

# Position de travail, notion de résident : l'exécutif veut optimiser l'occupation des bureaux.

*Dans une circulaire transmise au gouvernement, aux préfets, aux dirigeants d'opérateurs et que s'est procurée Acteurs publics, la Première ministre, Élisabeth Borne introduit une nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État et encourage une hybridation des modes de travail. Un texte qui reste cependant en décalage avec les transformations qui s'opèrent sur le terrain.*

La thématique a le vent en poupe dans le secteur privé et le public est en train de s'y pencher très sérieusement. Comment mettre en place des modes et espaces de travail repensés face aux nouvelles organisations notamment nées de la crise Covid ? Afin de répondre à une partie du problème, **une circulaire relative à la nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État** a été transmise début février au gouvernement, aux préfets, aux dirigeants d'opérateurs par Matignon. Une circulaire que s'est procurée Acteurs publics. *“L'État cherche depuis de nombreuses années à optimiser les surfaces qu'il occupe en soumettant les ministères et leurs opérateurs au respect de ratios profonds d'occupation exprimés en surface utile par poste de travail, détaille notamment le texte. Ces ratios montrent désormais leurs limites car les notions sur lesquelles ils sont assis ne correspondent plus à la réalité des usages et des besoins des occupants, que les périodes de confinement récentes ont pu mettre en lumière. Ils sont en effet calqués sur un aménagement hérité du passé, organisé selon le diptyque bureau individuel – salles de réunion, alors que les aménagements modernes privilégient une plus grande diversité d'espaces de travail et une place plus importante réservée aux espaces de travail collaboratifs ou permettant des usages hybrides.”*

Il faut, en premier lieu, saluer l'existence de ce texte, qui montre que la question de la modernisation des espaces de travail est une préoccupation même au plus haut niveau. *“La circulaire ouvre la porte à l'optimisation des espaces de travail et surtout à leur diversification avec la notion de position de travail et de résident, ce qui permet une vraie souplesse dans la conception d'environnements de travail modernes répondant aux usages du mode hybride”,* analyse Julie-Maud Godard, directrice people et transformation au sein de Parella, société de conseil en immobilier d'entreprise, spécialisée dans la réorganisation des espaces de travail, et qui accompagne de nombreux acteurs publics, plus particulièrement les ministères. *“En cela, il offre une véritable opportunité de réfléchir à de nouveaux modes de travail et de construire une réflexion autour de l'organisation du travail dans sa totalité.”* On peut, pour autant, s'étonner que dans le contexte actuel de fortes mutations des modes de collaboration, des notions comme la qualité de vie, le bien-être ou encore la performance au travail ne soient pas évoquées.

Pour Élisabeth Borne, cette nouvelle doctrine *“doit rester en cohérence avec l'objectif de réduction des surfaces utilisées par l'État, qui permet d'infléchir les dépenses de location, d'entretien et de rénovation associées, et qui constitue également un puissant levier pour réduire son impact environnemental, avec les diminution corrélatives des consommations énergétiques.”* Elle invite, dans les grandes lignes, à mettre en place des espaces de travail davantage adaptés aux nouvelles modalités d'organisation du travail, en mode

hybride présentiel-distanciel, ou encore en mode projet ou agile, mais aussi aux nouveaux besoins de collaboration, de co-construction et de transversalité, mais aussi à la variété des positions de travail des agents au sein d'une même journée. Pour y parvenir, un nouveau ratio unique d'optimisation immobilière, exprimé en surface utile brute (SUB) rapporté au nombre de résidents devra désormais être pris en compte. La circulaire détaille également la méthode concernant le décompte du nombre de résidents et introduit une nouvelle notion, celle de surface de bureaux aménageables (SUB). Une nouvelle unité de mesure afin d'identifier les surfaces dédiées aux seules activités de bureau ou mobilisables à cet effet.

### **Embarquer les agents et questionner le sens**

Le télétravail est généralisé dans la fonction publique d'État, son organisation et son management sont présentés dans la circulaire en des termes très techniques comme la *“redistribution des surfaces entre les mètres carrés affectés aux postes de travail individuels et ceux affectés à d'autres espaces.”* *“Le développement du télétravail génère également un besoin de resserrement du collectif lors du retour au bureau, avec les collègues comme la hiérarchie”*, détaille le texte. Un autre point assez étonnant pour Julie-Maud Godard. *“Dans ce contexte d'hybridation du travail, le présentiel doit être véritablement organisé pour maintenir la cohésion de l'équipe, et coordonné entre managers pour la gestion de l'occupation en cas de partage des espaces”*, explique-t-elle. *“Les managers doivent notamment entretenir la convivialité et penser à ce qui donnera envie aux agents de venir au bureau.”* Un point saillant qui devrait même constituer l'un des points de départ de tout projet de transformation de cette nature.

Si la circulaire précise que toutes les évolutions envisagées devront être précédées d'un dialogue de qualité avec les représentants du personnel et rend fondamentale *“une démarche d'accompagnement managérial et s'association des agents en amont”*, il semble que ce soit peu le cas dans les faits. Il est nécessaire de questionner les modes de travail au-delà du périmètre des espaces de travail. Julie-Maud Godard, le constate sur le terrain lorsqu'elle travaille pour des projets de transformation dans les ministères, il est tout à fait essentiel de provoquer cet échange avec les agents et de les impliquer dans les discussions. *“Sachant que la plupart des agents ministériels sont très engagés dans leurs missions, le fait de ne pas être entendu est une vraie source de frustration. Les volumes de travail sont très importants avec des montées en charge parfois brutales pour répondre à des injonctions politiques ou l'examen des projets de loi”*, estime-t-elle. Les expériences le prouvent pour garantir une qualité de vie au travail, permettre à l'ensemble des personnes concernées de s'exprimer est absolument capital. Ce sont également elles qui seront le plus à même de participer aux évolutions de l'organisation pour questionner le sens du travail dans son ensemble et de repenser les process en profondeur.

PAR MARIE MALATERRE