



Pour des locaux adaptés et attractifs au service de la continuité de nos collectifs de travail : les propositions de l'UNSA

Table des matières

Résumé pour les plus pressés	2
Préambule	2
Elaborer une stratégie immobilière globale	3
Construire une vision globale des implantations	3
Planifier les opérations de rénovation des bâtiments à garder	4
Construire une méthode commune	4
Réinterroger notre culture d'usage des locaux	5
Mettre en œuvre des politiques d'accompagnement facilitatrices	6
Définir les phases de réaménagements	7
Recenser les besoins	7
Recenser les besoins collectifs	7
Des locaux pour bien travailler ensemble dans la durée	7
Développer nos liens et lutter contre l'isolement	8
Recenser les besoins individuels	9
Traduire les besoins identifiés en espaces fonctionnels	9
Sécuriser la suite	11
Equiper	11
Un mobilier adapté	11
Des petits équipements facilitants	12
A la maison aussi !	12
Evaluer et ajuster	13
Entretenir	13
Réaliser rapidement les petits travaux du quotidien	13
Réaliser régulièrement les nettoyages complexes	14
Réorganiser le nettoyage courant	14
Adapter	15

Résumé pour les plus pressé-es

- **Pourquoi l'UNSA contribue à la réflexion de la Région**
 - Nous sommes lucides sur la place qui est la nôtre dans les contraintes, les priorités et les décisions de la Région. Pour autant, nous ne laisserons jamais passer une occasion de relayer ce que nous percevons des besoins et des attentes de nous tous et toutes.
 - Nous considérons que les bâtiments actuels sont largement inadaptés (confort thermique, bruit, lumière, entretien).
 - Nous sommes convaincu-es que les conditions matérielles influencent directement le bien-être, la santé et la qualité du service public.
 - Nous souhaitons promouvoir une approche rationnelle et transparente, fondée sur les besoins réels liés au travail.
- **Une méthode avant tout**
 - Concevoir tout aménagement comme la traduction spatiale de l'organisation du travail.
 - Construire une vision globale des implantations et des interactions entre services.
 - Associer systématiquement les agent-es à chaque étape : besoins, projet, évaluation.
- **Des locaux au service du travail individuel et collectif**
 - Permettre à la fois la concentration, les échanges formels et les relations informelles.
 - Lutter contre l'isolement.
 - Rechercher le point d'équilibre entre le bureau individuel – auquel nous restons largement attaché-es mais qui est de moins en moins cohérent avec nos usages – et le flex-office et les grands open-spaces – clairement rejetés par les collègues.
- **Des locaux qualitatifs et entretenus**
 - Mobilier et équipements adaptés sur site et en télétravail : bureaux, sièges, écrans...
 - Entretien, nettoyage et petits travaux plus réactifs et mieux organisés.
- **Une logique évolutive**
 - Évaluer après les aménagements et ajuster si nécessaire.
 - S'organiser pour s'adapter aux changements futurs.

Préambule

La stratégie immobilière concernant les sièges était à l'ordre du Comité de dialogue social du 29 janvier 2026. Globalement, la Région souhaite se défaire des bâtiments loués et réinvestir les économies dans les travaux sur les bâtiments dont elle est propriétaire. Nous sommes sollicité-es pour exprimer nos propositions sur les futures configurations de nos lieux de travail sous deux mois.

Nous ne prétendons évidemment pas participer à une cogestion de cette Collectivité, donc il s'agit pour nous ici de contribuer – de manière constructive et aux côtés des autres syndicats – à la réflexion de la direction générale et des élu-es, qui prendront leurs décisions en fonction de leur propre vision et de leurs contraintes.

Cette note a ainsi pour objet d'exprimer les positions de l'UNSA. Elle est nourrie des réflexions des militant-es de l'UNSA, de nos expériences des aménagements et déménagements passés, et bien sûr de l'analyse des 460 réponses apportées à notre questionnaire.

Si nous en avons encore douté, cette forte mobilisation des collègues nous aurait confirmé à quel point le sujet des locaux est sensible. Cela est très logique : toute la semaine, nous passons la majeure partie de notre temps éveillé au travail. La façon dont nous sommes installés, en présentiel comme en télétravail, est donc cruciale, pour notre efficacité et pour notre santé physique et mentale, et donc pour la qualité du service public régional.

Il est difficile pour nous tous et toutes de nous projeter sereinement sur des changements en la matière :

- Nous vivons dans un contexte conflictuel à toutes les échelles qui rend la stabilité et la délimitation de nos espaces personnels d'autant plus précieuses.
- Nous subissons depuis des années – en tant que fonctionnaires et agent-es du service public – les conséquences des restrictions budgétaires nationales qui rendent plus complexe l'exercice de nos missions en réduisant les effectifs et les budgets d'intervention, et qui amoindrissent notre pouvoir d'achat à force de blocage des salaires.
- Les pratiques de la Région ces dernières années en matière d'adaptation de nos conditions de travail aux moyens qu'elle décide d'y consacrer n'invitent pas à une confiance aveugle ni à un enthousiasme débordant.

Nous avons tout de même décidé de nous lancer dans cette démarche pour trois raisons :

- Nos locaux ne sont plus adaptés à nos pratiques actuelles, le statu quo n'est donc pas une option satisfaisante.
- La Région poursuivra sa stratégie immobilière, et nous préférons tenter d'influencer sa concrétisation que nous désoler après-coup de réalisations trop éloignées des besoins.
- Le silence des couloirs à certains moments de la semaine est une réalité, nous ne trouvons pas cela très agréable comme environnement de travail, ni très pertinent comme charge budgétaire.

Pour finir, nous demandons une démarche décentralisée et concertée, afin d'aboutir à des aménagements adaptés spécifiquement au service concerné. C'est pourquoi nous ne dirons pas dans ce document combien de mètres carrés nous semblent nécessaires par agent-e, ou quel service doit aller dans tel bâtiment.

Nous proposons donc ci-dessous une méthode qui serait suivie par l'autorité territoriale pour mettre en œuvre sa stratégie immobilière.

Elaborer une stratégie immobilière globale

Construire une vision globale des implantations

L'idée n'est pas d'attribuer directement un nombre de mètres carrés par pôle et de répartir les bâtiments, mais de réfléchir globalement à l'articulation la plus pertinente entre les entités.

Par exemple :

- Est-ce qu'il est important que l'ensemble de ces collègues de cette direction soient rassemblés sur un même étage ? Il y a des directions dont les services sont sans arrêt en interaction, alors que d'autres sont très autonomes, sur des politiques / dans des réseaux peu liés.
- Est-ce qu'il serait intéressant que telle et telle directions soient côte à côte ?
- Où placer les services transversaux du type secrétariat général, cellules administratives et financières par rapport aux autres entités du pôle ?

- Est-ce qu'il y a des directions de deux pôles différents qui auraient intérêt à être proches ?

Planifier les opérations de rénovation des bâtiments à garder

Les réponses au questionnaire le confirment : il y a vraiment un problème de qualité du bâti. Ce facteur influence considérablement la perception que la plupart d'entre nous avons de notre lieu de travail et donc de nos conditions de travail.

En priorité, il faudra grandement améliorer :

- **Le confort thermique**, en hiver comme en été, qui passe par les systèmes de chauffage, de climatisation/ventilation, mais aussi par la simple possibilité d'ouvrir des fenêtres. Par ailleurs, comme beaucoup de normes dans notre société, les températures sont généralement ajustées en fonction des besoins masculins moyens¹, alors que les femmes représentent 2/3 des agent-es des sièges².
- **Le confort acoustique** : isoler entre les bureaux – et plus encore entre les espaces de travail et de convivialité – mais aussi traiter le bruit au sein d'un même espace.
- La luminosité : l'éclairage naturel est évidemment à privilégier, tout en permettant de l'occulter pour continuer à lire sur nos écrans. Il est également nécessaire de mettre en cohérence les éclairages artificiels avec la réalité des implantations des agent-es, au fil des re-cloisonnements successifs la logique s'est progressivement perdue.
- Les revêtements : des matériaux sains et faciles à laver sont attendus par beaucoup de nos collègues, qui expriment notamment un rejet large de la moquette, difficile à nettoyer et génératrice d'allergies.

Cela pourra en partie influencer les aménagements ultérieurs. Il nous a par exemple souvent été dit que la chaleur d'été sur les étages 3 à 6 de l'Hôtel de Région de Bordeaux était en partie liée au fait que les cloisonnements successifs ont fragmenté les espaces et ne permettent pas au système de ventilation conçu il y a des dizaines d'années de faire réellement effet. Nous ne disons évidemment pas que nous souhaitons un open-space sur ces étages pour que les collègues ne travaillent pas à plus de 30°, mais nous comprendrions qu'il puisse y avoir une discussion ouverte avec les collègues concerné-es pour trouver le point d'équilibre entre les données techniques – que nous souhaitons voir améliorées – et les aménagements adaptés.

Construire une méthode commune

Pour l'UNSA, la Région doit se doter d'une méthode qui garantisse que chaque implantation soit concertée et co-construite pour atteindre un objectif commun, des lieux de travail qui remplissent deux conditions :

- Offrir les conditions pour réaliser ses missions : faire une visio sans déranger ses voisin-es, pouvoir recevoir un-e collègue ou des partenaires, pouvoir échanger de manière informelle avec les collègues de son service et des autres, pouvoir réunir facilement – pour les encadrant-es – les collègues de leur entité.
- Préserver la santé mentale et physique des agent-es : pouvoir – dans la durée – maintenir les postures et réaliser les gestes nécessaires sans s'user, bénéficier d'un environnement de travail qui n'entraîne pas d'épuisement sensoriel et/ou social – bruits, sollicitations impromptues, difficulté à se concentrer...

¹ « Androcentrisme », Wikipedia, définition à lire [ici](#).

² « Pourquoi les femmes sont-elles plus sensibles au froid que les hommes ? », Le Monde, 21 novembre 2024. A lire [ici](#).

Pour remplir ces conditions, il y a 3 paramètres à considérer, que l'employeur, dans toutes ses composantes de la direction générale à l'encadrant-e de proximité en passant par la DPMG, la DTPM et la DRH, doit traiter et articuler :

- L'organisation du travail,
- Les locaux,
- Le matériel.

Pour l'UNSA, cette démarche ne peut être que globale, chaque paramètre faisant nécessairement varier les autres. Par exemple :

- Les collègues et les entités qui bénéficient peu ou pas du télétravail auront besoin de plus de mètres carrés, et si la Région réduisait globalement les possibilités de télétravail nous aurions besoin de **beaucoup** plus de mètres carrés.
- Les services territorialisés avec de très nombreuses interactions entre collègues du même site n'auront pas les mêmes besoins en salles de réunion que les services thématiques.
- Les entités dont les encadrant-es ne souhaitent ou ne peuvent pas s'impliquer dans la régulation du quotidien auront besoin de plus de mètres carrés.
- Les occupant-es d'éventuels bureaux partagés importants ne pourront être sur site en même temps...

De même, les différents types d'espace créés auront un impact sur les conditions d'utilisation de l'ensemble :

- Des salles de réunion nombreuses et de tailles variées permettront d'organiser des échanges confidentiels ou de passer ses appels téléphoniques ou visio en toute quiétude.
- Des espaces de convivialité suffisants et agréables permettront que les collègues qui travaillent dans un bureau partagé bénéficient d'un espace où boire un café en échangeant avec des collègues sans déranger personne³.

Dernier point sur la méthode, pour éviter de le répéter ci-dessous : **à chaque étape les collègues doivent être associé-es à l'élaboration et consulté-es sur le projet finalisé avant mise en œuvre.** Nous le disons depuis longtemps pour les lycées, c'est la même chose dans les sièges : personne ne peut savoir mieux que les collègues concerné-es si les aménagements prévus sont cohérents avec les activités à réaliser.

Réinterroger notre culture d'usage des locaux

Nous l'avons lu dans les réponses des collègues : il existe un très fort attachement au bureau individuel. Cependant, d'autres collègues veulent absolument rester avec des 2 ou 3 mêmes collègues.

Nous sommes convaincu-es que pour une grande partie des collègues cette disposition d'esprit est liée à un manque de confiance dans l'organisation globale ou la régulation, souvent fondé sur des expériences vécues qui conduisent les collègues à penser que :

- Les éventuels bureaux partagés ne le seront pas forcément entre des collègues « compatibles », par exemple deux collègues qui passent leurs journées sur GDA et ont besoin de silence pour se concentrer, ou deux collègues qui télétravaillent / se déplacent beaucoup et seront rarement présent-es en même temps.

³ « L'importance vitale des pauses pour votre bien-être et productivité », L'optimisme, 26 août 2024. A lire [ici](#).

- Si une mésentente surgit entre deux collègues qui partagent un bureau, il n'y aucune garantie qu'un tiers interviendra et que le conflit sera réglé.
- Si des achats de mobilier permettent d'améliorer la situation, par exemple le confort acoustique, il est possible qu'obtenir ce matériel nécessite un parcours du combattant éprouvant.

Notre rôle de représentant-es du personnel n'est évidemment pas d'aider la Région à imposer de grands open-spaces aux collègues.

Nous sommes en outre invité-es à la prudence par les études scientifiques qui démontrent que les bureaux partagés ont un impact majeur sur nos fonctionnements internes en augmentant les efforts nécessaires pour maintenir les performances⁴.

En revanche, parce qu'il est clair que la Région est déterminée à réduire les surfaces, parce que nous constatons que nos locaux actuels sont inadaptés et parce que nous avons reçu des témoignages enthousiastes surprenants, à la Région et dans d'autres Collectivités, sur le partage de bureaux, **nous espérons que nous serons capables de nous donner collectivement et individuellement une chance d'explorer les possibilités.**

La première condition de toute exploration est la confiance. Cette confiance ne se décrète pas, elle doit se construire.

Pour l'UNSA, nous pensons que cela est possible si la Région prend ces engagements et que nous les voyons se transformer en actes au fil des réalisations :

- Un traitement égalitaire des collègues : des lieux configurés et attribués en fonction des nécessités des missions et du temps de présence, pas des grades, des titres ou des services d'appartenance ;
- Un travail collaboratif et inclusif sur les usages des différents espaces et les règles de coexistence⁵ ;
- Une modularité et une agilité permettant des ajustements dans le temps ;
- Des équipements adaptés ;
- Des espaces répondant aux besoins spécifiques en nombre suffisant : salles de réunion, espaces de confidentialité, zones pour s'isoler...
- Des espaces de convivialité pour séparer nettement les lieux d'échanges informels et les lieux de travail ;
- Une implication effective de l'ensemble des encadrant-es dans la régulation des conflits et l'application des règles définies, ce qui nécessitera un accompagnement important de la Collectivité, pour soutenir les encadrant-es au cas par cas et pour instaurer une culture institutionnelle cohérente.
- Un calendrier tel que nous le définissons ci-dessous.

Mettre en œuvre des politiques d'accompagnement facilitatrices

Toute évolution de nos espaces de travail nous bouscule et nous perturbe, et cela est tout à fait légitime.

Il faudra envisager parallèlement des actions qui ne semblent pas reliées de manière évidente à la question des locaux mais qui nous donneront plus de marges de manœuvre pratiques, organisationnelles et relationnelles :

⁴ « Notre cerveau doit faire plus d'efforts dans un open space que dans un bureau individuel », The conversation, 7 mars 2026. A lire [ici](#).

⁵ Pour tous nos usages et nos besoins, y compris pour signaler que notre bureau est libre et qu'il peut être utilisé par des collègues affecté-es à des bureaux partagés, pour organiser le nettoyage de la cafetière, ou permettre aux occupant-es de la salle de réunion voisine de se faire un café ou du thé sans puiser dans les réserves financées par les collègues.

- Mettre en œuvre une politique d'archivage numérique large et globale afin de donner plus de place aux humains et moins au papier.
- Rationaliser les espaces liés aux communications par papier qui ne semblent pas toujours avoir suivi l'évolution des quantités et fréquences des échanges, et notamment les armoires à enveloppes, les cimetières à dossiers suspendus et à peignes à relier...
- Nous former à des techniques telles que la communication non violente et promouvoir des comportements favorables à une coexistence sereine.
- Former et accompagner les encadrant-es sur les pratiques de régulation.
- Plus globalement, limiter les procédures qui obligent les individus et les équipes à se placer dans une logique de compétition et de concurrence – gels de postes, avancements, promotion, accès aux régimes indemnitaires plus importants – pour laisser la place à des logiques plus coopératives et solidaires.

Définir les phases de réaménagements

Un calendrier clair et soutenable a parfois manqué dans les opérations précédentes. Pour des changements aussi importants – nous passons tout de même une grande partie de nos heures éveillées au travail – il nous semble fondamental de permettre à chacun-e de se repérer dans le projet global.

Ce calendrier devra inclure :

- Les phases techniques de travaux, d'aménagements, d'équipement et d'ajustements
- Les phases de concertation depuis le recensement des besoins jusqu'à l'évaluation post-réalisation, conformes à la méthode commune évoquée plus haut.

Recenser les besoins

Le recensement des besoins nous paraît représenter l'étape la plus importante du processus. En effet, sur ce sujet comme sur d'autres – le règlement du temps de travail, certains organigrammes – nous avons souvent eu l'impression ces dernières années que les décisions étaient prises en fonction de principes – parfois mouvants – et non de la réalité de ce que nous avons à faire tous et toutes ensemble.

Recenser les besoins collectifs

Il nous semble qu'il existe deux sortes de besoins collectifs :

- Travailler ensemble et assurer la continuité des missions,
- Nourrir nos liens et éviter l'isolement.

Des locaux pour bien travailler ensemble dans la durée

La réponse à ces besoins collectifs se trouve à notre avis prioritairement dans l'organisation du travail et l'animation des équipes à tout niveau. Cependant, le lien avec l'enjeu des locaux est évident : tout réaménagement devrait être la traduction spatiale d'une organisation du travail lisible et robuste.

Nous préconisons donc l'élaboration préalable de plans de continuité de l'activité, qui auront pour objectif de :

- Cartographier l'ensemble des missions et des compétences de chaque entité,
- Recenser les conditions d'exercice spécifiques à chaque poste :
 - horaires tardifs et/ou matinaux,
 - volume global de déplacements,
 - besoin de silence et/ou de confidentialité,
 - activités télétravaillables et activités à réaliser en présentiel,
 - temps de réunion au sein de l'entité et à l'extérieur, nature des réunions (nombre de participant-es, etc...),
 - temps en visioconférence ou au téléphone, coopération ...
- Cartographier les liens entre chacun des postes, au-delà de ce qui est dessiné dans les organigrammes.
- Organiser la robustesse de l'entité :
 - Recenser les besoins de suppléance et de remplacements en cas d'absence : les missions à maintenir coûte que coûte, les missions à suspendre, les missions à poursuivre en mode dégradé, le sort des missions des collègues impacté-es...
 - Préciser les besoins de présence physique dans les locaux d'affectation.
 - Déterminer qui est en capacité de reprendre chaque mission et la méthodologie de partage des informations nécessaires pour assurer ces continuités.

Cela permettra de connaître les conditions spatiales nécessaires pour que nous puissions bien travailler ensemble.

Développer nos liens et lutter contre l'isolement

Nous l'avons toutes et tous entendu au moment des vœux pour 2026 : le Président constate un affaiblissement de nos liens et s'en inquiète. Nous aussi, mais nous ne pensons pas que le télétravail soit responsable de cette situation. Nous ne parlons pas là des relations purement professionnelles indispensables pour mener à bien telle ou telle tâche de notre fiche de poste, mais des liens informels qui ajoutent de la fluidité, de la solidarité et de la convivialité à notre quotidien professionnel.

Il nous semble que là aussi, l'enjeu est avant tout organisationnel, mais l'aménagement des locaux peut aider, ou pas.

Nous proposons deux axes de travail :

- Prendre en compte la **proximité spatiale** avec des collègues avec lesquels nous n'avons pas de lien fonctionnel spécifique. Par exemple, si le travail de cartographie permet de considérer que le ou la titulaire d'un poste a peu besoin de contacts quotidiens ou hebdomadaires avec ses collègues directs, mais que la Région craint l'isolement au-delà de 2 jours de télétravail par semaine, une organisation hybride télétravail à domicile / travail en présentiel dans un autre bâtiment régional / travail en présentiel dans son entité permettrait à la fois de dé-densifier les sites, de sécuriser les liens sociaux et de limiter les trajets – pour les collègues qui seraient plus près d'une antenne que de leur site de rattachement – qui resterait bien sûr leur résidence administrative – par exemple.
- Développer des **activités extra-professionnelles** entre les collègues qui le souhaitent : nous avons déjà une chorale, des activités sportives, il y a sans doute d'autres possibilités avec des collègues qui seraient ravi-es de porter de nouveaux projets (danse, bibliothèque partagée, etc) si cela était un peu simple à organiser – accès aux salles, communication, etc. Certain-es considèrent sans doute ces activités comme des distractions improductives. Nous pensons au contraire qu'elles permettent de s'oxygéner, notamment quand elles se déroulent au moment du déjeuner, et de

replonger ragaillardies dans nos missions. Au-delà, nous sommes convaincu·es qu'elles sont aussi productives à plus long terme pour la Collectivité :

- Pour créer des liens : la société toute entière nous pousse vers la concurrence et l'ignorance des besoins et contraintes des autres, ces espaces avec des collègues mais sans enjeu peuvent contrebalancer ces logiques. Par exemple, nous faisons le pari que nous ne pouvons pas écrire un ticket Paul plein de rage si ces moments partagés nous permettent de garder constamment à l'esprit qu'il y a un·e collègue de l'autre côté, avec sa bonne volonté et ses possibilités.
- Pour réparer ou aider à tenir : le lieu de travail est associé pour trop d'entre nous à de la souffrance liée à des conflits, de la perte de sens, de la surcharge... Bien sûr, nous voulons avant tout que ces problèmes soient résolus rapidement et de manière juste, mais en attendant, ces espaces sécurisés bien que liés au travail nous paraissent salutaires et soutenant.

Nous attirons l'attention sur la situation spécifique des sièges de Limoges et Poitiers. Le Président a raison : il est très plaisant de retrouver les collègues à la cantine. Quand il y a une cantine. Donc à Bordeaux. Ailleurs, la Région doit vraiment agir de manière volontariste et ambitieuse pour que d'autres lieux remplissent les fonctions sociales de la cantine, et que des espaces suffisants, adaptés et agréables permettent de déjeuner ensemble. Nous exprimerons d'autres propositions par la suite pour rééquilibrer les sites, mais cette nécessité de soin particulier nous paraît de toute façon indispensable.

Recenser les besoins individuels

Nous l'avons vu dans les réponses à notre questionnaire : nous n'avons pas tous et toutes les mêmes besoins, ni les mêmes attentes. Nous ne parlerons pas ici des besoins spécifiques des collègues en situation de handicap, dont la satisfaction doit être automatique, rapide et hors de toute négociation.

Au-delà des expériences passées qui nourrissent nos perceptions, nous avons tous et toutes des sensibilités différentes. Nous avons aussi des affinités avec certain·es collègues, et pas avec d'autres.

Il est sans doute tentant d'adopter un point de vue hyper-rationnel et de vouloir appliquer un schéma sur une équipe, sans se soucier de tout cela. La réalité, pourtant, c'est que si nous voulons **bien travailler dans la durée**, il ne nous semble pas très pertinent de créer les conditions d'un mal-être au travail, avec des conséquences qui peuvent aller de la déperdition d'énergie à l'accélération de l'usure, voire l'absentéisme. Encore une fois, à la fin, c'est le service public qui en pâtit.

Deux illustrations sur ces sujets :

- Nous avons tous et toutes été témoins d'aménagements consistant à faire partager un bureau à 2 personnes qui se détestent, sur la base de dogmes comme la nécessité absolue de rassembler les personnes par catégorie, ou par unité, ou d'autres considérations étrangères aux objectifs d'efficacité collective.
- Avec 9% dans la population générale et 15% chez les plus de 50 ans, il y a des chances que la plupart des entités compte au moins un·e hyperacousique pour lequel·les, même dans une version légère, le sujet du bruit ambiant sera majeur.

Nous invitons donc les encadrant·es à intégrer ces paramètres dans le recensement des besoins.

Traduire les besoins identifiés en espaces fonctionnels

Evidemment, nous ne dirons pas ici combien de mètres carrés il faudra prévoir pour chaque agent·e ni qui doit être où. Nous sommes, pour les locaux comme pour bien d'autres sujets, de sincères

adeptes de la décentralisation. Nous considérons que chaque équipe est la meilleure experte de ses activités et donc de ses besoins.

En revanche, nous proposons la poursuite d'une méthode d'aménagement basée sur la qualité des conditions de travail, qui détermine la qualité du service public produit, et non sur des dogmes et des principes théoriques.

Nous suggérons de garder à l'esprit ces quelques options au moment de formaliser ce que nos collègues de la DCI et de la DPMG appellent un « **programme** » qui rassemble l'ensemble des besoins et leurs articulations :

- **S'autoriser à mélanger des services**

Aujourd'hui, dans la mesure du possible les services sont au même étage, dans la même aile, le même couloir, selon les configurations des bâtiments. Cela peut être indispensable. Certains services créés au fil des réorganisations sont dispersés et les collègues aspirent à se rapprocher. Cependant, il y a d'autres situations dans lesquelles des périmètres plus larges à partager seraient pertinents :

- Les liens fonctionnels – qui n'apparaissent généralement pas dans les organigrammes – sont parfois plus fréquents et importants dans le quotidien professionnel, et la proximité spatiale entre des collègues de différentes entités peut être particulièrement fructueuse.
- Les besoins individuels liés aux missions peuvent parfois être mieux respectés en rassemblant des collègues aux missions similaires, isolé-es dans leur entité. Nous pensons ici par exemple aux collègues qui ont besoin de beaucoup de silence pour se concentrer. Si des collègues sont amené-es à partager des bureaux, il nous semble qu'il vaut mieux le faire entre deux collègues de services différents qui sont sur GDA toute la journée, qu'entre deux collègues du même service, un-e passant ses journées sur GDA et l'autre au téléphone.
- L'organisation du télétravail conduit parfois

- **Décorrélér les mètres carrés et la taille des salles de réunion du niveau dans l'organigramme**

Là encore, pas de règle absolue. Quoi que nous puissions en dire, nous ne sommes plus comme nous l'avons été pendant des années et des années dans les Régions, dans une logique d'expansion. Cela concerne nos politiques externes, nos effectifs et aussi nos locaux. Nous pouvons le regretter – c'est bien sûr notre cas – mais c'est notre réalité. Dans ce contexte, la seule voie possible est l'application de critères partagés, centrés sur les besoins des missions et des critères objectifs tels que la présence effective au bureau.

Il nous semble par exemple qu'il est possible d'interroger des évidences répandues : est-ce qu'une directrice qui doit représenter la Région sur tout le territoire, se déplacer sur les autres sites, et passe beaucoup de temps en réunion dans des salles dédiées quand elle est sur son site d'affectation a plus besoin d'un bureau individuel qu'un gestionnaire d'administratif et financier qui télétravaille un jour par semaine. Cela pose la question bien sûr de la disponibilité d'espaces pour s'isoler ou rencontrer des collègues par exemple. Concrètement, à l'heure où cette directrice sera seule et pourra enfin traiter ses mails et ses parapheurs, le bâtiment sera un peu moins rempli et elle aura – imaginons – son bureau partagé pour elle toute seule, à moins qu'elle soit aux côtés de ses chef-fes de service, configuration que nous avons constatée dans une Collectivité voisine, et qu'elle puisse soit finir sa journée dans le calme commun propice à la concentration, soit en échangeant les informations du moment.

- **Penser aux collègues en visite**

Les collègues ont exprimé dans leurs réponses à notre questionnaire un vrai rejet du flex-office. Il n'y a que 2 collègues sur 460 qui ont exprimé leur envie de bénéficier de ce genre de configuration. Nous

voyons cependant un intérêt pour cette modalité : accueillir correctement les collègues des autres sites, qui ont parfois des journées à trous. Aujourd'hui, ils et elles s'installent souvent un peu au hasard dans les bureaux vides, nous ne sommes pas sûr-es que ce soit toujours idéal, ne serait-ce que parce que cela oblige parfois à errer dans des couloirs inconnus.

Cela pourrait se traduire, selon les lieux, soit par un espace d'accueil relativement réduit commun à l'ensemble du site, soit par un recensement des bureaux – au sens table de travail – libres que les collègues acceptent de mettre à disposition.

- **Envisager des bureaux en garde partagée**

Nous pourrions imaginer que des bureaux individuels soient occupés en alternance par des collègues qui ne sont pas présent-es concomitamment sur site. Cela paraît sans doute un peu complexe à mettre en œuvre, mais c'est une idée émise par des collègues qui tiennent vraiment à travailler seul-es, même dans un tout petit bureau, et qui sont confiant-es dans notre capacité collective à former des binômes suffisamment en phase pour partager leur espace personnel et néanmoins prêt-es à se voir « en vrai » très rarement.

Les bureaux en flex-office cités plus haut pourraient servir de bureaux relais si, occasionnellement, les collègues devaient être présent-es en même temps.



Voilà. Nous y sommes, nous avons des plans. Les collègues ont été associé-es. Elles et ils sont plus ou moins satisfait-es de leur sort personnel, mais il et elles adhèrent aux principes d'organisation et à leur traduction spatiale.

C'est fini ? Non, pas du tout.

Il faut bien sûr organiser les travaux, les déménagements, et la suite...

Sécuriser la suite

Un des intérêts de consulter les personnes que nous souhaitons représenter, c'est évidemment de voir le sujet tel que nous l'avions envisagé bousculé par les réponses. Nous avons reçu énormément de contributions qui concernent, d'une certaine manière, la « vie d'après ».

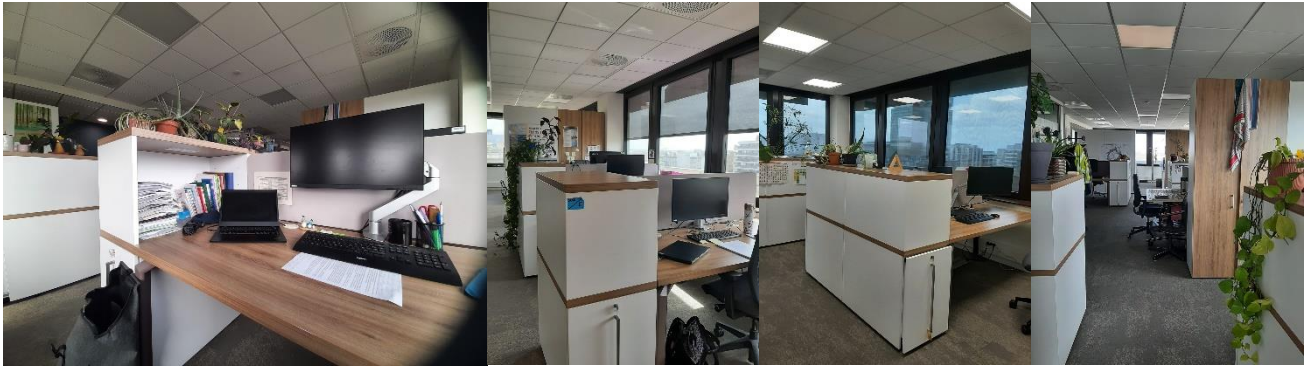
Equiper

La question du mobilier et tous les accessoires est essentielle pour améliorer les conditions de travail. Aujourd'hui, indépendamment des déménagements, l'inadaptation de certains de nos outils de travail est un irritant qui contribue à notre avis à une certaine défiance, qui érode la capacité à envisager sereinement les changements.

En conséquence, cette partie de nos propositions concerne l'ensemble des locaux, qu'ils fassent l'objet de réaménagement prochainement, ou pas.

Un mobilier adapté

Tout d'abord, les **bureaux** assis/debout sont plébiscités par les répondant-es de notre enquête. Les bénéfices de ces bureaux pour la santé et la productivité sont désormais très documentés, il nous semble que c'est une possibilité à explorer.



Sur les bureaux – toujours en tant que table de travail – il existe désormais des mobiliers plus adaptés aux espaces partagés, qui permettent de bénéficier d'un véritable espace personnel.

Nous avons eu l'occasion de visiter ces espaces dans une autre Collectivité, avec des occupant-es satisfait-es, y compris un directeur qui partage un open space légèrement cloisonné (cf. la 4^{ème} photo) avec deux chef-fes de service et les agent-es d'un des services. D'après nos échanges, le choix de mobilier semble contribuer très fortement à l'adhésion des équipes.

Ces deux équipements ne sont probablement pas cumulables, mais ils répondent chacun à des besoins qu'il nous semble important de prendre en compte.

Les collègues évoquent également les **fauteuils**. Nous relayons une revendication que nous partageons : aujourd'hui l'équipement d'un fauteuil spécifique est soumis à la présentation d'un certificat médical. Nous considérons qu'il serait préférable de se placer dans une logique de prévention, au lieu d'attendre que les collègues s'abîment suffisamment pour « mériter » un siège adapté.

Des petits équipements facilitants

Nous ne ferons pas de liste car cela doit s'adapter aux situations concrètes, mais nous pensons, pour illustrer :

- Aux casques anti-bruits et à tous les accessoires qui peuvent remédier aux petits irritants,
- Aux lampes de bureaux,
- Aux casiers qui permettent de laisser en toute sécurité ses affaires personnelles au moment du déjeuner, son ordinateur portable quand nous ne le ramenons pas chez nous le soir...
- Aux douches pour les cyclistes et les collègues qui souhaitent faire du sport en pratique libre au moment du déjeuner.

A la maison aussi !

Le télétravail transforme une partie de notre logement en lieu de travail, qui doit donc aussi nous permettre de bien travailler et pour longtemps.

La Région se limite à fournir un ordinateur portable, parfois un téléphone fixe, et des tickets restaurant après une longue bataille – sauf pour les représentant-es du personnel, puisque considéré-es comme ne travaillant pas sur le temps syndical.

Le versement de l'indemnité prévue par la loi n'a jamais pu être discuté sérieusement, sous prétexte que le télétravail engendrerait des économies sur les déplacements, ce qui ne concerne pas l'ensemble des collègues, ceux et celles qui utilisent les transports en commun ou viennent à vélo ne

réalisent aucune économie financière. Pour les collègues qui viennent en voiture, même avec les prix actuels du carburant, il n'est pas certain que la compensation permette réellement de compenser les coûts induits par le télétravail.

Les collègues financent donc entièrement et sans aucun soutien :

- l'énergie liée à leur présence à leur domicile, y compris celle qui alimente le chauffage et la ventilation dont les défaillances dans les bâtiments de la Région incitent au télétravail ;
- les équipements nécessaires pour travailler : table, deuxième écran, fauteuil, câbles, lampe...

Puisque la Région entreprend la mise en œuvre d'une stratégie immobilière qui consiste à se défaire de bâtiments loués grâce à des reconfigurations permises par le télétravail, nous demandons à réexaminer ces dispositions pour aboutir à un partage plus équilibré des bénéfices et des dépenses liés au télétravail.

Evaluer et ajuster

Cette phase participe également à la confiance et à la sécurisation, et donc à la possibilité des collègues de prendre le risque de s'inscrire dans une dynamique constructive à rebours des enseignements qu'ils et elles ont tirés de leurs expériences précédentes au sein de la Région.

Même avec toute la meilleure volonté du monde, même avec une vraie concertation, il est probable que certaines configurations ne fonctionnent pas. Cela arrivera pour tout un tas de raisons qui relèvent du bâtiment, de l'équipement, de l'organisation du travail mais aussi... de la difficulté de tout-e professionnel-le à décrire l'entièreté de ses activités. Comme l'expliquent bien les auteurs du livre « *Le prix du travail bien fait* »⁶, nous sommes rarement capables d'expliquer tout ce que nous faisons, il est nécessaire de nous observer et de nous interroger pour disposer d'un tableau plus réaliste. Le recensement sera donc nécessairement imparfait. Et puis bien sûr, des compatibilités évidentes ne le seront plus autant au bout de quelques mois.

Quand ces dysfonctionnements surviendront, il faudra les traiter. Peut-être réguler, peut-être déplacer des personnes, peut-être changer des configurations. Ce sera pénible parce que tout le monde pensera en avoir terminé, mais il faudra résoudre le problème. Rapidement.

Entretenir

Nous ne pensions pas en lançant l'enquête que ce serait une thématique aussi importante, mais nous ne pouvons pas laisser ce sujet de côté en lisant les témoignages.

Réaliser rapidement les petits travaux du quotidien

C'est un irritant important pour beaucoup de répondant-es. Si tout le monde peut comprendre que l'isolation thermique soit très complexe à améliorer, il est plus difficile de rester avec des toilettes qui ne ferment pas pendant des semaines. Et l'incompréhension génère un sentiment de manque de considération. Nous savons qu'en réalité les causes sont plus pratiques que cela : pièces de rechange manquantes qu'il faut faire venir du bout du monde, difficulté de communication avec les prestataires etc.

⁶ « Le prix du travail bien fait - La coopération conflictuelle dans les organisations », Jean-Yves Bonnefond, Yves Clot. A retrouver [ici](#).

Il y a pour nous deux axes d'amélioration complémentaires dans ce domaine :

- Systématiser les visites de contrôle sur les points sensibles comme les sanitaires, y compris en échangeant avec les collègues présent-es ;
- Améliorer la vitesse de traitement et les délais d'intervention ;
- Communiquer : informer de la prise en compte, des éventuelles difficultés techniques, donner des perspectives, même approximatives, du moment qu'elles sont transparentes.

C'est un peu hors-sujet dans une partie sur l'entretien, mais les collègues remontent des difficultés importantes sur les accès : certains bâtiments sont trop accessibles de l'extérieur et conduisent à des intrusions, et d'autres sont très cloisonnés à l'intérieur avec des accès nécessitant le passage du badge, ce qui rend la circulation assez fastidieuse, notamment pour les collègues d'autres sites.

Réaliser régulièrement les nettoyages complexes

Les vitres à peine translucides faute de nettoyage et les moquettes qui restent tâchées après des débordements divers ne donnent pas non plus l'impression d'une considération.

Il nous semble important de planifier le nettoyage des vitres pour garder une luminosité correcte dans les bureaux. Les moquettes semblent nettoyées assez régulièrement, mais bien évidemment, il n'y a pas de grand miracle à attendre pour les tâches sur ce type de revêtement.

Réorganiser le nettoyage courant

Avec les changements de pratiques, les bureaux n'ont plus besoin d'un passage quotidien. Plusieurs répondant-es réclament un nettoyage plus complet – aspirateur, meubles etc – moins fréquent. La question du vidage des corbeilles – trop fréquents pour beaucoup d'entre nous – devrait ne plus se poser bientôt avec la nouvelle organisation en cours de présentation, mais il nous semble qu'il serait intéressant d'explorer cette piste.

Globalement sur cette question de l'entretien, **nous continuons à nous interroger sur le recours à des prestataires sur une partie des sites**. Comme nous n'avons pas eu la présence d'esprit d'interroger les collègues sur leur site d'affectation, il est difficile d'être très précis, mais les lieux les plus cités sur les sujets de propreté sont l'Hôtel de Région et la Croix des fontaines, deux bâtiments nettoyés par une entreprise. Au-delà du principe d'externalisation dont nous savons tous et toutes qu'il favorise la précarité des salarié-es, nous pensons qu'un **nettoyage internalisé** là où il ne l'est pas permettrait d'instaurer un lien direct entre les collègues en charge de l'entretien courant et ceux et celles chargés des petits et grands travaux, de leur planification à leur exécution.

En outre, un changement d'organisation avec des passages moins fréquents et plus long permettrait à notre avis de réaliser les nettoyages pendant les heures de bureau. Nous pensons pour notre part, que, même pour un nettoyage quotidien rapide, le léger désagrément d'être présent-es en même temps est négligeable face à la forte contrainte subie par les agent-es d'entretien – notamment horaires tardifs et coupures. Cependant avec un changement d'organisation nous pourrions imaginer un passage sur une plage horaire régulière pour un étage ou un bout d'étage, du type « 1^{er} et 3^{ème} mardis du mois entre 10h et 12h », nous permettrait de l'intégrer à nos agendas et de prendre nos dispositions pour que l'agent-e d'entretien comme l'occupant-e du bureau puissent faire leur travail dans de bonnes conditions.

Adapter

Quels que soient les efforts déployés par la Collectivité, les encadrant·es et l'ensemble des collègues, aucune organisation du travail n'est immuable, et sa traduction spatiale non plus.

Nous devons prendre garde à ne pas figer le fonctionnement pour :

- **s'adapter au quotidien** en donnant la latitude aux encadrant·es de déclencher du télétravail dérogatoire quand il fait trop chaud, quand il fait trop froid, quand de l'eau tombe du plafond, quand il n'y a plus de réseau... Mais aussi quand il y a une grève des transports, de la neige, ou des manifestant·es autour des bâtiments. Mais heureusement, les plans de continuité de l'activité présentés plus haut permettront de s'organiser rapidement pour assurer en présentiel les missions qui doivent l'être.
- **s'adapter aux changements plus importants** : une nouvelle collègue qui ne souhaitera pas télétravailler même quand elle y sera autorisée, un changement d'organigramme inopiné, le transfert d'un service de l'État...



Là, ce sera vraiment fini.

Pas fini au sens de « *tout est réglé, on tourne la page et on n'en parle plus* ».

Fini au sens de « *on a appris à avancer ensemble, à se faire confiance et à créer les conditions pour bien travailler ensemble dans la durée.* »

Parce que l'essentiel n'est pas de s'adapter et de changer en permanence, comme si le mouvement représentait un progrès en soi, mais de pouvoir compter sur un cadre commun, construit collectivement, qui protège le travail réel et celles et ceux qui le réalisent.