management intermédiaire ne doit pas être négligé, l'accompagnement du changement reposant avant tout sur les cadres de proximité des agents.

L'association doit donc être menée aux différents niveaux.

Dans cette démarche de ré-invention et de ré-appropriation du bureau (voire de « ré-enchantement »), les retours d'expériences montrent que la contextualisation est fondamentale dans la réussite des projets. Il s'agit de prendre en compte la culture de chaque organisation, son fonctionnement, de définir les objectifs et d'identifier les étapes à franchir pour les atteindre.

Ainsi, le « modèle » du flex-office n'est sans doute pas à reprendre tel quel dans les administrations. Introduire de la souplesse dans les aménagements pour prendre en compte la diversité des activités, des interactions et des postures de travail dans une

journée, est en revanche non seulement nécessaire mais atteignable compte tenu des attentes des agents.

Ainsi, dans des organisations où l'attachement au poste de travail individuel est fort, l'introduction d'aménagements plus souples peut se faire sur la base du volontariat, par exemple en proposant à quelques agents d'expérimenter l'abandon (tout en prévoyant la possibilité d'un retour en arrière) du poste de travail individuel au profit de l'accès à un espace partagé, avec des box pour s'isoler physiquement et phoniquement en procurant une ergonomie plus moderne et conviviale.

L'écoute des agents et des managers, l'observation des usages et leurs évolutions par rapport à ce « groupe témoins » permettraient de nourrir la réflexion et de définir ou redéfinir des étapes dans les projets de ré-aménagements.

## **II.C – Penser un immobilier public dès aujourd'hui pour mieux s'adapter demain**

Penser l'immobilier de demain, c'est ainsi constituer un parc capable de ménager et d'offrir sur un territoire, des possibilités d'organisation de bureaux variées, innovantes et nouvelles pour mieux répondre aux aspirations actuelles des agents vis-à-vis de leurs lieux de travail, accueillir une diversité de pratiques, de services et de besoins, ou encore s'adapter à des contraintes externes, comme nous en traversons aujourd'hui.

Un audit sur la « modularité » du parc pourrait constituer un nouvel axe à développer en matière de stratégie patrimoniale à l'échelle d'un territoire.

Il s'agirait, à l'échelle du parc et d'un bassin d'emploi, de mener une réflexion pour qualifier, identifier et dimensionner le potentiel de modularité du parc, en vue de cibler un panel de bâtiments neufs ou à réhabiliter particulièrement performants sur ce point. La qualification de la valeur d'emplacement de l'actif doit constituer une composante de cet audit.

Cet audit « modularité » qui nécessite un regard d'expert et une grille d'analyse à construire, doit permettre de cibler quelques actifs garantissant des « souplesses » immobilières pour la mise en œuvre d'une stratégie immobilière, nécessaires à la satisfaction de besoins émergents y compris dans le cadre d'opérations tiroirs nécessaires pour la réhabilitation du parc.

## III – Vers de nouveaux modes de travail au sein de l'immobilier public

### III.A – Une modularité générale des bâtiments à rechercher

#### - Vers des bâtiments réversibles

La modularité renvoie à la notion de « bâtiments réversibles », une notion qui va de pair avec celle de durabilité et de résilience pour s'adapter à de nouvelles données d'occupation ou organisationnelles.

En construction neuve, la réversibilité des bâtiments est la manière d'anticiper l'évolution d'un bâtiment pour qu'il accueille de nouvelles destinations, du logement ou du tertiaire par exemple, avec des modifications minimales. Cette nouvelle génération d'architecture pourrait être recherchée plus systématiquement dans les bâtiments de l'État en se basant sur les principes suivants :

- Des solutions structurelles poteaux/poutres pour permettre la liberté de structuration propre aux plateaux ;
- Des circulations principales et des chemins de réseaux techniques combinés, dans une logique d'irrigation des espaces de travail, sans impacter les possibilités de cloisonnements et en facilitant les travaux de maintenance. Les faux plafonds ou plancher techniques seront privilégiés ;
- Des bâtiments de faible épaisseur afin de garantir une pénétration de la lumière naturelle au cœur du bâtiment (13 mètres contre 18 aujourd'hui avec une circulation centrale), une hauteur sous plafond adaptée et modulable pour optimiser le confort selon les usages ;
- Des rez-de-chaussée offrant des espaces amples, ouverts sur la ville pour permettre l'installation de commerces, espaces de co-working ou de formation ;
- Des toitures valorisées, végétalisées ou rendues accessibles pour proposer des espaces de convivialité dans un environnement agréable et faire face plus efficacement aux épisodes de canicule de plus en plus fréquents dans des zones du territoire (comme l'Île-de-France) qui n'en subissaient autrefois qu'exceptionnellement.

Par ailleurs, face au constat de l'existence de nombreux espaces très faiblement utilisés en journée, une réversibilité des locaux vers des usages complémentaires à leur destination initiale, peut être envisagée, comme par exemple les restaurants administratifs, dont les horaires d'ouverture pourraient être étendus en dehors du temps de repas afin de les utiliser comme lieu de travail (avec notamment un traitement spécifique de l'air).

Enfin, le contexte sanitaire impose une distanciation de 4 m<sup>2</sup> par agent là où il ne serait que de 2 m<sup>2</sup> en dehors de période de crise. Les aménagements des locaux doivent prendre en compte les fluctuations spatiales et organisationnelles liées aux périodes de crise sanitaire (cf. documents en annexe).

#### - La remise en question de certaines typologies de bâtiments dans le cadre des réglementations existantes

Des modèles immobiliers, très présents dans le parc de l'État, comme les grands « paquebots administratifs » ou les immeubles de grande hauteur « IGH », montrent aujourd'hui leurs limites face à la gestion des épisodes de « crise », non seulement sanitaire mais également climatiques.

La configuration des espaces, les règles de constructibilité et de sécurité de ces ensembles immobiliers apparaissent moins adaptées que des configurations plus modulaires. Ainsi, la crise sanitaire a mis en évidence les contraintes d'utilisation des immeubles de grande hauteur « IGH » en raison de la limitation du nombre de personnes par ascenseur. Ceux-ci ont conduit dans le contexte actuel à maintenir un nombre élevé d'employés en télétravail. Par ailleurs, les aménagements résultant de la réglementation liée à la sécurité – cloisonnements coupe-feux, cheminements, sorties de secours – font partie des éléments à prendre en considération.

Il devra également être tenu compte des systèmes de ventilation organisés avec le cloisonnement actuel des bureaux.

Ces aspects techniques, la réglementation incendie mais aussi l'accessibilité, doivent être pris en compte dans la rénovation dans le choix des aménagements de demain.

### - Le mobilier

Le changement des espaces étant amené à se poursuivre, tout aménagement intérieur « en dur » risque de devenir contraignant à l'avenir, car trop marqué par les besoins spécifiques des précédents utilisateurs. Aussi, la modularité des espaces de travail passe par le recours à un mobilier simple, multifonctionnel, propice à des usages variés. Ce mobilier doit être mobile, léger pour permettre une appropriation rapide de l'espace par les agents et pour s'adapter à des configurations variées. Par exemple, une étagère peut servir de séparateur d'espaces.

Le bureau « administratif » standard assorti de son armoire, de son caisson et de son porte-manteau, doit laisser place à un mobilier offrant aux collaborateurs des typologies de bureaux et d'assises variées autorisant des postures de travail variées (bureaux, chaises hautes, banquettes, salles de réunions ou de convivialité...). Le développement du numérique et des échanges dématérialisés milite pour des espaces moins chargés en papiers et en stockage de documents. L'accent doit être mis à l'inverse sur le confort de l'agent, qu'il soit physique ou de l'ordre du ressenti, avec par exemple des bureaux réglables en hauteur ou une ambiance acoustique et lumineuse de qualité.

Le recours à des équipements comme les lampes individuelles et les parois mobiles permet de donner une identité et une harmonie au lieu et garantit une meilleure appropriation des locaux et des aménagements par les collaborateurs en fonction de leurs besoins.

## III.B – Des situations de travail variées et complémentaires

De même que le poste de travail au bureau ne peut plus se résumer à « un bureau posté » pour chaque agent, le lieu de travail ne se résume plus à l'immeuble de bureaux, où l'agent se rend quotidiennement.

L'évolution des pratiques de travail au sein de l'administration, sous-tendue par un développement du télétravail sur 2 ou 3 jours dans bien des services, amène aujourd'hui à considérer la vie au travail comme une combinaison hybride, de deux, voire trois situations différentes, dans des proportions propres à chaque agent :

- Le poste de travail revisité au bureau ;
- La position de travail à domicile ;
- L'accès si nécessaire, à un tiers lieu.

## - Le poste de travail revisité

La diversification des pratiques de travail individuelles et collectives, l'occupation plus fluctuante des bureaux, le poids moins fort de l'organisation hiérarchique concourent à une utilisation plus agile des espaces.

Dès lors, les locaux doivent combiner espaces de socialisation mais aussi toutes les postures complémentaires favorables à la diversité des usages – y compris celui de travail de réflexion et de production individuelles.

Dans ce contexte, la modularité des espaces doit être recherchée afin que chacun trouve l'espace adapté à son activité, le tout dans une ambiance et un confort soignés.

Quatre postures principales peuvent être a minima répertoriées au sein de nouveaux espace de travail :

### - Les espaces de collaboration

Conçus pour créer des échanges et du lien entre les collaborateurs, ces espaces mériteraient d'être largement aménagés au sein des bâtiments publics, dès lors qu'avec le développement du télétravail la venue au bureau se justifie davantage par le besoin de se retrouver pour travailler ensemble. Ils englobent une grande diversité de locaux : salles de réunions, de formation, de convivialité, « lab »...

Le ratio salles de réunion par postes de travail devrait ainsi évoluer sensiblement à la hausse. Dans ces espaces tout particulièrement, les outils numériques doivent permettre un accès aisé à la visioconférence et à l'audioconférence pour garantir la connexion avec les collaborateurs travaillant à distance ainsi que les partenaires travaillant dans d'autres organisations.

### - Espaces de travail en commun

Ils devront pouvoir accueillir plusieurs modes de travail au sein d'un même espace : tout en préservant le calme pour le travail individuel, en offrant la possibilité d'échanger à deux ou plus sans gêner les collègues.

Le mobilier doit permettre soit le regroupement, soit le travail individuel. Parois acoustiques, plantes permettent de créer des îlots affectés à des usages différents (groupe / individuel).

### - Espaces individuels pour s'isoler

Ces espaces, qui s'apparentent aux bureaux individuels cloisonnés « classiques » devraient présenter des proportions plus compactes, l'agent bénéficiant en contrepartie d'espaces collaboratifs plus nombreux. Ces zones de bureaux individuelles propices à la concentration doivent se situer en retrait des espaces collaboratifs ou dans les zones de passage.

Si le principe du bureau individuel par agent était abandonné, les espaces collaboratifs devraient être complétés, a minima, d'une offre de box de petites dimensions isolés phoniquement, disposant d'une parfaite connexion pour permettre à chacun de passer une communication en toute confidentialité et sans déranger ses collègues.

### - Espaces de convivialité ou « espaces de vie communs »

Ces espaces sont fédérateurs et renforcent le sentiment d'appartenance au collectif. Leur situation devra être pensée de façon à être accessible à tous.

Une ambiance chaleureuse permettra aux agents de s'évader de leur routine par l'usage de différents matériaux, de couleurs et du mobilier moins formel. Un éclairage naturel favorisera la perception de bien-être, de même que de la végétation.

Des équipements fonctionnels de type machine à café et distributeurs de boissons / encas y sont naturellement attendus et peuvent être valorisés par un espace « tisanderie ».

Un espace de détente / repos (lecture par exemple, éventuellement avec un coin bibliothèque « cross booking » qui participera d'une démarche de recyclage responsable) pourra utilement y être prévu.

- Les espaces pour s'isoler et les espaces de convivialité permettent de densifier plus facilement les autres surfaces de travail disponibles .
- L'un des enjeux des aménagements à venir portera sur la nécessité d'aménager encore des bureaux individuels et le cas échéant sur leur proportion et sur la part des espaces collectifs.

### - La position de travail au domicile

Si le télétravailleur profite de ses jours de présence au bureau pour rencontrer ses collègues et sa hiérarchie pour des travaux majoritairement collaboratifs et/ou des points avec son manager, les journées télétravaillées sont davantage tournées vers des travaux de concentration et de production.

Le travail à domicile nécessite d'aborder le sujet de l'environnement de travail (dont une partie – qui reste sans doute encore à questionner – incombe à l'employeur) :

- Le réseau informatique, les outils collaboratifs, les outils d'audio et de visio-conférence ;
- L'aménagement du bureau à domicile ;
- Le financement des charges associées au travail à domicile (*cf. infra*).

A ces égards, la mise à disposition du « sac à dos numérique de l'agent public » annoncé par la DINUM pourrait répondre aux besoins. Par ailleurs, selon une enquête ACTINEO de 2019, si les agents apprécient leur domicile, où ils peuvent travailler de façon détendue, ils regrettent l'inconfort de leur siège de travail et l'impossibilité d'y organiser des réunions présentes. Plus largement, bien des agents ne disposent pas d'une pièce dédiée pour travailler et la gestion de la frontière avec la vie privée peut s'avérer parfois complexe.

### - Les tiers lieux pour les agents publics : concevoir et mettre en place des espaces de travail partagés publics

Renvoyant principalement aux espaces dits de « co-working » déjà mis en place par des structures privées ou associatives à destination de jeunes entrepreneurs ou de salariés, les tiers-lieux constituent pour les agents publics une alternative au télétravail à domicile, demeurant à ce stade à l'état embryonnaire<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Parmi les exemples recensés dans la sphère privée ou publique, peuvent être cités :

- Les espaces de corpo-working d'Orange, qui proposent des services aux salariés et sont des sites plus proches du domicile des salariés que le lieu de travail habituel.
- Les campus connectés, dédiés aux étudiants, qui sont mis à disposition par les collectivités territoriales pour permettre aux étudiants qui ne peuvent pas étudier dans les grandes villes pour des raisons financières ou de logement d'accéder à l'enseignement supérieur avec l'ensemble des dispositifs.

Quelques expériences sont toutefois engagées en Île-de-France ; leurs bilans permettront de nourrir la réflexion sur le travail à distance mené par l'Etat au travers des initiatives de la DINUM (en lien avec le ministère de la justice et le ministère des armées), la DITP, la DGAFP et la DIE.

La question immobilière est au cœur de ce sujet nouveau qui en embrasse bien d'autres – tenant en particulier à l'organisation du travail et au management.

Dès lors, et à la lumière notamment des réflexions issues du groupe de travail sur l'immobilier public piloté par la DIE, une démarche et des préconisations immobilières relevant de la stratégie et de la gestion peuvent d'ores et déjà être proposées afin d'inclure ces nouveaux lieux dans les espaces de travail de demain.

Ces tiers-lieux destinés aux agents publics pourraient être désignés, conformément à leur vocation, « Espaces de travail partagés publics ».

#### 1. Pourquoi des espaces de travail partagés publics ?

- Une réponse aux enjeux actuels

Modalité de travail nouvelle, distincte et complémentaire du télé-travail à domicile, l'offre de travail au sein d'espaces de travail partagés constitue l'une des réponses possibles au besoin d'hybridation des modalités de travail pour faire face aux enjeux actuels :

- Renforcer la résilience de l'Etat, c'est-à-dire la capacité de l'administration à poursuivre ses missions de service public face aux crises qui limitent les déplacements : crise sanitaire actuelle mais aussi expériences répétées de grèves dans les transports en commun, intempéries
- Prendre en compte les problématiques de logement dans les grandes métropoles et celles des temps de transport qui y sont associées
- Favoriser les comportements vertueux sur le plan environnemental en limitant les déplacements
- Améliorer la qualité de vie au travail des agents publics et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en réduisant les inégalités de conditions de travail à domicile des agents
- Renforcer l'attractivité de la fonction publique en proposant des modalités de travail innovantes et souples correspondant aux aspirations et besoins des modes de vie actuels
- Optimiser l'utilisation des surfaces domaniales

- Une réponse à de nouveaux besoins

Deux séries de besoins peuvent être identifiées :

- Une alternative au télé-travail à domicile : pour certains agents, le domicile n'offre pas un cadre de travail adapté (pour des raisons tenant au logement
- Le projet de la Fabrique RH (laboratoire d'innovation de la préfecture d'IDF) consiste à ouvrir à l'automne 2020 un espace de coworking dédié aux agents publics dans le 9ème arrondissement à Paris (baptisé ETAP : Espace de travail des agents publics). Il s'agit d'un tiers lieu avec l'ambition forte de diffuser de nouveaux modes de travail, avec plus de prise d'initiative et d'agilité. L'ETAP doit permettre d'ancrer davantage une culture de nomadisme et de collaboration.
- La DGFIP a expérimenté, pendant les grèves des transports publics de l'hiver 2019-2020, un système de « co-working intra-administration » qui permettait à un agent d'un service donné de travailler sur ses propres dossiers et parfois sur son propre profil informatique dans un autre service de la DGFIP, selon différentes modalités techniques.

lui-même et/ou à ses occupants, enfants notamment). Certains agents ont besoin d'une ritualisation du temps de travail ou d'une véritable séparation de la vie professionnelle par rapport à leur vie privée. Enfin, certains éprouvent le besoin de rencontrer d'autres personnes lorsqu'ils travaillent.

- Des lieux pour travailler à l'occasion de déplacements professionnels, qu'ils soient effectués dans la même ville mais à distance du lieu de travail habituel (entre deux rendez-vous ou après un rendez-vous sans qu'il soit « rentable » de repasser au bureau avant la fin de la journée), ou dans une autre ville (après la réunion objet du déplacement, en attendant l'heure du train).

En l'état actuel des organisations et des réflexions, les besoins identifiés concernent essentiellement le travail individuel des agents plutôt que le travail collectif (réunions...), lequel a vocation à se dérouler sur le lieu de travail du service auquel l'agent appartient. Si en effet en tant que modalité répondant à des besoins particuliers, l'espace de travail partagé ne peut être envisagé comme un lieu d'accueil de tous les agents d'un service, l'usage comme lieu de rendez-vous professionnel ponctuel peut être toutefois intéressant à retenir.

Contrairement aux espaces de « co-working » proposés par la sphère privée ou associative, qui ont notamment pour objectif de favoriser les rencontres entre jeunes entrepreneurs, les espaces publics partagés constituent avant tout une réponse au besoin de modalités de travail plus souples et variées.

Pour autant, les possibilités de rencontres de fonctionnaires d'autres ministères sont sources d'enrichissement, d'ouverture d'esprit et de convivialité et pourraient se révéler de nature à développer un sentiment d'appartenance, non pas seulement à son service, sa direction et son ministère, mais à l'Etat.

L'ensemble des besoins exposés ci-dessus doit cependant être objectivé région par région, ministère par ministère, service par service afin de déterminer son ampleur, de qualifier son contenu, de déterminer la localisation idoine. En effet, un tiers lieu qui ne répond pas aux besoins ou est conçu sans cette phase préalable d'analyse, est un espace insuffisamment occupé et qui peut perdre rapidement de son attrait.

## 2. Que peuvent proposer les administrations à leurs agents ?

- Quels locaux ?

Eu égard au maillage territorial des administrations de l'Etat et aux marges existantes en termes de rationalisation de l'occupation des surfaces de travail, il paraît envisageable, à parc immobilier constant, c'est-à-dire sans nouvelles prises à bail, de redéployer certaines surfaces de bureaux aujourd'hui occupées par les différentes administrations.

- Quels agents ?

Comme le télé-travail, les espaces de travail partagés publics s'adressent aux agents exerçant des missions travaillables à distance, c'est-à-dire des activités dites « de bureau » (agents dont les missions ne nécessitent pas une présence sur site).

- Quelles modalités de partage ?

La modalité qui apparaît comme la plus efficiente – c'est-à-dire permettant de maximiser à la fois la mobilisation de l'immobilier public et le nombre d'agents bénéficiaires de l'offre - est un partage des espaces au niveau inter-ministériel. Elle permettrait aux agents de tous ministères de travailler indifféremment dans des locaux occupés par l'Etat, quel qu'en soit le ministère – exclusion faite de certaines zones de bureaux soumises à des restrictions d'accès pour cause de sécurité particulière exigée par les missions exercées.

### 3. Quelle démarche pour leur mise en place ?

Dans un contexte de lancement de l'offre de service, la question de la localisation, à un niveau macro, demande d'identifier les zones pressenties comme concentrant le plus de demandes potentielles.

- Ainsi, la première étape est de dresser une cartographie des territoires soumis à des problématiques particulières de mobilité, laquelle conduira certainement à privilégier les métropoles, et singulièrement l'Île-de-France, où les enjeux et les besoins semblent être plus prégnants que dans les villes de moindre importance et les zones rurales.
- La deuxième étape sera de dresser, à l'intérieur de ces grandes zones, la liste des implantations bâtementaires actuelles des ministères dont la situation géographique est suffisamment attractive pour répondre aux besoins (en raison notamment de la proximité des transports en commun).
- La troisième étape sera d'affiner l'offre possible au niveau bâtementaire par une analyse de l'occupation des surfaces, en explorant en particulier la piste des différents espaces d'accueil et de circulation sous-occupés dans nombre de bâtiments publics (dont les halls sont parfois « monumentaux »), ou encore celle des surfaces laissées inoccupées à la suite de restructurations et/ou de déménagements de services.
- La dernière étape consistera à rapprocher cette liste de bâtiments du recensement des besoins par l'analyse des bassins d'habitations les plus denses.

Pour autant il ne s'agirait que d'une approche très macro, les besoins réels restant à quantifier à l'aide d'enquêtes.

En outre, une autre difficulté est qu'au vu des besoins identifiés, l'utilisation ne sera certainement pas linéaire dans l'année mais caractérisée par des pics en fonction d'événements de type grèves dans les transports publics, fermetures temporaires de certaines lignes de transports pour travaux, épisodes neigeux...

- Dès lors, face à la difficulté d'une détermination fine du besoin réel en nombre de places dans des espaces de travail partagés – étant par ailleurs entendu que l'offre peut susciter la demande – une méthode pragmatique pourrait être de déterminer des zones d'habitation en fonction d'une densité de population seuil à définir, et de se fixer comme objectif d'offrir un espace de travail partagé public par zone ainsi définie.

Dans cette zone, serait « sélectionné » un bâtiment offrant à la fois des espaces appropriés pour accueillir ces espaces partagés et une situation géographique opportune – notamment en termes de desserte par les transports en commun.

### 4. Comment rendre l'offre de services d'espaces publics partagés opérationnelle pour les agents ?

- Ces espaces doivent être rendus visibles par une signalétique spécifique et commune accessible dès l'extérieur du bâtiment (une charte visuelle sera à créer)
- Ces espaces doivent être connus et réservables facilement par un outil de réservation unique qui présentera notamment une carte des espaces publics partagés avec pour chacun d'entre eux une description des services offerts

Cet outil doit dans toute la mesure du possible être accessible sous forme d'une application pour smartphone, pour des raisons d'ergonomie mais aussi pour

répondre au besoin spécifique de la recherche d'espaces de travail partagés à l'occasion des déplacements professionnels.

5. Comment ces espaces doivent-ils être aménagés ?

- ✓ **S'agissant d'espaces de travail, l'agent doit y trouver une qualité de cadre** de travail au moins équivalente à celle de son lieu de travail habituel, à **laquelle s'ajoutent les équipements spécifiques nécessités par le mode de travail nomade**. Y sont dès lors attendus, dans le respect des réglementations liées à la sécurité et à l'accessibilité les offres suivantes :
  - L'accès à une connexion Internet (wifi de préférence) et éventuellement à une imprimante en réseau
  - Des zones pour s'isoler si besoin, afin de ne pas déranger les autres utilisateurs (box individuel pour une communication téléphonique ou une visio-conférence), afin de garantir dans les espaces partagés une ambiance de travail propice à la concentration
  - Un éclairage adapté, si possible naturel, en particulier dans les espaces exclusivement dédiés au travail
  - Un mobilier ergonomique
  - Des matériaux respectueux de l'environnement
  - Une bonne qualité de l'air, des conditions acoustiques et du réglage thermique
  - Eventuellement, une ou plusieurs salles de réunions de petits formats pour laisser la possibilité d'y organiser des rendez-vous professionnels
  - Des aménagements collectifs conviviaux (zones de détente et de restauration, éventuellement kitchenette) et des services adaptés (distributeurs de café, boissons, tisanderie, accès à une solution de restauration collective à proximité dans la mesure du possible)
  - La possibilité de garer en toute sécurité bicyclettes et trottinette, moyens de transports souples et respectueux de l'environnement

La rédaction d'une charte de l'aménagement des espaces de travail publics partagés permettrait d'appuyer les porteurs de projets dans leur mise en place tout en garantissant une qualité de cadre de travail aux agents utilisateurs.

- ✓ En parallèle voire de façon plus rapide, peuvent être aménagés des espaces **qui sans offrir un cadre de travail adapté à l'accueil des agents sur une** journée entière, peuvent constituer une réponse au besoin de travail ponctuel entre deux rendez-vous. Ces espaces peuvent être installés de façon « frugale » - type chaise et tablette de travail dans un endroit un peu à l'écart et bien éclairé d'un hall d'immeuble. Une fois réglée la question de l'accès au bâtiment par des fonctionnaires n'appartenant pas au ministère qui y est hébergé, ces espaces de travail partagés peuvent être assez rapidement mis à disposition dès lors qu'ils réutilisent des espaces non occupés et ne nécessitent que peu d'aménagements. La visibilité, la facilité d'identification de leur localisation demeura toutefois un prérequis pour qu'ils rencontrent leur public.

6. Selon quelles modalités ces espaces pourraient-ils être financés et gérés ?

Le financement des espaces de travail publics partagés, localisés dans un site domanial dont une partie serait ainsi mutualisée et ouverte à l'ensemble des fonctionnaires, serait porté par l'Etat.

Les modalités de financement pourront être définies dans une convention d'utilisation, modèle multi occupants, qui fixera le montant de la redevance et les modalités de fonctionnement. La redevance pourra être composée d'une part fixe (valeur d'usage de l'emplacement) et d'une part variable (chiffre d'affaire : tarif journée x agents).

Un gestionnaire de site devra être désigné pour le suivi de l'exécution de la convention et mis en visibilité en tant qu'interlocuteur des utilisateurs en cas de besoin. Il peut s'agir du ministère auquel les locaux sont affectés, d'un gestionnaire privé retenu après appel à la concurrence ou encore d'une structure de gestion des sites multi-occupants, option aujourd'hui à l'étude par la DIE.

S'agissant des modalités d'utilisation, l'accès sera accordé sur présentation d'une carte ou d'un badge professionnel mentionnant l'appartenance à un ministère.

Une charte de fonctionnement pourra utilement engager les services accueillants et les agents utilisateurs autour de la définition d'une offre de service pour les premiers et du respect de règles d'usage pour les seconds.

### III.C – L'impact sur la PIE

#### - Gains en surfaces : rechercher avant tout le « mieux » de surfaces

Contrairement à la sphère privée, qui a généralisé depuis de nombreuses années déjà l'accès aux équipements numériques mobiles et a pu proposer des typologies de locaux rationalisant l'occupation, l'administration reste encore assez peu dotée en équipements nomades et connaît un certain attachement des agents à un environnement de travail dédié.

Aussi, cette évolution différenciée est à prendre en compte dans la mise en œuvre de nouveaux modes de travail.

En réalité, le développement de nouveaux modes de travail au sein d'un parc immobilier existant renvoie avant tout à une recomposition et un réemploi des espaces existants.

Le gain en surfaces brutes ne peut en effet être automatique dès lors que les surfaces libérées sont réutilisées au profit de nouveaux types d'espaces plus flexibles, notamment à destination du collectif.

Il proviendra davantage d'une recherche préalable de l'ensemble des possibilités de rationalisation de surfaces au sein du bâtiment qui doit être menée. Par exemple, celle liée à la dématérialisation mérite d'être menée jusqu'au bout : elle est avant tout une condition de développement de nouveaux modes de travail (afin de permettre aux agents, où qu'ils soient, de disposer des informations et documents nécessaires à leur travail), mais elle est aussi un moyen de réduire les surfaces consommées par l'archivage. En ce sens, la gestion documentaire et le « zéro papier » constituent des leviers importants de rationalisation immobilière. Enfin, le temps télétravaillé peut être pris en compte au moment de calibrer le besoin global

Quoiqu'il en soit, la souplesse et la « plasticité » résultant de ces nouveaux aménagements sont garantes de davantage d'adaptabilité et de pérennité.

- Une doctrine à revoir pour penser différemment l'immobilier en se basant sur des recommandations plutôt que des normes

### 1. Une révision nécessaire de l'appréhension de la notion de surface par la PIE et des indicateurs d'appréciation de la performance immobilière des projets.

L'émergence de nouveaux modes de travail au sein de l'immobilier public, conduit à réinterroger les ratios plafonds de la Politique immobilière de l'État (20 m<sup>2</sup> SUB / poste de travail et 12 m<sup>2</sup> SUN / poste de travail) :

- La notion de poste de travail, qui recouvre essentiellement le bureau affecté apparaît aujourd'hui réductrice. Avec l'émergence de positions alternatives de travail, sa définition doit être élargie à la totalité des postures de travail désormais offertes aux agents, notamment les « postes de travail alternatifs » (c'est-à-dire non affectés, comme les box par exemple). Ainsi, un nouveau ratio d'appréciation pourrait être proposé, correspondant au rapport entre « postes de travail alternatifs » et « postes de travail affectés » (à titre d'exemple, dans le secteur privé, ce taux est de l'ordre de 20 %).
- Cette réflexion doit conduire à examiner au préalable, dans chaque structure, au vu de ses missions propres, les différents types de postes existants, au regard de trois grandes catégories : les postes attribués, les postes partiellement occupés (postes partagés, par exemple, pour l'accueil du public) et enfin les postes non utilisés (départs en retraite non remplacés notamment).
- La notion de surface utile nette (SUN) apparaît quelque peu obsolète avec l'émergence des nouveaux modes de travail, dans le sens où c'est finalement la quasi-totalité de la surface du bâtiment qui pourrait, dans l'idéal, être mise au profit du poste de travail, et plus seulement les espaces de réunion et locaux techniques annexes, dès lors qu'on prend en compte l'activité des agents et leurs interactions avec leur environnement.

Une simplification consisterait à considérer la surface utile brute (SUB) comme seule référence. En tout état de cause, le ratio de 20m<sup>2</sup> (18m<sup>2</sup> SUB en zone où le marché immobilier est tendu) par poste de travail actuel devra être revu au regard de cette SUB et du périmètre du poste de travail. Les surfaces affectées à des tiers et les surfaces spécifiques devront être distinguées ;

- La notion d'effectif présent au bureau apparaît, au regard du nombre de personnels en télétravail, comme une donnée nouvelle à intégrer dans l'appréciation de l'occupation des locaux. Ainsi, le rapport entre le nombre de postes de travail et le nombre d'agents – le taux de recouvrement – qui est proche de 100 % aujourd'hui, pourrait être ramené à une valeur se situant entre 70 et 80 % à terme ;

Il conviendra également de s'interroger sur l'opportunité de retenir cette valeur comme base de calcul de « surface cible », ce que fait aujourd'hui la sphère privée en n'affectant un poste qu'aux seuls effectifs présents, mais qui supposerait pour l'administration une orientation forte vers un modèle « flex office » très éloigné de sa culture. Si la généralisation du flex office paraît pour ce motif peu envisageable à ce stade dans le secteur public à l'aune d'un bâtiment, cette modalité pourrait, en revanche, être mise en œuvre à l'échelle d'un service voire de quelques volontaires ainsi qu'évoqué précédemment dès lors que son organisation et la nature de ses activités s'y prêtent (évaluateurs, enquêteurs, contrôleurs etc.) et qu'il est pensé comme une introduction souhaitable de davantage de souplesse dans les aménagements.

- Une appréciation des proportions par catégories d'espaces (voir supra) pourrait constituer un indicateur intéressant, à répartir entre « bureaux affectés », « espaces de collaboration » et « espaces de convivialité ».

## 2. Une réduction probable des locaux affectés au bureau individuel en contrepartie **d'espace** collectifs plus importants

Une réduction de l'espace réservé aux bureaux individuels affectés semble une piste réaliste pour aller vers des nouveaux espaces de travail ouverts, adaptables, plastiques et résilients. Aujourd'hui à 7 à 8 m<sup>2</sup> dans la sphère privée, contre près de 10 m<sup>2</sup> ciblés pour la sphère publique, l'effort de densification semble raisonnable et devrait être compensé par une plus grande part de surfaces octroyée aux espaces collectifs et de convivialité, compléments indispensables des espaces individuels.

### - L'immobilier de demain s'inscrit dans la stratégie de l'Etat propriétaire

La nouvelle approche de l'immobilier public privilégie les activités, les modalités et les postures de travail. Dans un contexte de banalisation du télétravail, les problématiques évoluent. Il s'agit de favoriser, plus que jamais, le travail collectif et de donner envie aux agents de revenir "sur site". La manière de travailler collectivement, l'organisation qu'on met en place pour ce faire deviennent des points cardinaux de la réflexion préalable à la mise en œuvre de nouveaux aménagements. Il faut penser à l'hybridation des usages, multiplier les postures de travail dans les salles de réunions et les Lab's, réfléchir au parcours des personnels et des usagers dans un bâtiment, etc.

L'Etat devra investir dans les aménagements et les mobiliers le permettant. Parallèlement, il doit prendre en compte le taux d'occupation des surfaces afin d'éviter leur « gâchis » et avoir pour objectif leur rationalisation. Il ne s'agit pas forcément de moins dépenser mais de mieux dépenser.

En sa qualité de propriétaire, l'Etat devra faire évoluer son parc pour le rendre plus adaptable et résilient et partant, conserver des actifs suffisamment liquides pour bien les céder quand ils ne lui sont plus utiles et qu'il doit financer d'autres acquisitions qui répondent à des besoins nouveaux.

## Conclusion

La réflexion collective conduite par la Direction de l'Immobilier de l'État lui permet aujourd'hui de formuler un certain nombre de recommandations pour conduire une démarche de transformation de l'immobilier public.

### Recommandation n°1

Interroger les différents usages pour concevoir des espaces différenciés et adaptés

1. Pour le travail individuel : bureaux cloisonnés individualisés mais relativement compacts ou « box » ouverts à tous mais permettant par leur positionnement et leur aménagement spécifique, une isolation suffisante ;
2. Pour le travail collectif, créer des espaces de collaboration en nombre suffisant : salles de réunion, salles de formations, « lab's »... ;
3. Pour le travail individuel et collectif : aménagements spécifiques (mobiliers, parois acoustiques, plantes) permettant de faire cohabiter des activités de concentration et des moments d'interactions en petit nombre ;
4. Pour préserver et renforcer l'appartenance par la convivialité : des espaces de vie communs, facilement accessibles à tous et proposant dans une ambiance chaleureuse et peu conventionnelle des équipements fonctionnels (machine à café, fontaine à eau, distributeurs de boissons et en-cas, ...) et un mobilier de détente.

### Recommandation n°2

**Appréhender l'ensemble des éléments qualitatifs du cadre de travail individuel et collectif**

1. En lien avec la direction de services informatiques, s'assurer du déploiement des outils et équipements numériques pour le plus grand nombre ;
2. Offrir un cadre de travail confortable et soigné : confort acoustique, confort thermique, salubrité de l'air (renouvellement de l'air et matériaux utilisés sur les murs et les sols), luminosité adaptée, qualité de l'ameublement ;
3. Inclure la qualité de l'environnement immédiat du bureau : accès à des espaces extérieurs, facilités de transport, commerces, services tels que restaurant administratif, crèche, borne SNCF, point de retrait colis, point de collecte des déchets pour recyclage, services de conciergerie, teinturerie...

## Recommandation n°3

Aller vers un immobilier résilient. Rechercher la modularité et la réversibilité des espaces de travail afin **d'adapter l'immobilier aux évolutions d'usages et/ou d'organisation**

1. Privilégier les bâtiments dont les architectures offrent des possibilités de modularité : structures poteaux/ poutres pour une structuration en plateaux, faux planchers et faux plafonds pour les réseaux techniques, faible épaisseur permettant une garantir la pénétration de la lumière naturelle au cœur du bâtiment, etc. ;
2. Adopter des aménagements modulaires facilitant le passage d'une posture de travail à une autre : travail individuel, différents modes de travail collaboratif, y compris à distance.

## Recommandation n° 4

**Optimiser l'affectation des surfaces mobilisées**

1. Identifier de manière exhaustive les surfaces peu ou pas utilisées : dégagements, circulations, archives à dématérialiser, etc. ;
2. Inclure ces surfaces dans le plan de réaménagement global, notamment dans la perspective d'y créer des espaces collaboratifs et de convivialité ;
3. Adopter une approche globale par la SUB et non plus par le critère de la SUN / poste de travail et différencier l'analyse en fonction de la typologie des surfaces.

## Recommandation n° 5

Conduire et accompagner le changement à travers une démarche construite sur un mode participatif partant de la réalité quotidienne des agents (analyse des activités, **des interactions...).**

1. Sponsoring du « top-management » ;
2. Mise en place d'une équipe projet pluridisciplinaire avec une gouvernance en mode projet ;
3. Démarche fondée sur l'association et la concertation : co-construction avec les acteurs concernés avec lesquels s'instaure une écoute et un échange ;
4. Accompagnement si besoin d'assistances à maîtrise d'ouvrage experte (AMO d'aménagement mais aussi d'accompagnement du changement) ;
5. Mise à disposition d'outils : charte par exemple, outils de communication interne, actions de formation ;
6. Dialogue social tout au long du projet ;

7. Phasage du projet : études / expérimentation ou préfiguration / pérennisation et/ou déploiement ;
8. Évaluation / retour d'expérience (sondage auprès des utilisateurs).

## Recommandation n° 6

### **S'appuyer sur les expérimentations en cours**

1. Expérimentation de nouveaux espaces de travail par le ministère de la Justice ;
2. Expérimentation d'un tiers-lieu par le ministère de la Justice et le ministère des Armées en lien avec la DITP et la DINUM ;
3. Si possible, expérimentation, par la DIE elle-même des nouveaux espaces de travail.

## Recommandation n° 7

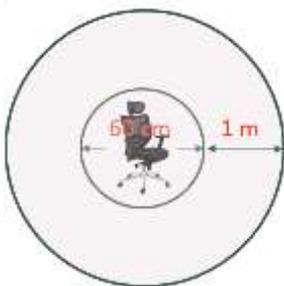
### **Appliquer une démarche d'asset management pour la mise en place de tiers-lieux**

1. Effectuer un recensement des besoins au plan quantitatif et qualitatif
2. Prendre en compte pour y répondre le potentiel immobilier de l'Etat au regard de son maillage sur tout le territoire
3. Organiser l'accès et la gestion à ces tiers lieux
4. Faire un retour d'expérience des premiers tiers lieux ainsi mis en place avant de généraliser la mise en œuvre de ce mode de travail

## Annexe 1 : Conséquences des prescriptions sanitaires sur le poste de travail

Le retour au travail a été conditionné par de nouvelles obligations sanitaires imposées par le Haut Conseil de la Santé Publique à savoir :

- La distanciation sociale ou physique de 1 mètre entre les agents dans tous les espaces de bureaux, entre chaque individu selon les possibilités spatiales et organisationnelles. Dans le cas où cette situation ne pourrait être respectée, il convient d'adapter au cas par cas avec une séparation fixe ou mobile entre les postes de travail ou l'obligation du port du masque.
- Le strict respect des gestes barrière dont l'hygiène des mains.
- Le port du masque grand public (décret n° 2020-944 du 30 juillet 2020 modifiant le décret n° 2020-860 du 10 juillet 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans les territoires sortis de l'état d'urgence sanitaire et dans ceux où il a été prorogé).
- Le nombre de personnes autorisées dans les zones de travail doit à ce jour être limité et sera dépendant des organisations définies (télétravail, ...).
- Dans les espaces collectifs, le croisement ou regroupement de personnes doit être évité avec, si possible, l'organisation d'un sens de circulation. En règle générale et lorsque le site le permet, un espace libre de 4m<sup>2</sup> autour d'une personne est recommandé (salle de réunion, ...).
- Le principe du cercle de 1 mètre de distance devra s'appliquer sur l'ensemble des positions assises (poste, réunion, box, alcôve, banquette, ...).
- La question de la possibilité d'ouvrir les fenêtres dans les bâtiments tertiaires devra également être tranchée et ce, en fonction du système en place de traitement de l'air afin d'assurer des conditions optimales de la qualité de l'air.



- Les positions compatibles sont privilégiées, les bureaux en premier jour également bénéficiant de l'apport de lumière naturelle et étant les plus éloignés des circulations.

Ces nouvelles recommandations vont imposer une nouvelle organisation spatiale des espaces de bureaux avec des nouvelles typologies de positionnement. De plus, un nettoyage beaucoup plus fréquent des espaces de travail est indispensable.

## Annexe 2 : La démarche



### Constat & volonté *fin mars*

Lancer une réflexion sur l'immobilier public de demain au travers de **groupes de travail aux regards croisés** (communauté interministérielle et experts-chercheurs externes) : au-delà des impacts immédiats de la crise sanitaire, l'immobilier de demain devra prendre en compte l'essor du **télétravail**, les **nouveaux modes de travail** et des **impératifs** de santé, de confort et de qualité de vie au travail



### GT plénier *28 mai*

Lancement des réflexions avec des experts du monde académique et des praticiens de l'immobilier : 1<sup>ères</sup> **problématiques identifiées** autour de l'impact du télétravail, l'adaptabilité des espaces et les tiers-lieux au sein de l'immobilier de l'État, avec en transverse, les sujets de management, de qualité de vie au travail, du numérique et de transformation publique



### Atelier #2 *2 juillet*

**Atelier** croisé entre communauté interministérielle et des chercheurs externes autour du thème « **aménagement des espaces de travail et des tiers-lieux** »



### GT plénier *8 octobre*

Présentation de la synthèse des réflexions



*19 mai*

### CNIP

Lancement des réflexions en interministériel sur l'immobilier public de demain lors d'une **conférence nationale de l'immobilier public** dédiée en présence des représentants des ministères



*24 juin*

### Atelier #1

**Atelier** croisé entre communauté interministérielle et du chercheurs externes autour du thème « **modalité de travail, management et organisation spatiale du travail** »



*durant l'été*

### Auditions

Poursuite des réflexions sur l'immobilier public de demain au travers d'une **série d'auditions** de la **communauté interministérielle** et des **personnalités extérieures**



## Annexe 3 : Les membres du groupe de travail

### 3.A. Les personnalités extérieures

- Marie BENEDETTO-MEYER : Maître de conférences – Université de technologie de Troyes
- Nicolas BERTHELIER : Directeur du développement chez JLL
- Jérémie BONNEFOND : Chargé de l'offre Stratégie et Organisation immobilière chez Colliers International France
- Pierre BOUCHET : Président Directeur Général, Associé co-fondateur chez Génie des Lieux
- Etienne CREPON : Président du CSTB représenté par Patrick NOSSENT : Directeur général de CERTIVEA
- Olivier CROS : Directeur Workplace Strategy chez CBRE
- Bertrand DALLE : Directeur général chez CONSEIL & RECHERCHE
- Cécile DEJOUX : Professeur des universités – CNAM et ESCP Europe
- Alain D'IRIBARNE : Chercheur – Laboratoire d'Anthropologie des Institutions et des Organisations Sociales (LAIOS)
- Benjamin DORE : Directeur du développement, Associé chez VIGUIER architecture, urbanisme, paysage
- Stéphanie FAURE : Directrice générale pôle advisory – Colliers International France
- Arnaud DUPLANT : Directeur du pôle Grands projets chez CBRE
- Maurice GAUCHOT : Administrateur indépendant – Codic International
- Stéphane GEFFRIER : Associé, membre du comité exécutif, Responsable du Secteur Public chez Eurogroup Consulting
- Hugo GERVAIS : Co-fondateur chez Urbest
- Ghislain GRIMM: Associé – workINprogress
- Jean-Marc GUYOT : Associé chez Eurogroup Consulting
- Théophile HENRY : Consultant People & Transformation chez Parella
- Maria IANEVA : Chercheuse au CRTD EA4132 du CNAM
- Mickael KAPLAN : Directeur associé – Parella
- Bertrand LEDUC : Directeur - Pôle Grands Projets chez CBRE
- Ludovic LEGENDRE : Associé au sein de Parella
- Stéphane LEFEBVRE : Adjoint de l'administrateur général du CNAM en charge de la recherche – CNAM
- Ludovic LEGENDRE : Associé chez Parella
- Dominique LOSAY: Co-fondateur et président – NWOW - le Think Tank du travail réinventé
- Joris MARREL: Directeur de projets Maîtrise de la demande de mobilité dans les projets de territoires au Céréma
- Diane MENDES : Consultante senior chez Parella
- Eric MENGUS : Professeur assistant à HEC

- Tomasz MICHALSKI : Professeur – HEC
- Frédérique MIRIEL : **Chargé de l'offre** Worplace & Change chez Colliers International France
- Carlos MORENO : Professeur et directeur scientifique de la Chaire Entrepreneuriat Territoire Innovation à l'**Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**
- Catherine MOULIN : Directrice de l'innovation chez Certivea
- Olivier NEUMAN : Associé chez Parella
- Claude PARAPONARIS : Professeur – Université Aix-Marseille
- Johanna ROUX, directrice de la recherche au CNAM
- **Frédérique SAUVAGEOT**: Directrice de l'**Innovation et du Développement** des Environnements de Travail – Orange
- Pascal UGHETTO : Professeur des universités – Université Gustave Eiffel
- Manuel ZACKLAND : Directeur du laboratoire Dicen-IdF EA7339 du CNAM

### 3.B. Les membres de la communauté interministérielle

- Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) | Xavier MAIRE : Sous-directeur de la synthèse statutaire de la gouvernance et des partenariats
- Direction interministérielle du numérique (DINUM) | Patrick RUESTCHMANN : Chef de la mission transformation numérique
- Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) | Hélène BOISSIN-JONVILLE : Directrice de projet | Brice DE MARGERIE : Responsable du Lieu de la transformation publique, Département Innovation | Lisa LABROUVE : Chargée de projet Lieu de la Transformation publique
- Emmanuelle ANTONIOLLI : Projets modernisation au Ministère des Solidarités et de la Santé
- Michelle AUREGAN : Adjointe à la Cheffe de département au Département de la stratégie patrimoniale, à la Sous-direction de l'immobilier au Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- Antoine AUSTRUIT : Chef du bureau de la politique immobilière au Ministère de la Culture et de la Communication
- Marine BECK : Coordinatrice État à la station F et animatrice de la Fabrique RH à la Préfecture d'Ile-de-France
- Khedoudja BENCHAIIB : Cheffe du pôle patrimoine et des opérations d'investissement, sous l'autorité du chef du bureau de la politique et des opérations immobilières aux Services du Premier ministre
- Philippe BENOIST : Adjoint à la sous-directrice, chargé du pôle immobilier au Ministères des Solidarités et de la Santé
- Régis BERTRAND : Conseil aux maîtres d'ouvrage à La Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (MIQCP)
- Elise BINET : Chargée de mission pour les affaires immobilières de opérateurs de recherche au Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- Philippe BOISSY : Sous-directeur des affaires domaniales, administratives, du patrimoine et de la décoration au sein de la Direction des immeubles et de la logistique au Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- Martin BORTZMEYER : Chef de la Délégation au développement durable au Ministère de la Transition écologique et Solidaire
- Bruno BOSSARD : Secrétaire général adjoint du Conseil de l'immobilier de l'État
- Xavier BOULANGER : Secrétaire Général de l'ARS Bourgogne-Franche-Comté
- Claire CAMERON : Directrice du projet CAMUS au Ministère de la Culture
- Eric CANAL : Chef de pôle synthèse budgétaire et politique immobilière de l'État au Ministère de l'intérieur
- Jean-Paul CATANESE : DRFiP Bourgogne Franche-Comté
- Frédérique CHADEL : Projets modernisation au Ministère des Solidarités et de la Santé
- Véronique CHANDELIER : Directrice du patrimoine et de la logistique à la Cour des Comptes
- Anne CHEVALLIER : Chargée de mission pour les affaires immobilières de opérateurs de recherche au Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- Sébastien CLAMARON : Chargé de mission au Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères

- Dominique CONTI : Adjoint au directeur de l'immobilier, de la RSO et des achats à l'UCANSS
- Pascal DAL PONT : Sous-directeur des affaires immobilières et générales au Ministère de la Culture et de la Communication
- Laurent DARROUZET : Sous-directeur des opérations immobilières en France et de la logistique à la direction des immeubles et de la logistique au Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères
- Emmanuel DE LANVERSIN : Adjoint au DHUP au Ministère de la Transition écologique et Solidaire
- Albanne DERUERE : Adjointe du chargé de mission immobilier de l'État à la Préfecture d'Auvergne Rhône Alpes
- Géraud D'HUMIERES : Secrétaire général adjoint pour les affaires régionales à la Préfecture d'Auvergne Rhône Alpes
- Philippe DRESS : Sous-directeur de l'immobilier et de l'environnement chez Ministère des Armées
- Brigitte DUFOUR : Adjointe de la cheffe du département de l'action patrimoniale au Ministère de l'Éducation nationale
- Magdalena DURAND : Responsable de la plateforme Finances-Budgets-Immobilier à la Préfecture de Bourgogne Franche Comté
- Marc-Antoine DUCROCQ : Secrétaire général du Conseil de l'immobilier de l'État
- Anne EL-GHAZZI-ALVES : Directrice du Pôle Gestion Publique / RRPIE à la DRFIP Martinique
- Sébastien FAUCON : Chef de l'unité construction à la DREAL Normandie
- Hélène FORTIN-CREMILLAC : Chargé de mission au Secrétariat général du Conseil de l'Immobilier de l'État
- Véronique FOUQUE : Secrétaire générale adjointe de la région académique d'Ile-de-France
- Danièle FOURDAN : Adjointe SGAR Bretagne à la Préfecture de Bretagne
- Elodie FRADET : Conseillère en organisation du travail et chargée de projets innovation à la direction des ressources humaines du Secrétariat général des Ministères Économiques et Financiers
- Pascale GALINDO : Cheffe du Bureau GIM au Secrétariat des ministères économiques et financiers
- Alban GARILLON : Chef du bureau de la stratégie immobilière au Ministère des Solidarités et de la Santé
- Philippe GASPAS : Adjoint au chef du bureau de la stratégie immobilière au Ministère des Solidarités et de la Santé
- Sébastien GAUTIER : Chargé de mission modernisation à la Préfecture du Grand Est
- Roland GERARD : Chargé de la stratégie immobilière à l'ADEME
- Raphaël GHYS : Directeur de la plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines à la Préfecture des Hauts de France
- Philippe GIGOU : Adjoint du sous-directeur de la logistique et du patrimoine au Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
- Emmanuel GILBERT : Adjoint en charge du pôle Modernisation de l'action publique à la Préfecture des Hauts de France
- Nicolas GILLMANN : Chef du département des opérations génériques au Ministère des Armées

- Isabelle GIRAUD-LE POTTIER : Adjointe du responsable de la politique immobilière de l'État en Ile-de-France
- Marie GOURLET : Agence publique pour l'immobilier de la justice (APIJ)
- Noria GRIB Cheffe de projets immobiliers au Ministère de la Transition écologique et Solidaire
- Véronique GRONNER : Cheffe de service, adjointe à la Secrétaire générale au Ministère de l'Éducation nationale
- Stéphane GUENEAU : Adjoint à la chef de la Division du pilotage, des services généraux et du site Ségur-Fontenoy aux Services du Premier ministre
- Marie-Hélène HURTAUD : Chef du service de l'immobilier ministériel au Ministère de la justice
- Williams JOSSE : DRH Département de la QVT, SST et médecine de prévention au Ministère des Solidarités et de la Santé
- Hélène KRIER : Architecte à l'UCANSS
- Ludovic LAMY : Chef du bureau de la gestion des espaces immobiliers au Secrétariat général des Ministères Économiques et Financiers
- Sylvie LAPLANTE : Cheffe du département de l'action patrimoniale au Ministère de l'Éducation nationale
- Antony LAROSE : Chef du bureau des services techniques responsable patrimoine et services aux bâtiments au Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- Fabrice LAURENT : Chef du pôle politique immobilière et achats au Secrétariat général des Ministères Économiques et Financiers
- Véronique LESTANG-PRECHAC : Cheffe de département de la stratégie patrimoniale au Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- Olivier MAGNIN : Chargé de mission auprès du sous-directeur de l'immobilier et de l'environnement au Ministère des Armées
- Alain MAZOYER : SGAR adjoint à la Préfecture de Bourgogne Franche Comté
- Véronique MAZOYER : Cheffe de division, Division du Patrimoine et de l'Action Immobilière au Rectorat de Nancy
- Nicole MINGONE : Cheffe de bureau des ressources humaines et des moyens généraux à la direction des achats de l'État
- Véronique MONSENEGO : Adjointe du responsable de la politique immobilière de l'État en Ile-de-France
- Alexandre MOREAU : Sous-directeur du cadre de vie au Secrétariat général des Ministères économiques et financiers
- Fabrice MOULIN : Directeur d'Exploitation du Patrimoine Immobilier à l'Université d'Aix-Marseille
- Patrice MOURLOT : Chef du bureau du patrimoine immobilier au Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
- Béatrice PAILHES : Équipe RPIE à la DRFIP Occitanie et Haute Garonne"
- Régine PARCHEMIN : Responsable de la Division Gestion des Moyens à la DDFIP de la Vienne
- Patrick PAURICHE : Sous-directeur du pilotage et du dialogue de gestion au Ministère de l'Éducation nationale
- Roselle POTTIER : Chargée de mission auprès du sous-directeur du cadre de vie chez SEP2

- Marc RAUHOFF : Sous-directeur de la logistique et du patrimoine au **Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation**
- Camille RIDEL-BROUILLARD : Chargée de stratégie immobilière à la Préfecture d'Ile-de-France
- Marie-Christine RIEUBERNET : DRH Département de la QVT, SST et médecine de prévention au Ministère des Solidarités et de la Santé
- Laurent RIVOALLAN : Chef de division BIL et futur responsable PGD à la DRFiP Occitanie et Haute Garonne
- Gwenaél ROUDAUT : Responsable de l'équipe pilotant le dispositif SPéco-responsables au Ministère de la Transition écologique et Solidaire
- Lucrèce ROUGET : Cheffe de bureau de la stratégie et de la politique immobilières au Ministère de la Justice
- Nicolas ROUSSEAU : Sous-directeur Adjoint de la logistique de l'administration centrale au **Ministère de l'Éducation nationale**
- Renaud ROUSSELLE : Responsable régional de la politique immobilière de l'État en Bretagne à la DRFiP de Bretagne et l'Ille-et-Vilaine
- Pierre SEDILLOT : Adjoint au sous-directeur des opérations immobilières en France et de la logistique (OIFL) au Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- Jean-Marc TAVERNIER : **Directeur du projet du siège de l'ONF au Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation**
- Marc TEISSIER : Directeur de projet opérations immobilières au Ministère de la justice
- Stéphane VAN GEEL : Chargé de mission en charge de l'immobilier déconcentré au Ministère de l'Intérieur
- Michel VERMEULEN : Délégué à l'action foncière et immobilière (DAFI) au Ministère de la Transition écologique et Solidaire

### 3.C. Les membres de la CNIP du 19 mai 2020

Les représentants des ministères suivants :

- **Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation**
- Ministère des Armées
- Ministère de la Culture et de la Communication
- **Ministère de l'Éducation nationale**
- **Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation**
- Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères
- **Ministère de l'Intérieur**
- Ministère de la Justice
- Ministères sociaux
- Ministère de la Transition écologique et solidaire
- Services du Premier ministre

Les représentants des directions ou secrétariat généraux suivants :

- Direction des ressources humaines des ministères économiques et financiers
- Secrétariat général des ministères économiques et financiers
- Secrétariat général aux affaires régionales (SGAR) de la région Auvergne Rhône-Alpes

Les représentants du :

- Conseil de l'Immobilier de l'État (CIE)

La direction de l'immobilier de l'État (DIE)

## Annexe 4 : Les auditions : intervenants et organismes auditionnés

- Audition du 18 Juin 2020 – M. D'HONDT, directeur du Trésor en Belgique
- Auditions du 30 Juillet 2020 - M.CONTI, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) et Mme PARCHEMIN, responsable de la Division Gestion des Moyens à la DDFIP de la Vienne
- Auditions du 06 Août 2020 – Mme FAURÉ, Directrice générale - pôle conseil pour Colliers International France - Mme LABROUVE, Chargée de projet « Le Lieu de la Transformation Publique » au département innovation de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) - M. DE MARGERIE, Responsable du Lieu de la transformation publique, département innovation, à la DITP
- Auditions du 11 août 2020 - M.TEISSIER, Directeur de projet « opérations immobilières de l'administration centrale » au Ministère de la Justice et M.BOULANGER, secrétaire général de l'ARS de Bourgogne-Franche-Comté
- Auditions du 26 août 2020 - Mme BECK, Coordinatrice État à la station F et animatrice de la Fabrique RH - M. MARREL, Directeur de projets sur la Maîtrise de la demande de mobilité dans les projets de territoires - M. MORENO, Professeur et directeur scientifique de la Chaire Entrepreneuriat Territoire Innovation à l'Université 'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Auditions du 1<sup>er</sup> septembre 2020 - Mme LESTANG-PRECHAC, Ingénieure de recherche HC, Cheffe de département de la stratégie patrimoniale à la DGESIP au MESRI, Mme KOHLER, Cheffe de projet-expertise immobilière – DGESIP – MESRI, M. PAITEL, chef de projet Campus connecté, Mme BOURGUET, Directrice du développement et de l'immobilier chez EPAURIF (Établissement Public d'Aménagement Universitaire de la Région Ile-de-France, Mme IANEVA, chercheuse et professeur assistant au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers), M. BOBILLIER-CHAUMON, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM et ancien professeur des Universités en Psychologie du travail
- Audition du 11 septembre 2020 – Mme SAUVAGEOT, Directrice de l'Innovation et du Développement des Environnements de Travail chez Orange

*Retrouvez les comptes-rendus des auditions en annexe 5.C.*

## Annexe 5 : Les comptes-rendus des groupes de travail, des ateliers et des auditions

### 5.A. Comptes-rendus des groupes de travail pléniers (dont CNIP)

#### ■ Compte rendu de la CNIP du 19 mai 2020

Présidée par Alain Resplandy-Bernard, directeur de l'immobilier de l'État, la première CNIP consacrée à l'immobilier de demain s'est déroulée le 19 mai 2020, en audioconférence, compte tenu de la crise sanitaire.

La présentation du groupe de travail sur l'immobilier de demain a été suivie d'un tour de table avec les membres de la CNIP sur la reprise des chantiers immobiliers en cours.

#### Groupe de travail sur l'Immobilier de demain

##### Présentation par la DIE

La DIE souhaite lancer une réflexion interministérielle allant au-delà de l'impact immédiat de la crise sanitaire sur l'immobilier tertiaire et abordant les nouvelles organisations physiques de l'espace de travail avec les grands acteurs publics concernés par ces changements. La DIE associera également à la réflexion des experts du monde académique et des praticiens du secteur immobilier.

Au-delà des interrogations plus ou moins conjoncturelles sur la pertinence d'aménagements d'espaces de travail plus ouverts et leur adaptabilité aux besoins des occupants (bureaux partagés, plateaux ouverts et conviviaux avec ou sans *flex office*, *co-working*...), l'État doit s'interroger sur la manière de construire un immobilier tertiaire public plus flexible, plus adaptable aux diversités de situation de travail et plus résilient. Les regards croisés des spécialistes (chercheurs et dirigeants, membres institutionnels, experts) dans les domaines du numérique, de l'organisation du travail, du management, de la santé et de la sécurité, de l'architecture et de l'aménagement de l'espace, permettront d'éclairer les décideurs au moment de décider de la façon dont l'immobilier public doit ou peut évoluer.

À cet égard, il convient de distinguer deux phases : d'une part la gestion de la crise sanitaire dans l'immédiat, qui conduit à concilier les impératifs de sécurité sanitaire avec la reprise des activités, et d'autre part les conséquences à moyen terme sur la politique immobilière de l'État des changements de comportements déjà perceptibles et que la crise questionne.

Co-piloté par les deux sous-directions, DIE1 et DIE2 (Christine Weisrock, Agnès Teyssier d'Orfeuil et leurs équipes), le groupe de travail devrait aborder trois thématiques portant sur l'aménagement des espaces de travail, le télétravail et son impact sur l'organisation des services et le développement de tiers lieux. Ces sujets amèneront naturellement à s'interroger sur les questions de qualité de vie au travail, de conditions de travail et contribueront à esquisser l'immobilier public de demain

Il s'agit à la fois d'analyser l'état des réflexions existantes, de s'interroger sur les outils de suivi et de prendre en compte des retours d'expérience. Il est également prévu d'identifier des expérimentations à lancer afin de travailler sur des solutions opérationnelles. Un groupe projet a été constitué au sein de la DIE (cf. diaporama) sous le co-pilotage de Christine Weisrock et d'Agnès Teyssier d'Orfeuil avec 3 chefs de file correspondant aux thématiques retenues à ce stade : Philippe Doux sur la partie télétravail, Lisa Lalanne sur les espaces de travail et les tiers lieux et enfin Valérie Julhès sur la communication. Les travaux menés par la DIE s'articuleront nécessairement avec ceux de la DITP, de la DINUM

et de la DGAFP sur les sujets concernant la transformation publique, le numérique et les ressources humaines.

Le 28 mai prochain, se tiendra la première réunion avec les personnalités extérieures (spécialistes des sciences humaines, sociologues, chercheurs dont la liste a été communiquée aux membres de la CNIP), pendant de la CNIP d'aujourd'hui, avec pour objet de présenter le groupe de travail et de lancer la réflexion sur l'Immobilier de demain. L'équipe projet se chargera de transmettre aux membres de la CNIP les contributions extérieures.

Le Directeur a souligné l'intérêt de l'implication des ministères dans cette démarche ; il s'agit en effet de concilier les grandes tendances de fond de l'immobilier avec les besoins propres des ministères utilisateurs. L'un des premiers jalons de ce groupe de travail est prévu pour juin prochain, même s'il s'agit d'un chantier au long cours.

### Interventions des membres de la CNIP et des directeurs immobiliers

Les ministères invités ont tous fait part de leur grand intérêt pour le groupe de travail évoqué et de leur souhait d'y participer de manière active.

Les SPM suggèrent de commencer par dresser un état des lieux puis une expression des besoins suite au retour d'expérience de cette période de télétravail « massive et contrainte ». Il s'agit ainsi de déterminer quels sont les personnels qui peuvent télétravailler, quels sont les métiers susceptibles de s'adapter, la nécessité ou non de disposer de tous les prestataires sur place, sans négliger l'aspect sociologique. Cela va nécessiter une longue réflexion car l'administration n'a pas la même manière de travailler que dans le privé et sa culture est différente.

Le Ministère de la Justice signale qu'il va expérimenter des aménagements de travail spécifiques, dès septembre prochain au travers de la réorganisation de son administration centrale qui a connu une augmentation de ses effectifs et développe de nouvelles méthodes de travail (mode projet, mode agile). Aussi, il se déclare volontaire pour être expérimentateur dans le cadre de ces réflexions. Il insiste sur la nécessité, particulièrement durant cette période, d'un accompagnement logistique, notamment en matière de marchés de nettoyage.

Le Ministère de la Culture apprécie l'approche à 360°. Il souhaiterait y ajouter les enjeux de développement durable à la démarche. Il s'interroge sur son articulation avec les réflexions de la DINUM et de la DGAFP et sur le point final du calendrier. Il souhaiterait enfin disposer d'un argumentaire face aux remises en cause de la densification par les représentants des personnels.

La DIE confirme que les sujets comportent des adhérences avec les travaux de la DINUM et que l'articulation avec la DGAFP se fera au fil de l'eau. Les travaux du groupe de travail devraient s'achever début 2021 au plus tard. Des points d'étapes réguliers se tiendront dont un d'ici l'été. A un moment donné, il faudra partager les travaux du groupe de travail avec les organisations syndicales, en lien avec la DGAFP.

Le SGAR de la région Auvergne-Rhône-Alpes craint que les effets de la crise ne remettent en cause les projets de regroupement/ densification/mutualisation, notamment dans le cadre de la réforme de l'OTE (installation des SGC prévue début 2021). La DIE prend en compte cette demande et est d'accord pour associer d'autres SGAR à la démarche.

Expérimentateurs depuis plusieurs années d'espaces partagés en centrale, les Ministères sociaux sont volontaires pour participer au groupe de travail. S'agissant de la manière de gérer la crise et les conditions de télétravail aujourd'hui, ils expriment leurs difficultés concernant la qualité de certains outils (pour les audio et visioconférences notamment), l'impact concret sur le réseau des ARS (agents peu enclins à venir retravailler dans des open-space sans aucune cloison). Les ministères sociaux sont prêts à partager leurs réflexions sur la manière d'aménager autrement des plateaux dans le cadre de projets dont l'achèvement est prévu d'ici la fin de l'année.

Le Ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES) insiste sur la nécessité de distinguer la période actuelle (mesures de distanciation), du moyen terme. Dans l'éventualité où un vaccin serait conçu, il conviendra de toute façon de prendre en compte l'impact de l'augmentation du télétravail. Il s'interroge également sur le maintien de mesures pérennes après la crise sanitaire afin notamment d'en prévenir d'autres. Cela nécessite d'adapter les espaces et la technique (traitement de l'air).

Le Ministère des Armées souhaite également participer aux réflexions en signalant leurs fortes imbrications avec les aspects numériques (capacité à prendre en charge un certain nombre d'échanges, problèmes posés par des réseaux sécurisés qui complexifient le travail à distance). Les responsables du numérique doivent être nécessairement intégrés à la réflexion. Par ailleurs, la flexibilité ne doit pas être envisagée qu'au niveau de l'aménagement des espaces, mais également à l'échelle des bâtiments (nécessité de prévoir des bâtiments dont l'usage pourra évoluer dans le temps).

Le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation signale qu'il mène déjà un travail sur l'adaptabilité des bâtiments de formation en intégrant l'aspect numérique et la valorisation des espaces, en lien avec les territoires. Des réflexions sont menées sur des tiers lieux, tandis qu'une démarche de co-design associant les parties prenantes, est mise en place pour répondre aux besoins des usagers.

**Le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation** a vécu un fort développement du télétravail lors de la crise. Pour progresser sur l'immobilier de demain, il convient avant tout de réfléchir sur la notion de poste de travail et travailler sur le renforcement de l'interministériel (développer des offres interministérielles, notamment de co-working, avant de recourir au privé).

**Le Ministère de l'Éducation nationale** souhaite concilier le court et moyen terme, en opérant au préalable un retour d'expérience des mois passés. Il rejoint le ministère des Armées sur l'importance du numérique, ses limites, et la nécessité de développer la capacité de la bande passante. Il souligne le besoin de maintenir le collectif du travail et de garder un ciment entre les collègues (aménagements à réinventer) tout en insistant sur la nécessité de garder le même niveau de performance (pendant la crise, si les personnels ont continué à travailler à distance, des dossiers ont été reportés ou ralentis), qui devra être garanti par la nouvelle organisation.

La direction des ressources humaines des Ministères Économiques et Financiers souhaite, à l'échelle micro, analyser la manière dont les agents vont s'emparer des nouveaux espaces de travail, et la façon de les associer à la conception de ces lieux. A l'échelle macro, il conviendra d'apprécier le lien avec l'aménagement des territoires, en veillant au problème de la dévitalisation de certaines régions et leurs enjeux économiques. S'agissant des tiers lieux, l'association des maires ruraux de France a lancé un appel pour partager tiers lieux qui a rencontré peu d'écho auprès des services déconcentrés.

Le secrétariat général des Ministères économiques et Financiers insiste sur la nécessité d'associer les agents et les OS aux travaux d'aménagement des espaces, le plus en amont possible. Des expérimentations, associant les agents, doivent être menées pour tirer des enseignements. Une expérimentation au sein de GIM a dû être ajournée en raison des circonstances actuelles.

Le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères (MEAE) est une petite structure peu représentative. Pendant cette période de crise, les agents de catégorie A travaillent à distance sans difficultés tandis que les autres catégories pâtissent d'un problème d'équipement. Il signale des expériences à l'étranger, notamment en Hollande et dans les pays anglo-saxons. La DIE est très ouverte à cet éclairage international.

**Le ministère de l'Intérieur** souhaite une montée en puissance du numérique et de l'immobilier, ainsi qu'une réflexion de leur impact sur le management et vice et versa.

La DIE enjoint les différents participants à formaliser leurs observations et contributions et à les adresser sur la BALF de la gouvernance. Ils sont invités **d'ores et déjà** à désigner

des intervenants pour les ateliers de travail qui seront menés et à suggérer le nom des personnes **à auditionner sur leurs retours d'expérience ou sur les études qu'ils ont effectuées.**

#### Reprise des chantiers immobiliers

Le Ministère de la Justice indique que si la plupart des chantiers a pu être relancée en avril ou en mai, une inquiétude demeure pour 15 à 25 % des chantiers dont la date de reprise est incertaine.

Le SGAR de la région Auvergne-Rhône-Alpes, signale que dans sa région la majorité des chefs de chantier a repris les travaux en début de mois. Il précise néanmoins que pour les Finances et la Justice, **50 % des chantiers sont encore à l'arrêt.**

Le Ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES) indique que deux chantiers sont repartis fin avril et en mai.

**Le Ministère de l'Intérieur** fait part de surcoûts liés à des demandes excessives d'un certain nombre d'entreprises et souhaiterait qu'une stratégie commune soit adoptée pour savoir ce qui est admissible ou pas.

Le SG du MEF signale la reprise d'un certain nombre de chantiers. La discussion sur le partage des surcoûts (20% de surcoûts annoncés) est repoussée à plus tard. Il est également demandeur d'information sur l'attitude à adopter face à ces surcoûts, sur le référent coronavirus du maître d'ouvrage et son articulation avec le coordinateur SPS.

**Le Ministère de l'Éducation nationale** s'interroge sur le fonctionnement de l'assurance, face à ces surcoûts.

Le Ministère des Armées indique que la plupart de ses chantiers a été arrêtée au moins un mois. Beaucoup ont repris. Des négociations sont menées avec les entreprises sur les pénalités et les cas de force majeure.

Le Ministère de la Culture signale enfin, pour son opérateur OPPIC, une reprise des chantiers fin avril et fait part de difficultés contractuelles avec deux grandes entreprises qui réclament des avenants. Il ne dispose pas de visibilité précise sur les surcoûts (environ 15 à 20 % voire plus). Les entreprises confirment leur capacité à répondre aux appels d'offre en cours ou à venir même si cela prendra plus de temps.

**Le directeur de l'immobilier de l'État suggère aux participants de formaliser leurs retours. Il conviendra ensuite d'articuler ces informations avec la mission du préfet Philippe Mahé sur l'accompagnement de la reprise de des chantiers du BTP afin d'adopter une approche commune face aux entreprises.**

## Compte-rendu de la réunion de lancement du GT plénier du 28 mai 2020

Présidée par Alain Resplandy-Bernard, directeur de l'immobilier de l'État, la réunion de lancement du groupe de travail sur l'immobilier public de demain rassemblait des personnalités extérieures, experts du monde académique et praticiens du secteur immobilier en présence de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), de la direction interministérielle du numérique (DINUM) et de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP).

La présentation par Alain Resplandy-Bernard de la Direction de l'immobilier de l'État (DIE), de la finalité et des objectifs du groupe de travail sur l'immobilier de demain a été suivie par une intervention des différentes personnalités extérieures qui ont fait part de leur retour d'expérience face à la crise sanitaire, de leurs interrogations, de leurs pistes de réflexion et de leurs attentes.

### [Présentation de la DIE et du groupe de travail](#)

#### *Présentation de la DIE*

La Direction de l'Immobilier de l'État (DIE) conduit la politique immobilière de l'État et porte sa stratégie immobilière (asset management). Avec plus de 1 400 collaborateurs dont une centaine en administration centrale et le reste dans les services territoriaux de la DGFIP, elle assure également des missions d'évaluation et de gestion domaniale et développe une offre de service auprès des services de l'État et des opérateurs, en les accompagnant dans leur professionnalisation, la connaissance du parc occupé par l'État et la mise en œuvre de leurs projets immobiliers. Elle anime le réseau des acteurs de la filière immobilière de l'État.

Dans ce cadre, la DIE dessine les évolutions souhaitables de l'immobilier public en lien avec les nouvelles formes d'organisation du travail. Elle impulse les réflexions sur les modalités possibles de mise en œuvre des nouveaux espaces de travail dans la sphère étatique. Elle va d'ailleurs prochainement ouvrir un nouvel espace dédié à ce thème « travailler autrement », au sein du portail immobilier l'État (extranet destiné aux acteurs de l'immobilier de l'État et de ses opérateurs).

#### *Contexte de la création du groupe de travail*

Au-delà des impacts immédiats de la crise pandémique, la DIE souhaite réfléchir à de nouvelles organisations physiques de l'espace de travail et co-construire un immobilier tertiaire public plus flexible, plus adaptable et plus résilient. Pour cela, elle est amenée à distinguer la gestion immédiate de la crise, de ses impacts, le cas échéant, plus durables sur les modes d'organisation du travail et les lieux de travail.

Elle lance donc une réflexion interministérielle avec les grands acteurs publics concernés par ces changements, en associant à la fois des experts du monde académique et des praticiens du secteur immobilier. Les regards croisés de spécialistes dans les domaines de l'organisation du travail, du management, du numérique, de la santé et la sécurité au travail, de l'architecture et de l'aménagement de l'espace permettront d'éclairer les décideurs publics au moment de décider de la façon dont l'immobilier public doit ou peut évoluer.

#### *Objectifs du groupe de travail*

En faisant le point sur les connaissances, en suggérant des thèmes possibles de recherche appliquée, et en suivant les expérimentations qui pourraient être menées avec des administrations ou opérateurs publics volontaires, le groupe de travail contribuerait à faire évoluer les fondamentaux de la politique immobilière de l'État.

La DIE ambitionne de faire un pont entre la recherche, la pratique et les décideurs publics. Les grandes catégories de questions posées concernent le développement du télétravail, l'aménagement de l'espace de travail et le développement des tiers lieux. Cela étant, les pistes de réflexion et d'expérimentation restent ouvertes aux propositions.

#### Membres du groupe de travail

Co-piloté par les sous directions DIE1 et DIE2 (Agnès Teyssier d'Orfeuille, Christine Weisrock et leurs équipes), le groupe de travail est animé par trois référents : Philippe Doux, pour les aspects liés au télétravail, Lisa Lalanne pour les nouveaux espaces de travail, et Valérie Julhès, chargée de la communication. La communication sur cette réflexion s'est faite en 2 temps : les grands acteurs immobiliers au sein des ministères ont été réunis lors d'une Conférence nationale de l'immobilier public (CNIP), organisée le 19 mai dernier. La réunion du 28 mai rassemble à son tour non seulement des experts du monde académique et praticiens du secteur immobilier mais aussi le Conseil de l'Immobilier de l'État (CIE), la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), la direction interministérielle du numérique (DINUM) et la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP). Les préfets, les secrétaires généraux pour les affaires régionales (SGAR) et les responsables de la politique immobilière en région (RRPIE) seront également associés à cette réflexion.

#### Méthode proposée

Pour mener à bien les différents moments de la réflexion, une méthode de travail séquencée et adaptable est proposée :

Une présentation de la démarche aux acteurs publics a été faite lors de la CNIP du 19 mai. Les directeurs immobiliers et membres de la CNIP se sont montrés enthousiastes et demandeurs, pour les semaines à venir, d'éléments de langage pour parvenir à un juste équilibre entre des conditions de vie au travail des agents optimales et un immobilier public moins coûteux.

La présente réunion avec les personnalités extérieures sera suivie, à compter de la mi-juin, par des groupes de travail thématiques, réunissant acteurs publics et personnalités extérieures, en fonction de trois grandes catégories de questions (télétravail, nouveaux espaces de travail, développement de tiers-lieux), avec auditions d'experts et de personnalités qualifiées. Ces trois catégories ne sont pas exclusives : la DIE est ouverte à toute suggestion de thématique supplémentaire ou transverse. Les membres devraient se réunir trois fois jusque fin octobre pour faire émerger des pistes de réflexion. Ils sont invités à proposer des personnes à auditionner.

Le lancement d'expérimentations dans les Ministères volontaires est prévu sur 2020-2021. Le Ministère de la Justice s'est déjà porté candidat. La DIE recueillera volontiers d'autres expérimentateurs.

Pour échanger et mutualiser la documentation, la DIE propose de recourir à KROQI, plateforme d'échange de documents gratuite, accessible directement par Internet pour les personnes autorisées par l'administrateur de la DIE. Elle permet également d'organiser des visioconférences. Un répertoire espace commun sera alimenté par la DIE. Des espaces réservés à chaque atelier pourront être servis par le pilote.

La DIE veillera à ce que les livrables (études, retours sur expérimentations, colloque de fin d'année, recommandations au ministre) soient coordonnés avec les travaux de la DITP, de la DINUM et de la DGAFP.

## Interventions des personnalités extérieures

### Maurice Gauchot, Administrateur indépendant de CODIC International

M. Gauchot s'interroge sur les décisions sanitaires qui seront prises. Aujourd'hui, la principale norme de 4 m<sup>2</sup> par poste de travail imposée par le Gouvernement, remet en cause l'organisation actuelle dans le secteur privé. Il convient d'attendre que la situation s'éclaircisse, en gardant toutes les options ouvertes, notamment dans l'éventualité où le virus aurait disparu à la fin de l'année. La réflexion doit porter sur la façon de préparer les principales alternatives. S'agissant du télétravail, il insiste sur le fait qu'il ne s'est pas généralisé mais plutôt banalisé. Certains employés marquent toujours de grandes réticences envers cette façon de travailler.

Concernant les locaux, il remarque que l'offre ne s'adapte pas rapidement à la demande : recourir aux tiers-lieux près des zones d'habitation suppose ainsi que des immeubles existent pour cela. L'administration est, en outre, liée par des baux dont elle ne peut sortir qu'à l'échéance.

Il a pu constater, de par son expérience en télétravail dans des cabinets de conseil, une réduction de la perméabilité entre vie professionnelle et personnelle et une disparition de l'informel au profit du formel (prise systématique de rendez-vous avant de rencontrer des gens). L'agent ressent devoir être toujours disponible. Il estime que le télétravail est générateur d'inégalités (entre « riches » et « pauvres », citadins et péri-urbains, hommes et femmes au sein du foyer...).

### Frédérique Sauvageot, Directrice de l'Innovation et du Développement des Environnements de Travail à Orange

Mme Sauvageot propose de prendre en considération la culture du travail. Si pendant le confinement, il y a eu une accélération de certains rapports au travail (télétravail), en revanche, l'ensemble des salariés a pâti de conditions moins propices (conditions familiales) pour assurer leurs tâches sans perte de productivité. Si certains agents souhaitent retrouver leurs conditions initiales de travail, d'autres ont pu apprécier la réappropriation du temps que permet le télétravail et qui peut permettre de trouver un nouvel équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour accueillir les agents sur les sites, l'*open space* et le *flex office* devront évoluer. On aura probablement besoin de moins de postes de travail pour les travaux de réflexion individuelle mais davantage d'espaces de socialisation et de rencontre.

### Alain d'Iribarne: Administrateur à la Fondation Maison des sciences de l'Homme. Chercheur au Laboratoire d'Anthropologie des Institutions et des Organisations Sociales (LAIOS).

M. d'Iribarne suggère de rajouter une piste de réflexion : la réforme en profondeur du management. Les réflexions vont porter sur le télétravail, les *open space* en *flex office* qui suscitent un débat entre employés et employeurs sur la taille de référence et les tiers lieux en co-working. Il importe de différencier la situation selon que les immeubles sont situés en région ou en Ile-de-France (qui renvoie à toutes les grandes métropoles du monde entier) et de segmenter en conséquence le raisonnement sur l'organisation secteur public/secteur privé. La réflexion doit inclure la totalité des espaces de travail (beaucoup de collaborateurs travaillent à distance : chez eux, mais aussi dans les transports en commun, dans les hôtels... ou dans les autres immeubles mis à disposition des entreprises, en particulier ceux situés en région). Il convient d'associer aux débats les représentants du personnel. M. d'Iribarne procède à une analyse des enquêtes menées par l'observatoire sur la qualité de vie au bureau et propose de la mettre en partage. Avant le confinement, 8 %

des employés pratiquaient le télétravail de façon régulière. La marge de progression reste donc importante.

Ce n'est pas le *flex office* au sens classique du terme qui sera l'objet principal de la réflexion mais la notion de poste de travail partagé. Un débat sera mené par les employeurs qui vont essayer de réduire les m<sup>2</sup> avec les collaborateurs qui préfèrent partager leurs bureaux au sein d'équipes. La vraie révolution sera managériale. Il faudra apprendre à contrôler par les résultats et l'efficacité et non par les moyens.

Il importe également de souligner que le temps et la qualité du transport en région parisienne motivent souvent le recours au télétravail, ce qui différencie la province et la région parisienne. Le schéma prévisible pour les grandes entreprises va consister à décongestionner les sièges à la Défense vers les établissements secondaires de province et en recourant au télétravail des collaborateurs. On est dans une logique de démultiplication des lieux qui contribue au développement du territoire. L'usage de tiers lieux ne nécessitant plus la conclusion des classiques baux en 3-6-9, mais des prestations plus souples adaptées à la durée voulue, pourra influencer positivement sur les liquidités de fonctionnement de l'entreprise. Il sera très intéressant d'étudier comment les gestionnaires de l'immobilier vont devoir s'adapter. M d'Iribarne précise que, dans la sphère privée, les bureaux individuels fermés représentent actuellement 33 %, les bureaux collectifs fermés 33%, le tiers restant étant constitué par les *open space* et des espaces en *flex office*. Dans la sphère publique, les bureaux individuels ou collectifs fermés restent majoritaires.

*Dominique Losay, Co-fondateur et président de NWOW («New World Of Work» Inventons ensemble le travail de demain)*

M. Dominique Losay évoque, en premier lieu, la question de la continuité d'activité. Il remarque que certains secteurs ont pu continuer d'assurer leurs services, tandis que d'autres se sont retrouvés paralysés. Il s'étonne de constater que dans la sphère publique, les activités telles que celles relevant du Ministère de la Justice aient été provisoirement suspendues. Il y a 3 grands facteurs en jeu : le management, l'immobilier et l'informatique.

Pour lui, il est nécessaire de redéfinir certaines notions comme le *flex office*. Certains employés ne travaillent plus dans leur bureau principal depuis plusieurs mois. Quelques grands groupes ont annoncé qu'ils allaient poursuivre le travail à distance jusqu'en janvier, avril 2021, voire l'été 2021. Pendant un an, 2/3 des surfaces ne seront pas exploitées, ou alors utilisées successivement par des agents, de manière séquentielle. Il pense que le desk sharing (partage des bureaux) s'imposera à la différence du *flex office* (indifférenciation des postes de travail). Les lieux de travail seront démultipliés. De nombreuses entreprises du secteur tertiaire (les banques notamment) vont connaître une accélération de la désertification des structures locales. Si le télétravail est bien vécu par les employés les plus aisés, il convient absolument de trouver des alternatives pour les employés plus modestes, ne disposant pas de bonnes conditions de travail à domicile, en recourant aux ressources internes ou externes des entreprises (tiers lieux, home office...). Il faut mixer l'ensemble de ces solutions.

*Ludovic Legendre, directeur associé de PARELLA*

Les clients de PARELLA s'interrogent sur la façon de réduire les surfaces suite à l'expansion du télétravail. Pour le secteur public comme pour le privé, il importe de réinventer la relocalisation des bureaux du siège. M Legendre ne sait pas dans lequel des trois groupes, cette thématique transverse pourrait être abordée. Il insiste sur la transversalité et la porosité des différents sujets qui militent pour une approche ouverte des différents thèmes.

*Pascal Ughetto, Université Gustave Eiffel, sociologue et professeur au CNRS UMR LATSS*

M.Ughetto souhaiterait qu'une réflexion soit menée sur le rôle des cadres pour accompagner les nouvelles pratiques de travail. L'habilitation à des applications de gestion à distance doit être généralisée, ce qui peut poser des questions de principe. Il faut ancrer la réflexion dans le concret.

Cécile Dejoux, Professeur des universités au CNAM et à ESCP Europe

Mme Dejoux a monté en 2015 un laboratoire de recherche-action avec des entreprises partenaires sur le « futur du travail, de l'*apprendre* et du management ».

Elle suggère, en premier lieu, de distinguer la réflexion en deux phases - pendant et après la crise -, et de s'interroger sur la nécessaire reconstruction du collectif (grâce à une analyse de l'impact du numérique sur celui-ci). En second lieu, il sera nécessaire de repenser les méthodes de travail, en tenant compte des difficultés pour les employés de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et les risques psycho sociaux en découlant. Tous les processus mis en place ont été mis à l'épreuve. Il est encore trop tôt pour conclure et tirer des leçons de cette crise sanitaire : des enquêtes sur le terrain avec les collaborateurs devront être mises en œuvre afin de déterminer les conséquences du télétravail. Il est enfin nécessaire de repenser les lieux de façon interministérielle pour en faire des espaces de transversalité de l'espace public.

Eric Menqus, Professeur assistant à HEC

Des études sont menées sur la localisation de l'emploi sur le territoire et la façon dont les technologies l'impactent. Des travaux sur les données sociales annuelles révèlent que les grandes villes concentrent les emplois les plus qualifiés et les plus aptes au télétravail. Ces emplois pourront dès lors être potentiellement délocalisés. Pourtant, d'autres devront impérativement demeurer dans les métropoles pour respecter les nécessités d'interagir (réunions). Il importera d'analyser la façon dont cela pourra impacter les choix de localisation des ménages (une périurbanisation ou un développement des villes moyennes) et agir sur le redéploiement de l'emploi public sur le territoire en faisant le lien avec les expériences menées par Esther Duflo.

Stéphanie Fauré, Directrice générale pôle advisory chez Colliers International France

Mme Fauré propose d'ouvrir la réflexion à l'international, en s'inspirant des expériences étrangères. Elle souhaiterait analyser l'impact des nouvelles méthodes de travail sur la consommation d'énergie au regard de la responsabilité sociétale des entreprises. Enfin, elle insiste sur l'accompagnement du changement qui nécessite une bonne maîtrise de l'outil digital. Elle évoque également les difficultés liées au télétravail : larges amplitudes horaires, porosité vie privée/vie professionnelle...

Ghislain Grimm, associé fondateur de Work in progress

La problématique de l'immobilier public de l'État fait écho à celle des grandes entreprises. Il est important de distinguer la période actuelle de transition qui va être longue (qui peut s'étaler sur 18 mois), de la phase future (2022). Pendant cette période transitoire, il faut prendre le temps à comprendre ce qui s'est passé et analyser comment va se passer le retour au travail, en établissant un dialogue avec les agents et les partenaires sociaux. Il serait, notamment, utile de disposer de plus d'éléments technologiques de captation d'information sur la présence au travail. Compte tenu de la baisse drastique des moyens annoncée, il conviendra sans doute de trouver des modèles hybrides. Des expérimentations seront à mettre en œuvre pour essayer de mieux comprendre ces phénomènes.

M Grimm propose d'élargir les trois thématiques proposées. Il intégrerait au groupe sur le télétravail, des réflexions sur la culture du travail, le profilage des activités et le management. Cela va conditionner la réflexion autour des deux autres thèmes sur l'immobilier. Il n'y a pas de modèle unique. Le second groupe pourrait aborder la relation entre les espaces de travail et l'organisation du collectif (gouvernance, temps de travail). Ces réflexions concernant non seulement l'immobilier mais aussi les ressources humaines et l'informatique et doivent être menées avec des équipes pluridisciplinaires qui partageront l'expérience du « salarié ».

Marie Benedetto-Meyer, sociologue et professeur au CNRS et UMR Printemps

L'équipement en numérique et en outils digitaux est essentiel pour concevoir les nouveaux espaces de travail. Pendant le confinement, le recours aux outils de visioconférence (Zoom, Skype...) s'est multiplié, de même qu'aux messageries instantanées (Whats App), outils collaboratifs (Kroqi) et plate formes et réseaux sociaux internes. Il serait intéressant de se pencher sur l'usage de ces outils dans le cadre d'une analyse de l'existant, des pratiques à l'aune des mutations en cours. Le rôle du manager doit être redéfini en mettant en place de nouvelles formes d'apprentissage. Ces outils vont voir se rejouer des formes d'inégalités. Ils transforment les relations hiérarchiques et interrogent la distinction entre vie privée et vie professionnelle. Ils engendrent également des problématiques de sécurité.

Tomasz MICHALSKI, Professeur à HEC

Peu d'études rigoureuses ont été menées sur les effets du télétravail. Certaines recherches démontrent que le choix du salarié doté d'un espace dédié au domicile accroît la productivité. On pourrait envisager une enquête sur l'efficacité du télétravail, l'aménagement du co working et son impact sur le territoire (dans les villes moyennes, les agglomérations...).

Stéphane Lefèvre, Adjoint de l'administrateur général du CNAM en charge de la recherche

M Lefèvre exprime le besoin de formation pour la mise en place du télétravail, et son organisation en évoquant également les problèmes de sécurité, l'aménagement des espaces et leur ergonomie. Il demande s'il est possible d'associer des experts du CNAM pour participer aux groupes de travail.

### Synthèse des débats

M Resplandy-Bernard rappelle que la réflexion de l'immobilier de demain ne peut être menée sans aborder les thématiques du management et du numérique et qu'il entend, naturellement, travailler en étroite collaboration avec la DINUM, la DITP et la DGAFP qui effectueront des retours permanents sur leurs travaux respectifs. Le groupe de travail **Immobilier de demain** pourra contribuer à nourrir les questionnements de ces directions et alimenter leurs travaux.

Suite aux débats, il est confirmé qu'il existe un vrai décalage entre l'offre et la demande de locaux, qui risque encore de beaucoup osciller, plus on s'éloignera du pic de la crise. Aussi, est-il nécessaire de concevoir des lieux plus plastiques et facilement adaptables.

S'agissant de l'accompagnement général des travaux, il assure qu'un dialogue sera conduit, le moment venu, avec les organisations syndicales. Une gestion en système immobilier semble s'imposer, offrant une palette de différents lieux. Il convient de ne pas raisonner en un lieu immobilier unique. L'ampleur de l'immobilier de l'État ouvre un nombre important de perspectives. La notion de tiers lieux publics existe peu dans l'immobilier tertiaire public. Une approche pluridisciplinaire s'impose d'autant plus.

Pour l'étape suivante des groupes de travail, la DIE va s'assurer que la répartition en trois thématiques est toujours pertinente. M Resplandy-Bernard est conscient que les sujets sont connectés et qu'il faudra faire le lien entre les différents groupes. Les personnalités extérieures sont invitées à indiquer à quel(s) groupe(s) elles souhaiteraient participer et faire part, sans restriction, de leur expertise et de toutes les propositions d'actions concrètes qu'elles peuvent faire. L'objectif est, en effet, de construire une passerelle entre les « sachants » et les opérationnels. Une habilitation à Kroqi sera ensuite attribuée en fonction du groupe choisi. Le premier groupe de travail pourrait se dérouler entre mi-juin et début juillet.

Le directeur de l'immobilier de l'État remercie les chercheurs et experts invités qui ont déjà, au travers de leur implication et leurs premières contributions, enrichi les réflexions et ouvert la voie à des prismes d'analyses nouveaux. Cette réflexion sera nécessairement articulée avec celles menées actuellement par la DGAFP, la DITP et la DINUM sur les aspects RH, numériques et de transformation publique. Ces dernières directions ont signalé, en fin de séance, s'associer pleinement à cette démarche qu'elles alimenteront de leurs propres réflexions.

## 5.B. Comptes-rendus des ateliers de travail thématiques

### ■ Compte-rendu de l'atelier n°1 du 24 juin 2020 « Modalités de travail, management et organisation spatiale du travail »

Présidé par Agnès Teyssier d'Orfeuil et Christine Weisrock, sous-directrices chargées respectivement de la gouvernance, financement et supports et de la stratégie et des expertises immobilières à la direction de l'immobilier de l'État (DIE), et animé par Philippe Doux, chef du bureau gouvernance et maîtrise d'ouvrage applicative, **l'atelier du 24 juin 2020** est le premier du sous-groupe de travail n° 1 consacré aux modalités de travail, au **management et à l'organisation spatiale du travail. L'objectif est de commencer par les entrants (extension du télétravail) avant d'aborder les impacts sur l'immobilier (sous-groupe de travail n°2 dont le 1<sup>er</sup> atelier est prévu le 2 juillet prochain).**

Cet atelier rassemble en présence de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et de la direction interministérielle du numérique (DINUM), des participants issus de la communauté interministérielle et du monde académique ou professionnel externe, praticiens du secteur immobilier (cf. liste des participants).

Conformément à la démarche séquentielle adoptée pour cet atelier, il s'agit d'aborder le télétravail autour de 6 dimensions différentes : les dimensions métier, ressources humaines et managériale, numérique, territoriale et environnementale, financière et organisationnelle de la structure. Les participants, qui ont déjà communiqué des contributions diffusées sur la plateforme Kroqi, sont invités à intervenir sur chacune de ces thématiques. **L'objectif est d'enrichir ensemble les débats et les questionnements sur ces thématiques, afin d'être le plus complet possible.**

#### La dimension métier

M. Doux (DIE) rappelle que pendant la période de confinement, le télétravail a été étendu, pour des raisons de sécurité sanitaire, à un très large panel de missions et activités des administrations.

M. Ruetschmann (DINUM) fait d'abord part des résultats d'une enquête lancée en mai dernier auprès de tous les ministères, sur une population de cadres dirigeants. Plus de 60 % d'entre eux souhaitent faire perdurer les modes de travail issus du confinement, qui ont certes, mis en exergue à la fois des points positifs et négatifs. Parmi les points positifs relevés pendant cette période de télétravail forcé figurent le raccourcissement des réunions et une meilleure productivité. En revanche, il a été constaté une submersion du multicanal et une pression du management intermédiaire. **Il ressort également qu'il convient d'améliorer le socle minimal d'outils numériques : matériel et applications en tenant compte des contraintes de sécurité et de confidentialité. L'espace de travail doit être envisagé sous plusieurs formes : au bureau/ à domicile.**

Mme Boissin-Joinville (DITP) indique qu'au-delà de la transformation numérique, un véritable changement culturel doit être opéré dans l'administration pour permettre le travail à distance. Deux leviers sont à actionner : managérial (accompagnement dans le pilotage de l'activité et l'animation du collectif à distance) et organisationnel (assurer l'activité en mode mixte présentiel/à distance : réflexion à mener sur la structure hiérarchique des organisations, le niveau de délégations...). La notion de confiance est au cœur de la réflexion : confiance dans les équipes et leur productivité, dans le numérique.

La DIE interroge l'assemblée sur le niveau d'approche du télétravail : doit-elle se faire de manière globale ou par métiers/activité/domaine ?

La DITP considère qu'il convient de raisonner par activités, fonctions et même profils d'agents. Certaines tâches ne peuvent, en effet, être effectuées en télétravail. Ce sera à chaque direction, voire chaque manager, de spécifier quel est le bon curseur de déploiement.

La DINUM remarque que le recours à des process n'est ni obligatoire, ni primordial.

M. Josse (Ministères sociaux) revient sur l'expérience du télétravail en période de confinement au sein de son ministère. Avant la crise sanitaire, seuls 22% des agents télétravaillaient et 63 % n'avaient jamais télétravaillé. Pendant le confinement, 60 % ont travaillé à distance 5 jours par semaine. Une question se pose concernant les catégories B et C qui ne peuvent pas toujours télétravailler. A l'avenir, 88 % souhaiteraient télétravailler. Afin d'accompagner l'ensemble des agents au cours de cette période difficile, un « *Guide sur le travail à distance* » a été diffusé. Un point est à souligner : 46% des managers considèrent que le management à distance est difficile. Ce chiffre oblige à s'interroger sur l'adaptation du manager à cette nouvelle forme de travail.

M. Guyot (Eurogroup Consulting) dont la structure a accompagné 10 000 collaborateurs dans des entreprises privées, mène aujourd'hui des actions sur le bilan sur le confinement. Il ressort que le cadre d'éligibilité des activités au télétravail a été élargi : certaines missions, jugées initialement peu compatibles avec le télétravail, ont finalement pu y accéder. Il faut balayer à la fois les activités et les process, sans trop se brider. Néanmoins, certaines activités s'y prêtent moins : la gestion de transactions sensibles sur les marchés, les virements d'argent, ou le traitement de données de santé. S'agissant des modes d'organisation, les mode projet ou agile restent compatibles avec le télétravail, même si le brainstorming et les réflexions à plusieurs s'avèrent plus compliqués. A ce jour, le développement du télétravail est focalisé sur le home office, même si des réflexions récentes sont menées sur le recours à d'autres locaux : sites du même groupe, parfois en région. La réflexion est naissante sur le recours à des tiers lieux.

Mme Miriel (Colliers international) indique que la plupart des métiers ont pu être exercés en télétravail, à part quelques missions comme l'accueil. Elle pense également qu'il vaut mieux raisonner en termes d'activité et non de métiers pour apprécier le développement du télétravail. Sur les méthodes agiles et mode projet, il a été constaté que cela pouvait également s'opérer à distance. Le télétravail repose sur la notion de choix : choix du manager, du salarié mais aussi de la meilleure localisation pour réaliser l'activité : bureau (espace individuel ou collectif ?), domicile, espace de co-working.

Mme Benedetto-Mayer (sociologue) remarque qu'il est intéressant de croiser les caractéristiques à la fois individuelles et de chaque activité (elle estime également ce critère plus pertinent que celui de métier). Il est impératif d'intégrer la dimension collective et organisationnelle, tout en s'interrogeant sur les méthodes.

M. Legendre (Parella) considère que la plupart des collaborateurs veulent être responsabilisés dans leurs activités et que beaucoup d'activités sont télétravaillables. Il existe un véritable enjeu consistant à réinventer le siège social, encore plus dans le secteur privé, sachant que le prérequis est de créer des infrastructures digitales. Il fait part aussi des difficultés rencontrées pour les activités de brainstorming à distance.

#### La dimension ressources humaines et managériale

La croissance attendue du nombre de télétravailleurs va impacter l'ensemble des activités se rattachant aux ressources humaines, du cadre réglementaire du télétravail au modèle managérial et au pilotage de la performance individuelle et collective, en passant par les conditions de vie au travail, la réglementation du temps de travail, la prévention des risques psycho-sociaux et pathologiques, l'ergonomie, la formation des agents et des managers, et la position des organisations syndicales dans le cadre du dialogue social fonction publique et dans chaque ministère. La DIE cite dans ce cadre le nouveau cadre

réglementaire du télétravail dans la fonction publique issu du décret n°2020-524 du 5 mai 2020.

M. d'Iribarne (administrateur à la Fondation Maison des sciences de l'Homme et chercheur au LAIOS) pose une question : pourquoi le télétravail est-il au cœur des réflexions actuelles alors même que ce sujet existe depuis plusieurs années déjà ? Il apporte une réponse directe : les employeurs espèrent réduire les coûts immobiliers et les syndicats retrouver du poids. Il convient de ne pas tomber dans une réglementation trop bureaucratique.

M. Ghys (directeur de la plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines à la préfecture des Hauts-de-France) insiste sur l'importance de la dimension technologique et numérique qui conditionne le déploiement du télétravail (il est indispensable de disposer des outils et du réseau nécessaires pour cela). Les questions doivent se poser au niveau des activités des agents.

M. Bauchot (DIE) précise que l'extension du télétravail ne se traduira par une réduction des surfaces de bureaux que s'il est accompagné du développement du *flex office*, autre révolution culturelle en soi. Il convient dès lors de repenser l'agencement des bureaux.

M. Guyot (Eurogroup) rappelle que le télétravail se heurte encore à des limites : activités qui manipulent beaucoup de papier, activités commerciales, même si les habitudes commencent à évoluer sur le sujet. Il insiste sur l'accompagnement du télétravail, notamment au niveau des managers. Il faut une réflexion au niveau de l'équipe, afin d'organiser le travail et le collectif. Il évoque l'expérience d'un grand groupe pour lequel le passage au télétravail avait avant tout un objectif rh (et non de réduction de coûts) : faire évoluer les pratiques managériales, développer l'autonomie, manager par les objectifs et non les moyens. Un des vecteurs d'accélération : les outils collaboratifs.

La DIE rebondit sur les échanges et demande aux participants, leurs préconisations.

M Ughetto (sociologue et professeur au CNRS UMR LATSS et à Université Gustave Eiffel) explique qu'une des grandes transformations de la fonction publique reste à accomplir : moins piloter par le réglementaire mais par l'activité. Mais cela nécessite un véritable outillage qui passe par l'analyse du travail. Il convient ainsi de monter en capacité sur l'analyse du travail, de le documenter, de le décrire. Il faut à la fois une organisation, une méthodologie et un accompagnement des managers au télétravail. Il ajoute que la notion de métier ne doit pas être évacuée des débats : chez les enseignants chercheurs, la possibilité d'animer des cours à distance renvoie à une transformation plus profonde de leur métier.

Mme Laplante (Ministère de l'Éducation nationale) insiste également sur l'importance de disposer des équipements idoines pour assurer le télétravail dans les meilleures conditions et sur un plan managérial, sur la nécessaire confiance de la hiérarchie. Elle fait part de difficultés d'intégration et de formation de nouveaux agents dans une équipe lors de la période de confinement, en raison du manque de collectif.

Pour Mme Chandelier (directrice du patrimoine et de la logistique à la Cour des Comptes), la question du télétravail en termes de management est prioritaire. Mais il existe aussi la question de l'avenir de certains métiers occupés par des agents catégorie B et C, il faut les accompagner dans l'évolution de leurs métiers.

Pour M d'Iribarne, la crise due au Covid 19 s'est révélée un véritable accélérateur de prise de conscience et de décisions, remettant en question le modèle bureaucratique post-taylorien. Va-t-on assister à une rupture historique ? Il est important de prendre en compte des temporalités différentes de changement selon le niveau de management : la hiérarchie de 1<sup>er</sup> niveau est plus acculturée à la différence des niveaux supérieurs plus ancrés dans la tradition. Au-delà, c'est un changement d'univers de référence de l'administration dont il s'agit.

### La dimension numérique

Le travail à distance a mis en lumière des déséquilibres entre secteurs quant à la maturité numérique des organisations et la nécessité de disposer d'outils adaptés.

La DINUM indique qu'on a déjà une idée assez claire du socle numérique dont on a besoin et qu'il est déjà plus ou moins mis en place selon les ministères. L'idée de standardiser le poste de travail et son environnement (réseau) ne lui semble pas forcément souhaitable dans un souci d'efficacité ni réaliste (certains agents ont des outils personnels plus performants). L'objectif n'est pas de déployer massivement des PC portables, mais de mieux concilier l'équipement personnel et professionnel. Il importe de veiller à la sécurité et au compartimentage des réseaux.

La DIE évoque les difficultés rencontrées pour travailler en harmonie sur les sites multi-occupants, en raison de réseaux différents.

La DINUM rappelle que ce point a déjà été relayé. Il conviendrait de revoir la façon dont on conçoit la sécurité et la protection des systèmes. Il faut analyser le niveau du besoin de sécurité. Le télétravail doit s'accompagner d'une formation à ces risques (managers et agents). Il fait part d'une accélération des réseaux sociaux de l'État tels que la plateforme collaborative Resana et Tchap.

Mme Chandelier (Cour des Comptes) évoque, à cet égard, son expérience à la Poste. Malgré leurs cultures numériques différentes, le regroupement de plusieurs directions métiers avait été possible.

La DIE lance ensuite le débat sur les immeubles intelligents dits « smart buildings » (environnement digital). Quelles sont les interactions avec le télétravail ?

M. Guyot (Eurogroup) ne décèle pas de liens forts, sauf si le travail à distance s'accompagne d'un développement du flex-office.

La DINUM signale qu'une réflexion a déjà entamée sur une expérimentation d'un outil de réservation, à la préfecture d'Ile-de-France, prévue dès juillet prochain.

Mme Miriel (Colliers) fait le lien entre les immeubles intelligents et l'empreinte carbone. En principe, ces bâtiments sont censés mieux gérer la dimension environnementale. Mais peut-être faut-il aussi s'interroger sur l'acceptation de ce type d'immeubles par l'utilisateur (utilisation des données d'occupation).

La représentante de Viguiet architecture estime, pour sa part, que les immeubles intelligents sont là pour accompagner le salarié dans le *flex office*. C'est pour valoriser la présence des agents, en proposant notamment des services auxquels ils n'ont pas accès chez eux. Elle explique aussi que les « smartbuildings » collectent des données (anonymes) pour mieux optimiser les locaux.

M. d'Iribarne s'inquiète de cette collecte d'informations qui pourrait être perçue par les agents comme intrusive.

### La dimension territoriale et environnementale

Le télétravail des agents publics est susceptible de les répartir différemment sur le territoire et donc d'impacter l'organisation immobilière et de participer à la réorganisation territoriale de l'État. Il devrait également avoir un impact positif sur l'environnement, notamment en réduisant les temps de transports.

Pour M. Guyot (Eurogroup), le télétravail va influencer sur la redynamisation des territoires. Les agents optant pour un télétravail de plus de 2 jours par semaine pourront envisager de s'installer plus loin de leur lieu de travail. Les entreprises pourront, de leur côté, choisir des installations à proximité des grandes agglomérations.

M. d'Iribarne signale, qu'en Californie, le montant élevé des taxes sur les autoroutes a encouragé beaucoup d'entreprises à adopter le télétravail et fait un parallèle avec les

franciliens, parmi les plus favorables au travail à distance, pour réduire les transports en commun. D'un point de vue d'aménagement du territoire, il sera possible de travailler d'une manière décentralisée, si les outils techniques et les réseaux le permettent, ce qui peut poser problème dans certaines zones rurales (problèmes de couverture de réseaux).

M. Ghys rappelle que le recours au télétravail, pendant le confinement, a permis d'améliorer considérablement la qualité de l'air (en diminuant les transports), notamment à Lille. Le télétravail peut être vu comme un levier pour développer l'attractivité de certains territoires.

M. Vermeulen (Ministère de la Transition écologique et solidaire) remarque que les progrès en matière de qualité de l'air dus à la réduction des transports notamment, devront être nuancés par la pollution qu'engendrera la poussée du numérique.

La DINUM ne dispose pas pour le moment de données chiffrées sur le sujet.

### Dimension financière

La DINUM ne détient pas aujourd'hui d'éléments sur le coût du nouveau poste de travail.

Dans certains pays nordiques (Finlande), en Belgique et aux Pays-Bas, les coûts du home office sont pris en charge (attribution d'aides). La DINUM indique que cette piste est actuellement envisagée et inscrite au tableau des actions et évaluations à mener.

### Dimension organisationnelle de la structure

La mise en œuvre généralisée du télétravail lors de la crise sanitaire n'a pas été sans difficultés pour certaines structures : de fait, selon la maturité des organisations, le télétravail a été soit un véritable accélérateur, soit un révélateur du besoin de transformation.

La DITP revient sur la notion de confiance, déjà évoquée, condition élémentaire d'un télétravail efficace. Il ne doit pas s'agir d'une confiance aveugle, mais pensée et processée. Elle est preneuse de la vision des autres participants.

Les contributions dans Kroqi d'Eurogroup et de Mme Sauvageot (directrice de l'innovation et du développement des environnements de travail à Orange) abordent la question.

M. d'Iribarne indique qu'il convient de distinguer le stock et le flux des immeubles de bureau. Une majorité de collaborateurs continuent de travailler dans des bureaux fermés, souvent individuels. Il n'est donc pas possible de raisonner uniquement en termes d'openspace et flex office. La réflexion doit être articulée avec l'état du stock.

M. Grimm (associé fondateur de workINprogress) craint que certaines décisions ne soient très centralisées. Il appréhende une accumulation d'accords-cadres et de règles de vie dérivant vers une bureaucratie du nouveau monde du travail. Il lui semble fondamental d'adapter le télétravail selon les activités, les secteurs, en instaurant un dialogue entre les agents et leur proche hiérarchie. Rappelant que le télétravail n'est pas un droit social, mais une modalité de travail, il entend laisser au manager de proximité la possibilité d'établir ses propres règles, déterminer lui-même les jours de télétravail les mieux adaptés au fonctionnement de son équipe. Il s'agit, pour lui, d'une opportunité unique de revaloriser l'encadrement de proximité.

### Conclusion

La DIE remercie l'ensemble des participants à l'atelier d'aujourd'hui qui a permis de mettre en exergue les fortes attentes par rapport au télétravail et le besoin d'accompagnement des managers dans ces nouvelles modalités de travail. Il ressort également la nécessité de disposer d'un outillage adapté (outils numériques, méthodes). Les approches du télétravail

devront être adaptées selon les univers de travail, en évitant un cadre normatif trop lourd. La question du stock de bureaux existants est également à prendre en compte.

Les participants peuvent continuer à alimenter les débats par l'envoi de contributions sur la balf ([die1a-gouvernance.pie@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:die1a-gouvernance.pie@dgfip.finances.gouv.fr)). La DIE est notamment preneuse d'exemples issus de la sphère publique. Des suggestions de personnes à auditionner peuvent également être proposées.

Le prochain atelier (sous-groupe n° 2) aura lieu le 2 juillet prochain et portera sur les conséquences sur l'immobilier, en abordant notamment l'aménagement des espaces de travail et les tiers lieux.

## ■ Compte-rendu de l'atelier n°2 du 2 juillet 2020 « Aménagement des espaces de travail et tiers lieux »

Présidé par Agnès Teyssier d'Orfeuil et Christine Weisrock, sous-directrices chargées respectivement de la gouvernance, financement et supports et de la stratégie et des expertises de l'Immobilier de l'État à la direction de l'immobilier de l'État (DIE), et animé par Hervé Le Dû et Lisa Lalanne du bureau doctrine et stratégie de l'immobilier de l'État, **l'atelier n°2 du 2 juillet 2020 est consacré aux aménagements des espaces de travail et tiers lieux. Cet atelier permet d'aborder de manière concrète les impacts sur l'immobilier des entrants (extension du télétravail notamment, travail collectif, la culture de la confiance) abordés au cours de l'atelier n°1 du 24 juin 2020 sur les modalités de travail, le management et l'organisation spatiale du travail.**

Cet atelier rassemble en présence de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et de la direction interministérielle du numérique (DINUM), des participants issus de la communauté interministérielle et du monde académique ou professionnel externe, praticiens du secteur immobilier (cf. liste des participants en annexe).

Conformément à la démarche séquentielle adoptée pour cet atelier, la DIE propose d'analyser l'existant, ses forces et ses irritants afin d'intégrer progressivement la situation cible en identifiant les leviers de transformation. L'administration occupe aujourd'hui des immeubles, qui dans leur structure physique, traduisent généralement les organigrammes de nos administrations. Ils sont constitués d'espaces majoritairement cloisonnés. Or, l'objectif aujourd'hui est de concilier davantage les espaces de travail collectifs et individuels et de s'adapter aux arbitrages faits entre travail chez soi ou dans des tiers lieux et travail au siège. Cela devra se traduire par des aménagements différents sur l'immobilier. Cette évolution constitue un projet de transformation en soi.

Les participants, qui ont déjà communiqué des contributions diffusées sur la plateforme Kroqi, sont invités à intervenir sur chacun des quatre temps proposés : un jeu de photos de nos espaces de travail individuels (au sens du poste de travail), un jeu de photos de nos espaces de travail collectifs (salles de réunion, de formation) et un jeu de photos des espaces de vie communs (circulations, hall d'accueil, restaurant administratif, espace de convivialité). Enfin, un focus sera fait sur les tiers lieux qui sont aujourd'hui peu nombreux dans la sphère des immeubles de bureaux occupés par l'État. L'objectif est de faire réagir, d'enrichir ensemble les débats, de définir les forces et faiblesses de la situation actuelle, afin d'être le plus complet possible et d'esquisser ce que pourrait être l'immobilier de demain en intégrant progressivement la situation cible, la trajectoire et enfin identifier les leviers de transformation pour aller vers la cible.

Avec les réflexions déjà menées, les comptes rendu des auditions prévues cet été et à la rentrée et l'ensemble des contributions, la DIE sera en mesure de proposer un premier projet de recommandations sur la façon dont l'immobilier public doit/peut évoluer pour mieux accompagner les transformations/le changement dans l'organisation du travail. Cette proposition pourra être soumise au groupe plénier qui sera réuni en septembre.

### Les espaces de travail individuels

Mme Lalanne (DIE) présente le premier jeu de photos où nous voyons des postes de travail attitrés, en bureau individuel stricto sensu ou à plusieurs (de deux à six personnes).

Mme Giraud-Le Pottier (MRPIE 75) fait part du sentiment renvoyé par ces photos : il s'agit de faux espaces partagés (ressenti de quelque chose d'assez statique et optimisation des surfaces qui n'est pas réelle). Pour le premier espace, le mobilier prend de la place, ne favorise pas l'échange, n'est pas moderne. Il y a de l'espace perdu, des sièges inoccupés, ce qui est dommage s'il s'agit d'une inoccupation régulière. C'est un espace peu convivial,

avec un manque d'unité, d'harmonisation, et qui ne semble pas faciliter les interactions. Pour le quatrième espace, il n'est pas en premier jour, ce qui est problématique.

Mme Monsénégo (MRPIE 75) évoque une proximité physique plus que relationnelle des agents. En termes de confort de travail, il manque la possibilité d'être seul et concentré dans son travail. Manque de distanciation conformément aux nouvelles contraintes sanitaires. Un mobilier spécifique serait nécessaire avec des éléments verticaux de protection d'une certaine hauteur pour respecter la distance physique. Les espaces semblent aussi manquer de confort.

M. Gigou (MAA) remarque que le cinquième espace (bureau individuel stricto sensu) est daté, notamment en raison de la dématérialisation forcée que nous connaissons depuis plusieurs mois. Les premiers espaces sont plus agréables. En lien avec la crise sanitaire, et en renouvelant le mobilier dans le cadre d'un projet en cours au ministère, des brises-vue ont été installés pour accrocher les écrans, avec des plexiglass au-dessus. On pourra démonter les plexiglass à la fin de la crise sanitaire. Cela crée une intimité de l'espace de travail sans rompre la communication. L'aspect mobilier moderne rend acceptables les bureaux partagés.

Mme Weisrock (DIE) demande comment dématérialiser dans le domaine des RH les dossiers des agents ? Le transfert des dossiers papier pose souci et cela coûte cher. Il faut lancer la réflexion sur les usages du papier pour accélérer la dématérialisation. La majorité des informations sont dans le système RH. Les gestionnaires RH se sentent sécurisés en ayant les dossiers papier à proximité mais en réalité, ils ne les utilisent plus que rarement.

Philippe Gigou (MAA) indique que si nous ne sortons pas de l'habitude du papier et que nous ne passons pas à la dématérialisation maintenant, nous aurons du mal à mettre en place des espaces plus adaptés. Le premier grand pas a été la signature électronique pour la commande publique, mais l'usage de cette dernière peut être étendu de manière beaucoup plus large. Les archives sont à transformer, à gérer différemment. Le parapheur électronique est également à développer. Une bascule culturelle est à faire dans ce domaine.

M. d'Iribarne (Fondation Maison des sciences de l'Homme / LAIOS) mentionne que sur les différentes photos, il y a des bureaux fermés, ce qui est le premier paramètre à considérer : bureau ouvert ou fermé. Nous n'avons pas une vision claire de la densité, forte ou non ? Les postes de travail sont présentés de manière classique alors que nous pouvons faire les choses de manière différente, les plateaux sont grands avec des retours et des formes anciennes. Nous connaissons les possibilités existantes pour lever des formes d'isolement. Aujourd'hui, c'est opaque. Quelle est la combinaison à faire des différentes variables ? Les instructions sanitaires données par l'État ont été allégées (1m de distance). Le problème actuellement est la densification.

Mme Weisrock (DIE) indique que le Conseil de l'immobilier de l'État (CIE) a édicté en 2007 la norme de 12 m<sup>2</sup> SUN/pdt. Aujourd'hui, quand nous cherchons à moderniser, à éviter ce qui se fait, nous voyons que plus nous décroisonnons, moins la notion de SUN a de sens. Il faut changer notre référentiel à cet égard : être plus adapté à l'usage en conciliant nos impératifs de coûts avec les impératifs qualitatifs. Si nous mettons en place des espaces différents, nous n'occuperons pas moins de mètres carrés mais ces derniers présenteront un usage plus « plastique ». La seule modalité qui permettrait d'économiser serait le flex office mais dans l'administration, c'est une modalité qui est difficilement acceptée aujourd'hui.

M. d'Iribarne (Fondation Maison des sciences de l'Homme / LAIOS) précise en effet qu'il ne faut pas confondre flex office et poste de travail partagé. Le poste de travail partagé est accepté assez facilement et le flex office beaucoup moins : c'est le fait de ne pas avoir de

poste de travail attiré et pour un cadre intermédiaire de ne pas savoir où sont ses agents à un moment donné.

Mme Giraud-Le Pottier (MRPIE 75) mentionne qu'une démarche de flex office doit être accompagnée (adaptabilité, flexibilité, intérêt partagé entre les agents). Il faut montrer les avantages du flex, cela peut s'aménager par plateau, service, mission, l'idée est d'adapter le poste de travail aux besoins. On va gagner en confort de travail. Cela peut poser problème uniquement quand tous les agents sont présents au même moment. Il y a un bon retour une fois que le projet est réalisé mais il faut lever les freins avant qu'il ne soit mis en place.

Mme Weisrock (DIE) indique que nous pouvons atténuer le principe du flex office en aménageant et en gardant certains postes fixes comme le secrétariat et en raisonnant effectivement par service. Mention de l'exemple de l'administration belge qui fonctionne bien : Flex avec contrepartie d'être en télétravail 2/3 jours par semaine chez soi (gagnant gagnant).

Mme Monsénégro (MRPIE 75) estime que les photos font apparaître un problème de densité. Or, cette dernière est plus acceptable s'il y a suffisamment de lieux communs, collectifs mais aussi des endroits pour s'isoler. Les densités variables ne peuvent être comprises ou améliorées que si chaque personne voit l'intérêt du projet d'avoir sur un même lieu des espaces variables. Quelle est l'acceptabilité de ce modèle ?

M. Bouchet (Génie des lieux) indique que la problématique n'est pas nécessairement d'être à deux, trois ou quatre mais la proportion entre espaces collaboratifs et espaces individuels. La vraie question est la répartition des espaces, et pour promouvoir cela auprès des collaborateurs, il faut leur proposer des solutions adaptées à leurs activités, leurs objectifs de performance et leurs conditions de bien-être. Il faut voir le bénéfice apporté aux occupants et présenter le projet de manière positive pour répondre aux enjeux d'activités. Le présenter comme un bénéfice et pas comme une contrainte.

Marie Christine Rieubernet (ministères sociaux) indique que certaines activités nécessitent encore de manier beaucoup de papier (paie, commission médicale) et donc les nouveaux aménagements doivent permettre l'accès aux données sensibles. Dans le contexte actuel de crise sanitaire, il faut garantir la distanciation physique entre les agents.

M. Grimm (WorkINprogress) signale la limite de montrer des photos car il faut, selon lui, partir des activités et cartographier les métiers. Le bureau s'inscrit dans un éco système plus large. Est-ce que mes collègues de travail sont du même bureau ou relèvent d'autres services et de quel type de postes de travail j'ai besoin ? Il faut identifier s'il s'agit d'un travail personnel ou qui nécessite beaucoup d'interactions dans une journée : dans ce cas, c'est moi qui m'adapte et qui bouge en fonction de mes activités. Il faut donc repartir des activités, et réaliser un mapping des tâches individuelles et collectives (qu'est-ce que je fais et avec qui je le fais : est-ce avec des gens de la même direction que moi ou avec d'autres ?). Une fois que cette analyse est terminée et que ces paramètres sont déterminés, il est plus simple de savoir ce qu'on va pouvoir proposer comme aménagements de travail (PDT isolé ou pas, télétravail, etc...)

Concernant l'exemple belge, la Belgique a effectivement bien évolué vers le partage des bureaux (distance, dématérialisation). Il faut prendre en compte les dispositions physiques et numériques pour définir la manière de travailler. Il faut proposer une valeur globale sur les bénéfices et démontrer que l'intensification du télétravail et les outils à distance ne sont pas la contrepartie d'abandonner le poste de travail. Il faut une mise à disposition de l'ensemble des solutions physiques et numériques et une autonomie de l'agent pour qu'il « consomme » ce dont il a besoin pour être efficace.

Mme Weisrock (DIE) partage cette approche. Elle ajoute que les belges se sont intéressés aux postes de travail à domicile dans un souci de vision complète : besoin d'un siège, d'une

table adaptée, et une dotation de départ est payée à l'agent pour qu'il puisse financer ces aménagements chez lui.

M. Grimm (WorkINprogress) indique que partir du réel est une bonne méthode mais il faut aussi présenter l'écosystème/la cartographie des activités de la communauté de travail concernée et prendre aussi en compte le management. L'ergonomie au travail est essentielle. Pourquoi ne pas proposer un crédit permanent pour que le salarié puisse s'acheter un équipement complémentaire, se faire livrer un repas le midi, etc. ?

M. Gervais (Urbest), fondateur d'une start-up (13 personnes) et utilisateur de locaux à Paris La Défense (3000m<sup>2</sup>) : le personnel de la start-up y va pour utiliser des salles mises à disposition. Cela leur garantit un meilleur confort que de travailler chez soi. Deux étages sont réservés aux employés de Paris La Défense et un plateau est réservé aux employés qui sont moins souvent présents sur site (les équipes de Paris La Défense ne sont pas dans leurs bureaux tout le temps). Il s'agit d'un contrat à 200 euros par poste par mois, c'est très intéressant car cela mélange des agents publics avec d'autres.

Mme Lalanne (DIE) mentionne que la DIE a visité les locaux de Paris La Défense et que le projet est en effet très réussi.

Mme laneva (CNAM) réagit sur deux points.

Sur les photos, se pose la question de « que pouvons-nous dire à partir des caractéristiques physiques des espaces ? » Il faut plutôt avoir une réflexion centrée sur les activités. Il y a une idée imprécise de ce que font les gens au travail sur ces photos. Il faut prendre en compte cet aspect essentiel pour prévoir les aménagements des espaces. Cela n'est pas automatique, on s'interroge rarement sur notre activité, on ne l'analyse pas sous l'angle aménagement des espaces.

Sur le flex office, il faut associer les utilisateurs et respecter les règles de vie quand on partage des espaces. Pour que les environnements d'espaces partagés fonctionnent, il faut que tout le monde joue le jeu. Cela rejoint ce qui a été dit au précédent groupe de travail du 24 juin 2020.

#### Les espaces de travail collectifs

M. Le Dû (DIE) présente le deuxième jeu de photos consacré aux espaces de travail collectifs : salles de réunion, salles de formation, espaces dédiés aux moments de co-construction. La deuxième photographie traduit la volonté d'utiliser l'espace d'un hall d'immeuble. La photo d'un Lab met en avant un besoin de souplesse et d'adaptation.

Mme Gourlet (APIJ) réagit sur les deux premières planches de photos (espaces de travail individuels et espaces de travail collectifs). La première ne peut se comprendre qu'en tenant compte de la deuxième car on ne peut plus raisonner en poste de travail sans considérer ce qui va l'accompagner à l'échelle du plateau de travail voire du bâtiment et concerner un collectif beaucoup plus important. Toutes les fonctions auparavant organisées autour du poste de travail sont désormais présentes au niveau du bâtiment. Nous avons davantage que seulement les fonctions initiales. C'est une mutation culturelle, dans la Justice, on raisonne en échelle globale. Le territoire personnel du poste de travail mérite d'être repensé. Il faut aller chercher plus loin pour que le collectif ait du sens.

Sur la notion de temporalité, tout ne s'opère pas au même rythme, même sur un organigramme, nous ne sommes pas sur la même temporalité. Comment accompagner les usagers, les utilisateurs lorsque les projets ont lieu sur plusieurs années pour accompagner les mutations ?

Il faut une méthode pour définir les activités, par agent et par équipe : démarche à développer sous réserve qu'elle ne soit pas trop chronophage pour les acteurs. Il faut aussi écouter le poids des habitudes qui peut être lourd et accompagner pour que les espaces soient en parfaite cohérence avec les activités.

M. Le Dù (DIE) souligne la nécessaire adaptabilité et souplesse des espaces. La frontière s'estompe entre le collectif et l'individuel.

Eric Mengus (HEC Paris) réagit également aux deux premières séries de photos. Qu'est-ce que nous avons comme activités en tête ? Un agent peut avoir différentes tâches et interactions avec d'autres agents. Les activités pour les emplois de bureaux sont parfois contradictoires et ce sont les emplois les plus aptes au télétravail mais avec une forte hétérogénéité des tâches. Il y a un enjeu de continuité entre les tâches. Quels sont les équipements/moyens que les agents peuvent avoir à leur disposition pour partager leur travail ? Un équipement audiovisuel est notamment indispensable.

M. Le Dù (DIE) confirme que l'aspect équipement informatique est un aspect très important.

Mme Giraud-Le Pottier (MRPIE 75) constate que les espaces de travail collectifs sont peu ou pas connectés, souvent aveugles, statiques dans leur organisation, pas très confortables et peu adaptables. Le BercyLab est un exemple contraire mais cela reste à la marge. Les espaces de réunions traditionnels révèlent le poids fort d'une norme, d'une hiérarchie.

#### Les espaces de vie communs

Mme Lalanne (DIE) présente le troisième jeu de photos consacré aux espaces de vie communs au sein des bâtiments : circulations, hall d'accueil, restaurant administratif et espace de convivialité.

M. Bouchet (Génie des lieux) rappelle que le travail à distance devient plus répandu et qu'il faut donc des « espaces temps » pour se retrouver en collectif. Il doit s'agir d'espaces dédiés, protégés, à 20 ou 30 pour partager des moments collaboratifs en dehors des salles de réunion qui seront toujours nécessaires. Les « espaces temps » pour les modes de travail collectifs doivent répondre à une logique de proximité et être des espaces agiles, flexibles, mobiles, bien équipés (écran numérique). Garder le lien social est primordial. Si on est en présentiel c'est pour travailler ensemble, le travail en présentiel doit se réinventer.

Mme Lalanne (DIE) confirme que la crise sanitaire nous a montré que le retour au bureau permettait le plus souvent de retrouver ses collègues et donc que les espaces collectifs sont à développer à plus large échelle.

Mme Monsénégo (MRPIE 75) rappelle que les espaces de convivialité sont indispensables et insuffisants aujourd'hui (tisaneries, salles de repos, salles pour téléphoner, salles informelles) pour rendre la densification supportable. Nous sommes sur notre lieu de travail pour travailler mais aussi pour avoir accès à d'autres espaces, qui manquent actuellement.

Concernant les circulations, il est signalé qu'en période de crise, il faut réinterroger le modèle de la tour (IGH) et des ascenseurs (Grande Arche). Ces derniers ne sont pas utilisables aisément, ce qui impose de maintenir des agents en télétravail. Elle cite également le sujet de la construction du bâtiment qui a un poids de plus en plus important dans la qualité de vie au travail (en cas de canicule par exemple).

Mme Giraud-Le Pottier (MRPIE 75) considère que les circulations, hall d'accueil et restaurant présentés mettent en évidence des espaces perdus. Cela peut désormais être changé, notamment pour les restaurants avec une étendue des horaires d'ouverture en dehors du temps de repas pour y travailler : la réversibilité de l'espace est possible (avec un traitement spécifique des odeurs, etc.). Mais de manière générale, les espaces de vie communs sont peu équipés et peu attractifs.

#### Les tiers lieux

M. Le Dù (DIE) rappelle la définition des tiers lieux comme n'étant ni l'espace de travail au bureau ni le domicile. Cette possibilité n'est quasiment pas offerte aujourd'hui aux agents

de l'administration. Pourquoi les tiers lieux sont nécessaires ? Comment les mettre en place et les gérer ?

Mme Sauvageot (Orange) évoque les espaces de corpo-working, qui proposent des services aux salariés et d'avoir des sites proches du domicile des salariés (sites Orange notamment où ils trouvent tous leurs outils et des collègues) et donc meilleur équilibre vie pro et privé (moins de stress) sans avoir obligation de se rendre sur le lieu habituel de travail. Comme beaucoup de grandes entreprises, le taux d'occupation d'Orange était de 50% sur le site avant le mois de mars 2020 donc il y a un besoin de réengager les salariés, au service du projet d'équipe et des managers. Certains salariés ont des difficultés à télétravailler depuis leur domicile (manque d'espace, proximité avec les enfants, sentiment d'isolement). Ce système est donc bien adapté. Il y a des règles d'usages et de sécurité à respecter et des services à offrir dans le cadre du réaménagement et de la réorganisation de l'espace.

Mme Weisrock (DIE) indique que la notion de corpo-working est intéressante pour le salarié. Ce dispositif permet tout en étant pas loin de chez lui, de pouvoir bénéficier des outils de l'entreprise. En effet, le problème de l'administration est de regrouper dans un même lieu les outils des agents de ministères différents et dotés de systèmes d'information différents. C'est la grosse difficulté. La question des outils se pose si on veut accueillir différentes administrations sur un même lieu.

Mme Lestang-Préchac (MESRI) témoigne sur des lieux dédiés aux étudiants : expérimentation des campus connectés. Lieux mis à disposition par les collectivités territoriales pour les étudiants de différentes formations avec un tuteur : cela leur permet d'étudier dans de bonnes conditions avec un tuteur (100 labellisations à ce jour par le MESRI). L'objectif est de permettre à l'étudiant qui ne peut pas bouger pour des raisons financières ou de logement d'accéder à l'enseignement supérieur avec l'ensemble des dispositifs (infrastructure, réunis ensemble avec leur tuteur).

Mme Weisrock (DIE) demande si le MESRI a une idée du taux de réussite de ces étudiants par rapport à ceux qui sont dans les sièges des universités.

Mme Lestang-Préchac (MESRI) répond qu'il est trop tôt car ce projet date de moins d'un an, mais en son absence, il semble acté que ces étudiants n'auraient peut-être pas fait d'études supérieures.

M. Le Dù (DIE) interroge la DINUM sur la dimension technique du poste de travail (poste de travail banalisé pour les agents) ?

M. Ruestchmann (DINUM) indique que les travaux avancent dans le sens d'un socle minimum numérique qui permettrait à l'agent de travailler n'importe où. Des discussions sont en cours avec le ministère de la Justice pour partager et profiter des espaces en expérimentation. Un COPIL s'est tenu avec toutes les directions concernées la veille pour évoquer ce point. Avec la DITP, l'idée est d'expérimenter à partir de septembre avec les différentes couches (bâtementaire, numérique, managériales, contractuelle).

M. Grimm (WorkINprogress) intervient sur un retour d'expérience des grandes entreprises : la grande surprise a été un taux d'utilisation des salariés assez faible des tiers-lieux (maillage non adapté). Il faut éviter les irritants (problèmes d'accès, badge, accès wifi) → les bénéfiques vs les irritants ne donnent pas envie. Si ce n'est pas immédiatement à côté de chez soi, il faut au moins que ce soit près des grands axes de communication. S'il n'y a que des irritants (difficulté à se connecter au wifi, badge de cantine non accepté dans ce tiers lieu, etc.), les salariés n'adhéreront pas.

M. Bortzmeyer (MTES) fait état de la distinction entre tiers lieux, coworking et lab. Il faut définir chacune des notions. Les aspects de fonctionnalités techniques sont importants, ces espaces ne développent leur potentiel que si nous avons un ensemble de fonctions (animation de formations, moments spécifiques d'échanges entre les co-workeurs public/privé). Il cite l'exemple de la Maïf qui généralise ce type d'espaces pour avoir un

maillage sur toute la France. L'administration devrait se doter d'un cahier des charges pour ne pas être sur une logique d'offrir simplement des mètres carrés.

Mme Pailhes (MRPIE Occitanie) travaille sur le projet de cité administrative de Toulouse. Son service utilise très régulièrement un espace de coworking dans le cadre de réunions agiles, ce qui permet de travailler sur des sujets interministériels, ce qui est une bonne chose.

M. d'Iribarne (Fondation Maison des sciences de l'Homme / LAIOS) rappelle que la notion de poste de travail principal n'a plus de signification si nous prenons un espace de travail élargi. La question à se poser est donc de savoir si l'administration peut concevoir que demain le poste de travail principal sera chez soi, dans un espace de coworking ou un tiers lieu? Les tiers lieux peuvent être des espaces de coworking, des fablab, des incubateurs. Il y a une dynamique forte pour les espaces de coworking avec le système marchand ou associatif. Ce sont des business modèles différents. Dans l'enquête ACTINEO de 2017, une des questions posées était : qu'est-ce qu'apportent les tiers lieux? Les réponses suivantes ont été recueillies :

1. Rencontrer des personnes avec qui développer mon activité professionnelle,
2. Rencontrer des personnes intéressantes qui ont le même mode de vie que moi,
3. Lutter contre l'isolement,
4. Rester salarié de mon entreprise sans perdre trop de temps,
5. Avoir un endroit où travailler entre deux rendez-vous.

Ensuite, une des questions portait sur le meilleur et le pire à tirer des lieux de travail autre qu'au bureau, qu'il s'agisse de travailler chez soi, à l'hôtel, au restaurant, dans un espace de coworking. La qualité d'internet arrive en tête, puis la possibilité de monter des réunions et la qualité de l'éclairage. Le pire est de ne pas pouvoir travailler correctement, l'ergonomie des sièges, l'impossibilité de tenir des réunions, et la température du lieu.

Les utilisateurs sont plutôt des jeunes (26/35 ans), des cadres, des pratiquants du télétravail. 28% des actifs ont déjà fait du télétravail, ce chiffre monte à 53% pour les utilisateurs des tiers lieux.

Quelle est la combinaison d'espaces à offrir aux collaborateurs? Pour l'administration, le problème principal est le problème réglementaire. Il faut concevoir la totalité des espaces comme un tout. On en revient aux échanges du premier atelier du 24 juin 2020.

M. Bouchet (Génie des lieux) indique que des tiers lieux ont été expérimentés sur la période 2017/2019 pour offrir un espace à proximité des agents en alternative au travail à domicile. Il faut rapprocher les lieux de travail des domiciles, c'est la fin des campus ou grands ensembles en région parisienne. Il faut se rapprocher des lieux de vie. Les conditions de travail seuls ou à plusieurs ne sont pas les mêmes. Il faudrait traiter du facility management car son enjeu est central dans la problématique des tiers lieux. Les prestataires proposent des services et le coût réel est à évaluer. C'est une vraie problématique.

Mme Weisrock (DIE) précise que la question des outils est prégnante. L'État a des biens domaniaux sous densifiés sur certains territoires. L'État n'a pas d'intérêt à louer ou payer une prestation de services mais il faut mutualiser les espaces puisque nos administrations couvrent tout le territoire. En termes de tiers lieux, ce serait donc possible mais la question est que chacun a ses propres outils. Se pose la question du cahier des charges et comment l'État va financer et gérer ces tiers lieux. Nous fonctionnons beaucoup en silo.

Mme Beck (préfecture IDF) fait part du projet de la Fabrique RH (laboratoire d'innovation de la préfecture d'IDF) qui consiste à ouvrir à l'automne 2020 un espace de coworking dédié aux agents publics dans le 9ème arrondissement à Paris. Elle dresse les mêmes constats que la DIE : très peu d'espaces de ce type existent déjà. Un panel d'agents publics a été choisi pour construire le projet, qui partait d'une page blanche en dehors du bâtiment imposé. Il s'agira d'un tiers lieu avec l'ambition forte de diffuser de nouveaux modes de

travail, avec plus de prise d'initiative et plus d'agilité. L'ETAP (espace de travail des agents publics) accueillera des travailleurs nomades, des télétravailleurs, des agents qui souhaitent éviter trop de transports. L'idée est de retrouver un collectif de travail. Il sera possible d'y faire avancer les projets, sur une demi-journée, une semaine ou plus. Les agents publics pratiquaient très peu le télétravail avant la crise sanitaire actuelle. Ce lieu doit permettre d'ancrer davantage une culture de nomadisme et de collaboration.

M. Le Dû (DIE) l'interroge sur les modalités de réservation de ce local.

Mme Beck (préfecture IDF) précise qu'a été remporté un appel à projet via la DINUM (Environnement numérique de l'agent - ETNA) pour réaliser une plateforme de réservation de l'espace. Nous pourrons visualiser les espaces disponibles, les réserver, et nous recevrons un code sur notre portable pour ouvrir la porte. Des rituels seront mis en place pour que la communauté se connaisse mieux. Certaines personnes comptent venir une demi-journée par semaine pour changer de l'environnement de son administration.

Mme Sauvageot (Orange) évoque un programme d'accompagnement des chefs de projets chez Orange : le Lab114. Il s'agit d'un accompagnement de 20 000 salariés. C'est un lieu où nous n'allons pas de façon spontanée mais où nous venons partager entre équipes autour de l'innovation managériale pour échanger sur l'environnement de travail. C'est un lieu pour faire du prototypage, des conférences, du partage d'expériences. Il s'agit d'un ancien bâtiment Orange donc tous les outils sont disponibles et l'infrastructure permet des espaces de coworking. Il y a un accord avec une offre de service, une utilisation 3 jours par semaine, il est possible d'y mener des ateliers d'intelligence collective. L'idée est d'apporter du collaboratif.

#### Les objectifs et bénéfices attendus

M. Le Dû (DIE) questionne sur les objectifs et bénéfices attendus de ces changements dans l'aménagement des espaces de travail et du développement éventuel à venir des tiers lieux. Des questions sont soulevées, telles que : Quel poste de travail pour demain ? Comment faire adhérer les agents et les managers ? Pour quels bénéfices attendus ? Avec quelles contraintes ?

Mme Pailhes (MRPIE Occitanie) évoque l'accompagnement au changement. Il faut que le projet soit fédéré par les managers, ce n'est pas facile. Il est possible de se faire aider par des sociétés expertes.

Mme Giraud-Le Pottier (MRPIE 75) insiste sur la nécessité d'organiser très en amont l'accompagnement au changement. Elle cite l'exemple d'Icade qui est passé à 100% en flex office, accompagné par un prestataire. Il y a eu des groupes de travail en amont, une réflexion sur les métiers, une organisation en « diagonales métiers ». Ils se sont interrogés d'abord sur la mission, le pourquoi du comment avant d'être sur le détail de l'organisation spatiale. Les agents se sont emparés du sujet et ensuite il y a eu des réunions par plateau ou demi-plateau pour que chacun puisse avoir sa propre organisation (temps de travail, tel bureau à côté de tel autre, etc.). L'intérêt est d'embarquer tout le monde, peu importe le niveau hiérarchique. Il faut que le projet soit porté par la haute hiérarchie. Plus de 70% des agents n'ont aucune envie de revenir en arrière. Il en va de même pour le projet du Conseil régional d'IDF, qui a été accompagné par un prestataire. Cela ne s'invente pas.

Mme Miriel (Colliers) accompagne des projets de transformation dont celui d'Icade. La transformation de l'espace a été envisagée très en amont. Le DG a porté le projet sur toute la durée, en embarquant tout le Comex. Il faut avoir à l'esprit que chaque acte fait est un acte d'accompagnement, y compris les macro et micro zoning. Cela permet de franchir des étapes, il faut un fil conducteur. L'accompagnement de l'équipe projet ne doit pas être oublié. L'accompagnement des fonctions dans l'entreprise, les fonctions supports entre autres, sont challengés dans leur mode de fonctionnement.

M. Le Dû (DIE) confirme qu'effectivement, il faut anticiper bien en amont les fonctions supports dans la réflexion.

Mme Boissin-Jonville (DITP) revient sur la problématique du télétravail. Une première réflexion est menée en interministériel (DGAFP, DIE et DINUM) sur la façon d'outiller les managers pour mieux vivre et mieux accompagner les managers à distance autrement que via l'accompagnement par des prestataires privés.

2 pistes se dégagent:

- volonté de pouvoir illustrer le changement pour démystifier et s'inspirer des bonnes pratiques qui ont émergées pendant la crise et sur lesquelles il serait intéressant de pérenniser,

- sur l'aspect conduite du changement, il faut fonctionner par expérimentation avec une politique des petits pas et de l'agilité à l'image de ce que nous venons de vivre.

M. d'Iribarne (Fondation Maison des sciences de l'Homme / LAIOS) évoque la protection des équipes projets, quand les administrations évoluent, la stabilité du projet ne se fait pas bien. Importance donc de la stabilité du projet dans le temps au niveau de la DG. Un acteur n'a pas été évoqué : il s'agit des acteurs syndicaux. Quel compromis autour de la construction du projet, en quoi allons-nous être capables de définir le bien-être des agents et la dimension environnementale ? De plus, qui va assurer la protection de la tête de l'équipe projet ?

M. Le Dû (DIE) confirme que sont cités des éléments de contexte forts à prendre en compte.

M. Bouchet (Génie des lieux) mentionne que l'accompagnement au changement est important dans un projet : la question à se poser est « est-ce qu'on accompagne de manière globale ou sur les modes de travail ou simplement sur l'appropriation de nouveaux espaces ? » Les dispositifs et les enjeux ne sont pas les mêmes. Il faut bien faire un cadrage stratégique au démarrage du projet pour ne pas partir sur des dispositifs qui ne seraient pas adaptés. L'enjeu du suivi du projet est de bien accompagner les ambassadeurs.

## Conclusion

La DIE remercie l'ensemble des participants à l'atelier d'aujourd'hui qui a permis de partager les réactions, réflexions et témoignages sur les aménagements des espaces de travail tels que nous les connaissons aujourd'hui et sur l'utilisation des tiers lieux, qui peut être prometteuse mais encore peu répandue dans l'administration. Les aménagements envisagés doivent être en cohérence avec les types d'activités qui s'y déroulent et les interactions qui sont en jeu entre les différents acteurs. Ils doivent répondre à des besoins tant collectifs qu'individuels. Ces réflexions rejoignent celles du premier groupe de travail du 24 juin 2020. L'immobilier est bien la résultante de nombreux éléments (management, organisation du travail, activités, projets conduits, etc.) et doit offrir les conditions de travail les plus adaptées aux agents, sans négliger, bien au contraire, les espaces collectifs.

Les participants peuvent continuer à alimenter les débats par l'envoi de contributions sur la balf ([die1a-gouvernance.pie@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:die1a-gouvernance.pie@dgfip.finances.gouv.fr)). La DIE est preneuse d'expériences à partager, notamment sur les tiers lieux, dans les régions et pas seulement parisiennes ou franciliennes. Des comparaisons avec des exemples étrangers seraient aussi intéressantes pour compléter nos propos.

Les ateliers reprendront à la rentrée pour essayer d'aboutir à des propositions concrètes, avec des expérimentateurs.

## 5.C. Comptes-rendus des auditions

 Audition de :

M. Hans **D'HONDT**, directeur du Trésor en Belgique

Dans le cadre du groupe de travail n°2, Aménagements des espaces de travail et tiers-lieux.

**M. D'HONDT** : Les changements d'aménagements se font principalement dans les bâtiments nouveaux. Il faut entreprendre cette démarche progressivement pour changer les bureaux existants. Dans ce cadre, il est certain que le télétravail conduit à imaginer de nouvelles formes de travail et par voie de conséquence de nouvelles formes de bureaux. En effet, 70 % des agents travaille a minima une fois par semaine. Afin de bien gérer les espaces, les agents disposent d'un lien leur permettant de réserver l'emplacement dont ils auront besoin. Tout l'équipement et une dotation étant mis à disposition et compte tenu du confort d'organisation de leurs activités, les agents ont bien accepté les nouveaux aménagements. L'exigence d'organisation et de maintien du lien et de l'esprit d'équipe portent sur le management supérieur et intermédiaire, ce dernier ayant éprouvé plus de difficulté à passer d'un management de contrôle à un management reposant sur la confiance. Ce point a nécessité une formation spécifique au « leadership ».

Mme WEISROCK : Notre directeur de l'immobilier de l'État est dans la même démarche, mais nous n'avons pas la même latitude que vous car nous ne sommes pas une direction immobilière qui aurait les pleins pouvoirs sur l'immobilier. Nous sommes l'asset manager de l'État et à ce titre nous menons les acquisitions/ventes mais nous n'assumons pas les fonctions de project, facility et property management. Certains occupants de nos immeubles peuvent donc se sentir avoir autant de pouvoir voire plus que la DIE. Qu'est-ce que l'immobilier en Belgique et comment est-il géré ? Pourrions-nous visiter un plateau réaménagé par vos soins et échanger sur vos projets ?

**M. D'HONDT** : Oui, il est nécessaire de prendre contact avec le directeur logistique. Mon expérience est que quel que soit le changement, les gens sur le terrain sont généralement convaincus, mais pas les chefs. En ce qui concerne les m<sup>2</sup> de mon bureau, je ne les utilise que tôt le matin et en fin de journée car je suis en réunion toute la journée : ce ne serait pas productif de monopoliser un bureau. Après plusieurs enquêtes de satisfaction, personne n'est moins content des locaux et des conditions de travail qu'avant mais le lien avec le télétravail est important, c'est un atout que personne ne peut contester.

Mme WEISROCK : Est-ce que vos agents vous font des demandes pour adapter les espaces de travail dont ils disposent chez eux dans le cadre du télétravail ?

**M. D'HONDT** : Il y a deux possibilités :

- soit un système avec un package de démarrage (chaise de bureau, élément de travail à la maison). Depuis 7/8ans, la direction n'achète que des ordinateurs portables avec connexion internet et VPN pour les données sécurisées en ligne.

- soit une indemnité, mais elle est réduite à environ 20<sup>e</sup> par mois pour les personnes qui font du télétravail.

Si on veut être en mesure de s'équiper à la maison, il faut augmenter cette indemnité et traiter de la déductibilité fiscale (débat en cours au niveau du gouvernement). Le télétravail n'est pas évident pour tout le monde.

Mme WEISROCK : Rien de tel n'est en place pour l'instant en France mais avec la crise, nous nous sommes rendus compte que le télétravail n'était pas toujours facile pour tout le monde (petit appartement, journée en audioconférence, etc.). On réfléchit aux mesures à prendre pour faciliter le télétravail. Le télétravail a des avantages sur 1 à 2 jours par

semaine. Le temps de transports est évité. l'agent a une plus grande liberté de s'organiser et est jugé sur ses performances et l'atteinte des objectifs, pas sur sa présence.

**M. D'HONDT :** La plupart des personnes explique qu'elles vont faire plus de télétravail après la crise. Pendant le confinement, la direction a permis que les chaises ergonomiques soient transférées du bureau à la maison par exemple. S'il y a un besoin d'étendre les plages de contact téléphonique, commencer 30 min à 1h plus tôt par exemple, c'est plus facile à accepter pour les agents s'ils sont chez eux. Il faut une souplesse qui vient des deux côtés.

La résidence administrative est sacrée. En contrepartie, la direction a été plus souple en télétravail pendant la restructuration.

Mme WEISROCK : Cela change les lignes, on touche au mode de vie personnel des agents. Si nous pouvons mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, cela permet de gagner en qualité de dialogue social. Les agents ont peur du changement mais s'ils perçoivent les bienfaits des nouvelles modalités de travail, cela peut aussi décriper les relations avec les organisations syndicales.

**M. D'HONDT :** Tout dépend des instruments mis en place. Par exemple, toutes les réunions syndicales ne sont tenues en ligne depuis quelques années et cela marche bien, tout le monde est très discipliné. Nous pouvons travailler à distance y compris avec les OS.

Un des soucis est qu'il faut garder une équipe et un esprit d'équipe. Il faut maintenant bien déterminer les raisons, moments et activités où les gens doivent être présents. Il doit y avoir une rigueur dans cette organisation. C'est une question de maturité des deux côtés.

Mme WEISROCK : Les managers ont-ils eu besoin d'accompagnement ?

**M. D'HONDT :** Il n'y a pas eu de difficultés pour le top management. Là où il faut être prudent, c'est pour le middle management car il a une tendance à limiter les possibilités qui sont ouvertes pour garder une illusion de contrôle. Il faut une formation pour le middle management pour qu'il apprenne une autre façon de diriger.

On a des formations pour accompagner les gérants, diriger l'équipe. Généralement il y a des gens qui ont compris tout de suite et d'autres pour qui cela prend plus de temps, sans que cela concerne la majorité. Le meilleur résultat est de mettre les gens ensemble et que les bons apprennent aux moins convaincus comment diriger une équipe. C'est une question de processus et d'organisation beaucoup plus que d'immobilier.

Mme WEISROCK : L'immobilier n'est effectivement qu'une résultante d'un projet de transformation, de maturité des managers. On a en France des cités administratives avec plusieurs administrations (sites multi-occupants). On les rénove en ce moment car ce sont des immeubles anciens ou des années 1970 avec un mauvais niveau thermique et des aménagements qui ne conviennent plus. Nous en profitons pour aménager les espaces différemment, avec des plateaux conviviaux, etc. Cela change énormément les habitudes des agents, des managers et des usagers (problématiques RH, etc.). Il faut que les grands chefs impulsent ces transformations d'usage des locaux. Or, aujourd'hui, ils ne donnent pas forcément l'exemple, ils veulent plutôt laisser les choses comme elles sont, dans une stratégie d'évitement du dialogue social.

**M. D'HONDT :** Cela est beaucoup plus facile à gérer s'il n'y a qu'une seule organisation/entité dans le bâtiment qui a pris la décision d'un projet de transformation. Ce n'est qu'avec ce projet que nous voyons à quel moment les gens sont en réunion (souvent toute la journée). Nous voyons réellement la surface qui autrement est dans des bureaux cachés. On voit mieux cela quand on est organisés dans des nouveaux espaces de travail. Les organisations syndicales trouvent cela très bien au final.

Échanges autour de la proposition de visiter le site belge : dates de disponibilités pour la visite et participants à définir (plutôt en septembre).

 Auditions de :

M. Dominique CONTI, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) et Mme Hélène KRIER, architecte chargée d'opérations maîtrise d'ouvrage bâtiment au sein de l'UCANSS

Mme Régine PARCHEMIN, responsable de la Division Gestion des Moyens à la DDFiP de la Vienne

Orchestrées par Agnès Teyssier d'Orfeuil et Christine Weisrock, ces auditions ont été organisées dans le but d'approfondir le diagnostic posé par le Groupe de travail « *L'immobilier de demain* » (GT Immo) au cours des deux ateliers précédents. Le 30 juillet, les deux premières auditions ont donc eu lieu, réunissant divers participants, de l'administration comme de la sphère privée. A la suite de Monsieur Conti (UCANSS), accompagné de Madame Krier, Madame Parchemin (DDFiP de la Vienne) a été auditionnée, basant son intervention sur le questionnaire transmis en amont par la DIE.

En introduction, Christine Weisrock a résumé la teneur des deux ateliers du GT Immo, mettant en lumière les réflexions qui s'en sont dégagées. Au cours du premier atelier, les entrants de l'immobilier de demain (nouveaux modes de travail, évolution du management, développement du télétravail...) ont été clairement identifiés. Il a été reconnu que la crise sanitaire de la covid-19 tient un rôle certain d'accélérateur, imposant de s'interroger aujourd'hui sur l'immobilier de demain. Christine Weisrock a souligné par exemple que les jeunes agents de la fonction publique ont une autre manière de travailler, sont habitués à d'autres espaces et ont des attentes toutes particulières. Le second atelier a permis d'analyser les impacts concrets sur les aménagements. Une idée principale a été clairement dégagée : la nécessité d'abandonner une vision désormais dépassée du poste de travail ; ce dernier ne peut plus se résumer à « un bureau, un ordinateur, une chaise, un portemanteau ». Un poste de travail est incarné par un agent dans un service, qui a des activités spécifiques, qui s'inscrit dans un bâtiment, qui interagit avec un ensemble de collègues. De même, le bâtiment professionnel n'est plus le même ; il est parfois son propre salon, son bureau personnel ou un tiers lieu. Le second atelier a donc permis de mettre l'accent sur l'obligation de faire évoluer l'immobilier.

Ce besoin de réflexions nouvelles, de changements prochains impose d'interroger d'autres acteurs de la vie publique et de la sphère privée. Un dialogue et des échanges permettront de mieux appréhender cette évolution inévitable et aideront à établir une feuille de route tout à fait éclairée et concrète. Plusieurs questions doivent être posées : comment faire évoluer l'immobilier public ? Où installer les tiers-lieux ? Comment les aménager ? Comment les gérer ?....

Les auditions organisées par la DIE ont pour but de chercher des réponses à ces interrogations auprès de personnalités volontaires, nourries de leurs propres expériences. Les auditions du 30 juillet ont permis de lancer cette campagne d'échanges grâce aux réponses apportées par M. Conti, accompagné de Mme Krier, suivi de Mme Parchemin.

#### AUDITION DE M. DOMINIQUE CONTI, ACCOMPAGNE DE MME HELENE KRIER

M. Dominique Conti est adjoint au directeur de l'immobilier, de la RSO et des achats auprès de l'UCANSS. Ce dernier est un organisme assurant diverses missions de mutualisation pour l'ensemble des Caisses de sécurité sociale. En suivant le mouvement lancé par la DIE, un groupe de travail regroupant les responsables des différentes branches de la Sécurité sociale : CNAM, CNAV, CNAF, ACOSS ainsi que la CCMSA a aussi été mis en place. Si les travaux de ce groupe ne seront finalisés qu'en fin d'année 2020, quelques pistes de réflexion sont en cours. Ainsi, l'intervention de Monsieur Conti a visé à restituer des méthodes que l'UCANSS met en place pour mener une réflexion sur le devenir immobilier

de la Sécurité sociale, avec la contrainte de prendre en compte les différentes sensibilités des institutions concernées.

M. Conti était accompagné de Mme Hélène Krier, architecte chargée d'opérations maîtrise d'ouvrage bâtiment au sein de l'UCANSS. Depuis novembre 2012, Mme Hélène Krier contribue au montage et à la sécurisation en matière technique, juridique, économique, des opérations concernant les bâtiments que possèdent les caisses de la sécurité sociale (CPAM, CAF, URSSAF, CARSAT, MSA, ..) sur le territoire français.

M. Conti a débuté son intervention en présentant l'organisation même de la sécurité sociale.

Cette dernière a déjà mis en place depuis plusieurs années une convention sur le télétravail, qui a été bien évidemment déclinée massivement au cours de la crise sanitaire de la covid-19. L'existence de cette convention a permis d'avancer significativement sur ce point. Si en temps normal, le télétravail des agents représentait 2-3 jours de travail à distance, la crise a accéléré cette organisation et a ancré cette habitude.

Il existait précédemment certaines réticences à opter pour le télétravail mais ce mode d'organisation forcé pendant la période de confinement a remis en question ces frilosités. De plus, le management a été très impacté ; il a fallu rapidement s'adapter. Les managers ont dû entretenir un lien direct avec leurs équipes et la hiérarchie, évaluer et ajuster les problématiques ainsi que régler tous les sujets majeurs.

Ces sujets sont finalement les mêmes que dans l'administration : matériel, formation, aspect social, adaptation du poste de travail à domicile...; mais aussi, gérer les différences générationnelles ou encore régler les problèmes de logistique.

*Question : Le fait d'avoir déjà avancé sur la question du télétravail (30% des agents en télétravail avant la crise) a-t-il permis de tirer des conséquences en matière immobilière ?*

M. Conti a précisé que le fonctionnement du télétravail n'a pas bouleversé le périmètre de l'immobilier car finalement, le travail à distance avant la crise était assez diffus. Néanmoins, une idée a été amorcée : intégrer les nouveaux espaces avec un nouveau mobilier.

M. Conti a ensuite évoqué les particularités du patrimoine de la sécurité sociale. Cette dernière est conçue sur différentes branches (branche maladie, branche famille, branche vieillesse, branche recouvrement). L'UCANSS regroupe 230 salariés, tandis que la direction immobilière est composée d'une vingtaine de personnes, au sein de la direction achats, immobilier, RSO, qui compte une cinquantaine de personnes. Les caisses nationales sont pilotes et financent les projets immobiliers après les avoir validés. 90% du patrimoine est la propriété de la sécurité sociale. Chaque branche est autonome, comme chaque **Ministère pour l'État**. Les immeubles composant le patrimoine de la sécurité sociale sont anciens et ne répondent plus aux normes actuelles (années 70) ; ainsi, la rénovation et l'adaptation de ces édifices aux nouveaux besoins restent souvent difficiles. Il existe également une difficulté financière eu égard au peu de moyens dont bénéficie la sécurité sociale.

Au cours des réflexions menées par l'UCANSS, plusieurs points ont été soulevés. Par exemple, pendant la crise sanitaire, les salariés n'étaient pas égaux quant à leurs conditions de travail à domicile ; il a donc fallu trouver un moyen de corriger ces inégalités. Les tiers lieux ont été envisagés comme une solution palliative. Pour autant, il ne faut pas se limiter aux tiers lieux. Autre problématique : le désengorgement des transports, la désertification des territoires. Ici encore, les tiers-lieux sont une réponse positive à ces difficultés car ils permettent notamment de rapprocher les lieux professionnels des domiciles des agents.

Les problématiques liées aux bâtiments massifs constituent également un point important.

Comment gérer ces bâtiments ? Comment les adapter ? Et comment articuler ces changements avec une réglementation complexe en matière de développement durable. Il est avancé l'idée d'un « recyclage des bâtiments » mais cette volonté questionne encore.

Faut-il céder les édifices ? Les regrouper au risque d'amplifier le phénomène de désertification ? Encore une fois, les tiers-lieux constituent une solution plus ou moins adaptée et efficace ; réunir plusieurs services en des bâtiments paquebots n'est plus autant recherché et automatique qu'avant et la volonté de développer des tiers-lieux éparpillés à travers la ville semble séduire l'administration.

Des solutions pourront être trouvées grâce à des rapprochements avec d'autres services publics ou même des entreprises privées, grâce à la mixité des échanges ; il faut nourrir les différents métiers et missions.

*Question : Est-il envisagé de revendre ces bâtiments anciens et imposants ? Ces petits tiers-lieux seront-ils la propriété de la sécurité sociale ou bien suivront-ils un modèle mixte (propriétaire et occupant, via des conventions avec d'autres administrations ou des personnes privées) ?*

Monsieur Conti a précisé que concernant l'immobilier du centre-ville, il est envisagé d'en faire des « immeubles tampons » ou bien de les réhabiliter. Pour illustrer son propos, M. Conti a exposé le cas de Saint Étienne : un même bâtiment regroupait plusieurs organismes alors qu'aujourd'hui, il n'y a plus lieu d'avoir ces services en plein centre-ville à cause du phénomène de désertification. M. Conti a tiré comme leçon qu'il faut s'adapter à la population.

*Question : Des études de marché internes ou externes pour cibler quels bâtiments garder et ceux à convertir en tiers lieux ont-elles été réalisées ?*

Monsieur Conti a souhaité préciser le fonctionnement de ces procédures. La direction de l'UCANSS est missionnée sur un accompagnement et non une définition de la stratégie immobilière de la sécurité sociale et chaque branche travaille indépendamment. L'idée d'une étude est lancée par chaque branche pour rassembler les résultats et en tirer des conclusions. Madame Krier a ajouté que l'idée d'avoir des bâtiments qui présentent une certaine rentabilité est assez nouvelle pour la sécurité sociale. Elle a reconnu qu'une telle gestion présente une importante lourdeur pour les organismes. Ces derniers tentent avant tout d'éviter les dépenses non indispensables. Il leur arrive faire des choix de travaux dont chaque étape semble peu coûteuse, en investissement à court terme : la direction de l'Immobilier de l'UCANNS intervient le cas échéant pour faire des choix de travaux dont chaque étape semble peu coûteuse, en investissement à court terme : la direction de l'Immobilier de l'UCANNS intervient le cas échéant pour qu'une cohérence d'ensemble moins coûteuse à plus long terme soit trouvée. Enfin, Madame Krier a précisé que les petits tiers-lieux auxquels fait allusion M. Conti sont des lieux répartis dans des bâtiments déjà existants, et plutôt grands ; il n'existe pas d'investissement dans de petites structures nouvelles.

*Question : Des réflexions plus poussées vont-elles être engagées prochainement ?*

Concernant la question des tiers lieux, des réflexions sont lancées au sein des unions immobilières et des échanges avec des entreprises privées et des organismes divers sont prévus pour mieux identifier les besoins et les demandes.

*Question : Comment envisager les aménagements intérieurs ? Quels sont les enjeux ? Quelles actions prioritaires à mener pour l'État ? Y a-t-il une répartition idéale entre tous les aspects « mutualisables » dans les bâtiments, les espaces projets (lab') et les espaces de travail ?*

Monsieur Conti a confirmé que les enjeux majeurs au sein de la sécurité sociale sont transposables aux services de l'État. L'UCANSS a pu prendre un certain recul en analysant tous les enjeux. Sur les nouveaux modes de travail, il est important de s'adapter au cas par

cas ; il n'est pas possible ni réaliste d'imposer un mode opératoire, un référentiel car il faut une action plus agile, plus souple, plus à l'écoute. Les stratégies politiques restent très différentes les unes des autres. Il est apparu que quatre grandes catégories d'espaces sont à mettre en place : espace collaboratif, espace de travail commun, espace pour s'isoler, espace de convivialité. Mme Krier a expliqué que les bâtiments doivent être modulables afin qu'ils puissent s'inscrire sur le long terme. La réversibilité des bâtiments est une des pistes à suivre pour aboutir à une bonne adaptation durable. Dans la continuité de ces réflexions et de ces avancées, des groupes de travail à partir de septembre sont prévus.

*Question de Véronique Fouque : Comment l'UCANSS inclut-elle les usagers dans sa réflexion immobilière ?*

Monsieur Conti a répondu qu'un retour d'expérience, remonté jusqu'aux caisses nationales, a été effectué, à travers un questionnaire ; des ateliers pour faire ressortir ce résultat ont aussi été organisés.

#### AUDITION DE MME REGINE PARCHEMIN

Mme Parchemin est responsable de la Division Gestion des Moyens à la Direction départementale des finances publiques (DDFiP) de la Vienne.

Elle a émis le souhait d'être auditionnée afin de partager son expérience du constat des bouleversements découlant des évolutions technologiques de l'information et de la communication et du déploiement du numérique. Puis, Mme Parchemin a présenté les nouvelles problématiques liées à la nécessaire adaptabilité du parc immobilier compte tenu de l'évolution des métiers avec le projet NRP (nouveau réseau de proximité).

Mme Parchemin a présenté son service, à l'activité soutenue, ainsi que le parc immobilier assez resserré de la Vienne.

L'analyse de l'évolution dans les missions d'un service immobilier a permis de faire la lumière sur la gestion des biens immobiliers mais aussi, sur la perception de l'organisation du travail. Il est évident qu'un bouleversement a eu lieu au fil des années, accéléré par la crise sanitaire. Le déploiement de la dématérialisation ou encore les nouvelles technologies incarnent ces bouleversements.

Mme Parchemin a présenté la cartographie issue du nouveau réseau de proximité. Ce nouveau réseau est à l'origine de la création de nouveaux métiers. Conformément aux annonces du Président de la République en 2019, plusieurs axes ont été identifiés, comme mettre en place une meilleure accessibilité au service public ou encore améliorer les prestations offertes aux élus. Le premier de ces axes est à l'origine de la mise en place des *Maisons France service* ou de l'accueil dans les mairies/communautés de communes. L'objectif est d'augmenter l'accueil physique de 30% d'ici 2022. En ce sens, la cartographie est revue, avec une augmentation de 4 points de contacts dans la Vienne. Le directeur des finances publiques a confié cette mission d'accueil de proximité à une équipe d'agents dédiés. L'accueil de proximité ne se trouve pas forcément dans les locaux de la DGFIP ; l'agent intervient en dehors des locaux mais lorsqu'il ne répond pas à une attente immédiate, il est installé dans un site de rattachement. Le second axe qui a été présenté concerne la relation aux élus. Le nouveau réseau prévoit la nomination de cadres dédiés au conseil auprès des élus locaux (conseillers aux décideurs locaux). Ils sont répartis entre différents lieux comme les locaux internes ou des locaux mis à disposition du département.

*Question : Existe-t-il un double mouvement ? Des postes de travail « de passage », avec la possibilité de s'isoler pour recevoir sont-ils mis en place dans chacun des principaux lieux DGFIP ?*

Mme Parchemin a considéré que le tiers lieu est une révolution radicale dans l'organisation du travail. Elle le définit comme un local où l'agent est susceptible d'être présent, de façon non permanente, avec du matériel mis à disposition par la DDFIP.

*Question : Des tiers-lieux interministériels sont-ils déjà effectifs ?*

À cela, Madame Parchemin a expliqué que la situation n'est pas encore stabilisée. Les tiers-lieux existants sont des « tiers-lieux usagers », pour des permanences ponctuelles. Les autres tiers-lieux (sans rapport avec les usagers) n'existent pas encore dans la Vienne.

*Question de Véronique Fouque : Quelle sera la proportion des agents de ces nouveaux métiers, équipe départementale de renfort (EDR) et conseillers aux décideurs locaux (CDL) : est-elle destinée à être minoritaire (inférieure à 20% par exemple) ou au contraire significative, et influencer sur l'ensemble de l'organisation des DDFIP ?*

Madame Parchemin a précisé que les CDL représenteront à terme 9 personnes ; concernant l'accueil des usagers et au-delà des nouveaux postes EDR accueil, les postes sont occupés par des agents d'accueil. Mais il n'existe pas de proportion précise connue à ce jour. Entre 20 et 40 personnes.

Mme Parchemin a expliqué que le télétravail à la DDFIP de Vienne était assez faible avant la crise (6,08% des agents). Mais ce chiffre restait dans la moyenne interrégionale. Aujourd'hui, 44% des personnes concernées travaillent 1 journée, 25%, deux jours par semaine. 72% sont des femmes. La première raison pour laquelle le télétravail est demandé est la diminution du temps de trajet. Sans surprise, le nombre de télétravailleurs a doublé pendant la crise sanitaire.

En revanche, Mme Parchemin a trouvé utile de préciser que le télétravail ne modifie pas grandement l'immobilier : il a un faible impact sur leur façon de voir l'organisation des services. Les représentants des personnels quant à eux évoquent le risque d'isolement social découlant du télétravail ; il peut constituer un véritable risque pour les travailleurs.

Mme Parchemin a présenté une autre façon d'appréhender l'organisation du travail : le local tiers. Le cas du Service facturier commun a alors été développé (exemple de la trésorerie hospitalière locale).

*Question : Quels sont les enjeux majeurs de la mise en place des nouveaux modes de travail ?*

Mme Parchemin a expliqué qu'à la DDFIP, de nombreux services sont implantés dans des espaces collectifs, qui se retrouvent dans les anciens services gérés par la DGI. Dans ces espaces, 10-12 postes de travail dans un grand bureau peuvent être mis en place. En revanche, les services sont confrontés à des questions du genre « Comment reconverter des espaces qui vont être libérés dans les mois qui viennent à la suite de la diminution du nombre d'usagers reçus dans les services ? ». En effet, le nouveau « Service paiement de proximité » qui s'élargit à un réseau de buralistes partenaires, aura pour conséquence une baisse des flux dans les accueils et donc à terme des espaces d'accueil réduits. Comment alors reconverter ces locaux ? Mme Parchemin a considéré qu'aujourd'hui, il faut reconverter de manière différente, pas seulement transférer des locaux en nouvelles salles de réunion. Et il est important de s'interroger : comment intégrer des boxes d'accueil ? Que faire des petits espaces, assez réduits en termes de superficie (comme les salles de coffre) ? Comment reconverter des anciens logements de gardien concierge ou gardien concierge remplaçant ?

Les échanges avec les autres administrations sont riches et importants dans le cadre de la conférence départementale de l'immobilier public (CDPIE). En ce sens, une discussion avec le Ministère de l'éducation nationale a été lancée à propos de l'installation des services de l'Inspection de l'Éducation Nationale (IEN) dans d'anciens locaux de la DGFIP.

Mme Parchemin a poursuivi en soulignant les problématiques et inquiétudes liées à « l'après crise ». Des agents s'interrogent sur l'organisation du travail à leur domicile,

avançant la difficile coupure entre vie professionnelle et vie personnelle. Pour certains, les conventions de télétravail sont de courte durée.

*Question : S'agissant des échanges avec les autres administrations et de la mise en place de ces tiers lieux par la DGFIP, n'existe-t-il pas un risque d'émiettements ? D'espaces vides ?*

Madame Parchemin a précisé qu'un lieu de partage existe déjà et fonctionne (CDPIE). Mais elle a reconnu en effet qu'il existe un risque d'émiettement ; elle a insisté sur la nécessité de mieux associer le service de l'immobilier de la DDFIP aux réflexions sur la stratégie immobilière conduite par le RRPIE en liaison avec le correspondant départemental issu du service local du domaine.

*Question : Que manque-t-il pour mettre en place les tiers lieux ?*

Madame Parchemin n'a pas avancé un manque de budget mais plutôt, la lourdeur de la procédure pour solliciter des fonds (CAS 723). Elle a émis le regret que le service immobilier ne soit pas « membre de droit » aux conférences départementales de l'immobilier public.

Christine Weisrock et Agnès Teyssier d'Orfeuil ont retenu le fort besoin d'échanges entre les services immobiliers attendu par les personnes auditionnées. Établir le dialogue entre tous les acteurs de la PIE permettra de mieux gérer les changements et comprendre les attentes. Un retour d'expérience ne sera que bénéfique pour faciliter l'adaptation des services et mieux répondre aux besoins des agents.

Se félicitant de la qualité des débats et des réflexions, la DIE a remercié les intervenants et a présenté le calendrier prévisionnel des prochaines auditions.

 Auditions de :

Mme Stéphanie FAURÉ, directrice générale du pôle conseil pour Colliers International France et Mme Sophie OHNHEISER

Mme Lisa LABROUVE, chargée de projet « Le Lieu de la Transformation Publique » au département innovation de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et M. Brice DE MARGERIE, Responsable du Lieu de la transformation publique, département innovation, à la DITP

Animées par Agnès Teyssier d'Orfeuil et Christine Weisrock, des auditions ont été organisées dans l'objectif d'approfondir le diagnostic posé par le Groupe de travail « L'immobilier de demain » (GT Immo) au cours des deux ateliers précédents. Lors de l'audition du 6 août, Mme Fauré directrice générale au pôle conseil chez Colliers International France, accompagnée de Mme Ohnheiser, puis Mme Labrouve et M de Margerie, respectivement chargée de projet et responsable du Lieu de la transformation publique à la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), ont successivement apporté leur témoignage.

En introduction, Christine Weisrock a rappelé la nécessité de faire évoluer la perception de la politique immobilière de l'État, en élaborant un document de recommandations destiné à faire évoluer les normes, telles que les 12m2-SUN par poste de travail, à présent réductrices. Il convient d'améliorer les pratiques mises en place et le corpus normatif. Ce besoin de réflexions nouvelles, de changements prochains impose d'interroger d'autres acteurs de la vie publique et de la sphère privée. Un dialogue et des échanges permettront de mieux appréhender cette évolution et aideront à établir une feuille de route éclairée et concrète. Les contributions communiquées par Colliers sont particulièrement intéressantes. Christine Weisrock souhaiterait que celles-ci soient illustrées d'exemples vivants et concrets, pour mieux cibler les recommandations à mettre en œuvre et cerner les erreurs à éviter.

#### AUDITION DE MME STEPHANIE FAURÉ, ACCOMPAGNEE DE MME SOPHIE OHNHEISER

Mme Stéphanie Fauré est directrice générale du pôle conseil à Colliers International France, société de conseil immobilier d'entreprise proposant une gamme complète de conseils experts afin de maximiser la valeur des propriétés pour les occupants, propriétaires et investisseurs de biens immobiliers.

Parmi les sujets évoqués par des clients, elle identifie plusieurs éléments clef :

- la tendance conjoncturelle : En permettant d'expérimenter des modes de travail différents, la crise sanitaire a accéléré la prise en compte de thématiques sur lesquelles des réflexions étaient déjà menées avant le confinement. Plébiscitées par les salariées, ces nouvelles formes de travail ont permis aux collaborateurs d'organiser leur temps selon des critères professionnels mais aussi de regagner une certaine autonomie sur leur organisation personnelle. Une nouvelle forme de management, direct, avec de nouveaux rituels à distance, a renforcé les liens au sein des équipes, même si certains salariés craignent que les entreprises ne tirent pas toutes les enseignements de cette expérience.

- les incontournables : La crise révèle le besoin de nouveaux modes de travail (télétravail) et la nécessité de gérer, dorénavant, une hybridation des pratiques (agents travaillant en présentiel et distanciel) et une mixité de situations.

- la neutralité carbone : ce sujet redevient dominant, avec la diminution des déplacements des employés. Il suppose de mettre en place des dispositifs zéro papier ou de « travailler léger », veiller à la responsabilité de chacun sur son lieu de travail et l'impact sur l'environnement, et à la santé des salariés. Un acteur majeur de l'assurance a constaté à

cet égard un moindre absentéisme pendant le confinement et lors de la reprise, qui les interroge et peut partiellement s'expliquer par l'adoption des gestes barrières.

- les tendances structurelles : les entreprises sont naturellement intéressées par la possibilité d'optimiser les surfaces libérées par les agents travaillant à distance. Cette opportunité permet d'éviter de gaspiller des m2 inutilement chauffés et éclairés et de les rentabiliser. Elle conduit à mettre en place des espaces partagés et de recourir au flex-office et smart building.

- les tendances fondamentales : la possibilité pour les salariés de travailler loin de leur siège social impacte la stratégie des métropoles et permet de réinventer l'environnement urbain et d'accentuer la décentralisation, en dynamisant les villes de province.

A titre illustratif, Mme Sophie Ohnheiser présente un retour d'expérience concret sur le projet de la ville d'Issy-les-Moulineaux, destiné à moderniser son centre administratif. Axée sur les nouvelles technologies, cette collectivité territoriale très dynamique a pour ambition d'améliorer l'accueil des usagers et de moderniser les espaces de travail, afin de répondre aux besoins actuels et futurs des agents, en termes d'usage et de modalités de travail. Prévu sur 24 mois, ce projet toujours en cours (tous les espaces de travail n'ont pas encore été livrés), comporte une phase de cadrage (appréhension des métiers et des politiques de fonctionnement), de conception (mises en place de groupes de travail pour co-construire avec les équipes les environnements souhaités et les modes de travail à faire évoluer) et de déploiement (travaux mis en œuvre).

La phase de conception a permis d'identifier les enjeux majeurs pour conduire la réflexion : l'amélioration de la qualité d'accueil des usagers et le renforcement de la qualité de vie des agents, grâce à une cohésion interne et une homogénéisation des pratiques, afin de fluidifier l'organisation du travail et faire évoluer les environnements. Le parcours de l'utilisateur a été redéfini dans une logique de fonctionnement global du bâtiment. L'accueil, désormais unifié, se veut dynamique et tourné vers l'utilisateur, en offrant une diversité de mobiliers et de services (possibilité pour l'utilisateur de se connecter sur des ordinateurs pour prendre des rendez-vous, workcafé).

Afin de favoriser la cohésion interne, la convivialité et la transversalité, des espaces de rencontre, modulables, sont développés. S'agissant des espaces de travail, sans recourir au flex office, les managers, qui travaillaient auparavant dans des bureaux individuels, se retrouvent désormais au sein de leurs équipes, dans un même environnement partagé.

L'accompagnement du changement implique une homogénéisation des pratiques d'accueil (volonté de construire un socle commun de références et compétences pour obtenir une certification Qualiville), le « travailler léger » (intensification des pratiques digitales, limitation du flux et du stock de papiers), un engagement et accompagnement des managers dans l'évolution de leurs pratiques, l'équipement des collaborateurs (ordinateurs portables pour tous) pour le télétravail, et des ateliers d'appropriation et de projection pour aider les agents à s'approprier les nouveaux espaces.

Une journée avec les managers a permis de lancer la démarche d'accompagnement du changement en abordant des thèmes tels que l'appropriation des espaces, l'exemplarité managériale, l'animation des équipes dans les espaces rénovés, les changements de relations entre manager/managé, le travail en transverse, les nouvelles règles de vie communes (bien vivre ensemble), le travail à distance, le « travailler léger », et enfin la confidentialité.

Mme Fauré signale que la période de confinement a permis de lever les réticences concernant le télé travail, et que les employés, plébiscitant les nouvelles méthodes de travail et de management, se sont sentis globalement plus efficaces chez eux. La façon d'envisager les espaces de travail doit être repensée pour permettre l'hybridation des pratiques (agents en distanciel ou présentiel) : nouvel équipement des salles, modularité, accueil des équipes, besoin d'espaces ouverts et modulables avec postes de travail réservables pour accueillir tous types d'activités.

Colliers accompagne AXA, société déjà très avancée en matière de nouveaux modes de travail, dans l'élaboration de « huddles », petites salles de réunion conçues pour encourager la collaboration et la créativité entre les collaborateurs.

Par ailleurs, Colliers aide un acteur majeur de l'assurance à élaborer et adapter sa charte d'environnement de travail, afin de tirer les enseignements de la crise sanitaire. La charte vise à renforcer le rapport au travail, créer le lien social et une dynamique collective, définir des objectifs d'inclusion (certains nouveaux entrants ont décroché pendant le confinement) et d'égalité des chances, affermir l'expérience des managers, et collecter et exploiter les données disponibles en la matière.

*Question : Sur le projet de la mairie d'Issy-les-Moulineaux, pourquoi a-t-on renoncé au flex office ? En raison d'une résistance des managers ?*

L'idée n'a pas été jugée prioritaire dans un premier lieu et il n'existait pas de contraintes de surface. L'objectif principal était de privilégier un accueil des usagers de qualité.

*Question : Ce type de projets doit reposer sur un budget conséquent ?*

Les cas de figures sont très différents selon les projets. A Issy-les-Moulineaux, le maire a voulu marquer une rupture avec ce qui existait auparavant. Ce type de projet s'accompagne en effet d'un coût matériel, de formation et de fonctionnement. Il faut se donner le temps et les moyens pour le réaliser.

*Question : Comment la gestion des tiers lieux externes (proposés par des communes ou des aménageurs) pourrait-elle fonctionner ? Comment sera rétribuée une commune qui met à disposition un espace de travail ?*

Il est nécessaire de disposer d'une plateforme de réservation et de définir des règles pour les flux financiers associés à cet usage. Colliers international recourt à Neo-nomade, guide de référence qui fournit à tous, indépendants, salariés, petites et grandes entreprises, des possibilités de réserver des espaces de travail et des outils facilitant le travail à distance et la mobilité. Cette démarche est financièrement neutre pour le salarié, crédité en nombre d'heures. Financièrement, la négociation est faite annuellement par les employeurs.

La mise à disposition de tiers lieux présente l'avantage de pouvoir rentabiliser des surfaces disponibles, en les proposant à la réservation, après s'être assuré de la confidentialité, la sécurité et du retour sur investissement. En outre, elle permet aux collaborateurs qui ne bénéficient pas des meilleures conditions pour travailler à domicile de pouvoir disposer de surfaces proches de chez eux et équipées, sans se rendre à leur bureau. S'il existe d'autres plateformes similaires à Néo-nomade et si des expérimentations sont menées, les organisations ne sont pas encore en place à l'échelle. Il conviendrait de centraliser des propositions communes à l'ensemble des utilisateurs, en regroupant tous les types d'espaces (des incubateurs aux locaux les plus vastes).

#### AUDITIONS DE MME LISA LABROUVE ET DE M. BRICE DE MARGERIE

Mme Lisa Labrouve et M. Brice de Margerie sont chargés, au département innovation de la DITP, du lieu de la transformation publique.

Inauguré en octobre 2019 et situé au 77 avenue de Ségur à Paris, le lieu de la transformation publique a été conçu et développé par l'équipe Innovation de la DITP comme un outil à vocation interministérielle, mis à la disposition de l'ensemble des administrations, pour leur permettre de concevoir différemment les politiques publiques en apportant notamment une expertise méthodologique innovante (design de services, intelligence collective, démarches de co-construction, etc.).

Il ne s'agit pas à proprement parler d'un tiers lieu, destiné au co-working. Seuls les acteurs de la transformation publique peuvent s'installer sur un temps plus ou moins long afin de développer leurs projets. L'équipe sur place met aussi à disposition des compétences, des ressources, un cadre, une temporalité, le tout accessible à toutes les administrations engagées dans une démarche de transformation. Fonctionnel, modulable et accessible, cet outil mise sur un accueil de qualité et un accompagnement des projets reposant sur des méthodes innovantes.

*Question : Comment bénéficier des services du lieu de la transformation publique? Est-il possible d'illustrer les projets ayant fait l'objet d'un accompagnement ?*

Mme Labrouve précise que les projets proposés sont retenus, à l'issue d'un échange avec leur initiateur, s'ils sont porteurs de transformation publique, s'ils présentent un caractère innovant, et si d'autres vecteurs de soutien ne paraissent pas plus pertinents.

L'équipe du lieu de la transformation publique a ainsi accompagné le projet du ministère de l'Éducation nationale sur la mobilité interne des professeurs (construction d'une interface destinée à faciliter les processus de mutation, grâce à des ateliers menés avec des professeurs), ainsi qu'un secrétariat d'État qui souhaitait clarifier sa feuille de route. En février dernier, s'y est déroulée la 3ème édition du « Lab des Labs », démarche visant à rapprocher les Labs d'innovation collaborative en facilitant les échanges entre représentants d'une cinquantaine de laboratoires internes aux organismes privés ou publics.

*Question : Qu'entend-on par outil à vocation interministérielle?*

Les projets présentés peuvent concerner un seul ministère. Certains bénéficient d'un accompagnement alors que d'autres sont simplement hébergés dans le lieu de la transformation publique et gérés de façon autonome par les porteurs de projets.

*Question : Avez-vous accompagné des projets concernant la mise en place de tiers lieux?*

Le lieu de la transformation publique est en contact avec beaucoup d'administrations publiques.

Lisa Labrouve indique que l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) déploie un programme interministériel « Nouveaux lieux, nouveaux liens » qui vise à donner accès à de nouvelles activités et de nouveaux services pour les habitants partout sur le territoire grâce au renforcement des tiers-lieux. Elle évoque également La fabrique RH, laboratoire d'innovation publique fondé par la préfecture de la région d'Île-de-France, qui accompagne tous les agents publics franciliens dans leurs projets d'innovation RH, de l'idée à l'expérimentation. Cette dernière, dont la coordinatrice sera auditionnée le 26 août, a mis en place un projet de tiers lieu.

Christine Weisrock souligne qu'une des principales difficultés concerne la réservation et la gestion de ces tiers lieux entre les différents ministères. Ce sujet, innovant et porteur de transformation publique, pourrait faire l'objet d'une demande d'accompagnement par les services du Lieu de la transformation publique

Se félicitant de la qualité des débats et des réflexions, la DIE remercie les intervenants et présente le calendrier prévisionnel des prochaines auditions. Les prochaines auditions sont programmées le 11 août puis le 26 août. Le groupe de travail de l'immobilier public se réunira en assemblée plénière le 8 octobre prochain..

 Auditions de :

M. Marc TEISSIER, directeur de projet « opérations immobilières de l'administration centrale » au Ministère de la Justice

M. Xavier BOULANGER, secrétaire général de l'ARS de Bourgogne-Franche-Comté

Animées par Agnès Teyssier d'Orfeuil et Christine Weisrock, des auditions ont été organisées dans l'objectif d'approfondir le diagnostic posé par le Groupe de travail « L'immobilier public de demain » (GT Immo) au cours des deux ateliers précédents. Lors de l'audition du 11 août, Marc Teissier, directeur de projet « opérations immobilières de l'administration centrale » au Ministère de la Justice, et Xavier Boulanger, secrétaire général de l'Agence régionale de santé (ARS) de Bourgogne-Franche-Comté, ont successivement apporté leur témoignage.

En introduction, Christine Weisrock a rappelé la nécessité de faire évoluer la perception de la politique immobilière de l'État, en élaborant un document de recommandations destiné à faire évoluer les normes en vigueur. Il convient d'améliorer les pratiques mises en place et le corpus normatif. Ce besoin de réflexions nouvelles, de changements prochains impose d'interroger d'autres acteurs de la vie publique et de la sphère privée. Un dialogue et des échanges permettront de mieux appréhender cette évolution et aideront à établir une feuille de route éclairée et concrète.

#### AUDITION DE M. MARC TEISSIER

Marc Teissier rappelle que les sites parisiens de l'administration centrale du Ministère de la Justice regroupent 3 200 collaborateurs dont 500 prestataires informatiques. Ils sont répartis sur le site historique de la place Vendôme et celui de la porte d'Aubervilliers. L'administration centrale accueille trois directions à réseau, deux directions législatives, l'inspection générale et le secrétariat général.

Les expérimentations lancées par le ministère de la Justice en matière d'immobilier public reposent sur une proposition faite à la précédente secrétaire générale de ce ministère d'une mise en place progressive (politique des petits pas). Un dispositif de volontariat a été prévu qui s'appuie sur un principe de subsidiarité organisationnelle : pour une unité (l'inspection générale), il s'agira d'un changement total des modalités de travail, et pour les autres d'un accompagnement des contraintes liées au décalage existant entre le nombre des personnes à asseoir et le nombre de places disponibles. Certains expérimentateurs sont des petites entités (un bureau, une sous-direction). Commencées concrètement à l'inspection générale, les expérimentations sont réalisées en maîtrise d'œuvre directe par la direction de projet « opérations immobilières de l'administration centrale ».

Le ministère de la Justice prend à bail des locaux actuellement occupés par l'ARS Ile-de-France, à hauteur de 15 000 m<sup>2</sup> SUB. Compte tenu de la nécessité d'installer au plus vite les effectifs, seuls 2 plateaux de 7 000 m<sup>2</sup> SUB vont être complètement réaménagés selon les principes partagés d'une organisation nouvelle de l'immobilier, avec une livraison prévue pour la fin 2022.

Il apparaît que la clé essentielle de la réussite d'une expérimentation repose sur une véritable implication de la gouvernance générale (le méta management de la structure), et non pas simplement des actions de rationalisation immobilières. Dans ce dernier cas les différents acteurs (partenaires sociaux, agents, encadrement intermédiaire) le perçoivent comme un facteur de dégradation des conditions de vie au travail.

L'inspection générale fait, pour sa part, l'objet d'une réorganisation totale et nécessaire (une minorité d'inspecteurs sont présents dans les murs à un instant T). Alors que la plupart

des inspecteurs travaillaient dans des bureaux individuels ou partagés, chaque équipe d'inspection bénéficiera d'une zone projet, et quelques bureaux de passage seront disponibles. La rédaction aura lieu au domicile des inspecteurs. Les jours passés dans les locaux de l'inspection générale seront consacrés au partage, à la coordination à l'animation et au rendu compte.

M Teissier évoque aussi le cas de la direction du projet procédure pénale numérique qui ne dispose que de 38 postes de travail à partager pour un effectif de 100 agents (dont 70 prestataires).

D'autres projets concernant des micro-structures sont moins avancés en raison de contraintes réglementaires RH.

*Question : S'agissant de l'inspection générale et de la direction du projet procédure pénale numérique, comment la réflexion a-t-elle été menée en termes de définition des besoins à venir sur le plan immobilier ?*

Pour l'inspection générale (l'IGJ), cela avait été fait en interne avec l'appui d'un consultant pour les modalités de travail. Sur la répartition des locaux, l'équipe de M. Teissier est partie des surfaces actuelles pour les réorganiser en totalité. Tous les bureaux des inspecteurs ont été supprimés pour créer, sur les surfaces existantes, 25 salles de mission (dédiées au travail collaboratif, et donc non équipées d'écrans personnels pour les ordinateurs), des espaces de confidentialité, des bureaux de passage, à partir des besoins exprimés par les services, en jouant sur le décroisement. C'est un changement total de la philosophie du travail dans les locaux. À ce titre – et d'une manière globale, donc au-delà du strict champ de l'IGJ –, la crise du Covid a permis de briser le tabou de l'obligation de loger les prestataires sur place et d'étendre le télétravail pour les agents publics.

*Question : Quelles compensations ont été offertes aux agents en contrepartie de l'abandon des bureaux personnels ?*

Pour les inspecteurs généraux, la première contrepartie est l'autonomie et la confiance qu'ils gagnent dans leur travail. Par ailleurs, des efforts sont faits en matière de travail collectif (espaces de convivialité revus, équipement des salles de mission). Enfin, un effort conséquent concernant l'accompagnement matériel en outils numériques pour les missions est mis en place.

*Question : Dans le cas de la direction du projet procédure pénale numérique (PPN), comment a été menée la réflexion pour définir des espaces de travail s'agissant d'une collectivité trop nombreuse par rapport à la surface disponible ?*

Cela a nécessité une énorme organisation pour le directeur de projet PPN concerné car seuls 20 % des personnes relevant de sa responsabilité seront présentes quotidiennement. Il a fallu tenir compte de l'obligation de présence de 2 jours par semaine (pour les agents publics) ce qui oblige de plus utiliser les prestataires en variable d'ajustement. Cela s'est aussi traduit par la nécessité de regarder avec attention les possibilités de renégociation des marchés qui prévoient initialement que les prestataires étaient logés par l'administration..

*Question: Un système de réservation d'espaces a-t-il été mis en place pour les 100 agents de ce service (DP-PPN)?*

La DP-PPN fonctionne en méthode agile, avec une répartition en sous-groupes. Il ne s'agit donc pas d'une autogestion avec un système de réservation, mais d'une organisation pilotée en amont. S'agissant des deux nouveaux plateaux (dont un de 400 places assises maximum), qui seront récupérés, après le départ de l'ARS, pour les prestataires

informatiques, un système de pré-réservation par les chefs d'unité devra certainement être mis en place (les réflexions ont commencé). Pour les autres plateaux destinés à un service administratif plus global, on va devoir reprendre les cloisonnements laissés par l'ARS (grands bureaux individuels qui pourront accueillir chacun 2 ou 3 personnes).

*Question: Pourquoi ne pas en profiter pour mettre en place des aménagements plus modernes dans ces autres plateaux?*

Pour des raisons budgétaires (l'enveloppe globale se porte à 5 M€) et surtout de calendrier, il n'est pas possible de réaménager tous les plateaux. Le choix de privilégier les 2 plateaux dédiés aux prestataires informaticiens résulte des demandes pressantes de surfaces supplémentaires.

*Question: Comment s'est passé le dialogue avec les représentants du personnel sur ces sujets ?*

Pour l'inspection générale, compte tenu du contexte juridique, il n'y a pas eu de dialogue social formalisé mais un intense travail de préparation directe avec les agents. La direction du projet procédure pénale numérique comporte 70 % de prestataires. Pour les autres projets, le dialogue social sera amorcé en septembre sur des exemples concrets. La précédente secrétaire générale a déjà abordé le sujet lors des échanges menés sur la circulaire d'application des nouvelles modalités liées au télétravail. Le Ministère de la Justice a privilégié une présentation de l'état d'avancement des expérimentations par les chefs de service, à des discussions de principe en CTM, CHSCTAC ou CTAC.

*Question: La DIE pourra-t-elle venir visiter les locaux déjà aménagés, qui pourraient constituer un premier démonstrateur? Un agent de la DIE pourrait-il être associé pour suivre l'expérimentation des deux plateaux dans les futurs locaux de l'ARS ?*

Pour l'inspection générale, expérience la plus intéressante visuellement, la mise en œuvre concrète est prévue au 1er trimestre 2021. S'agissant de la direction du projet procédure pénale numérique, la livraison est fixée à l'automne 2020. Le ministère de la Justice est tout à fait d'accord pour une visite des locaux rénovés et l'association d'un agent de la DIE aux expérimentations. Le fil rouge de cette dynamique est cependant avant tout l'engagement managérial du chef de service : les transformations immobilières ne peuvent être comprises qu'au sein d'un projet global. Concernant les deux plateaux, une note d'orientation a été rédigée pour le maître d'œuvre.

*Question: Dans la mise en œuvre ces expérimentations, subsiste-t-il la référence à une norme immobilière ?*

Les normes Afnor ne sont plus usitées en pratique. La jauge en cours est le strict respect des normes de sécurité (unités de passage). Certains chefs de service se réfèrent parfois à la notion de m<sup>2</sup>/agent, en faisant valoir que les conditions d'hébergement offertes sont un facteur majeur de non-attractivité du site. Plus que le respect de la norme Afnor, ils regrettent l'incapacité de pouvoir offrir des bureaux individuels à l'encadrement. A ce sujet, Mme Chandelier de la Cour des comptes propose de communiquer (le document a été mis en ligne sur Kroqi) une note d'argumentaire, dans le cadre du projet du siège de la Poste, sur l'intérêt relatif de la norme INRS.

M Teissier ajoute que dans les zones très contraintes, il pallie ce manque de m<sup>2</sup> en ayant recouru à un mobilier moins volumineux, à une politique de gestion des archives active pour diminuer le volume de papiers, et veille à l'amélioration des zones de convivialité pour améliorer l'attractivité des locaux.

Enfin, s'agissant du cadre réglementaire lié aux ressources humaines, il regrette que le télétravail soit uniquement évoqué, dans le décret fixant les modalités de mise en œuvre dans la fonction publique, comme un droit individuel de l'agent pour améliorer ses conditions de travail, et non comme une modalité collective d'organisation du travail. Il fait part d'un besoin fort des encadrants pour l'accompagnement au management des agents travaillant à distance. Il souhaiterait des modalités permettant de desserrer ce champ réglementaire, accompagnées de la possibilité de mener plus d'expérimentations.

#### AUDITION DE M. XAVIER BOULANGER

Xavier Boulanger fait d'abord part de l'expérimentation mise en place à l'ARS de Bourgogne-Franche Comté depuis 2015. Présentant à l'origine des ratios en m<sup>2</sup> très perfectibles, cette ARS fusionnait les services de deux anciennes régions aux cultures très différentes. Lors de la fusion, une organisation virtuelle avec des collaborateurs répartis sur plusieurs sites a été mise en place et a nécessité de former et outiller les managers pour gérer cette situation particulière.

Le télétravail des agents a également été autorisé et fortement développé. Sur la base des expérimentations menées en 2015-2017, l'accord télétravail a été revu, anticipant en bien des aspects la loi Macron et des textes de la fonction publique : tous les collaborateurs peuvent prétendre à un jour minimum, un 2<sup>ème</sup> conditionnel et un 3<sup>ème</sup> occasionnel de télétravail. Il existe même une possibilité de télétravail exceptionnel pour les agents en arrêt de travail mais en capacité de travailler de leur domicile. Cet accord de 2017 a permis de franchir les limites prévues dans les textes, d'augmenter le nombre de télétravailleurs (200 début 2020) et de capitaliser sur les retours d'expérience. Les agents et les managers disposent également de la possibilité de revenir en arrière (réversibilité). Aucune activité n'a été jugée incompatible avec le travail à distance (les agents d'accueil sont externalisés). Tous les outils numériques sont utilisables en télétravail, sans contrainte technique. On a demandé a minima 3 jours de présence sur site par semaine, sur 2017-2019, pour que les agents comme les managers puissent s'approprier cette nouvelle organisation. À cet égard, la mise en avant de la confiance réciproque entre agents et managers est essentielle, de même que le respect par les agents de l'équilibre entre leur vie professionnelle et privée.

*Question: Sur cette mise en place volontariste du télétravail, a-t-on raisonné par service, par unité de travail? Comment s'est organisée la présence concrète sur site par rapport aux jours télétravaillés ?*

Il s'agit d'une réflexion globale. Dès 2016, afin de conserver un lien avec les agents, les mardi et jeudi ont été réservés aux réunions internes ou commissions avec les partenaires ; les 3 autres jours de la semaine sont à privilégier tant pour le temps partiel que pour le télétravail. Il s'agit d'un cadre global et souple. Cette politique s'est accompagnée de l'équipement informatique des agents (70 % des agents équipés en portables avec tous les outils et logiciels nécessaires dès 2018, cible 100% en 2020) et de l'aménagement de 39 salles de visioconférence. Lors du confinement, l'ARS a ainsi pu aisément passer de 42 % à 92 % de télétravailleurs. La plupart des agents et des managers initialement réticents au travail à distance ont fini par le plébisciter.

*Question: avez-vous rencontré des problèmes de sécurité empêchant les agents d'accéder à certaines applications ?*

Tous les agents ont un logiciel VPN sur leur poste. Le Ministère de la Santé a très rapidement pu augmenter les capacités des connexions simultanées qui empêchaient les usagers d'accéder à leurs dossiers. Les lenteurs d'accès au réseau interne sur certaines heures de la journée ont été palliées par le recours la plateforme collaborative TransNum, mise en place par la préfecture de région.

*Question: Le recours à des tiers lieux a-t-il été envisagé ?*

La question du tiers lieu ne s'est pas posée dans ce cadre : les agents n'ont jamais formulé de demande en la matière. Par contre, dès 2016, l'ARS a développé en réponse à l'étendue géographique de la nouvelle région, le concept d'espaces partagés dans toutes les implantations départementales de l'Agence mais à l'attention des partenaires régionaux, pour leur permettre de participer en visioconférence aux réunions et commission organisées sur Dijon ou Besançon par l'Agence. Cela leur économise des déplacements. Un Wifi visiteurs et un wifi agents ont été mis en place dans tous les sites de l'ARS pour leur permettre de travailler dans tous les bureaux et toutes les salles de réunions.

*Question : ses démarches innovantes sont-elles spécifiques à la région Bourgogne-Franche-Comté ou communes à toutes les régions ?*

L'exemple de la Bourgogne Franche Comté a été partagé avec le réseau des ARS et certaines régions s'en sont inspirées (Auvergne-Rhône-Alpes). L'ARS fait valoir son approche complète, intégrée, systémique sur les volets RH, management, numérique et immobilier.

*Question : quel a été l'impact de tous ces bouleversements organisationnels sur les espaces de travail ?*

L'ARS a déployé un concept immobilier avec une marque. En utilisant des anciens bureaux décroisonnés et équipés pour les visioconférences, les nouveaux espaces de travail ont été élaborés comme des espaces ouverts, libres avec des nouveaux services offerts aux collaborateurs. Ces salles, réservables avec un outil régional unique, ont été plébiscitées par les collaborateurs.

*Question : Cette offre de service est tournée vers les agents des ARS et leurs partenaires ou d'autres administrations peuvent-elles en bénéficier ?*

Le SGAR avait envisagé de lister les espaces des salles et sites susceptibles d'être partagés avec d'autres administrations grâce un site Internet dédié. Il n'a pas donné suite à son initiative. Il faudrait une véritable impulsion, car beaucoup d'agents marquent des réticences à venir travailler dans le site d'une autre administration. Il faudrait qu'un tel projet soit animé, coordonné avec une impulsion partagée par toute la ligne managériale, comme pour le projet Viotte.

Piloté par la préfecture de région et du département du Doubs, ce projet vise à concentrer six administrations à proximité de la gare de Besançon, soit 800 postes de travail. Projet immobilier validé en 2015, et bénéficiaire du fonds pour la transformation de l'action publique, il a pour ambition de mutualiser les systèmes d'information et la logistique des différentes administrations avec une approche de front office usagers, pour faciliter le parcours du public. Fin 2019, les espaces ont été densifiés par un nouveau bail en accueillant l'INSEE.

Le bâtiment propose de nouveaux services aux agents avec une approche sociale intégrée et une véritable volonté de décroisonner et d'annihiler les frontières. En installant une logistique commune, des salles de réunion et de visio communes, les équipes informatiques et logistiques ont travaillé ensemble à cette « petite révolution culturelle ». Des groupes d'agents ont réfléchi sur la qualité de vie au travail, l'accueil des usagers, lors d'ateliers de co-construction. Leurs propositions ont été reprises en totalité.

*Question : Quand la DIE pourra-t-elle venir sur les lieux apprécier l'organisation, la démarche? Qui contacter à ce titre ?*

En raison de la crise Covid, la livraison du projet a été décalée de novembre 2020 à mai 2021. L'ARS a activement coopéré avec la DINUM sur la sécurité et l'homogénéisation des systèmes d'information et une gouvernance collaborative implique l'ensemble des administrations qui occuperont le futur site. M Alain Mazoyer, le SGAR adjoint de Bourgogne-Franche-Comté, pourra être contacté en tant que pilote du dossier.

Christine Weisrock estime que ce projet pourrait servir de démonstrateur et provoquer un effet d'entraînement dans d'autres administrations.

*Question : Avez-vous mené un débat sur les plateaux partagés avec les différentes postures de travail ?*

Ce débat a bien été mené. Les directeurs des administrations concernées ont accepté de partager toutes les salles de réunion et tendre vers les mêmes ratios d'occupation de bureaux, les mêmes règles relatives aux bureaux partagés, en faisant jouer la carte du télétravail. Il a été demandé à chaque administration de faire évoluer ses pratiques et usages. L'ARS évite toutefois de percuter trop frontalement les cultures des administrations mais cherche un accord sur un tronc commun. L'équipe projet insiste énormément sur la création d'une communauté de travail.

*Question : En termes d'aménagement des espaces de bureau, quels types d'aménagement ont-ils été privilégiés ?*

Cela dépend des administrations. A l'ARS, 50% des bureaux du futur bâtiment seront doubles.

Pour occuper les espaces libérés consécutivement à l'augmentation du télétravail (on est passé de 42 % à 70 % de télétravailleurs avant et après la crise sanitaire), l'ARS envisage par exemple pour trois projets immobiliers de réimplantation à Macon, Nevers et Auxerre, de partir sur une base de 0,8 poste par poste nécessaire. Le gain d'espace serait utilisé pour rajouter encore plus d'espaces partagés. Le site multi-occupant Viotte a déjà été conçu dans un esprit de densification et mise à disposition des espaces partagés.

Christine Weisrock indique qu'elle prendra contact avec M Mazoyer et reverra M. Boulanger pour un retour d'expérience plus approfondi, car il importe de partager ce projet novateur avec toute la communauté interministérielle.

Mme Laplante du Ministère de l'Éducation nationale serait intéressée par un retour des usagers sur ces nouvelles organisations, lorsque le bâtiment sera mis en service.

Se félicitant de la qualité des débats et des réflexions, la DIE remercie les intervenants et présente le calendrier prévisionnel des prochaines auditions. Les prochaines auditions interviendront le 26 août et le 1<sup>er</sup> septembre. Le groupe de travail de l'immobilier public se réunira en assemblée plénière le 8 octobre prochain.

## Auditions de :

Mme Marine BECK, coordinatrice État à la station F et animatrice de la Fabrique RH

M. Joris MARREL, directeur de projets sur la Maîtrise de la demande de mobilité dans les projets de territoires du Céréma

M. Carlos MORENO, professeur et directeur scientifique de la Chaire Entrepreneuriat Territoire Innovation (ETI) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Animée par Philippe Doux et Hervé Le Du, cette audition a été organisée afin d'approfondir le diagnostic posé par le Groupe de travail « L'immobilier de demain » au cours des deux ateliers des 24 juin et 2 juillet. Trois personnes ont été auditionnées mercredi 26 août, Marine Beck (Station F et Fabrique RH), Joris Marrel (CEREMA) et Carlos Moreno (Professeur).

En introduction, Philippe Doux a précisé que les auditions étaient libres, invitant chaque participant à faire part de son retour d'expérience sur le thème de l'immobilier de demain.

### AUDITION DE MME MARINE BECK

Mme Marine Beck est chargée de mission innovation et transformation publique à la Préfecture d'Ile-de-France. Au sein de la Fabrique RH, elle accompagne les projets innovants en matière de ressources humaines, soit un total de 11 projets depuis 2017. L'espace de travail de l'agent public (ETAP) est au cœur de la troisième saison de projets.

En 2018, lors de la semaine de l'innovation publique, la DITP a présenté un showroom sur l'immobilier de demain, donnant l'envie à la fabrique RH d'expérimenter ce projet. En parallèle la DRAC a libéré 200 m<sup>2</sup> de surface dans un bâtiment situé dans le 9<sup>ème</sup> arrondissement à Paris. Cette convergence a permis d'alimenter la réflexion sur l'espace de travail du futur, avec un budget de 0 €, et d'aménager le premier espace de coworking dédié aux agents publics, l'ETAP, permettant d'optimiser le temps d'attente des agents entre deux réunions et de bénéficier d'un espace de travail collaboratif et agile.

Les principes du projet étaient triples : frugalité (budget 0), usager (via le principe de coconstruction) et démarche documentée (afin de défricher le thème et de proposer par la suite des outils aux autres administrations souhaitant s'inscrire dans cette réflexion). Un web documentaire a été réalisé, qui retrace l'ensemble des étapes du projet de façon transparente. La Fabrique RH a recouru à deux appels à projets, celui de la DGAFP sur le fonds d'innovation RH afin d'obtenir le concours de deux designers et celui de la DINUM dans le cadre du projet ETNA afin de disposer d'une solution numérique pour gérer l'espace de travail. En mai 2019 un premier atelier a réuni 30 agents publics volontaires, avec le concours de l'agence « Vraiment Vraiment ». Trois clefs de réflexion ont été fournies aux participants scindés en trois groupes : la créativité afin de s'inspirer de lieux imaginaires ; le terrain afin de tenir compte des données bâtimentaires et le prospectif. Ces 3 ateliers ont donné lieu à différentes hypothèses d'aménagements, traduites dans un livret qui détaille les règles de vie du site, le rôle du gestionnaire....Un deuxième atelier a permis de valider le plan de l'ETAP tout en conservant le souci de l'expérimentation afin d'être en mesure de faire évoluer le projet en continu.

Afin de tenir compte des contraintes budgétaires, le projet consiste en un mode d'organisation du travail proposé dans l'attente d'une évolution des problématiques d'interopérabilité par la DINUM. Cette stratégie n'affecte pas l'opportunité de l'ETAP dès lors que les agents s'y rendant disposent, pour certains, des outils leur permettant d'accéder à leur réseau professionnel. Pour les autres, ils se trouvent dans une situation

identique à celle rencontrée lors du télétravail en période de confinement, sachant que l'ETAP propose trois ordinateurs fixes. Cette méthode de fonctionnement est celle utilisée par station F, qui regroupe 30 acteurs publics venant avec leurs propres ordinateurs, et qui a des retours très positifs.

La plateforme numérique mise en place par le prestataire « Cosoft » permet :

- de visualiser les espaces disponibles à la réservation, de les réserver, d'avoir un code d'accès ;
- de réaliser un suivi par l'équipe du nombre de réservations, du taux d'occupation des espaces ;
- socialement de créer une communauté virtuelle d'agents au moyen d'outils collaboratifs (trombinoscope, tchat, fil d'actualités, fonctionnalité événements)

Pour accéder à l'ETAP il convient d'avoir la qualité d'agent public. En pratique les agents intéressés sont les agents nomades, qui disposent des outils pour travailler à distance, et les agents en télétravail qui souhaitent rompre l'isolement.

La surface du site est de 220 m<sup>2</sup>. Le rez-de-chaussée comporte un espace « cœur », avec un espace vitrine convivialité permettant de nouer des liens. Des espaces de coworking, un salon, deux box bureaux et une hutte (espace zen) sont également proposés. Les pratiques de travail collectif sont regroupées au deuxième étage : lab, événementiel, salles de formations. Le site regroupe ainsi des espaces adaptés à tout type d'activité, de l'appel téléphonique à l'espace de déconnexion. La réussite de ce projet implique l'adhésion des directeurs d'administrations à la démarche. Toutefois, en créant un espace intermédiaire entre le bureau et le domicile, qui effraie encore certains managers, le projet est propice à susciter de la confiance.

*Question : Quelle est la part d'espaces individuels sur l'ensemble de la surface du site ?*

Marine Beck a précisé que la majorité des espaces est propice à du travail individuel. Toutefois même les espaces individuels peuvent être dédiés à une réunion de 4 personnes. Le mobilier utilisé est du mobilier modulable, conformément à la logique d'expérimentation qui imprègne le projet.

*Question : Quel type de mobilier a été utilisé ?*

Marine Beck souligne qu'en raison du budget contraint, le recours au troc a été privilégié, afin d'utiliser le mobilier inutilisé par les administrations. Pour le mobilier plus spécifique, la Fabrique RH a recouru au marché de l'UGAP afin d'acquérir les écrans à plasma, les tableaux blancs et les chaises à roulettes. Le site des dons permettra si besoin de compléter le mobilier.

*Question : L'organisation spatiale retenue a fait suite à des réflexions inter-administratives en mode projet. Un consensus a-t-il été rapidement trouvé ?*

Marine Beck précise que quelques différences ont émergé en raison des différentes clefs de réflexion proposées (option terrain, option créativité).

*Question : Les réflexions ont-elles tenu compte du contexte sanitaire ?*

Marine Beck précise qu'une attention particulière a été apportée aux retours d'expérience des sites de coworking privés. En recourant à des lieux avec des surfaces contraintes et sans open space, l'ETAP répond aux contraintes sanitaires actuelles. Le port du masque sera obligatoire dans l'espace afin d'éviter toute création de nouveau foyer de contamination.

*Question: A quels enjeux l'administration devra-t-elle répondre pour mettre en place l'immobilier de demain ?*

Marine Beck souligne que le premier enjeu est culturel pour les managers, qui doivent passer d'une culture du présentiel à une culture de travail sur d'autres lieux (tiers lieux, domicile), tout en faisant confiance aux agents. Le second enjeu est d'oser, même si le projet envisagé n'est pas encore parfait, dans une logique de droit à l'erreur et d'expérimentation.

Marine Beck a conclu son intervention en précisant que l'ETAP ouvrira officiellement dans trois mois, ce qui sera l'occasion de faire un retour d'expérience auprès du groupe de travail. Par ailleurs, la 4ème saison de la fabrique RH sera consacrée à 3 nouveaux défis : l'inclusion des handicapés, le travail à distance et la pratique du sport sur le lieu de travail.

#### AUDITION DE M. JORIS MARREL

Joris Marrel est directeur de projets au sein du CEREMA. Le CEREMA est un établissement public créé en 2014, regroupant d'anciens services techniques d'ingénierie publique. Le CEREMA compte 2 600 agents répartis sur 30 implantations. Le CEREMA a lancé des réflexions sur le télétravail et le coworking sous l'angle de la diminution des déplacements. Ces travaux sont novateurs mais incomplets pour le moment. Joris Marrel adressera à la DIE un support de présentation après l'audition.

Les études du CEREMA ont permis de conclure à l'impact partiel du coworking sur la réduction des mobilités domicile /travail. Le coworking reste toutefois distinct du télétravail, en ce qu'il se réalise dans un tiers lieu. Le coworking se justifie régulièrement par des motifs autres qu'écologiques : recherche de lien social, volonté de rompre l'isolement créé par le télétravail... Les personnes pratiquant le coworking sont majoritairement les auto-entrepreneurs et les travailleurs indépendants. Les études du CEREMA relatives à la mobilité et au coworking ont été réalisées en 2017 et publiées en 2019. Le constat est celui d'une diminution des déplacements pour les utilisateurs se rendant précédemment dans leur entreprise, ceux-ci ayant choisi le lieu de coworking le plus proche de leur domicile. La situation est différente pour les utilisateurs travaillant précédemment à leur domicile, qui ont connu une augmentation des kilomètres parcourus quotidiennement. Toutefois cette augmentation s'accompagne d'une stratégie d'optimisation des boucles de déplacement quotidiennes (profiter d'aller à l'école pour aller faire les courses...). Les modes de transports sont distincts selon que le coworking est effectué en milieu urbain ou périurbain/rural. En cas de coworking urbain les salariés ont recours aux modes de transports durables, option non permis par le coworking en milieu périurbain/rural. Toutefois dans ce dernier cas, les trajets restent limités (moins de 15 km). Pour autant, l'utilité sociale du coworking ne se limite pas à la diminution des déplacements. Le coworking permet un soutien à l'innovation, le développement de l'économie locale et la revitalisation des territoires.

S'agissant du télétravail, si les études confirment qu'il réduit globalement les déplacements, ce n'est pas dans les proportions attendues. Ces conclusions ressortent d'une étude publiée en 2019, avant la crise sanitaire. La réduction des distances est en tête des attentes des télétravailleurs, qui, plus ils résident loin de leur travail, sont plus enclins à télétravailler. Toutefois le télétravail permet également des bénéfices économiques, argument intéressant au regard de la crise économique en cours. Le télétravail permet aux salariés de raccourcir leurs déplacements et de recourir à des modes de transports propres (marche, vélo). Le télétravail, conjugué à la crise sanitaire, semble contribuer à la mise en place de stratégies d'éloignement résidentiel par rapport au lieu de travail. Cette affirmation ne repose toutefois pas sur une évaluation globale et fiable.

Les effets bénéfiques du télétravail sur l'environnement existent mais restent à nuancer. En effet, le télétravail ne concerne que les déplacements domicile/travail, qui ne représentent qu'un quart des trajets effectués par la population. Par ailleurs les métiers adaptés au télétravail ne représentent que 40% du total des emplois. En outre, la durée

maximale de télétravail est de deux jours par semaine. Le télétravail permet cependant de réduire les émissions de GES de 4.6%, de baisser de 6% les véhicules en heure de pointe et de diminuer de 39% les distances effectuées les jours de télétravail. Du point de vue des employeurs, le télétravail a initialement été perçu sous l'angle de la qualité de vie au travail, toutefois il va désormais s'inscrire plus fortement dans le plan mobilité des employeurs.

Dans le cadre des réflexions post Covid, il s'avère que les collectivités publiques accroissent leur implication dans le déploiement du coworking. Ainsi en Nouvelle-Aquitaine des appels à des manifestations d'intérêts ont été lancés afin de créer de nouveaux tiers lieux, avec un objectif de 300 tiers lieux en 2020. Par ailleurs les collectivités territoriales tentent d'organiser et de planifier de façon plus cohérente les localisations des espaces de coworking. Les collectivités ont un rôle stratégique à mener au moyen de leurs outils de planification et d'aménagement. Par ailleurs la loi sur les mobilités de 2019 a généralisé les autorités organisatrices des mobilités sur le territoire.

En conclusion, Joris Marrel souligne que le télétravail est une réserve de résilience en cas de perturbation des circuits et des flux. A la suite de la crise sanitaire, 75% des sondés ont exprimé leur souhait de poursuivre le télétravail. Par ailleurs les français ont fait part d'un appétit croissant pour les villes moyennes et les espaces moins denses, générant des déménagements facilités par le déploiement de la fibre et de la 5G. Le télétravail va être un sujet croissant dans les organisations, nécessitant un management des mobilités et une organisation du télétravail.

*Question : L'impact environnemental du télétravail est-il un critère de recours à ce mode de travail ?*

Joris Marrel précise que s'agissant du coworking, l'impact environnemental peut être un paramètre pris en compte par les acteurs mais il ne reste pas primordial. Le télétravail peut avoir un impact sur la réduction des temps de transports toutefois il peut être contrebalancé par la tendance à l'éloignement et au déménagement vers des villes moyennes.

*Question : Dans le cadre de l'étude sur le coworking, comportant un panel de 90 personnes, quelle était la part d'agents du service public ?*

Joris Marrel souligne que le coworking est très peu usité dans l'administration, dès lors que le travail administratif se prête moins à la souplesse permise par le coworking. L'administration a une préférence pour le télétravail à domicile ou le travail à distance dans les tiers lieux.

Joris Marrel précise qu'il y a une prise en compte croissante de la question des mobilités dans le télétravail. La question de l'éloignement géographique rentre dans le calcul économique dès lors que le coût d'achat d'une maison est moins élevé en province. Une étude a été menée sur les grands pendulaires anglais qui ont recours au télétravail. Il s'avère que les célibataires ont plus tendance à s'éloigner de leur lieu de travail, au point de nécessiter le recours à l'avion pour aller travailler, ce qui conduit à un bilan carbone déplorable. La situation est différente s'il s'agit d'un couple avec enfants.

Jorris Marrel précise qu'il adressera au groupe de travail le rapport sur « Les espaces de coworking : des outils au service de la mobilité durable ».

#### AUDITION DE M. CARLOS MORENO

Carlos MORENO est professeur associé à l'IAE de Paris – Université Panthéon Sorbonne, et co-fondateur et directeur scientifique de la chaire ETI « Entrepreneuriat, Territoire, Innovation », spécialisé dans l'étude des systèmes complexes et dans le développement

des processus d'innovation. Il est par ailleurs conseiller de décideurs publics, notamment la maire de Paris.

Les réflexions de Carlos Moreno l'ont conduit en 2012 à étudier la ville sous une vision plus transverse, au travers d'une logique par les usages. La ville doit être ainsi analysée au regard de trois usages distincts qui doivent s'équilibrer (« triple 0 ») : le volet environnemental, les impératifs économiques (créer de la valeur pour créer de l'attractivité) et les impacts sociaux (satisfaire le besoin sociétal pour les habitants). La création de valeur urbaine doit alimenter de manière équilibrée ces trois usages.

Si selon Bruno Latour, deux mondes existent « celui dans lequel on vit » / « celui dont on vit », Carlos Moreno complète ce diptyque par « le monde dans lequel on croit qu'on vit », résultante de l'hyperconnectivité qui transcende toutes les classes sociales. Cette hyperconnectivité conduit à l'apparition de « zombies geek », personnes hyperconnectées technologiquement mais déconnectées socialement.

Le rôle de la ville est ainsi de retrouver du lien social, d'être plus inclusive et de répondre au défi climatique. La feuille de route des responsables politiques consiste dès lors à réinventer la ville de proximité, en gardant à l'esprit que le fait urbain est irréversible, peu importe l'existence de pandémies. L'irréversibilité du fait urbain provient du désir de ville, lié à l'ubiquité issue du « monde dans lequel on croit que l'on vit ». L'apparition massive des réseaux sociaux a mis en place une fracture numérique qui ne laisse d'autre choix au politique que de prendre à bras le corps la difficulté, afin d'apporter des réponses permettant d'offrir une haute qualité de vie sociétale (HQS). La HQS résultera de l'apparition de nouveaux modes de vie permis par les responsables politiques, permettant de profiter au mieux de ce que peut offrir la ville.

La HQS ainsi définie recoupe 6 fonctions sociales urbaines : conditions de vie dignes, accès au travail, pouvoir procéder aux achats, accès à l'éducation et à la culture, disposer de loisirs et accès à la santé. La 7<sup>ème</sup> fonction, initialement placée en deuxième, était celle des déplacements. Les recherches menées ont conduit à extraire des fonctions sociales les déplacements dès lors qu'ils sont la conséquence de la déterritorialisation, qui a conduit à la mise en place d'infrastructures adaptées (rues, bus, métros...). Les différentes fonctions sociales sont éloignées les unes des autres du fait de la segmentation spatiale de la ville. La HQS consiste à revitaliser le monde urbain au moyen du retour à la proximité, c'est-à-dire la ville du ¼ d'heure.

Carlos Moreno rappelle qu'en France, l'usage est celui d'un temps présentiel très développé, en adéquation avec l'usage hiérarchique (à la différence des pays nordiques). Toutefois sur le temps de présence effectif, la performance se cantonne à 30% du temps.

Carlos Moreno souligne que Paris souffre désormais d'un phénomène de désincarnation de la ville, avec des quartiers consacrés au travail de bureau, en perte sociétale d'attractivité et d'usage, erreur stratégique d'une vision exclusivement tournée sur la manière dont on travaille. Par ailleurs ces quartiers sont constitués de bâtiments inadaptés face au changement climatique. Dès lors que l'État dispose d'un patrimoine immobilier extraordinaire, il convient au lieu de lui appliquer une utilisation verticale ou de le céder, de recourir au principe du polymorphisme, qui est une grande source de valeur sociale. Un lieu doit offrir plusieurs usages afin de permettre le retour à la ville de proximité. Dans ce cadre, le télétravail à domicile n'est qu'un asservissement supplémentaire des individus, d'ores et déjà asservis par les réseaux sociaux. Le maillage plus dense de la ville avec des tiers lieux permettant de travailler à distance est une réponse plus en mesure de protéger l'intimité créatrice des individus. Dans ce cadre il importe de recourir à un mobilier plus agile, plus résilient et qui s'adapte aux différents contextes et usages.

Carlos Moreno précise qu'il adressera au groupe de travail des travaux illustrant ses propos.

En conclusion Philippe Doux souligne que la volonté de l'administration est de développer le télétravail. Toutefois l'administration souhaite également disposer de plus d'espaces de travail modulables et adaptés aux usages, ce qui nécessitera une évolution de la culture

managériale et de la culture du travail. Il convient par ailleurs de réfléchir à l'utilité de la présence sur le lieu de travail.

 Auditions de :

Mme Véronique LESTANG-PRECHAC, ingénieure de recherche HC, Cheffe de département de la stratégie patrimoniale à la DGESIP au MESRI, Mme Florence KOHLER, cheffe de projet expertise immobilière à la DGESIP au MESRI, M. Erwan PAITEL, chef de projet Campus connecté et Mme Sylviane BOURGUET, **directrice du développement et de l'immobilier à l'EPAURIF** (établissement public d'aménagement universitaire pour la région Ile-de-France)

Mme Maria IANEVA, chercheuse et professeur assistant au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) et M. Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM

Animées par Agnès Teyssier d'Orfeuil, sous-directrice DIE-1, ces auditions ont été organisées dans le but d'approfondir le diagnostic posé par le Groupe de travail « *L'immobilier public de demain* » (GT Immo) au cours des deux ateliers précédents.

#### AUDITIONS DE MME VERONIQUE LESTANG-PRECHAC ET SES ACCOMPAGNANTS

Véronique LESTANG-PRECHAC a la responsabilité du département de la stratégie patrimoniale de la DGESIP, département qui porte la réflexion, les expérimentations et l'expertise budgétaire, juridique et technique concernant l'immobilier des établissements de l'enseignement supérieur. Au cours de la CNIP du 19 mai dernier, lançant les travaux de réflexion sur l'immobilier public de demain, Véronique LESTANG-PRECHAC signalait que le MESRI menait déjà un travail sur l'adaptabilité des bâtiments de formation en intégrant l'aspect numérique et la valorisation des espaces, en lien avec les territoires. Des réflexions sont menées sur des tiers lieux, tandis qu'une démarche de co-design associant les parties prenantes, est mise en place pour répondre aux besoins des usagers.

Véronique LESTANG-PRECHAC a précisé au cours de son audition que plusieurs guides ont été rédigés, notamment le guide « Campus d'avenir » en 2015, afin de présenter comment les anciens espaces ont été transformés et comment les nouveaux ont émergé. Ces guides partent toujours de l'observation des pratiques afin de définir au plus près les besoins des utilisateurs ; les agents sont les mieux placés pour parler de leurs conditions de travail et pour définir les attentes et priorités.

Véronique LESTANG-PRECHAC a alors présenté ses collaborateurs de l'enseignement supérieur qui ont poursuivi l'exposé.

Florence KOHLER, Cheffe de projet-expertise immobilière – DGESIP – MESRI, qui est chargée de l'accompagnement personnalisé des établissements et des sites dans leur réflexion sur les avenir possibles de leurs campus à l'horizon 2030, en articulant transition énergétique et numérique. Elle accompagne également les établissements souhaitant aménager ou réaménager leurs locaux en intégrant les usages liés au numérique dans leur phase de diagnostic, d'élaboration de la programmation ou de co-conception spatiale (co-design). Elle a dirigé la publication du guide « Espaces universitaires : osons le co-design et le design thinking ! », paru en février dernier, qui détaille les enjeux, les étapes et les bénéfices du design thinking et du co-design (méthode centrée sur les usagers pour imaginer des solutions innovantes) appliqués à l'aménagement des locaux universitaires. Ce guide vise à soutenir les démarches qui émergent au sein des établissements.

Erwan PAITEL, chef de projet Campus connecté. Au sein du MESRI, sa mission est de créer un réseau de tiers-lieux de formations de l'Enseignement Supérieur sur tout le territoire français pour réduire la fracture de l'accès aux études supérieures.

Florence KOHLER est intervenue en premier. Elle a relevé qu'au cours du dernier atelier du GT Immo, un constat avait été fait, selon lequel le poste de travail ne pouvait plus se résumer à un bureau, une chaise, un porte-manteau ; Florence Kohler a confirmé que ce constat est tout à fait partagé par le MESRI, qui reconnaît les transformations actuelles de l'organisation du travail.

Le guide sur le co-design des espaces universitaires a été rédigé en se mettant à la place d'un président d'université et en se demandant quels étaient les bénéfices du co-design et du design thinking ; cette démarche innovante permet de poser les bonnes questions, d'avoir des échanges positifs et productifs et de réfléchir plus efficacement à des espaces moins coûteux, personnalisés et plus appropriés.

Plusieurs bénéfices encouragent à suivre cette démarche :

- 1<sup>er</sup> bénéfice - Parvenir aux bonnes questions : Le plus souvent un projet de création d'espace se déroule de manière linéaire avec la gouvernance de l'Etablissement qui décide du type d'espace ou de bâtiment à réaliser, et à partir de là se déroule une succession d'étapes, avec programmiste, architecte, entreprises, pour aboutir à la réalisation de l'objectif fixé. Mais jamais le bien-fondé de la demande initiale n'est remis en cause or si la question de départ est mal posée ou hors sujet, la réponse quelle que soit sa qualité sera elle aussi hors sujet. Pour prendre un exemple, une école d'ingénieurs souhaitait réaliser en co-design un amphi du XXI<sup>e</sup> siècle. La 1<sup>ere</sup> étape de la démarche de DT consiste à observer les usagers et à les interroger sur ce qu'ils font ou ne font pas, et à notre grande surprise alors que le site est situé en centre-ville et doté d'un foyer des étudiants, il est apparu que le besoin majeur était un espace de convivialité pour tous. A partir de là, la gouvernance a revu sa priorité et s'est enclenché un processus design

- 2<sup>ème</sup> bénéfice – Echanges productifs : habituellement, chaque acteur évolue distinctement. Mettre en place des ateliers de création permet de faire travailler des personnes qui n'étaient pourtant pas amenées à échanger. Cela permet aussi de confronter des besoins différents ainsi que des visions spécifiques. Le projet sera dès lors négocié plutôt qu'imposé. Par exemple, dans une autre école d'ingénieurs, où il s'agissait de créer un espace qui soit à la fois un espace de convivialité pour les personnels, les étudiants et les enseignants, un espace de travail en petits groupes pour les étudiants, un tiers lieu où se rencontre grands groupes, PME et étudiants autour de projets lors de l'atelier d'idéation s'est posée la question de la convivialité de l'espace à créer, et là différend entre la vision du directeur du patrimoine : un distributeur de boissons et celle de l'étudiant : une cuisine ouverte. Après des échanges nourris, on a abouti à un projet négocié avec une cuisine ouverte accompagnée d'une charte d'utilisation pour en garantir la bonne tenue, avec des binômes d'usagers de l'Ecole qui s'engagent 1j/an à veiller à la propreté du lieu.

*Question : En termes de méthode, ce processus se fait sur combien de temps ?*

Florence Kohler a précisé que le processus est assez long et que cela prend plus de temps qu'un processus linéaire normal. En effet, un temps d'enquête de terrain prend plusieurs semaines car il faut observer, interroger. Pour autant, il faut prendre le temps de cette démarche car rien n'est perdu : c'est un investissement. Ce temps plus long n'invalide par le process.

- 3<sup>ème</sup> bénéfice – Espaces moins coûteux et personnalisés : il est intéressant de présenter l'exemple de la bibliothèque santé d'une université ; les étudiants ont été observés par l'équipe de la bibliothèque et il est apparu que beaucoup étaient fatigués puisqu'ils s'endormaient dans la bibliothèque. A partir de cette observation et d'enquêtes menées auprès des enseignants et des étudiants a émergé alors l'idée de réaliser une salle de sieste. Plusieurs scénarios ont été prototypés et soumis aux étudiants. Au final a été réalisé un espace peu coûteux qui correspondait aux différentes pratiques de sieste. Florence Kohler a considéré qu'il est tout à fait possible de transcrire ce processus dans l'administration.

Elle s'est appuyée pour cela sur un exemple concret commun à la DGESIP et la DGRI, la co-conception par un groupe d'agents du réaménagement de l'ancien centre de documentation pour le transformer en un espace intitulé provisoirement « Un cocon pour oser ». Cocon parce qu'il y aura un espace de repos, et oser pour venir y pratiquer de nouvelles manières de travailler, avec des outils numériques ou sans, seuls ou en groupe. On imagine, par exemple, que des réunions de département puissent s'y tenir assis en cercle ce qui impliquera une autre distribution de la parole, et confortablement installés mais sans tel portable laissé à l'entrée pour une bonne concentration et une plus grande efficacité.

*Question : Combien d'agents étaient concernés par cette phase d'observation ? Et ce projet a été initié par qui ?*

Florence Kohler a précisé que c'est la direction qui a lancé une campagne pour faire participer les agents à une réflexion commune. Dans ce processus, ces derniers ont fait remonter leurs demandes, leurs besoins, leurs idées...etc. Un prestataire a aidé la direction pour mieux gérer et mener ce processus. Tous les agents de la DGESIP/DGRI (environ 800) et les visiteurs ont été concernés par cette démarche. Une campagne de courriels a été lancée, les idées des agents étaient à afficher sur les murs, des échanges au moment du déjeuner ont été menés...etc.

*Question : Est-ce que des normes ou des référentiels ont été utilisés ?*

Au contraire : il ne faut pas partir d'une vision top down, avec l'élaboration d'un référentiel ou de normes, mais d'une vision bottom up, c'est-à-dire partir du questionnement des agents sur leurs activités au sein de leur département ou sous-direction, le bon niveau d'observation est à définir, et que les agents concernés participent à la définition des espaces qui correspondent à leurs pratiques.

Dernier point, dans les pays latins, le plus souvent une fois un bâtiment construit, le réaménagement des locaux se fait le plus souvent à l'occasion de travaux de rénovation, alors que dans les pays nordiques et anglo-saxons, une évaluation périodique est faite pour voir si le bâtiment et ses aménagements correspondent aux pratiques des usagers. Et un facility manager est chargé d'adapter, post évaluation, les locaux. Je pense que l'on gagnerait beaucoup à s'inspirer de ces pratiques.

Après cette intervention Erwan PAITEL a présenté les campus connectés.

Ces nouveaux lieux favorisent la mobilité pour les étudiants qui peuvent désormais étudier à distance et avoir accès à un catalogue de formation conséquent. Ce dispositif porté par les collectivités territoriales, a demandé un temps d'adhésion pour les universités. Ces dernières voyaient en ceux-ci un risque de dépossession ou de court-circuit. Au contraire, il est bien vite apparu que cela permet de diversifier les matières et les compétences, d'élargir l'audience et de créer un réseau important.

Le simple fait de proposer des formations ne suffit pas. Il faut une convergence, des échanges...etc ; il faut offrir un lieu, un terrain qui permet à des jeunes dans des situations défavorisées d'étudier et d'échanger. Ces campus connectés doivent être un lieu d'apprentissage en relation avec son territoire, qui favorise un réseautage avec le tissu socio-économique et ne demeure pas seulement un tiers lieu d'enseignement.

Pour l'instant, 13 sites de campus connectés expérimentaux ont été mis en place et il est clair qu'ils rencontrent un véritable succès. Il est à noter qu'en 2020, 25 millions d'euros de dotation sont/seront consacrés pour faire émerger 100 campus connectés.

Deux exemples de campus connectés ont été présentés par les participants :

- Nevers : cet ancien bâtiment militaire a été réhabilité entièrement. Il n'est d'ailleurs pas qu'un campus connecté car plusieurs lieux y sont associés. Tout est mis en œuvre qu'il y ait une véritable dynamique de réussite pour les jeunes.

*Question : Ces jeunes suivent des cours à distance ou en présentiel ?*

Il a été précisé que c'est entièrement de la formation à distance. Un service « tuteur » a été créé : il y a 1 tuteur pour 10-20 étudiants. Ce dernier va les aider au quotidien, pas dans une approche disciplinaire mais comme un soutien pédagogique et psychologique.

- Vaucluse – Grillon : dans le même esprit que Nevers, ce site n'est pas seulement un campus connecté car une convergence des services est aussi mise en place.

Plusieurs autres projets sont déjà envisagés, dans l'idée d'élargir ce concept. Par exemple : proposé des formations à distance du même type dans la prison de Caen, dans des centres de convalescence, des CHU, à l'internationale (Tunis, Mexique, etc.), dans les moyennes villes (où il n'y a pas d'enseignement supérieur), etc.

*Question : Existe-t-il une cartographie de ces villes moyennes visées par de tels projets ?*

Les participants ont précisé que ces idées sont encore au stade de la réflexion. Pour autant, deux terrains sont favorables : à Privat, en Ardèche et à Nevers. Philippe BAUCHOT a ajouté qu'un projet de réhabilitation est envisageable à Gap.

Avant de laisser la parole à sa collaboratrice, Véronique LESTANG-PRECHAC a insisté sur l'avantage premier des campus connectés : redynamiser énormément les territoires.

Sylviane BOURGUET, Directrice du développement et de l'immobilier chez EPAURIF (Établissement Public d'Aménagement Universitaire de la Région Ile-de-France), a expliqué que son établissement est notamment là pour accompagner les universités dans leurs projets immobiliers car si les opérations universitaires sont très diverses, chacune est unique. L'important est de s'adapter aux usages et aux attentes, de se questionner sur les besoins des usagers, sur l'activité des opérateurs (télétravail, site, échanges, etc.) et sur les besoins des étudiants selon leurs domaines (médecine, droit, littérature, etc.).

Le travail d'accompagnement de l'EPAURIF s'articule autour de plusieurs thématiques transversales : l'impact du numérique, la réversibilité, la modularité, les modalités d'exploitation et de maintenance, la mutualisation, le confort d'usage, l'appropriation et la lisibilité des lieux, l'occupation continue ou discontinue...etc. L'accompagnement se fait selon une démarche de conduite du changement, avec un temps pour l'appropriation, une communication régulière, l'association des utilisateurs et le recours à des prestataires externes qualifiés et disposant de compétences adaptées.

Un exemple a été présenté. Celui du site Descartes du MESRI. Un constat a été fait : augmentation des effectifs (+ 180 agents), espaces inexploités, besoin d'espaces nouveaux et multi-fonctionnels. A partir de constat, un projet a été validé et les travaux sur 4 années vont débiter.

*Question : Comment s'est articulé ce projet ? En rognant sur d'autres espaces ? Est-ce qu'il y a eu une étude sur le télétravail ? Et est-ce que la crise sanitaire a impacté ce projet ?*

A ces questions, les participants ont répondu que les travaux ont rogné sur les espaces de circulation ; le temps partiel a été pris en compte dans le calcul des effectifs globaux ; le télétravail a été « touché du doigt » lorsqu'il a été question des « nomades ». Une étude avait été faite mais avant le confinement ainsi donc, pour le moment et en théorie, la crise sanitaire n'a pas encore été prise en compte. Ainsi, un re-questionnement aura sûrement

lieu. Les intervenants ont précisé qu'en termes de dialogue social, des ateliers ont été mis en place afin d'avoir une représentativité importante au sein du ministère. Mais pour le moment, il n'existe pas encore de retour de la part des représentants du personnel sur ce point.

#### AUDITIONS DE MME MARIA IANEVA ET DE M. MARC-ERIC BOBILLIER-CHAUMON

Maria IANEVA, *enseignant-chercheur au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers)*, a articulé son témoignage autour du déploiement de nouveaux espaces de travail et de leur impact sur l'activité des salariés, dans ses dimensions tant matérielles que psycho-sociales.

Maria IANEVA a débuté son intervention en présentant le Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) et l'équipe de psychologie du travail et de clinique de l'activité. Au sein du CNAM, le CRTD est un laboratoire de recherche spécialisé sur les questions du travail, de la santé et de l'efficacité dans les activités humaines, et de leur analyse.

En s'appuyant sur des exemples concrets, la chercheuse a posé une série de constats relatifs à la conduite de projets d'aménagement. Il s'agit notamment de penser le changement d'espace comme révélateur de tensions et des problèmes dans l'activité, qu'il convient de repérer et de transformer.

L'accompagnement des projets immobiliers classique et ses limites a révélé plusieurs faits : les équipes déjà en open space ne sont pas plus préparés au flex-office, la plupart des projets sont très encadrés en amont mais peu pensés en aval, la visée de ces démarches d'accompagnement au changement se limite à « informer-sensibiliser-communiquer » pour préparer le changement plutôt qu'à organiser la co-analyse de l'activité des professionnels ; dans ce sens, il existe une différence entre « parler du travail » et « analyser son activité ». Enfin, Maria IANEVA a souligné l'intérêt de mobiliser des psychologues du travail dans le cadre de projets de changement spatial.

Maria IANEVA a alors présenté plusieurs recommandations :

- mettre en place des groupes de travail entre pairs pérennes – au-delà de l'emménagement – pour permettre l'analyse collective du rapport espaces- activités ;
- se doter des instances nécessaires pour que cette analyse puisse être partagée et se constituer comme ressource pour l'action ;
- se donner les moyens pour expérimenter des formes d'usages différents des espaces pour co-construire l'adéquation entre espaces et activités ;
- le passage de l'attribué au partagé : inventer de nouveaux rôles, de nouvelles fonctions pour la gestion de l'environnement du travail.

Dans un second temps, Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON, *titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM et ancien professeur des Universités en Psychologie du travail*, a présenté sa réflexion. Ses travaux portent sur les usages et les incidences des nouvelles technologies. Ils abordent plus particulièrement les mutations du travail en lien avec les nouveaux dispositifs et s'intéressent aussi à leurs conditions d'acceptation auprès d'utilisateurs variés (salariés, personnes empêchées-en situation d'handicap, âgées). Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON a précisé que le processus de conception doit suivre le leitmotiv « pour l'usage et par l'usage ». L'implication des utilisateurs et la prise en compte de leur activité réelle sont primordiales afin de bénéficier des retours d'expérience à échéance plus ou moins longue et d'obtenir de ce fait un recul et une adaptabilité enrichissante. Il faut partir des espaces pour repenser l'activité.

Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON a exposé le concept d' « acceptabilité » appliquée aux espaces de travail. L'« acceptation » renvoie aux motifs, aux raisons qui peuvent pousser à

accepter un nouvel espace de travail. Il faut une acceptation pratique en premier lieu. Puis, l'acceptabilité sociale, qui rejoint la perception et l'acceptation de l'espace. Comment faire accepter l'espace ? Par un accompagnement, une formation...etc. L'acceptation doit être située, à travers les lieux, le confort, les espaces, le mobilier...etc. Il faut prendre en compte toutes les dimensions de l'espace, à travers l'interrogation : Comment occuper les espaces, se les réapproprier ?

*Question : Quels sont les leviers, les outils qui peuvent faciliter la projection des agents dans les projets d'espaces proposés, de manière à recueillir un ressenti serein ? Plans ? Show rooms ? Réalité virtuelle ? Visites de sites comparables ?*

La méthode préconisée est la simulation d'activité, soit la construction de scénarii à partir d'activité/de situations existantes. Florence KOHLER a souhaité ajouter qu'avec le flex office, on délègue aux salariés la gestion de leur environnement de travail. Maria IANOVA a précisé que cette conception permet un fonctionnement bien meilleur. Mais il est alors important de respecter diverses règles (ne pas déplacer les chaises par exemple) ; donc, le salarié devient responsable de ces règles, de la gestion de l'environnement. On s'y installe, on y travaille puis on laisse cet environnement pour les autres. Les salariés doivent aussi apprendre à négocier, à gérer les tensions. Madame SAUVAGEOT a précisé qu'il est important d'imaginer des bâtiments évolutifs, flexibles et adaptables. Florence KOHLER a tenu à ajouter qu'il est nécessaire de sensibiliser les acteurs de l'immobilier sur une nouvelle préoccupation : des agents transformés en chaise, restant immobiles derrière leurs ordinateurs pendant de longues heures. C'est pour cela que le ministère des sports a lancé une campagne sur : « Bougez chez soi » qui devient : « Bougez au bureau ».

Agnès Teyssier d'Orfeuil a remercié l'ensemble des participants pour la qualité et la richesse de leurs interventions. Les démarches présentées exigent beaucoup de méthodes et d'encadrement. Si le projet est ambitieux, il n'en demeure pas moins porteur. Dans l'administration, les méthodes restent plus classiques ; mais les présentations du jour peuvent tout à fait impulser une réflexion aussi ambitieuse, en poursuivant le *design thinking*.

 Audition de :

Frédéricke SAUVAGEOT, directrice de l'Innovation et du développement des environnements de travail chez Orange

Orchestrée par Agnès Teyssier d'Orfeuill et Christine Weisrock, respectivement sous-directrices de la DIE-1 et DIE-2, cette audition a permis d'entendre une personnalité de la société civile afin d'aborder l'accord en cours dans l'entreprise Orange portant sur le télétravail et les études en cours pour pousser plus loin le « travail à distance » à la suite de la crise sanitaire de la covid 19. Mme Sauvageot a illustré ses réflexions avec le concept de « corpoworking » ainsi que celui du Lab 114, un lieu imaginé et créé par le groupe.

Pour débiter son intervention, Frédéricke Sauvageot a présenté la notion même de « télétravail ». Ce terme signifie littéralement « travail à distance » ; il est souvent réduit ou compris comme le travail à domicile ou home office. Aujourd'hui, la notion même de télétravail est à remettre dans le contexte sanitaire.

Avant cette période de crise, Orange comprenait 35 000 télétravailleurs avec un avenant au contrat de travail. (pour 1 à 3 journées de télétravail par semaine en moyenne). Les salariés télétravailleurs bénéficiaient d'un véritable accompagnement à domicile (mise à disposition de mobilier, de fournitures de bureau...etc.). Mais la période de pandémie a engendré une véritable fracture créant une différence de capacité de télétravailler, des conditions particulières...etc. Beaucoup de franciliens ont pu s'expatrier dans des résidences secondaires ou dans leurs familles pendant le confinement ; ce fait questionne la capacité de l'entreprise à s'adapter aux souhaits des travailleurs qui voudraient vivre ailleurs.

La réflexion actuelle organisée chez Orange devrait déboucher sur une renégociation de l'accord collectif actuel qui sera très certainement modifié à l'avenir, notamment sous l'influence d'une très grande attente.

Frédéricke Sauvageot a insisté sur le rôle du manager qui est plus que jamais au centre des réflexions. S'il incarnait une place importante, aujourd'hui il est en première ligne dans cette transformation du mode de travail, du mode organisationnel ; le manager est au cœur de la révolution.

*Question : Le télétravail est-il total par semaine ou bien existe-t-il une certaine quotité ?*

Avant la crise sanitaire, la plupart des 35 000 salariés « télétravailleurs » bénéficiaient d'un avenant à leur contrat de travail et leur télétravail s'organisait en 2-3 jours par semaine. Exceptionnellement, cela pouvait monter jusqu'à 5 jours par semaine mais seulement pour des cas spécifiques. Pour ceux qui n'avaient pas d'avenant, les cadres avaient la possibilité d'accorder occasionnellement 3 jours de télétravail dans le mois. Après la période de confinement, si la norme est au présentiel, une autorisation de 2 jours de télétravail occasionnel par semaine est possible.

Une enquête d'envergure a été menée auprès de 63 0000 travailleurs, pour un taux de 61% de réponse, démontrant tout l'intérêt de l'ensemble des salariés. À travers cette enquête, il apparaît que le télétravail constitue pour les interrogés une forme de l'organisation du travail et non pas une forme de droit social accordé par l'entreprise et signée par les partenaires sociaux. La satisfaction est très élevée tant de nombreux bénéfices personnels et professionnels découlent de cette organisation. Il apparaît que les managers sont également très enthousiastes, après s'être montrés quelque peu réticents. Aujourd'hui, la quasi-totalité des managers se sentent prêts et motivés. Selon l'enquête, le souhait est que le télétravail puisse s'articuler en 2 à 3 jours par semaine. Mais deux inconvénients sont à déplorer : une perte de lien social avec les collègues et la sédentarité. Ainsi, deux axes prioritaires seront fixés : la mise en place d'outils techniques et l'établissement d'une

relation étroite avec les partenaires extérieurs. Si le télétravail est positif, il faut être attentif à la capacité d'autonomie, de coopération, d'esprit d'équipe.

Les résultats de l'enquête vont servir à une réflexion du groupe Orange, portant sur la distance dans le travail incluant le télétravail. Des échanges avec des homologues, des consultants internes et externes, des retours d'expérience...etc vont nourrir cette problématique. Une interrogation est posée : « Organisation de demain : vers quel nouveau normal ? ». C'est en fonction des solutions qui ressortiront de cette réflexion que pourra commencer la renégociation avec les partenaires sociaux. L'idée première est de remettre au centre des réflexions la question même de l'organisation du travail avant même de parler de télétravail ; il faudra ensuite s'interroger sur l'espace : est-ce que nos espaces d'aujourd'hui vont répondre à l'organisation du travail de demain ?

*Question : Chez Orange, les espaces de travail aujourd'hui sont des bureaux individuels ou des open spaces ?*

Sur les 1 000 implantations tertiaires, 20% de sites sont assez traditionnels (80% d'espaces ouverts mais avec des postes de travail individuels). Il n'y a quasiment plus de bureaux individuels mais un mix entre position de travail partagée avec plusieurs salariés et poste individuel attribué. Comme la majorité des grands groupes, le taux de remplissage d'immeuble/de recouvrement est de 50-60 %. La position de travail peut évoluer : un siège enveloppant, confortable, pas forcément un siège classique et un bureau.

*Question : Êtes-vous parfois confrontés à un manque de place ?*

Non car le taux de partage est évalué par équipe. Il n'y a pas de principe général pour le groupe. Il y a une adaptation au cas par cas. Il y a toujours plus de positions que de salariés. Il est possible qu'il y ait un manque de position seulement si un jour, l'ensemble des salariés vient et demande un poste classique, avec un bureau et un siège classique. Il est à noter qu'il existe une différence entre « poste de travail classique » et « posture », position de travail « informel ».

Remarque d'Hervé le Du : la notion de poste de travail s'estompe au profit de celles d'activités accomplies par l'agent, qui changent dans le temps et auxquelles les espaces de travail doivent apporter des conditions de mise en œuvre adaptées.

*Question : Comment maintenir les liens sociaux et collectifs ? Comment éviter les fractures entre les métiers nécessitant une présence physique et ceux pouvant être exercés à distance ?...etc.*

Plusieurs hypothèses ont été envisagées. Un projet immobilier est un projet managérial. Il faut remettre l'humain dans l'ensemble de nos réflexions. L'immobilier serviciel est proposé pour une expérience salarié incomparable.

Pour cela, un outil : Lab 114, lieu dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement. Cet espace ressemble à un gymnase, complètement épuré, avec un espace de réunion avec des sièges pivotants ; il existe des cloisonnettes (panneaux écritoires) qui permettent de moduler les espaces (pour 8, 15 ou 150 personnes). C'est un espace de co-working. Ce lieu propose des prestations de service : utilisation des surfaces par Orange que 3 jours par semaine ; les autres jours, l'espace peut être utilisé pour des événements, à louer auprès du propriétaire. Le lieu s'adapte selon l'activité du jour. Ce lieu s'articule autour de l'idée de la co-construction : au-delà d'un projet immobilier, il faut l'adhésion des salariés. Plus ils participent à la réflexion, mieux les changements seront acceptés. Il faut faire le maximum de pédagogie pour les acculturer.

*Question : Des règles ou des chartes ont-elles été établies sur la séparation de la vie personnelle et professionnelle alors même que les frontières matérielles s'estompent ?*

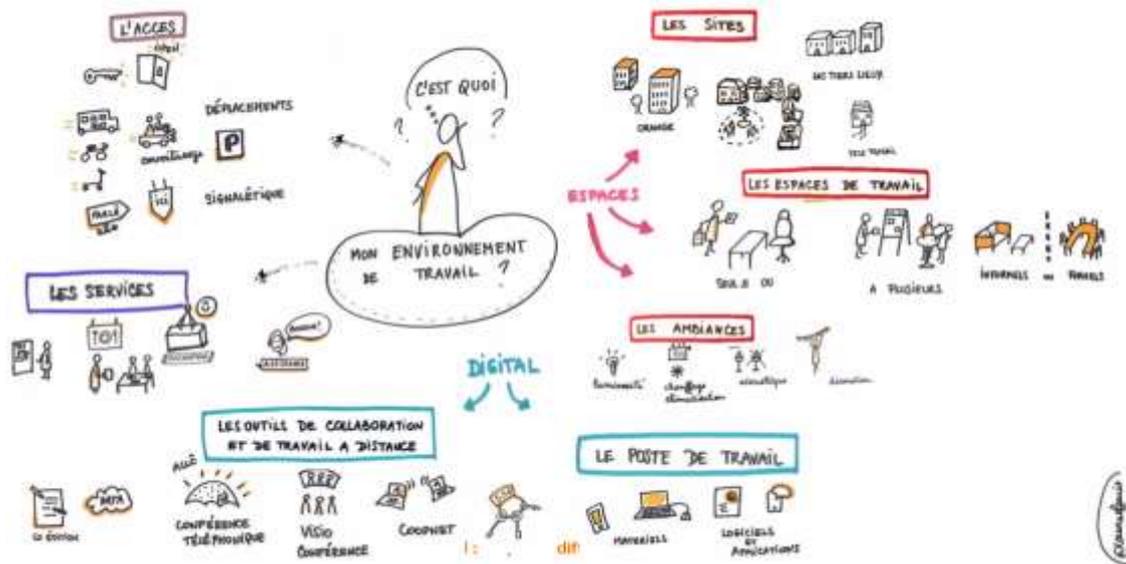
Il existe un accord entre les directions et les partenaires sociaux, visant à préserver la vie privée. Six, sept accords sont envisagés et pourraient être fusionnés en 1 seul accord global. Mais cela reste encore une réflexion de travail. S'agissant de la rédaction d'une charte, il existe une volonté dans le groupe de travailler sur la réflexion en co-construction, co-conception. Les salariés sont remis au cœur de cette réflexion. Mais il existe un désavantage : la déstandardisation car il existe beaucoup de différences. Or, il est nécessaire de chercher une vraie équité entre les salariés, être au même niveau. Dans certains sites, plus anciens, cela risque d'être difficile.

*Question : Existe-t-il une charte d'aménagement ou de référentiel commun qui aide, accompagne, donne les clefs... ou bien, est-ce qu'elle ira dans le détail matériel le plus précis ?*

C'est encore au stade de la réflexion actuelle d'Orange.

*Question : Comment s'articule cette réflexion actuelle vis-à-vis des partenaires sociaux ?*

Il existe une certaine résistance, comme souvent. Mais cela dépend parfois des régions. Avant de lancer un projet, une information est adressée aux partenaires sociaux. Ils sont incités à participer à l'accompagnement du projet en tant que salarié, pas seulement en tant que syndicaliste. Le dialogue social reste assez fluide. Pour autant, beaucoup de partenaires sociaux voient ces changements avec méfiance et inquiétude. Un besoin de sécurité est prioritaire. Mais il devrait y avoir une forme d'évolution.



Frédérique Sauvageot a par la suite présenté le concept de « corpworking ». Il s'agit de proposer aux collaborateurs une nouvelle expérience, de permettre des rencontres entre les salariés de différents sites, de faciliter l'accessibilité au télétravail. Ce ne sont pas des campus mais l'idée est proche : point de rattachement pour les salariés. C'est être à la fois sur un site Orange, tout en étant en travail à distance.

*Question : Il existe combien de sites de ce genre ?*

Une cinquantaine de lieux de corpworking. Mais tous n'ont pas la même conception, ni le même service : environ 6-7 lieux avec une forme de service, un concept et d'autres dans lesquels 3-4 postes sont mis à disposition, sans notion de service.

Frédéricke Sauvageot insiste sur la nécessité de s'ouvrir à l'extérieur pour avoir des idées, élargir sa vision, affiner sa compréhension afin d'être dans une dynamique de réflexion. Point d'attention également sur l'importance dans un projet managérial, projet de transformation des environnements de travail, d'être dans une démarche intégrée, RH, immobilière et digital et d'y associer des médecins du travail, des ergonomes, en constituant ainsi une équipe pluridisciplinaire.

En conclusion, Christine Weisrock relève que si cette réflexion demande du temps, elle n'en demeure pas moins nécessaire et obligatoire. Il est important de prendre le temps du recul, sans s'enfermer dans des normes rigides et contre-productives. Il apparaît que le groupe Orange est en avance dans cette réflexion comparé à l'administration mais ce retour d'expérience ne peut être que bénéfique et encourageant pour l'ensemble des participants au groupe de travail.

## Annexe 6 : verbatims inspirants

Cette crise plaide pour une mise en œuvre du numérique efficace et responsable

CERTIVEA, Patrick NOZZENT, Qualité de vie au travail Consulting

Cette crise plaide pour des bâtiments sains et modulables qui s'adaptent à nos besoins rapidement

CERTIVEA, Patrick NOZZENT, Qualité de vie au travail Consulting

Il y a ici une opportunité d'accélération forte vers une transformation positive et durable des modes de travail et des organisations

Europap Consulting, Le télétravail pilier de la nouvelle normalité

Cette crise plaide pour repenser les lieux et modes de travail

CERTIVEA, Patrick NOZZENT, Qualité de vie au travail Consulting

Réinventer un modèle compétitif, agile et résilient avec un suivi efficace et continu, en s'assurant de : placer les personnes et le modèle économique au centre, optimiser l'immobilier en se concentrant sur les espaces de collaboration et d'échanges, inventer de nouvelles routines et nouveaux rituels

CAPOEMBO, DT Immobilier public de demain

Cette crise plaide pour la co-construction des réponses à apporter pour renforcer l'adhésion et la confiance

CERTIVEA, Patrick NOZZENT, Qualité de vie au travail Consulting

Une « Nouvelle Normalité » où nous serons sortis de la crise, mais où nous devons mieux prendre en compte les multiples risques latents (épidémiques, environnementaux, géopolitiques...) qui nous entourent

CBRE, Viewpoint, La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente

La relation managers-managés va se trouver durablement bousculée : les collaborateurs souhaitent significativement plus d'autonomie dans l'organisation et le choix de leur lieu de travail ; les managers sont prêts à leur accorder plus de confiance

CBRE, Viewpoint, La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente

Un préalable : définir une nouvelle équation stratégique, propre à chaque entreprise

CBRE, Viewpoint, La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente

Plus les échanges réels seront sélectifs, plus les lieux physiques deviendront précieux

CBRE, Viewpoint, La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente

Le télétravail doit rester un double choix croisé : celui de l'employeur et celui du salarié

CBRE, Viewpoint, La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente

Les hiérarchies vont évoluer, s'aplanir encore et se désacraliser partiellement

CBRE, Viewpoint, La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente

Les entreprises devront être plus attirantes (...) le **bureau sera en concurrence avec le confort et l'attractivité du domicile ou des tiers-lieux**

CBRE, Viewpoint, *La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente*

Dans la « Nouvelle Normalité », le Bureau se déclinera donc sous des formats plus réduits et surtout **plus divers**, qui se déploieront selon une logique de réseau fortement articulé, pour répondre à la pluralité des besoins tant des salariés que des entreprises

CBRE, Viewpoint, *La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente*

La crise nous donne cette occasion unique de sortir de nos zones de confort, de nous pousser à nous réinventer, bref d'échanger, grandir pour mieux nous **tourner vers l'avenir**

CBRE, Viewpoint, *La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente*

La notion d'Expérience de travail fait référence à ce que les individus ressentent lorsqu'on évoque leur lieu de travail ; à la façon dont ils se sentent libres, engagés et épanouis dans ce lieu de travail

JLL France, Nicolas BERTHELIER, *Etude Human Experience*

Dans les organisations visionnaires, les bureaux ne sont plus un lieu aseptisé et monotone où les collaborateurs doivent venir travailler ; ils offrent un cadre qui stimule les sens et l'imaginaire, au sein duquel **les salariés ont envie – et rêvent – de venir travailler**

JLL France, Nicolas BERTHELIER, *Etude Human Experience*

Le rapport au management se transforme. Les collaborateurs attendent de leur entreprise qu'elle les appréhende dans leur individualité, reconnaissant à chacun sa contribution personnelle et ses aspirations spécifiques

JLL France, Nicolas BERTHELIER, *Etude Human Experience*

Dans l'ensemble, les nouveaux espaces de travail se diffusent plus lentement en France que dans le reste du monde

JLL France, Nicolas BERTHELIER, *Etude Human Experience*

En moyenne, plus d'1 Français sur 4 se dit prêt à faire des concessions sur son espace personnel afin d'accéder à des **espaces innovants**

JLL France, Nicolas BERTHELIER, *Etude Human Experience*

Si l'environnement de travail peine aujourd'hui à emporter la satisfaction des salariés français, il a **le pouvoir de changer la donne en se réinventant**. Sur le plan du management, la confiance et la bienveillance sont le nouveau cocktail auquel ils ont envie de goûter. Ils aspirent également à un modèle d'organisation qui les responsabilise, et qui leur accorde le droit à l'erreur, les invitant à prendre des initiatives, sans les juger.

JLL France, Nicolas BERTHELIER, *Etude Human Experience*

Le sentiment d'efficacité est significativement plus ancré auprès des salariés qui bénéficient d'un accès à des **espaces collectifs variés et qualitatifs**

CBRE, Viewpoint, *La fin du bureau - Inventer l'entreprise résiliente*

Nous voulions faire des nouveaux espaces les catalyseurs d'une révolution managériale en profondeur - vers plus d'audace, plus de responsabilisation des collaborateurs, **plus d'horizontalité dans les modes de fonctionnement**

JLL France, Nicolas BERTHELIER, Etude Human Experience

Pour les entreprises, cette crise est une occasion de repenser leurs environnements de travail et leurs modèles d'organisation. Plus question de bouder le home-office : la maison deviendra un espace supplémentaire à la palette d'espaces de travail proposés

JLL France, Nicolas BERTHELIER, Etude post covid-19

Les tendances préalables à la crise vont s'accroître et s'intensifier. Les espaces dédiés aux postes de travail seront réduits - et dé-densifiés, au profit des espaces communautaires

JLL France, Nicolas BERTHELIER, Etude post covid-19

La technologie, les capteurs et la data-science se mettront aux services des environnements de travail pour créer des bureaux augmentés

JLL France, Nicolas BERTHELIER, Etude post covid-19

Demain, les bureaux devront satisfaire les nouvelles attentes des collaborateurs : des espaces, aux services, en passant par l'organisation du temps de travail - faisant écho à ce qu'ils ont expérimenté chez eux et à ce qui leur a manqué

JLL France, Nicolas BERTHELIER, Etude post covid-19

Le travail à distance a permis de révéler 3 points majeurs : l'importance du capital humain, les bénéfices de la responsabilisation et l'importance du rôle du manager. Ceci démontre que le management est indispensable, contrairement à ce que peuvent proclamer les adeptes de son éradication, et encore plus en temps de crise

Orange, Frédéric SAUVAGEOT, Passage d'expérience

Le rôle du manager est plus que jamais au centre des réflexions. S'il incarnait une place importante, aujourd'hui il est en première ligne dans cette transformation du mode de travail, du mode organisationnel ; le manager est au cœur de la révolution

Orange, Frédéric SAUVAGEOT, Passage d'expérience

Le bureau va être de plus en plus un lieu de socialisation, caractérisant la fierté d'appartenance, un lieu d'animation d'une communauté allant vers un même objectif

Orange, Frédéric SAUVAGEOT, Passage d'expérience

Nos bâtiments devront répondre à ces nouveaux usages par des espaces de sociabilité favorisant le bien-être, la productivité et l'innovation. Nous avons besoin de bâtiments sains et modulables qui s'adaptent à nos besoins, en temps de crise mais pas seulement

Orange, Frédéric SAUVAGEOT, Passage d'expérience

Repenser les méthodes de management mais aussi former les collaborateurs pour les aider à renforcer leurs soft skills

Orange, Frédérique SAUVAGEOT, Partage d'expérience

Le télétravail peut être socialement discriminant : il y a des inégalités sociales entre ceux qui peuvent télétravailler de manière confortable et ceux qui, par manque d'espace, n'en ont pas la possibilité

Orange, Frédérique SAUVAGEOT, Partage d'expérience

Nécessité de s'ouvrir à l'extérieur pour avoir des idées, élargir sa vision, affiner sa compréhension afin d'être dans une dynamique de réflexion

Orange, Frédérique SAUVAGEOT, Partage d'expérience

Il faut travailler sur l'explication des usages, dire comment on a pensé un espace

Orange, Frédérique SAUVAGEOT, Partage d'expérience

Penser au **parcours dans le bâtiment** et créer des occasions pour des espaces spontanés

Orange, Frédérique SAUVAGEOT, Partage d'expérience

Le HWoW, c'est une déclinaison de **modes de travail hybrides présentiel-distanciel**, visant l'équilibre idéal et la bonne articulation entre travail au bureau et travail à distance, pour une réponse fluide à de multiples objectifs de l'entreprise

Collins International France - Stéphanie FAURE, HWOV

Le concept de « **corpworking** » : il s'agit de proposer aux collaborateurs une nouvelle expérience, de permettre des rencontres entre les salariés de différents sites, de faciliter l'accessibilité au télétravail. Ce ne sont pas des campus mais l'idée est proche: point de rattachement pour les salariés

Orange, Frédérique SAUVAGEOT, Partage d'expérience

Importance dans un projet managérial, projet de transformation des environnements de travail, d'être dans une démarche intégrée, RH, immobilière et digital et d'y associer des médecins du travail, des ergonomes, en constituant ainsi une équipe pluridisciplinaire

Orange, Frédérique SAUVAGEOT, Partage d'expérience

Dans un projet de transformation, il est très important de comprendre qui on est, comment on fonctionne, d'où on vient et où on a envie d'aller, puis regarder les différentes étapes à franchir

Orange, Frédérique SAUVAGEOT, Partage d'expérience

Inventer les nouveaux bureaux pour soutenir le HWoW. Ils favorisent la **cohésion d'équipe, la collaboration, la sérendipité et de réels échanges en présentiel**. Soutenant de nouveaux usages hybrides, ils sont durables et adaptables à différentes situations et aux besoins de distanciation.

Collins International France - Stéphanie FAURE, HWOV

Développer une culture HWoW : mettre un accent fort sur le « sens » du travail au quotidien, le bien vivre au travail, l'équilibre pro-perso. Favoriser la confiance et informaliser les rapports

Colliers International France, Sébastien FAURE, HWOV

La nécessité de pouvoir adapter les locaux de travail aux pratiques managériales et organisationnelles : l'évolution des organisations de travail induisent des attentes fortes sur l'immobilier en termes d'adaptabilité

Région Hauts de France, Raphaël GHYS

Evolution vers une **culture de confiance** favorisant **l'autonomie** et la **responsabilité**, avec plus de liberté dans la façon d'atteindre les objectifs, mais aussi avec des **échanges réguliers** entre le manager et le collaborateur

Colliers International France, Sébastien FAURE

Il conviendra d'accompagner de nouveaux modes de management qui mettent l'accent sur le fonctionnement en mode projet, le pilotage par l'activité (et non plus le contrôle de la présence), l'autonomie et une plus grande responsabilisation des équipes

Région Hauts de France, Raphaël GHYS

Le confinement a conduit à privilégier **une approche par activités** et s'est traduit par un fonctionnement plus horizontal, simple et efficient

Région Hauts de France, Raphaël GHYS

La question à se poser est de savoir si l'administration peut concevoir que demain, le poste de travail principal sera chez soi, dans un espace de coworking ou un tiers lieu ?

Fondation Maison des sciences de l'Humain, Alain d'ARBAVILLE

Ce changement paradigmatique ouvre **une réflexion en termes d'usages des espaces et non plus uniquement d'optimisations**

Région Hauts de France, Raphaël GHYS

Il convient de ne pas tomber dans une **règlementation trop bureaucratique**

Fondation Maison des sciences de l'Humain, Alain d'ARBAVILLE

Un nouveau management doit permettre d'accompagner et faciliter ces évolutions qui ne vont pas de soi pour l'ensemble des agents

Région Hauts de France, Raphaël GHYS

Il convient de prendre en compte des **temporalités différentes de changement** selon le niveau de management

Fondation Maison des sciences de l'Humain, Alain d'ARBAVILLE

La haute qualité de vie sociétale (HQS) résultera de l'apparition de nouveaux modes de vie permis par les responsables politiques, permettant de profiter au mieux de ce que peut offrir la ville

Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Carlos MORENO

Le télétravail à domicile n'est qu'un asservissement supplémentaire des individus, d'ores et déjà asservis par les réseaux sociaux

Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Carlos MORENO

La HQS ainsi définie recoupe 6 fonctions sociales urbaines : conditions de vie dignes, accès au travail, pouvoir procéder aux achats, accès à l'éducation et à la culture, disposer de loisirs et accès à la santé. La 7ème fonction, initialement placée en deuxième, était celle des déplacements

Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Carlos MORENO

Le maillage plus dense de la ville avec des tiers lieux permettant de travailler à distance est une réponse plus en mesure de protéger l'intimité créatrice des individus

Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Carlos MORENO

Il est certain que le télétravail conduit à imaginer de nouvelles formes de travail et par voie de conséquence de nouvelles formes de bureaux

Direction de Travaux en Belgique, Hans D'HONT

Les différentes fonctions sociales sont éloignées les unes des autres du fait de la segmentation spatiale de la ville. La HQS consiste à revitaliser le monde urbain au moyen du retour à la proximité, c'est-à-dire la ville du ¼ d'heure

Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Carlos MORENO

L'exigence d'organisation et de maintien du lien et de l'esprit d'équipe portent sur le management supérieur et intermédiaire, ce dernier ayant éprouvé plus de difficulté à passer d'un management de contrôle à un management reposant sur la confiance. Ce point a nécessité une formation spécifique au "leadership".

Direction de Travaux en Belgique, Hans D'HONT

Dès lors que l'Etat dispose d'un patrimoine immobilier extraordinaire, il convient au lieu de lui appliquer une utilisation verticale ou de le céder, de recourir au principe du polymorphisme, qui est une grande source de valeur sociale. Un lieu doit offrir plusieurs usages afin de permettre le retour à la ville de proximité.

Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Carlos MORENO

Il faut maintenant bien déterminer les raisons, moments et activités où les gens doivent être présents. Il doit y avoir une rigueur dans cette organisation. C'est une question de maturité des deux côtés.

Direction de Travaux en Belgique, Hans D'HONT

Les tiers-lieux constituent une solution plus ou moins adaptée et efficace ; réunir plusieurs services en des bâtiments paquebots n'est plus autant recherché et automatique qu'avant et la volonté de développer des tiers-lieux éparpillés à travers la ville semble séduire l'administration

UCANIS, Dominique COUTY

Il apparaît que la clé essentielle de la réussite d'une expérimentation repose sur une véritable implication de la gouvernance générale (le méta management de la structure), et non pas simplement des actions de rationalisation immobilières.

Ministère de la Justice, Marc TEISSIER

Le tiers lieu est une révolution radicale dans l'organisation du travail

DDFIP de la Vienne, Régine PARCHEMIN

Le bâtiment propose de nouveaux services aux agents avec une approche sociale intégrée et une véritable volonté de **décloisonner et d'annihiler les frontières**

ARS de Bourgogne-Franche-Comté, Xavier BOULANGER

Les représentants des personnels quant à eux évoquent le risque d'isolement social découlant du télétravail ; il peut constituer un véritable risque pour les travailleurs

DDFIP de la Vienne, Régine PARCHEMIN

Des groupes d'agents ont réfléchi sur la qualité de vie au travail, l'accueil des usagers, lors d'ateliers de co-construction. Leurs propositions ont été reprises en totalité

ARS de Bourgogne-Franche-Comté, Xavier BOULANGER

Le « lieu de la transformation publique » : a été conçu et développé par l'équipe Innovation de la DITP comme un outil à vocation interministérielle, mis à la disposition de l'ensemble des administrations, pour leur permettre de concevoir différemment les politiques publiques en apportant notamment une expertise méthodologique innovante (design de services, intelligence collective, démarches de co-construction, etc.).

DITP, Brice DE MARGERIE

Le constat est celui d'une diminution des déplacements pour les utilisateurs se rendant précédemment dans leur entreprise, ceux-ci ayant choisi le lieu de coworking le plus proche de leur domicile

CEREMA, Jean MARRÉL

Le poste de travail ne peut plus se résumer à un bureau, une chaise, un porte-manteau

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation,  
Véronique LESTANG-PRECHAC

La question de l'éloignement géographique rentre dans le calcul économique dès lors que le coût d'achat d'une maison est moins élevé en province

CEREMA, Jean MARRÉL

L'important est de s'adapter aux usages et aux attentes, de se questionner sur les besoins des usagers, sur l'activité des opérateurs (télétravail, site, échanges, etc.) et sur les besoins des étudiants selon leurs domaines

*Etablissement Public: l'Aménagement Universitaire de la Région Ile-de-France, Sylviane BOURGUET*

Le passage de l'attribué au partagé : inventer de nouveaux rôles, de nouvelles fonctions pour la gestion de l'environnement du travail

*Conservatoire national des arts et métiers, Maria IANEVA*

Il faut prendre en compte toutes les dimensions de l'espace, à travers l'interrogation : Comment occuper les espaces, se les réapproprier ?

*Conservatoire national des arts et métiers, Mari-Eric BOBILLIER-CHAUMON*

Penser le changement d'espace comme révélateur de tensions et des problèmes dans l'activité, qu'il convient de repérer et de transformer

*Conservatoire national des arts et métiers, Maria IANEVA*

Mettre en place des groupes de travail entre pairs pérennes – au-delà de l'emménagement – pour permettre l'analyse collective du rapport espaces- activités

*Conservatoire national des arts et métiers, Maria IANEVA*

"L'acceptation" renvoie aux motifs, aux raisons qui peuvent pousser à accepter un nouvel espace de travail. Il faut une acceptation pratique en premier lieu. Puis, l'acceptabilité sociale, qui rejoint la perception et l'acceptation de l'espace

*Conservatoire national des arts et métiers, Mari-Eric BOBILLIER-CHAUMON*

Se doter des instances nécessaires pour que cette analyse puisse être partagée et se constituer comme ressource pour l'action

*Conservatoire national des arts et métiers, Maria IANEVA*

Se donner les moyens pour expérimenter des formes d'usages différents des espaces pour co-construire l'adéquation entre espaces et activités

*Conservatoire national des arts et métiers, Maria IANEVA*



# MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE

*Liberté*  
*Égalité*  
*Fraternité*

