

## Aménagement des espaces tertiaires de demain

Au-delà du simple partage des espaces de travail existants qui a vocation à être envisagé dans le cadre de la mise en place du télétravail, une réflexion sur l'aménagement des espaces tertiaires de demain qui s'articule avec les nouvelles modalités de télétravail est en cours. La définition des espaces futurs à privilégier reposera avant tout sur une adéquation des espaces avec l'évolution de l'organisation du travail (mode de travail - projet, agile et plus seulement hiérarchique ; outils de travail, notamment numériques) qui constitue un pré-requis et devra prendre en compte l'intégralité du collectif (c'est-à-dire agents télétravailleurs et non télétravailleurs).

Cette réflexion qui doit se dégager de la logique de gestion de crise sanitaire doit cependant tenir compte des enjeux sanitaires dans la conception des espaces (chauffage, ventilation climatisation...)

L'espace de TT à domicile est exclu du périmètre de la réflexion mais elle intègre, en revanche, les espaces de TT dans d'autres sites DGAC.

Par ailleurs, au-delà du seul TT à domicile, il convient d'intégrer plus largement la notion de travail à distance (nomadisme lié aux fonctions exercées, télétravail à domicile, télétravail dans les locaux DGAC).

**Les espaces de travail doivent intégrer certains principes dans leur définition** afin de préserver l'avenir et de mieux répondre aux exigences futures :

- rendre les espaces de travail plus fonctionnels et plus attractifs, tout en veillant à l'économie de surface,
- privilégier des aménagements flexibles et adaptables,
- veiller au respect d'un principe d'équité qui pourra être objectivé en définissant des espaces en réponse à des besoins fonctionnels, tenant donc compte des fonctions exercées, indépendamment des notions de grades et positionnements hiérarchiques,
- intégrer les exigences nouvelles relatives au travail à distance en respectant les exigences de l'ensemble du collectif, i.e. espaces permettant d'accueillir le collectif, y compris dans des formes mixtes avec une partie des agents en présentiel et d'autres en travail à distance,
- intégrer des postures assis/debout (enjeu de santé) pour les postes de travail,
- intégrer les enjeux de personnalisation des espaces,
- en termes de méthodologie, il est impératif disposer en amont d'une définition claire des besoins et des objectifs du collectif concerné et de veiller à la co-construction du projet.

**La notion de bureau individuel doit s'effacer dans la réflexion pour parler plutôt d'espaces de travail répondant à l'exercice de fonctions.**

L'optimisation des espaces, permettant de satisfaire le besoin et l'exercice des fonctions, doit pouvoir s'illustrer au travers de **5 typologies d'espace de travail** : espace de travail partagé (dont la volumétrie est à adapter aux besoins du collectif), espace de travail isolé (répondant à une utilisation ponctuelle pour des travaux nécessitant une concentration particulière ou de la confidentialité), espace de projet/d'échange (3 à 6 personnes en mode de travail collaboratif mixte présentiel – distanciel), espace de réunion (lieu de rassemblement mixte), espace de convivialité et de détente.

Une attention particulière doit être portée sur les points suivants :

- Afin de constituer une éventuelle première étape vers une gestion collective de l'occupation des espaces de travail, un espace de travail « de référence » pourrait être défini dans un premier temps. Dans ce cas, il est proposé que, sauf besoins spécifiques, l'espace de travail partagé soit l'espace de travail « de référence » ; c'est en effet le curseur qui permettra d'optimiser la volumétrie des espaces (plus l'espace de travail « de référence » sera économe en surface, plus on trouvera de marge pour la diversification et la qualité des espaces partagés) ;
- la flexibilité de l'usage des différents espaces de travail sera de nature à optimiser qualitativement et quantitativement ces espaces ; en effet, la journée ne s'organise pas nécessairement dans un même espace, mais en utilisant au moment choisi l'espace disponible le mieux adapté. Aussi, une attention particulière devra être portée aux modalités de gestion de l'occupation de ces espaces (périmètre de mutualisation et système de réservation pour les espaces mutualisées) ;
- il est important de pouvoir qualifier et quantifier l'impact du télétravail sur l'effectif à prendre en compte à un instant T en présentiel (jauge maximale) et sa répartition dans les différents espaces de travail ;
- les espaces de travail partagés doivent faire l'objet d'équipements adaptés (stations d'accueil avec écran plus grand pour partage d'écran) pour répondre aux besoins du nomadisme ; les espaces de travail isolés peuvent s'envisager éventuellement avec des équipements plus légers ;
- il est noté la nécessité de prévoir un espace de stockage centralisé et, au besoin, sécurisé pour les dossiers papier avec des enjeux de confidentialité et d'accessibilité (qui pourront être optimisés à termes après dématérialisation / numérisation des dossiers) ;
- il convient de bien distinguer en termes d'usage les fonctions des espaces de projet/d'échange et des espaces de réunion (taille du groupe, démarche formel/informel, échange, information...).

### **Des expérimentations seront mises en place.**

Dans ce cadre, il serait intéressant de privilégier des collectifs de travail associant télétravail et présentiel (différentes échelles possibles) déjà engagés dans une évolution de ses méthodes de travail (ou a minima une réflexion) On peut également envisager dans cette logique de collectif plusieurs unités travaillant sur les mêmes sujets ou dossiers. L'expérimentation pourrait par exemple être élargie à des collectifs en inter-directions.

Il convient, pour ce faire, de :

- définir un (des) périmètre(s) d'expérimentation assez rapidement ; un site pourrait en effet faire l'objet uniquement d'un travail sur la méthode dans le temps de

l'expérimentation ou bien porter sur la méthode et la réalisation en fonction des moyens éventuellement alloués ;

- Anticiper sur les moyens nécessaires pour mener les expérimentations envisagées à leur terme ;
- Identifier également des services permettant la mise en œuvre de plusieurs expérimentations ciblées, ne nécessitant pas ou peu de moyens immobiliers ;
- Associer les agents à cette réflexion pour l'expérimentation et au retour d'expérience ;
- Intégrer un volet communication (exemple : séminaire, expo dans le hall de Farman...);
- Voir si l'on peut proposer une structure en cours d'évolution avec un projet déjà engagé (à expertiser en fonction des contraintes propres au projet en cours afin de ne pas le remettre en cause au regard des enjeux de maîtrise des coûts et des délais) ;
- en alternative à des expérimentations reposant sur une nécessaire modification des locaux, coûteuse en termes de moyens, envisager des expérimentations reposant sur une utilisation mutualisée des espaces de travail existants, sous réserve de la standardisation des outils. Il est précisé que cette modalité, si elle permet une acculturation à la mutualisation des espaces, permet plus difficilement la mise en place d'espaces partagés, de nature à favoriser les échanges du collectif et à faire évoluer les modes de travail ;
- Voir si les évolutions d'organisation à venir sur les fonctions support (pôles mutualisés) ne pourraient pas être envisagées dans le cadre de l'expérimentation (terme à définir) ;

L'enjeu de communication avec l'encadrement est clairement identifié afin de lui permettre d'être pleinement porteur de la démarche dans une logique d'adhésion des personnels sur le sujet spécifique de l'aménagement des espaces de travail de demain.

Par ailleurs, l'articulation entre les expérimentations envisagées et la situation de crise sanitaire actuelle sera à appréhender en fonction de l'évolution de la situation et de l'échéance des expérimentations qui seront proposées.