



**la sécurité
sociale**

Agir avec vous

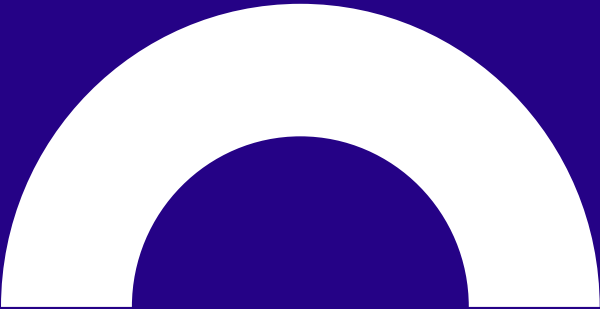
AOÛT 2021

**Penser l'évolution des environnements
de travail de la Sécurité sociale**

SOMMAIRE

01. PRÉSENTATION DU LIVRE BLANC	3	03. MENER UN PROJET DE TRANSFORMATION DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL	12	04. OUTIL D'AIDE AU DÉPLOIEMENT	40
02. CONTEXTE ET ENJEUX	4	Quatre objectifs à poursuivre	13	Sur quels objectifs vos 9 leviers ont-ils de l'impact ?	41
Le contexte de la Sécurité sociale	5	9 leviers à renforcer	14	Du niveau standard à optimal : jusqu'où souhaitez-vous aller ?	42
Les grands enjeux de la Sécurité sociale sur le plan immobilier	5	1 Prendre en compte les pratiques métier, les activités réelles et les usages	15	05. 20 RÈGLES D'OR POUR UNE TRANSFORMATION DES ESPACES DE TRAVAIL	44
Typologies d'aménagements au sein de la Sécurité sociale	5	2 Augmenter la proportion des espaces collaboratifs par rapport aux espaces individuels	18	06. ANNEXE	49
État des lieux des préconisations attendues jusqu'à aujourd'hui	6	3 Penser l'hybridation des espaces	21	Quelques ratios de projets	50
5 grands profils d'aménagements	7	4 Diversifier les espaces collaboratifs	24	Décomposition des surfaces	51
Une crise sanitaire qui vient accélérer les réflexions	8	5 Imaginer un environnement dynamique	29	REMERCIEMENTS RÉFÉRENCES	52
Une urgence à repenser les espaces de travail	8	6 Prendre en compte le travail en distanciel	33		
Une généralisation du télétravail	9	7 Transformer la posture managériale	34		
Un aménagement post-covid-19, ça donne quoi ?	10	8 Penser l'environnement comme un service aux occupants	35		
Quelques préconisations pour préparer le retour post-covid	11	9 Valoriser les espaces non occupés par des usages tiers	37		





CHAP .01

PRÉSENTATION DU LIVRE BLANC

L'Ucanss propose, avec le Livre Blanc, **une réflexion autour des enjeux immobiliers et des conseils pour la transformation des espaces de travail dans un contexte en pleine transformation, accéléré par la crise sanitaire de la Covid-19.**

Celui-ci s'adresse à tous les professionnels de l'immobilier, de la gestion des Ressources Humaines et à toute personne dont la fonction serait impactée par l'évolution des environnements de travail.

Ce Livre Blanc a été produit en mobilisant des compétences dans le domaine de l'immobilier et de la Qualité de vie au travail (QVT) au niveau des ressources humaines.

Afin de répondre aux attentes de nos contributeurs, il est pensé comme un outil **opérationnel** et **évolutif** ayant pour objectif de donner des repères, de partager des expériences inter-branches et de porter des réflexions autour des ratios en vigueur, **sans être restrictif ni contraignant**. Dans une démarche **prospective**, chacun des chapitres est illustré par des innovations et des benchmarks de projets tertiaires, publics comme privés.

La déclinaison opérationnelle ainsi que l'articulation avec les référentiels d'aménagement restent à définir par chacune des branches et régimes.

Si vous souhaitez faire évoluer, alimenter ce Livre Blanc ou nous faire part de vos remarques, contactez-nous à l'adresse suivante : immobilier@ucanss.fr



CHAP .02

**CONTEXTE
ET ENJEUX**

LE CONTEXTE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Les grands enjeux de la Sécurité sociale sur le plan immobilier

Performance

Placer l'immobilier au service de la stratégie de transformation de la Sécurité sociale en s'adaptant aux besoins des évolutions des métiers du service public. L'enjeu est de proposer des espaces de travail adaptés aux nouvelles organisations, répondant aux enjeux économiques et de développement durable.

Optimisation

Imaginer des bâtiments hybrides et repenser la répartition des surfaces pour les adapter aux usages d'aujourd'hui et de demain.

Rénovation

Constituer un parc modulable, capable de répondre aux aspirations des collaborateurs et des usagers.

Typologies d'aménagements au sein de la Sécurité sociale

Au sein de la Sécurité sociale, nous avons dressé un état des lieux des pratiques des organismes en matière d'immobilier.

Les usages et les types de solutions proposés dans les projets d'aménagement, sont **semblables (bureaux collectifs cloisonnés de 2 à 10 personnes)** mais évoluent progressivement vers de l'open-space.

Aujourd'hui, les managers sont majoritairement implantés dans des **bureaux individuels cloisonnés**, mais les nouveaux projets les intègrent dans les espaces ouverts, à proximité de leurs équipes.

Les **espaces collaboratifs** sont majoritairement composés de salles de réunion mutualisées et équipées de visio, mais aussi de petites bulles cloisonnées. On retrouve également des espaces de convivialité.

Dans certains cas, des espaces de coworking, des plateaux agiles, des services de conciergerie, des salles de sport et des salles de repos ont été mis en place.

État des lieux avant crise sanitaire

Les projets immobiliers étaient conçus pour répondre aux ratios préconisés par la politique immobilière de l'État :

• **SUB (Surface Utile Brute) : 20m² SUB/agent** pour les immeubles existants et dans les zones où le marché immobilier n'est pas tendu. Ce plafond doit être adapté lorsqu'il s'agit d'immeubles neufs et dans les zones où le marché immobilier est tendu. Dans ce dernier cas, il est fixé à 18m² SUB/agent.

• **SUN (Surface Utile Nette) : 12m² SUN/agent** comprenant les surfaces de bureaux, de réunion et les surfaces annexes de travail. Pour plus de détails, rendez-vous au chapitre annexe.

Compte tenu des évolutions dans les organisations de travail, cette approche n'est plus adaptée au nouveau contexte.



Benchmark projets tertiaires dans le secteur privé, menés entre 2017 et 2020 au sein du cabinet Génie des Lieux.

Ratio SUB

- Confort : 17 m² / poste
- Standard : 14/15 m² / poste
- Optimisé : 12/13 m² / poste

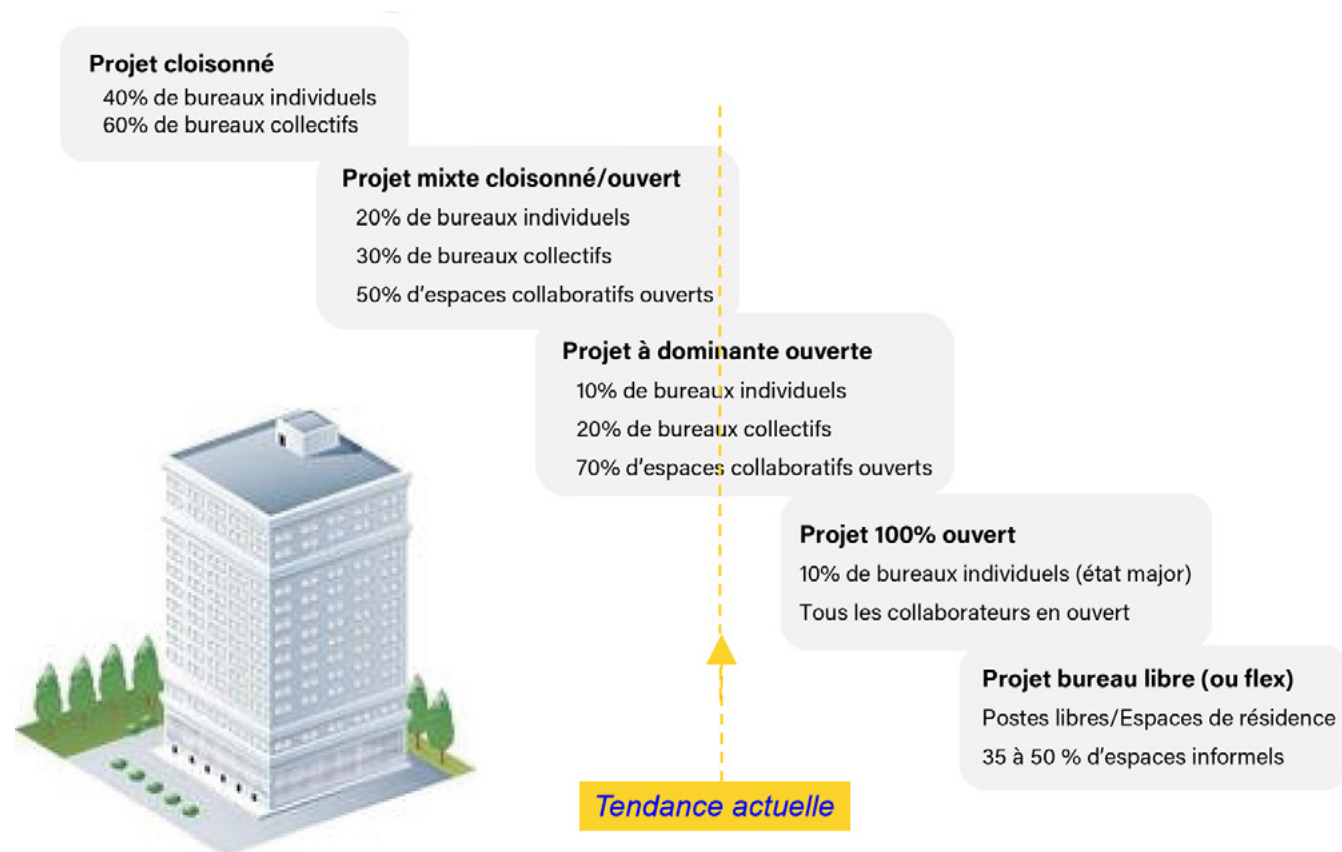
Ratio SUN

- Confort : 12 à 13 m² / poste
- Standard : 11,5 m² / poste
- Optimisé : 10 m² / poste

Ratio de surface au poste 1er jour

- 4 à 7 m² / poste en privé
- 7 à 12 m² / poste en public

5 grands profils d'aménagements des espaces de travail



- bureau individuel : espace cloisonné d'un poste de travail attribué
- bureau collectif fermé : espace cloisonné de plusieurs postes de travail attribués
- espaces ouverts : open-space de plusieurs postes de travail attribués
- postes libres : espace ouvert ou cloisonné de plusieurs postes de travail non attribués
- espaces informels : positions de travail non attribuées

UNE CRISE SANITAIRE VENANT ACCÉLÉRER LES RÉFLEXIONS...

Une urgence à repenser les espaces de travail

Avant la crise, le taux d'occupation moyen des postes était compris **entre 50% et 70%** (Étude Deloitte, 2017). Cela ne signifie pas pour autant que les bâtiments étaient vides à 70% : cette étude reflète surtout la mobilité des personnes au sein du bâtiment et en dehors de l'enceinte de l'entreprise. L'augmentation constante de cette mobilité creuse le fossé entre les modes de travail et les solutions d'aménagements.

En période de crise sanitaire, les espaces de travail et les organisations ont montré d'autant plus leurs limites et leur inadéquation aux besoins actuels de flexibilité et d'adaptation rapide.

L'après-Covid-19 va voir se généraliser **l'hybridation** des modes de travail entre le bureau, les tiers lieux et le télétravail au domicile.

La réduction des surfaces de travail et l'introduction du flex-office, consécutives à la généralisation du télétravail, nous conduisent à penser une organisation de travail différente notamment lors des réunions impliquant l'ensemble des agents.

À titre d'exemple, les équipes de l'Urssaf Caisse nationale identifient deux principaux impacts de la crise actuelle sur leurs projets immobiliers :

- une nécessité de prendre en compte des **évolutions des organisations et des dispositions RH** dans la conception des aménagements et réaménagements des surfaces, à la recherche d'un maximum de cohérence globale.
- le double impact du développement massif du télétravail, à la fois sur l'occupation des espaces (en lien avec l'objectif d'optimisation) mais surtout comme levier pour repenser les usages en présentiel et les aménagements pour y répondre.

Il sera d'autant plus nécessaire de prendre en compte les attentes des salariés en intégrant des modes de travail pluriels et assouplis.

Les échanges avec les responsables immobiliers des Caisses Nationales permettent d'observer que :

- Les espaces de travail ainsi que les espaces dédiés au stockage de documents peuvent être optimisés ;
- Les équipements techniques devront être flexibles et permettre une meilleure maîtrise des consommations d'énergie ;
- Les aménagements restent **binaires** : salles de réunion ou bureaux, ne répondant pas à la pluralité des usages ;
- La mise en place d'un management plus horizontal ne se traduit pas encore dans les aménagements qui restent assez traditionnels, (bureaux individuels).

Une généralisation du télétravail

Le télétravail, déjà répandu en France, a connu un déploiement massif durant la crise de la Covid-19, ce qui a permis la continuité des activités économiques tout en garantissant la sécurité sanitaire.

D'un point de vue individuel, le télétravail est perçu comme un **facteur de qualité de vie au travail**, permettant de travailler autrement, dans un environnement qui est personnel, de réduire le temps de déplacement et de mieux équilibrer la vie professionnelle et la vie personnelle. Du point de vue des organismes, le télétravail permet d'occuper les espaces de travail différemment (moins de bruit, plus d'espace), de **limiter leur impact carbone**, mais fait émerger de **nouvelles problématiques** : inégalités pour les métiers ne pouvant pas télétravailler, nécessité d'avoir de bonnes conditions de travail au domicile (environnement, ergonomie, etc.), nécessité de repenser le lien social et l'animation d'équipe à distance, déploiement des équipements informatiques et des outils numériques, évolution du management à distance.

Porté par chaque Branche et Régime dans le cadre RSO, le travail à distance pourrait être pensé avec le prisme de **l'inclusion**. Si le télétravail est inclusif pour les personnes en situation de handicap ou géographiquement éloignées, il peut s'avérer néanmoins inégalitaire face à des logements inadaptés.



Le contexte actuel ne semble pas inciter tous les Français à retourner sur leur lieu de travail.

Heureusement, plus de 58 % avouent cependant avoir envie de revenir au bureau. Seulement 15 % sont pressés d'y retourner totalement et 43 % de temps en temps uniquement. Dans le détail, les femmes sont plus disposées à revenir au travail (64 %) que les hommes (51 %).

Enquête Génie des Lieux, Oct. 2020



Un aménagement post-covid-19, ça donne quoi ?

La crise sanitaire a montré la nécessité de faire évoluer les outils, les solutions d'aménagement, les **ratios de surface** (dont la norme X35 - 102) qui ne sont plus adaptés aux nouveaux modes de travail.

Il conviendra dans les nouveaux aménagements de :

- Retenir la notion **d'occupants** et non de salariés pour " calibrer " les aménagements : c'est-à-dire prendre en compte les effectifs réellement présents à un instant donné dans l'immeuble ;
- Déterminer le **nombre d'occupants maximal** d'un site selon le taux moyen de travail à distance et le taux d'occupation maximal admissible (autour de 75-80% pour garantir le bon fonctionnement des espaces de travail) ;
- Définir quelle serait la **surface minimale nécessaire** par occupant dans un site pour assurer un niveau de **fonctionnalité** et de **confort** suffisant à chacun. Ceci en fonction des modes de travail, et notamment de la mobilité, des équipes occupant le bâtiment.



Bâtiment ex SSTI de Saint Ouen (aménagements réalisés par la CLDSSTI et aujourd'hui co-occupé CNAV URSSAF IDF)

Quelques préconisations pour préparer le retour post-covid

	ESPACE	ÉQUIPEMENTS	SERVICES
“ Gérer l’hybridation au travail ”	Concevoir un plan de distanciation diminuant la densité dans les bureaux Aérer l’immeuble avec de l’air frais Atténuer la distinction des usages entre les différents espaces, miser sur le multi-usage et la chronotopie des espaces (le fait de faire vivre un espace tout au long de la journée en le transformant _ cf. page 22). Offrir plus de zones de déconnexion : espaces sans écrans, assises orientées vers la façade, espaces repos...	Offrir un équipement plus complet qu’à domicile (double écran, clavier, ergonomie du poste, espaces d’affichage...) Répondre au protocole sanitaire en évoluant vers des dotations individuelles en équipements et fournitures essentielles Faire évoluer la capacité des espaces de convivialité et détente en permettant d’y travailler (prises, wifi...)	Permettre une autonomie dans le choix des espaces utilisés tout au long de la journée, au sein d’un territoire d’équipe (un étage, un compartiment...) Intégrer des services facilitant l’équilibre vie professionnelle et personnelle (conciergerie, salle de sport, épicerie, crèche, etc.) Mettre en place un espace d’échange interne (RH, référents, management) voire un accompagnement psychologique pour les collaborateurs ayant des difficultés de déconnexion ou d’adaptation
“ Réengager, remotiver et fédérer vos équipes quand elles reviennent au bureau ”	Mettre en place des zones de management visuel Créer des zones totémiques qui incarnent spatialement l’esprit d’équipe	Mettre en place des outils de planification et d’affichage des présences par semaine Créer des RDV de convivialité virtuels	Dédier une équipe dont l’objectif est de créer les conditions optimales, en termes de santé et de sécurité, pour le retour des collaborateurs Organiser des moments de convivialité élargie au site plutôt qu’à l’équipe
“ Repenser les activités en présentiel et en distanciel ”	Repenser les espaces d’équipe pour les adapter à l’occupation réelle et à l’équilibre distanciel/ présentiel (après 2/3 semaines d’observations et de mesures) Préférer l’utilisation de matériaux naturels ou artificiels résistant à des opérations fréquentes de nettoyage et de désinfection. Définir les plans de nettoyage et les vérifications des systèmes mécaniques et de chauffage, ventilation et climatisation (CVC)	Équiper les salles de réunion en visio, et en outils d’affichages numériques Équiper les bulles qui deviennent plus des espaces d’échange à distance que d’échange en présentiel	Accompagner les managers pour une définition partagée avec leurs collaborateurs des activités téléfragiles et télérobustes, des modalités de suivi de l’activité et des nouvelles règles de vie du collectif de travail Veiller à un télétravail inclusif avec des solutions alternatives au domicile pour assurer une égalité de traitement des collaborateurs Former les collaborateurs aux outils de communication à distance



CHAP .03

**PROJET DE MUTATION
DES ENVIRONNEMENTS
DE TRAVAIL**

QUATRE OBJECTIFS À POURSUIVRE

HUMAIN

Le projet d'aménagement soutient la **responsabilisation et l'autonomie** des collaborateurs. Il permet d'accompagner des **pratiques managériales fondées sur la confiance et l'autonomie**. L'espace de travail deviendra le lieu fédérateur, un lieu d'évènement où l'on aura le sentiment d'appartenir à une marque, avec des valeurs à défendre.

DIGITAL

La transformation digitale est **corrélée** à celle des lieux de travail et des systèmes informatiques afin de gagner en flexibilité. Par exemple, favoriser **le travail combiné et la communication** des collaborateurs en présentiel et en **distanciel**.

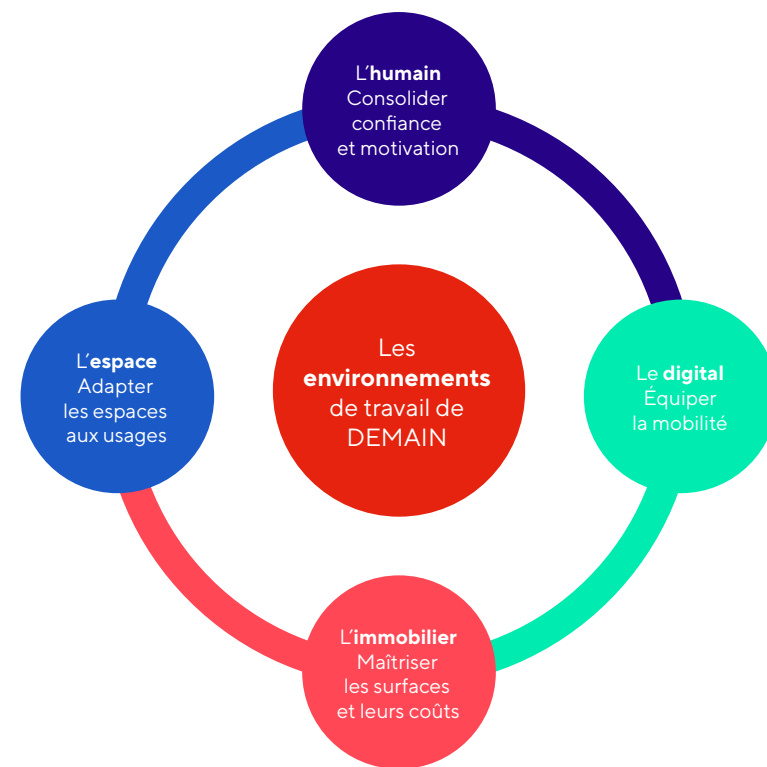
C'est également déployer des solutions de **gestion** des espaces, de dématérialisation, de déclaration des incidents ou d'information en temps réel.

IMMOBILIER

Au regard des contraintes budgétaires auxquelles doit faire face la Sécurité sociale, les projets immobiliers doivent faire l'objet d'une maîtrise financière et d'une optimisation permanente :

- En augmentant les taux d'occupation des espaces permettant de réduire les besoins globaux en surface ;
- En permettant une remise aux **normes et une adaptation** des bâtiments aux usages actuels ;
- En identifiant la sous-occupation et en questionnant son **emprise** immobilière ;
- En rendant les locaux les plus **flexibles** possible pour minimiser l'impact budgétaire des travaux d'adaptation aux aménagements récurrents.

Se pose alors la question de la **valorisation des surfaces vides** via des modèles d'hybridation des espaces (tiers-lieux inter-organismes, sous-location, accueil d'associations, occupation à titre gracieux etc.) afin de ne pas laisser des espaces vacants.



ESPACE

Les métiers et les activités des branches de la Sécurité sociale évoluent vers des usages plus collaboratifs correspondant à une adaptation des modalités de travail en équipe (agents sur site, sur le terrain, à domicile).

9 LEVIERS À RENFORCER

1

Prendre en compte les pratiques métier, les activités réelles et les usages

2

Augmenter la proportion des espaces collaboratifs par rapport aux espaces individuels

3

Penser l'hybridation des espaces

4

Diversifier les espaces collaboratifs

5

Imaginer un environnement dynamique

6

Prendre en compte le travail en distanciel

7

Transformer la posture managériale

8

Penser l'environnement comme un service aux occupants

9

Valoriser les espaces non occupés par des usages tiers

1 Prendre en compte les pratiques métier, les activités réelles et les usages

Pour garantir l'adéquation des espaces avec les usages des collaborateurs, les activités et spécificités métiers devront être prises en compte en amont de la conception.

Méthodologiquement, cela doit se traduire par une démarche de programmation :

Cadrage et faisabilité

- Définition par la Direction de la vision, de la cible, des orientations, des marges de manœuvre et des grandes hypothèses
- Analyse du patrimoine

Programmation

- Recueil des besoins et des usages donnant lieu au programme fonctionnel et spatial
- Traduction des cibles en solutions

Concept d'aménagement

- Localisation des entités dans le bâtiment
- Co-construction des plans d'implantation détaillés

Il sera pertinent de refaire une revue des usages juste avant le début des travaux ainsi qu'une étape de retour d'expérience plusieurs mois après l'emménagement permettant d'ajuster les propositions d'aménagement.

Attention néanmoins à la limite de cette démarche face à un besoin de flexibilité toujours plus important des aménagements et des organisations : tout le travail sera de placer le curseur au bon endroit entre spécification et homogénéisation, en fonction des ambitions et objectifs du projet.



ils nous racontent leur expérience

" Une méthode d'évaluation de l'utilisation des espaces a été mise en place, selon quatre niveaux :

- espace à améliorer ;
- faible appropriation ;
- usage fonctionnel ;
- confort fonctionnel.

Après 6 mois d'utilisation à Valence, on constate que presque 100 % des espaces ont été appropriés. Seule la salle silence nécessite un peu plus de temps pour que son utilisation soit effective, avec une communication spécifique."

Secteur aéronautique (projet tertiaire)

" En cette phase de redéfinition des règles et normes, nos **équipes se basent sur leurs expérimentations** au sein de leurs projets. Nous travaillons sur des **alternatives** pour donner de nouvelles orientations plus **pertinentes** aux régions.

C'est une réflexion en cours, que l'Urssaf Caisse nationale mène avec l'aide un prestataire, pour les aider à penser le travail de demain."

Secteur de l'administration publique

1 PRENDRE EN COMPTE LES PRATIQUES MÉTIER, LES ACTIVITÉS RÉELLES ET LES USAGES / BENCHMARK ET PROSPECTIVE

Projet opéra CNAV Paris

Réhabilitation complète répondant à l'évolution des organisations

Installée en partie dans une ancienne manufacture de pianos, la CNAV a fait le choix d'une réhabilitation permettant à la fois de **conserver l'esprit** des lieux et de repenser totalement les espaces. Les enjeux sont multiples : développer des espaces de travail **ouverts** et partagés pour favoriser le travail en équipe et faciliter la **fluidité** interne, répondre à des attentes et des organisations spécifiques aux diverses activités de l'organisme, offrir

des espaces de travail collectifs **diversifiés** selon le principe "**1 lieu - 1 usage**", afin de répondre à l'ensemble des **formats renouvelés de rencontre** entre salariés.

Un RDC traversant, dédié à l'échange, accueillera une cafétéria, devenant ainsi un lieu essentiel de **convivialité**.

Les espaces de travail ont été **pensés collégialement** avec les équipes. Une offre d'espaces collaboratifs sur chaque étage, permettant de concilier des espaces de retrait, des studios, des salles de réunion et des "travailler autrement" facilitateurs d'une hybridation grandissante du travail.

25 280 m² SHOB

1500 salariés au total sur le site

2 à 6 collaborateurs dans les bureaux ouverts

5 phases de travaux

2025 livraison complète du bâtiment

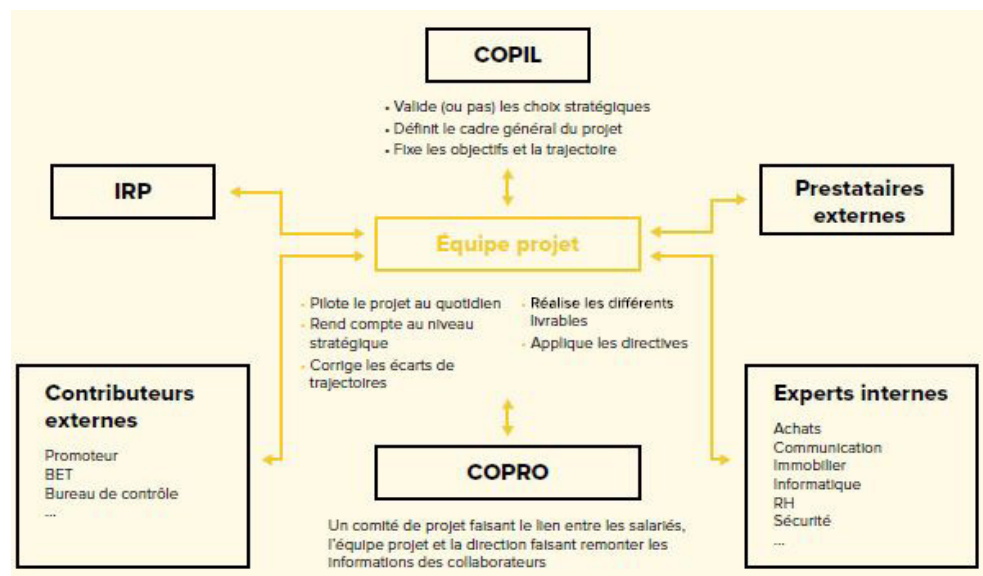


1 PRENDRE EN COMPTE LES PRATIQUES MÉTIER, LES ACTIVITÉS RÉELLES ET LES USAGES / BENCHMARK ET PROSPECTIVE

Projet LE DIGITAL Ucanss

Le projet d'aménagement de l'Ucanss nommé LE DIGITAL a été piloté dans sa conception avec les utilisateurs dans le but de garantir une nouvelle expérience des environnements de travail. Ce bâtiment a été imaginé complètement flexible, modulable (séparation d'une partie du bâtiment à tout moment), et avec moins de 5% de bureaux individuels.

Cette organisation interne du projet a permis d'impliquer toutes les parties prenantes dans celui-ci :



2 Augmenter la proportion des espaces collaboratifs par rapport aux espaces individuels

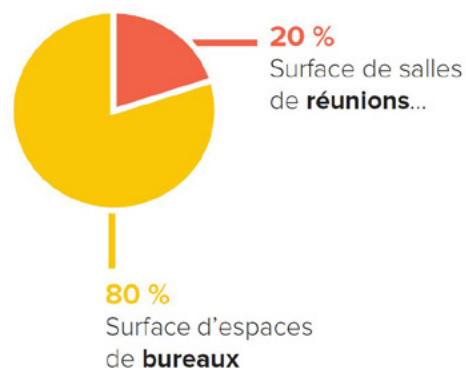
Aujourd'hui, notre façon de travailler connaît de profondes mutations. Nous sommes passés d'un travail centré autour du poste individuel à une **forte augmentation d'un travail collectif** nécessitant l'intégration d'espaces collaboratifs. Demain, au regard de l'augmentation de la mobilité, nous utiliserons l'environnement comme un service pour répondre à nos modes de travail **plus informels et connectés**.

Le constat commun des 4 branches du régime général et du régime agricole est que le travail d'aujourd'hui va vers une mobilité plus grande des collaborateurs.

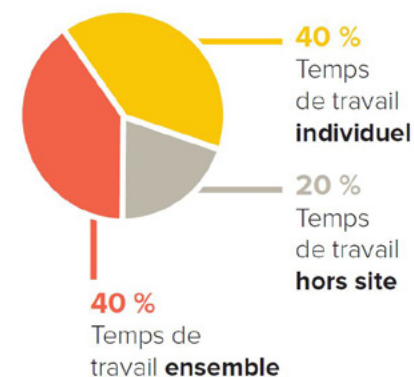
Il est constaté que le travail se traduit par un tiers du temps à l'extérieur, un tiers en mode de travail individuel dans les locaux de l'entreprise et un tiers en mode de travail collaboratif dans les locaux de l'entreprise; sans compter les temps de travail liés aux déplacements professionnels.

Par conséquent on s'oriente, dans les locaux de l'entreprise, vers 50 % des espaces affectés aux activités individuelles et 50% aux activités collaboratives.

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL



TEMPS DE TRAVAIL



Il est urgent de **repenser** l'environnement de travail et d'**adapter** les espaces de travail à la réalité du temps de travail !

Cette évolution nous pousse à repenser la répartition des surfaces SUN entre les surfaces dédiées au poste de travail et les surfaces dédiées au travail collaboratif.

2 AUGMENTER LA PROPORTION DES ESPACES COLLABORATIFS PAR RAPPORT AU ESPACES INDIVIDUELS / BENCHMARK ET PROSPECTIVE

SUN (Surface Utile Nette) = Surface au poste de travail + Surface de collaboratif

L'exemple ci-dessous présente 3 façons d'aménager un même espace en faisant varier les typologies d'espaces de travail et augmentant la proportion de positions collaboratives. Dans l'institution, la tendance actuelle observée est plus proche des exemples d'aménagement "A" ou "B", l'exemple "C" étant exceptionnel.

A

66% postes de travail à 8m²
34% positions collaboratives



B

43% postes de travail à 7m²
57% positions collaboratives



C

29% postes de travail à 6m²
71% positions collaboratives



Ratios de programmation des projets menés par Génie des Lieux avant 2020

TYPOLOGIE	NOMBRE			SURFACE / SUN		
	CONFORT	STANDARD	OPTIMISÉ	CONFORT	STANDARD	OPTIMISÉ
Postes en espace ouvert	8 / 10 postes	Entre 15 postes et 25 postes	Plus de 30 postes	8 m ² au poste	7 m ² au poste	6 voire 5 m ² au poste
Reprographie	1 pour 20 postes	1 pour 30 postes	1 pour 40 postes	10 à 13 m ²	7 m ²	5 m ²
Bulles (1 à 4 places)	1 pour 10 postes	1 pour 20 postes	1 pour 30 postes	Dépend de l'usage		
Salles de réunion (+ 4 places)	1 à 1,5 places par poste	0,7 places par poste	0,5 places par poste	2,5 m ² / place	2 m ² / place	1,5 m ² / place
Tisanerie d'étage	1 pour 40 postes	1 pour 50 / 70 postes	1 pour 100 postes	Entre 20 et 30 m ²	Entre 11 et 19 m ²	Entre 7 et 10 m ²

3 Penser l'hybridation des espaces

La technique

Comment réorganiser les espaces de ses équipes simplement et rapidement tout en limitant les interventions d'entreprises extérieures, les travaux lourds et les déplacements temporaires de salariés ?

Les organisations du travail se transforment bien plus régulièrement que les bâtiments qui les accueillent. Qu'il s'agisse d'une refonte complète de l'organisation ou d'ajustements quotidiens des équipes en raison des arrivées et des départs, **la question de la flexibilité ou de la modularité des aménagements occupe aujourd'hui une part importante des préoccupations des gestionnaires d'immobilier tertiaire.**

La modularité n'est pas à considérer comme une possibilité parmi d'autres, mais comme une nécessité au regard du coût global de toute opération immobilière.

La plupart des bâtiments de bureaux sont aujourd'hui pensés pour une grande modularité. Les plateaux, libérés d'éléments de structure et aux dimensions standard, permettent de bénéficier davantage de la lumière naturelle. Les réseaux d'alimentation électrique et de renouvellement d'air sont généralement installés en **faux plafond**, ce qui permet d'envisager une utilisation assez libre des plateaux.

Quelques recommandations pour une plus grande modularité du bâtiment :

- **Faux-plancher technique** : sur les constructions neuves, bien que le coût soit important, le faux-plancher technique permet de positionner et déplacer le mobilier sans se soucier (ou presque) de la question de l'alimentation électrique ; évite l'alimentation par perches et goulottes périphériques plus contraignantes en matière de modularité des aménagements. Ainsi l'investissement est rentabilisé au regard des réorganisations fréquentes ;
- Installations CVC facilement déplaçables ou **tramées régulièrement** et en concordance avec la trame de façade ;
- **Cloisons amovibles** : facilement démontables et déplaçables, ne nécessitent pas d'intervention lourde en cas de modification des aménagements.

3 PENSER L'HYBRIDATION DES ESPACES

La modularité générale des aménagements n'est pas seulement une affaire de facilité de déplacement. Il s'agit également de faire des **choix judicieux de localisation et de répartition des espaces partagés** (notamment les espaces supports), de manière à les stabiliser dans le temps et dans l'espace. En outre, la stabilité de certains locaux (type salles de réunion, tisaneries, cafétéria, espaces de reprographie, etc.) limitera les ajustements des systèmes techniques lorsque vous devrez réorganiser vos équipes.

Si seuls les espaces des postes de travail sont à faire évoluer, vos réorganisations en seront simplifiées.



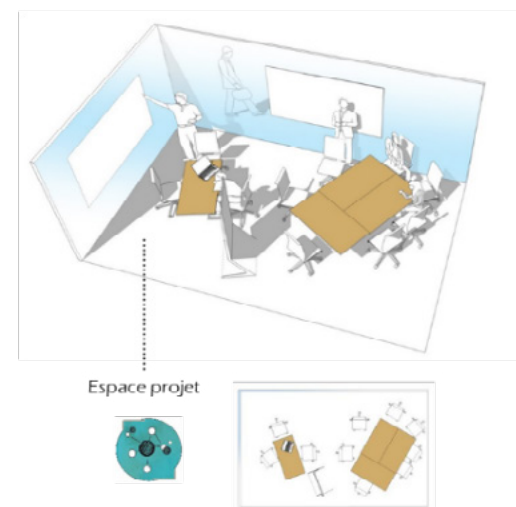
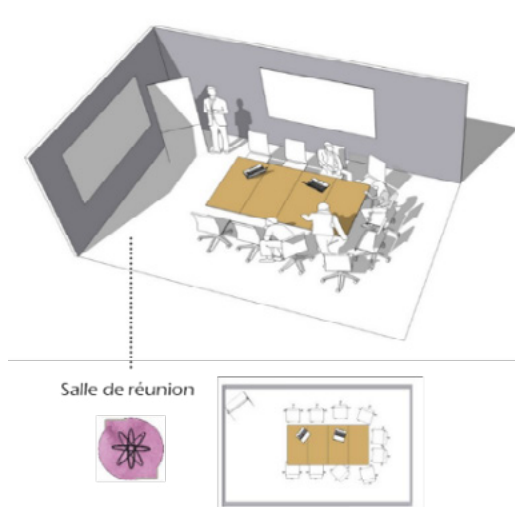
"Nous avons redéfini les frontières de la cantine en laissant place à un lieu de vie innovant, au sein duquel les collaborateurs se retrouvent autant pour déguster un gâteau, boire un café et discuter, que pour travailler ou consulter un ouvrage. Un lieu au sein duquel les rencontres s'opèrent et où les idées fusent."

Secteur de la Publicité

Le mobilier

Les aménagements pourront être conçus pour accueillir **différentes activités dans un même espace**. Il est intéressant de réfléchir, par exemple, aux usages des restaurants ou cafétérias qui peuvent devenir des espaces de travail informels en dehors des heures de restauration.

Il existe des solutions de **mobilier déplaçable** permettant de changer les aménagements en fonction des usages (exemples : un bureau qui devient une salle de réunion, un accueil qui devient un espace de travail, ou encore une salle de réunion formelle qui devient un espace de formation).



Projet " LAB "

Plateau entièrement modulable

Secteur pharma

Création d'un plateau catalyseur de l'innovation, conçu pour accueillir deux équipes projet et un laboratoire d'innovation.

Hybridation du plateau : des panneaux acoustiques télescopiques permettent la sécabilité des espaces et peuvent être utilisés pour communiquer (tableau blanc, support pouvant être punaisé et écran digital). Une fois repliés, les panneaux sont entièrement déplaçables.

Mobiliers innovants :

- Bench provenant à 99 % de matériaux recyclés, avec piètement reculé, permettant la densification (passage de 4 postes à 6 postes).
- siège ergonomique universel, qui épouse instantanément les formes du corps et accompagne les mouvements et les changements de position.
- écran " fenêtre virtuelle " reliant en permanence le plateau à un autre espace équipe dans le bâtiment.
- produits workplace permettant une grande mobilité : batteries en libre-service pour PC (projet O'Sol).

133 m² de surface utile nette

30 collaborateurs, dont 10 personnes en permanence

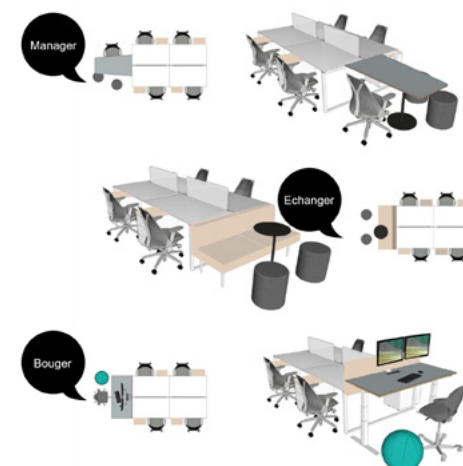
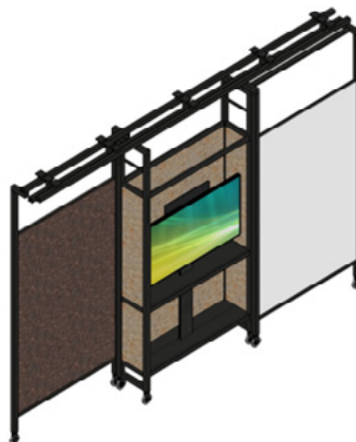
0,45 taux de partage des positions de travail

1 salle de réunion de 6 personnes

2 bulles

2 phone box

1 e-bulle connectée



4 Diversifier les espaces collaboratifs

L'espace doit répondre au **travail réel** qui varie d'une équipe à l'autre.

Cependant, il semblerait que **quatre grandes activités** se dessinent pour tous et varient en proportion selon les métiers de l'entreprise : Le travail **individuel**, le travail **collaboratif**, les activités **support** (impression, archivages, etc.) et le travail hors site.

Dans la pratique, l'environnement de travail devient **global** et l'occupant va chercher l'espace en fonction de son activité et de ses besoins.

Les nouveaux aménagements offrent une diversité de positions de travail : le territoire individuel matérialisé par le poste de travail est élargi à l'échelle de l'équipe.

Des services aux occupants (grandes salles de séminaires, restaurant d'entreprise, snacking, salle de repos, conciergerie, réception de colis etc.) sont proposés à l'échelle du bâtiment.



4 DIVERSIFIER LES ESPACES COLLABORATIFS

Valoriser le travail informel et la convivialité

La convivialité, ce n'est pas installer un babyfoot en plein milieu des open-space.

Le travail informel et la convivialité sont des aspects importants du travail qu'il ne faut pas laisser de côté. Ces activités peuvent être favorisées en proposant des solutions d'aménagements facilitant les échanges spontanés entre les collaborateurs.

Les échanges et les rencontres seront facilités par l'implantation d'espaces informels à proximité des espaces de travail ou des nœuds de circulation.

Des espaces collaboratifs accueillants et chaleureux ainsi que des espaces informels dédiés aux échanges mais aussi au travail, permettront une meilleure hybridation des lieux.



Après la crise, 57% des répondants souhaitent revenir au bureau pour répondre à leur besoin d'échanger, de convivialité et de rapports humains.

Enquête Génie des Lieux, Oct. 2020



CAF des Yvelines



4 DIVERSIFIER LES ESPACES COLLABORATIFS

Développer le mode projet et la transversalité

Particulièrement efficace pour rassembler des compétences d'horizons variés, le travail en mode projet apporte une approche transversale des équipes.

Pour cela il est important de prévoir des espaces permettant le travail en équipe resserrée, intégrant stockages, affichages et moyens de communication, afin de ménager des temps d'échanges sur les compétences et les métiers de chacun, pour mieux se comprendre et avancer ensemble. Ces espaces pourraient être animés par des communautés métiers.

Il est important de s'attarder sur les évolutions du management d'équipes en mode projet.



ils nous racontent leur expérience

“Nous avons testé notre organisation matricielle dans nos espaces avant de réaménager nos espaces.

Nous avons constaté que le mode projet est protéiforme : par exemple, si le travail en mode projet n'est qu'une partie de l'activité globale de certains profils, des espaces ou “bench projet” réservables ont été prévus à proximité des espaces de travail des équipes. Si, en revanche, le mode projet concerne 100% du temps d'une équipe donnée, un espace de travail répondant au besoin de travail en mode projet de cette équipe pourra être créé.”

Secteur Pharmaceutique

Transformation des bâtiments du siège de la CNAV



Projet MSA Languedoc

Passer de bureaux fermés à 70 % d'espaces partagés

Secteur de l'administration publique

Auparavant située dans le centre de Montpellier, la MSA a désormais emménagé au sein de l'@7center en périphérie de la ville, au sein d'un bâtiment parfaitement adapté à ses activités et de plus HQE.

Le projet MSA Languedoc a intégré le besoin de ses agents qui ne résident pas sur le site et souhaitent y travailler ponctuellement, en proposant des **espaces informels**.

Chaque étage accueille des lieux **conviviaux** pour les pauses, qui constituent également des zones de rencontre entre les services.

Le dernier étage héberge un grand espace de convivialité avec un **réfectoire** pour les pauses déjeuner, ainsi que les bureaux du comité d'entreprise et les syndicats.

4 500 m² de surface utile brute

280 collaborateurs

6 salles de réunion

1 salle du conseil modulable

15 bulles



4 DIVERSIFIER LES ESPACES COLLABORATIFS / BENCHMARK ET PROSPECTIVE

Espace pilote

Permettre l'expérimentation de la gestion de projet agile

Secteur aérospatial

Ce plateau, pensé pour tester le mode projet avec de mini-cellules modulables, est dédié aux projets internes d'entreprise menés en méthode agile.

Les projets peuvent s'étaler sur plusieurs années, et le nombre de personnes impliquées peut varier de 12 à 30. Toute cette agilité et cette évolutivité ont été insufflées dans ce plateau pilote.

Pour que ces collaborateurs n'occupent pas deux postes de travail chacun, en inter-projets, une réflexion sur le flex office a été initiée.

660 m² de surface utile nette

70 positions de travail

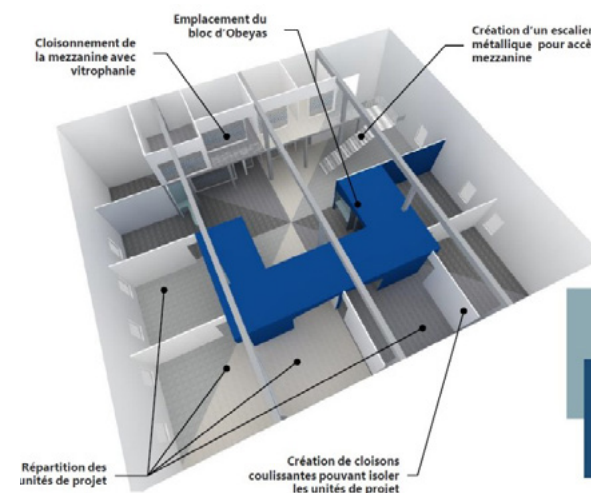
0,7 taux de mutualisation des postes de travail

4 unités de projets ouverts

4 war rooms

1 une salle " silence "

1 espace de démonstration des techniques et des produits



5 Imaginer un environnement dynamique

L'optimisation des surfaces sous-tend une réflexion autour de l'**occupation des postes de travail** par des collaborateurs. Ils peuvent l'être de manière attribuée, ou mutualisés, à temps plein ou en temps partiel.

Réfléchir à un environnement **dynamique** et surtout aux bons taux de mutualisation nécessite prudence et attention dans la méthodologie déployée et le recueil des usages pour ne pas tomber dans une application standardisée et inadaptée à votre culture et vos activités.

La mutualisation doit donc être pensée et s'adapter aux différents profils métiers et à leur mobilité spécifique ; tous les métiers ne sont pas éligibles à la mutualisation des positions de travail (par ex. les services type courrier).

A titre d'exemple, la MSA mutualise certains postes pour les **itinérants** et **métiers d'accueil** en déporté, donc des **métiers mobiles** (ratio de 0,75) mais également pour des **partenaires** et prestataires.

Imaginer un environnement dynamique, c'est avant tout prendre en considération l'ensemble du nombre de positions mises à disposition, que celles-ci soient individuelles (poste de travail, poste de passage...) ou collaboratives (salle de réunion, bulle...) et **tendre vers 1,4 à 2 positions par occupant**.



Le flex-office est généralement mis en place dans le cadre d'un **projet 100% ouvert** ou un **projet en bureau libre** (on peut également retrouver du flex-office partiel dans des projets à dominante ouverte).

Les ratios utilisés sont donc les ratios relatifs à ces typologies de projet tel que présenté précédemment, à savoir un pourcentage d'espaces collaboratifs allant de **35% à 50%** ainsi qu'une part importante d'espaces communs d'échange.

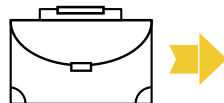
Le taux de mutualisation ou le niveau de partage des positions individuelles dépend quant à lui des usages des populations pratiquant les espaces. Une méthodologie d'audit et de calcul est appliquée afin de définir ces taux de mutualisation. Aujourd'hui les taux de mutualisation utilisés varient entre **6 à 9 postes pour 10 occupants**.

Votre projet est-il FLEXible ?	
☒ Taux de mobilité Connaître le taux de mobilité des collaborateurs.	Comment ? Une étude de mobilité : le taux de mobilité de minimum 40% devra être constaté
☒ Les outils pour la mobilité Porter une réflexion globale sur les outils (IT, téléphonie, système de réservation de salles).	Comment ? La dotation en ordinateurs portables et téléphones pour l'ensemble des collaborateurs est un minimum à assurer
☒ La méthodologie pour la programmation Proposer une étude des pratiques existantes et du changement induit par la mise en place du Flex-Office.	Comment ? Questionnaire Ateliers de co-design Entretiens de recueil
☒ La technique bâtiment et flexibilité des plateaux Effectuer un audit technique pour s'assurer que la démultiplication des positions de travail soit possible.	Comment ? Vérifier la capacité CVC, le réseau wifi, les branchements électriques, l'évacuation...
☒ Le planning projet Le temps d'un projet en Flex Office est plus long qu'un projet classique, car la transformation touche à l'organisation du travail et les temps de validation sont plus long	Comment ? Anticiper les temps nécessaires pour les prises de décision relatives aux taux de mutualisation, à la dotation en équipements, la pratique du télétravail, la concertation et la communication générale du projet.

Qu'est-ce que le taux de mobilité ?

Plus le taux de mobilité est élevé, plus la mutualisation des postes peut être importante. Pour autant, il faut nuancer ce propos : ce n'est pas parce que le nombre de jours de télétravail augmente qu'il est possible de réduire le nombre de postes de travail de moitié. Il est nécessaire de prendre en compte le besoin pour les équipes de se retrouver tous en même temps et d'anticiper les pics d'occupation.

Le taux de mobilité



La mobilité externe

Pourcentage du temps de travail à l'extérieur estimé selon le métier

- Le taux de télétravail / tiers lieux
- Le taux structurel lié aux congés
- Le taux de mobilité professionnelle



La mobilité interne

Pourcentage du temps de travail hors de la position de travail individuelle estimé selon le métier

- Les activités collaboratives et modes de travail
- Les pratiques managériales collaboratives
- Le niveau de dématérialisation
- Le taux de pondération interne

* Les jours hors site ne se répartissent pas toujours de manière équitable sur l'ensemble de la semaine ce qui impose une pondération des résultats obtenus

Espace d'expérimentation pour le personnel volant

CPAM de Reims

Secteur de l'administration publique

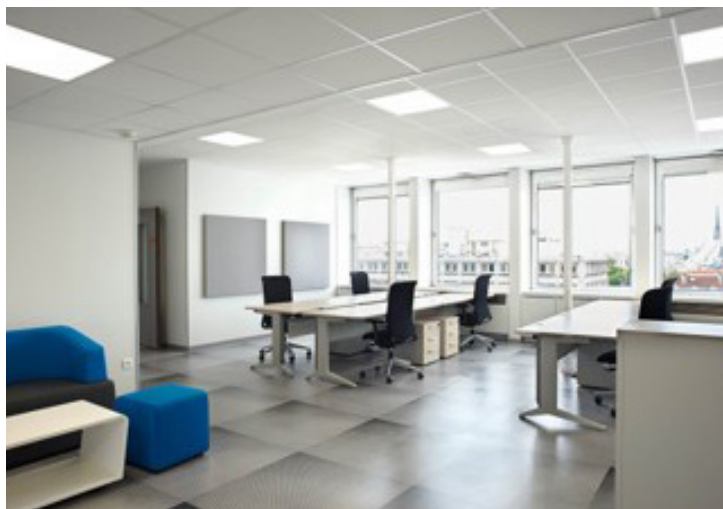
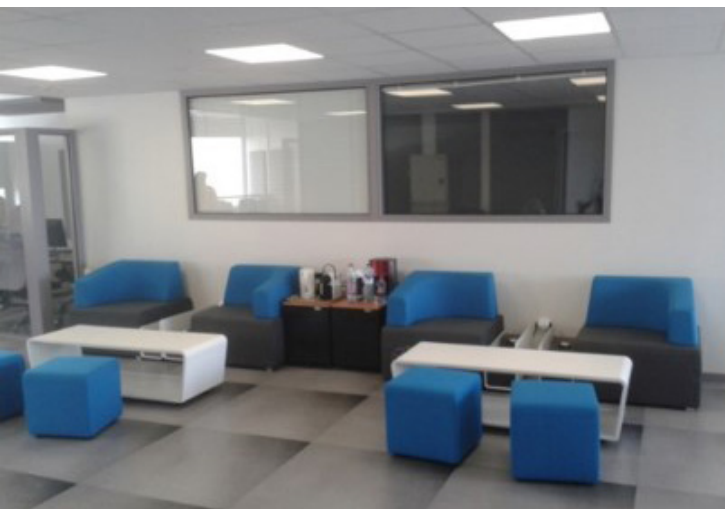
La CPAM de la Marne a mis en place un projet de "flex office" (*), accompagné par le P.RE.C.I (pôle régional de compétences immobilières), et a envisagé que les services nomades soient implantés, à la faveur d'un redéploiement programmé, dans un espace composé de postes de travail parfaitement **interchangeables**, en nombre correspondant à leur présence réelle.

Les mètres carrés gagnés sont employés à la mise en place d'espaces conviviaux et d'isolement qui n'existaient pas auparavant.

Une mixité entre agents sur postes fixes et agents sur postes flexibles a été décidée, et la cohabitation semble même vécue comme un plus appréciable.

Il est bien évident qu'une démarche de passage au flex office, ou au moins à des espaces innovants, fait l'objet d'une réflexion dans laquelle les acteurs concernés doivent être impliqués à chaque étape, et progressivement préparés.

* Flex Office : organisation spatiale définie par l'absence de poste de travail attribué à chaque salarié.



5 IMAGINER UN ENVIRONNEMENT DYNAMIQUE / BENCHMARK ET PROSPECTIVE

Un projet référence pour initier une transformation culturelle

Secteur bancaire

L'entreprise a très largement opté pour le flex office, avec une réflexion entamée en 2016. Un projet colossal qui a aussi impliqué une transformation de fond du mode de management. On est passé d'une logique très verticale à un mode de management plus horizontal, basé sur la responsabilisation de chacun.

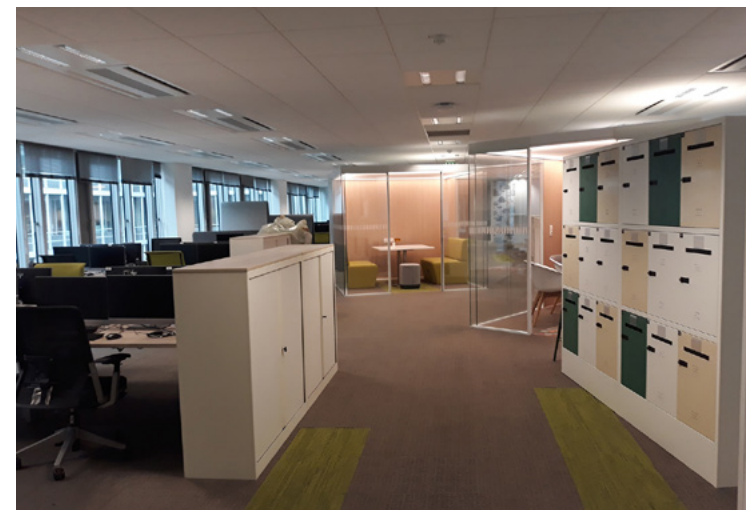
36 000 m² de surface utile
dont 24 000m² d'espaces de travail

2 600 collaborateurs

0,8 taux de partage des positions de travail

1100 places en salle de réunion

15 bureaux individuels



6 Prendre en compte le travail en distanciel

Qu'il soit flexible, à domicile, ouvert ou cloisonné, l'espace de travail doit répondre à l'accessibilité aux outils digitaux anywhere, anytime, anydevice, pour rendre les collaborateurs plus nomades et adaptés au monde d'aujourd'hui.

Le développement massif du télétravail, pour faire face à la crise sanitaire, est une **tendance profonde** qui s'ancre dans les modes de travail des entreprises. Dans un objectif de développement du travail à distance, **les environnements de travail intégreront la réalisation du travail sur plusieurs lieux : les locaux de l'entreprise, le domicile des collaborateurs, les tiers-lieux et espaces de coworking.**

Les accords de branches définissent le nombre de jours télétravaillés qui se déclinent par organisme, selon les spécificités des postes de travail.

Il conviendra que chacune des branches et régimes fixe des règles d'attribution de dotation IT, en corrélation avec les aménagements et les modes de travail projetés.

Ceci doit obligatoirement être accompagné de transformations digitales, qui peuvent être :

- **Organiser une transition vers le Cloud**
- **Sécuriser l'accès à Internet**
- **Accompagner à la transition numérique**



Chiffres clés

D'après une enquête Génie des Lieux d'octobre 2020, **après le confinement** :

87% souhaitent choisir librement leur lieu de travail

94% en privilégiant le télétravail à domicile

53% en privilégiant le télétravail dans un tiers-lieu.

Les entretiens et travaux avec les différentes branches et régimes de la Sécurité sociale amendent en ce sens également.

7 Transformer la posture managériale

La posture managériale est un élément clé à prendre en compte lors d'un projet de conception d'environnement de travail comprenant un objectif fort de **transformation de la culture**.

Afin de développer la modularité des espaces, il convient de décroisonner les espaces et d'accompagner les managers dans cette transformation. **Ces réflexions sont propres aux politiques de chaque branche en la matière.**

À chaque projet, il y a des **degrés d'acceptation différents**. Génie des Lieux a constaté qu'il y avait toujours le même temps incompressible de maturation d'un projet — **environ 6 mois**. Or les projets doivent souvent être réalisés dans des délais courts, d'où l'importance d'un bon accompagnement.

Dans ce type de projet, Il est important d'intégrer les managers de différents niveaux à la réflexion. Il sera essentiel de les **accompagner** sur les évolutions concernant leurs propres activités, notamment sur le management à distance, afin qu'ils soient porteurs du projet de transformation auprès de leurs équipes.



ils nous racontent leur expérience

“ Nous sommes passés de 30% à 8% de bureaux individuels. Tous les bureaux individuels sont mis à disposition des équipes en cas d'absence.”

Secteur du Luxe (projet tertiaire)

...

“ Les bureaux fermés ont disparu, y compris pour les directeurs. Même les salles de réunion sont vitrées, avec un beau travail de vitrophanie sur les cloisons. Faire tomber les murs était une véritable révolution! Auparavant, 90 % des salariés étaient installés dans des bureaux cloisonnés, individuels ou partagés au maximum avec 3 personnes. Des bureaux d'une douzaine de mètres carrés, disposant de leur propre espace de réunion. Le passage à un espace ouvert représente un changement radical. Sur la centaine de personnes concernées, l'équipe s'est assurée de répondre aux questions naturelles sur le bruit, les vestiaires, le téléphone, la lumière ou la climatisation... d'où l'importance d'un accompagnement à ce changement dès le début du projet.”

Secteur aéronautique (projet tertiaire)



Penser l'environnement comme un service aux occupants

Maîtriser et connaître son parc immobilier

Lorsqu'on pense **l'immobilier comme un service**, cela implique que l'environnement de travail intègre des services communs au bâtiment, qui permettent de **faciliter** la vie dans le bâtiment.

Deux grandes catégories d'outils permettent de maîtriser son parc :

1. Système global de gestion du parc : outils permettant de piloter le patrimoine immobilier et d'avoir une stratégie à 360° (surface, occupation, personnes, équipements, services) avec une interface graphique avec les plans.

2. Facility management : outils répondant à un besoin spécifique, plus légers à mettre en place (réservation de salles, pilotage des occupations des postes de travail, gestion des travaux courants, plateforme interne de communication, etc.)

Par le biais du facility management, c'est l'occasion de se questionner sur les services à offrir aux collaborateurs de demain et quelles seront leurs attentes afin de mieux gérer l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.



ils nous racontent leur expérience

Pour motiver et maintenir nos équipes qui travaillent sur un important projet sur 5 ans, nous avons voulu leur donner le meilleur : restauration, snacking et food-truck, géolocalisation des services, salle de sport et coach, salle de repos permettant d'accueillir des spécialistes de la santé et des masseurs, espaces dédiés à la réception de colis et à la conciergerie, espace modulable permettant d'accueillir un coiffeur. La plupart de ces prestations sont réservables sur une seule et même application "

Comité d'organisation international

Le bâtiment, premier levier écologique

Avec 43% de l'énergie consommée et 24% des émissions de gaz à effet serre, le bâtiment est le plus mauvais élève écologique et **constitue le premier levier** sur lequel agir pour économiser l'énergie et abaisser l'impact de l'activité humaine sur l'équilibre écologique.

Avec l'amélioration des performances thermiques et énergétiques du bâtiment, **l'IT (Information Technology ou technologie de l'information) est devenu le premier poste de consommation d'énergie primaire du bâtiment.**

Cette consommation se répartit en deux parts :

- celle liée aux services IT des espaces communs, souvent limités aux services de sûreté, surveillance et GTB, mais que le Smart Building va tendre à regrouper ;
- celle liée aux services IT des usagers qui n'apparaît qu'une fois le bâtiment occupé.

Le smart building est donc une réponse qui permet aussi bien de gérer son parc que de limiter les consommations d'énergie, objectif partagé par tous.



Le décret tertiaire, qu'est-ce que c'est ?

Le décret n°2019-771 du 23 juillet 2019, issu de l'application de l'article 175 de la loi ELAN, vise à réduire les consommations d'énergie finale dans les bâtiments à usage tertiaire de :

- 40% en 2030
- 50% en 2040
- 60% en 2050

Ce décret d'application concerne tous les bâtiments tertiaires ayant une surface de plancher $\geq 1000 \text{ m}^2$.



9 Valoriser les espaces non occupés par des usages tiers

L'immobilier tertiaire influence la politique urbaine des territoires, en interrogeant les services immobiliers sur leur empreinte carbone, le flex-office, le smart-building ou encore les tiers-lieux comme vu précédemment.

Penser des espaces de travail évolutifs, embrassant les sujets de société, est un enjeu majeur pour gérer le patrimoine immobilier du régime général et du régime agricole de la Sécurité sociale.

Quelques orientations pourraient être approfondies, tout en appuyant notre mission d'intérêt public :

- **Recherche des solutions de coopération en local** : en cas de recensement des surfaces disponibles, certaines Caisses Nationales demandent aux organismes de trouver des partenaires locaux qui peuvent être intéressés par les surfaces avant de les proposer et de les mettre sur le marché ;

- **Mixité des activités sur un même site** ;

- Utilisation des surfaces comme antennes de proximité **des lieux d'habitation** ;

- Valorisation du maillage territorial via la **mise à disposition** des surfaces à un **tissu associatif**.

Privilégier les **solutions mutualisées** pour réduire les coûts est une piste fiable qui gagnerait à être étendue à l'ensemble de l'écosystème de nos structures : partenaires, entreprises voisines qui ont les mêmes besoins, associations, habitants du quartier qui pourraient également bénéficier de certains services (restauration, coworking, espaces verts, etc.) et proposés aux collaborateurs de l'entreprise.

Il pourrait être intéressant de mettre en place des pilotes communs de ces nouvelles solutions afin d'expérimenter les modes de gestion, les services et les aménagements nécessaires à ces nouvelles pratiques.

9 VALORISER LES ESPACES NON OCCUPÉS PAR DES USAGES TIERS / BENCHMARK ET PROSPECTIVE

Espace coworking

Secteur bancaire

Cet espace, entièrement vitré, est installé au rez-de-jardin et donne sur le patio central afin de le rendre visible par tous.

Une dizaine de startups sont incubées pour des projets allant de 2 mois à 2 ans.

1000 m² de surface utile nette

10 à 12 start up

1 espace de présentation

1 cafétéria commune



9 VALORISER LES ESPACES NON OCCUPÉS PAR DES USAGES TIERS / BENCHMARK ET PROSPECTIVE

Espace coworking

Secteur assurance

Cet espace est dédié à des startups d'innovation internes et à des sujets d'incubation.

Une dizaine de projets sont menés en parallèle sur une durée d'incubation de 3 à 6 mois.

Mis en œuvre en 2020.

Cet espace comprend différentes zones collaboratives mobiles : une grande salle de réunion avec un mur mobile, un espace de convivialité, une meeting-room, et une customer room (espace de test user experience).

670 m² de surface utile nette

10 à 12 start up

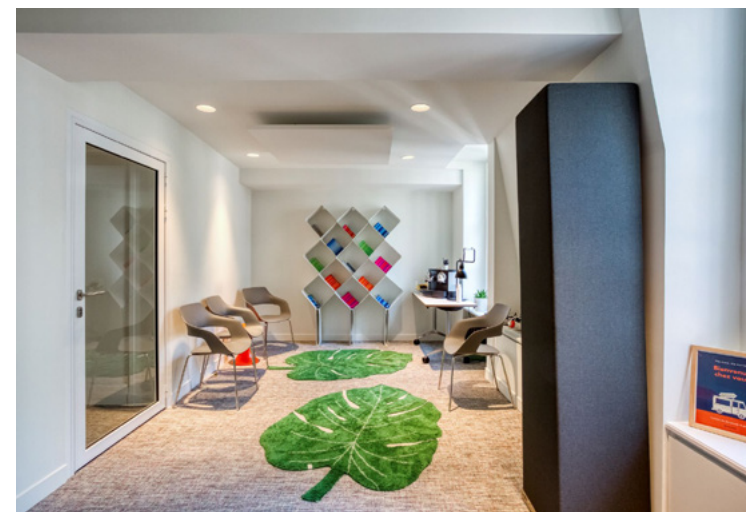
3 zones collaboratives mobiles

1 salle de réunion modulable

1 espace de convivialité

1 meeting-room

1 customer room (espace de test "user experience")



Espace Bureaulib Vendôme



CHAP .04

**OUTIL D'AIDE
AU DÉPLOIEMENT**

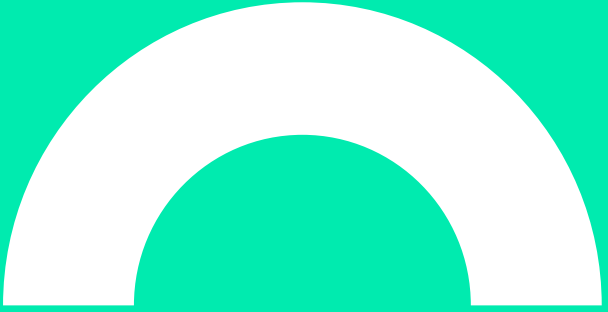
SUR QUELS OBJECTIFS VOS 9 LEVIERS ONT-ILS DE L'IMPACT ?

LEVIERS	IMPACT SUR L'HUMAIN	IMPACT SUR LE DIGITAL	IMPACT SUR LES FINANCES	IMPACT SUR L'ESPACE
1 Usages et spécificités métier	X	X	X	X
2 Proportion des espaces de travail individuels et collaboratifs	X			X
3 Hybridation des espaces		X	X	X
4 Diversification des espaces : travail informel et convivialité	X			X
4' Diversification des espaces : développement du mode projet et transversalité	X	X		X
5 Déploiement de l'environnement dynamique	X	X		X
6 Prise en compte du travail à distance	X	X		X
7 Transformation de la posture managériale	X			
8 Intégration du service aux occupants	X	X	X	X
9 Utilisation de nos surfaces vides			X	X

DU NIVEAU STANDARD À OPTIMAL : JUSQU'OU SOUHAITEZ-VOUS ALLER ?

LEVIERS	NIVEAU MINIMAL	NIVEAU STANDARD	NIVEAU OPTIMAL
1 Usages et spécificités métier	Standardisation des espaces collaboratifs et individuels	Les espaces collaboratifs sont sélectionnés sur un catalogue en fonction des besoins	Les équipes ont à disposition des surfaces totalement appropriables avec un budget donné
2 Proportion des espaces de travail individuels et collaboratifs	20% espaces collaboratifs 80% espaces individuels	25% espaces collaboratifs 75% espaces individuels	40% espaces collaboratifs 60% espaces individuels
3 Hybridation des espaces	Les grands espaces collectifs types RIE permettent d'autres usages (réunions...)	Certains espaces collaboratifs sont aménagés avec du mobilier modulable	Tous les espaces peuvent être utilisés pour plusieurs usages avec peu ou pas de travaux
4 Diversification des espaces : travail informel et convivialité	Une cafétéria d'entreprise et des machines à café et points d'eau	Tisanerie d'étage permettant de proposer différentes postures (environ. 15m²)	Tisanerie conçue comme un lieu de vie (20 à 30m²). Restaurant d'entreprise permettant de travailler seul ou à plusieurs (connectique, écrans, Wifi ...)
4' Diversification des espaces : développement du mode projet et transversalité	Des équipes projets sont montées, avec des rituels et des espaces de stockage dématérialisés communs	Des salles de réunions sont aménagées pour accueillir ponctuellement des équipes projets	Des espaces sont dédiés aux projets durant une période allant de quelques jours à quelques années

LEVIERS	NIVEAU MINIMAL	NIVEAU STANDARD	NIVEAU OPTIMAL
5 Déploiement de l'environnement dynamique	Plus d'une position de travail par collaborateur au sein du bâtiment	Souplesse dans l'organisation permettant de travailler de chez soi ou du bureau	Possibilité de réserver un poste de travail ou un espace collaboratif en fonction de son besoin et de sa localisation au sein de ses locaux ou dans un tiers-lieu à proximité de chez soi
6 Prise en compte du travail à distance	Tous les collaborateurs sont dotés de PC portables, d'un smartphone et d'outils permettant de travailler à distance	Plusieurs salles dans le bâtiment permettent de réaliser des travaux collaboratifs avec des équipes en présentiel et des équipes à distance	Les locaux de l'entreprise sont conçus systématiquement pour avoir une partie des équipes en présentiel et à distance y compris pour des travaux collaboratifs
7 Transformation de la posture managériale	Les managers ont un espace dédié, mis à disposition de leur équipe en cas d'absence	Les managers sont au cœur de leur équipe, avec un ratio identique à leurs collaborateurs	Les managers peuvent s'installer selon leur choix, au cœur de leur équipe ou au sein d'un territoire de managers
8 Intégration du service aux occupants	Services proposés aux visiteurs (accueil...) Service de bon fonctionnement du bâtiment	Services à la carte sur un site (on ne réserve pas seulement une salle de réunion mais une salle avec des services : petit déjeuner, visio ...)	Service sur le site et en dehors (conciergerie, sport, coach, impression etc.)
9 Utilisation de nos surfaces vides	Identification de la sous-occupation	Attribution des espaces sous-occupés pour de nouveaux usages de la branche et régime	Mise à disposition des espaces sous-occupés à des partenaires ou la collectivité



CHAP .05

**20 RÈGLES D'OR POUR
UNE TRANSFORMATION
DES ESPACES DE TRAVAIL**

FONDAMENTAUX

1

Penser l'environnement de travail dans **une vision globale du travail nomade et sédentaire** réel, dans l'entreprise et à l'extérieur, intégrant les mobilités internes et externes.

2

Penser le projet immobilier au service du projet d'entreprise **intégrant les multiples transformations** en cours de l'environnement de l'entreprise (numérique, environnemental, social, économique).

3

Penser **l'espace de travail comme une ressource organisationnelle** en le considérant dans la globalité de son environnement externe et interne dans une logique de **service à l'occupant** au plus près des besoins métiers.

4

Appréhender le projet sur le **mode exploratoire** tout en actant des étapes pour s'ouvrir à des opportunités inédites résultant du jeu entre les intentions, circonstances, contraintes et les acteurs.

5

Penser la **conduite du changement** comme un moyen pour **intégrer les collaborateurs** dans le dispositif de définition et **conception en amont du projet**, et pas uniquement comme un dispositif de communication pour "imposer" le projet.

6

Ne pas partir sur des solutions ou des modèles vus ailleurs, mais **définir un programme spécifique** de son projet intégrant l'ensemble des hypothèses, scénarios, faisabilité chiffrée, pour prise de décision.

7

Expérimenter, simuler, modéliser les nouvelles solutions de manière numérique et/ou physiquement afin d'évaluer la qualité et pertinence des solutions "innovantes" proposées avant leur généralisation sur des projets.

8

Adopter un **concept d'aménagement en adéquation avec l'organisation** de l'entreprise et ses métiers pour créer des espaces fonctionnels autour de territoires d'équipe.

DÉMARCHE

9

Réaliser une **analyse des occupations des espaces**, des **déplacements** et une **analyse des usages** fonctionnels par métier et activité afin de prendre conscience des axes d'optimisation et d'amélioration.

10

Mettre en place un dispositif de projet élargi sous le **pilotage de la direction générale** associant l'ensemble des fonctions supports, dont l'**immobilier**, les **ressources humaines**, la **communication**, l'**informatique**, et le suivre jusqu'à la fin du projet.

11

Ne pas confier à un prestataire unique l'ensemble des prestations de conseil, étude, réalisation et fourniture afin de disposer d'un véritable **cabinet de conseil indépendant** et n'étant pas intéressé par une mise en oeuvre ou un commissionnement.

12

Concevoir le projet comme un **objet vivant**, pour laisser les espaces vivre et trouver leurs usages au fil du temps et pour permettre leurs évolutions

AMÉNAGEMENT

13

Aménager des espaces à **taille humaine** correspondant à l'échelle d'une équipe de travail cohérente. L'espace collectif est source de liens et d'échanges au sein des équipes.

15

Tendre vers plus d'espaces de travail collaboratif pour mettre en adéquation la réalité du temps de travail (50 % du temps de travail correspond à des activités d'échanges collaboratifs).

14

Structurer l'espace du plus privé au plus public, c'est la garantie d'un aménagement différencié et adapté préservant l'intimité et la concentration.

16

Mettre en valeur des **ambiances** qui donnent sens à l'espace, envie de s'y rendre et fierté d'en disposer. Le perçu a valeur **identitaire**.

BIEN-ÊTRE ET RESPONSABILITÉ

17

Penser les **règles de vie** de l'occupation de l'environnement du travail avec les occupants pendant le projet pour anticiper la perception et l'appropriation des lieux.

19

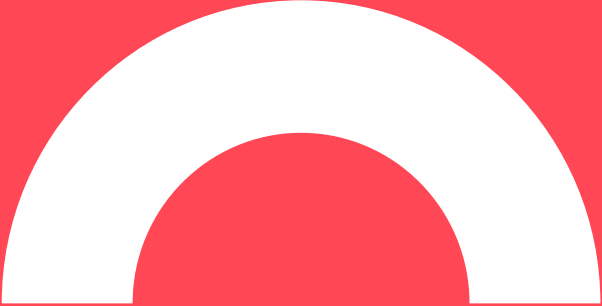
Valoriser l'**ergonomie du mobilier** : fonctionnalités adéquates, personnalisation, appropriation, réglages de la hauteur du plan de travail, position assis/debout.

18

Traiter l'**acoustique** avec qualité pour répondre à des exigences de confort de travail. Les solutions passent essentiellement par le degré d'affaiblissement acoustique du faux plafond (85 %), et l'isolement dans une moindre mesure.

20

Mettre en lien le **développement durable** avec l'organisation interne et les modes d'occupation réels du bâtiment pour ne pas créer un bâtiment non adapté.

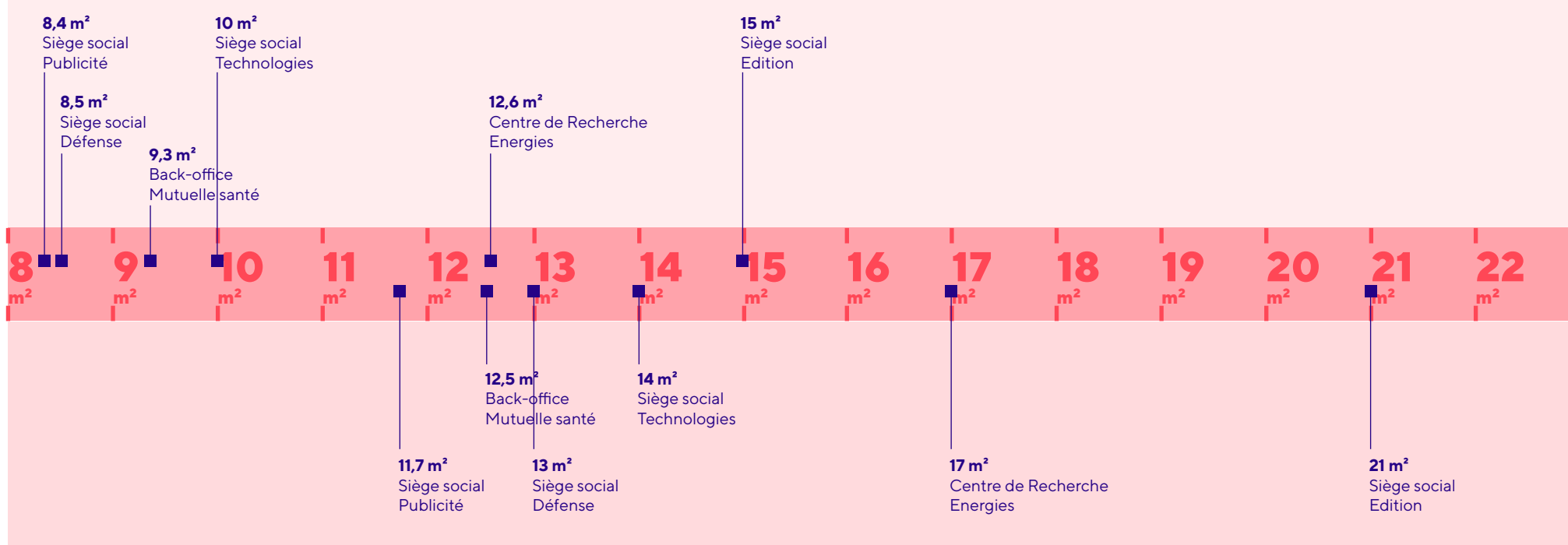


CHAP .06

ANNEXE

EXEMPLES DE SURFACES DE PROJETS TERTIAIRES PRIVÉS ET PUBLICS

Surface Utile Nette (SUN)



Surface Utile BRUTE (SUB)

Ces exemples concernent les espaces de bureaux des bâtiments cités et dont les aménagements ont été suivis par Génie des Lieux.

DÉCOMPOSITION DES SURFACES

	SUN	SUB	SPL
Bureaux (hors locaux aveugles)	x	x	x
Espace photocopie, placards, rangements armoires	x	x	x
Sanitaires privatifs	x	x	x
Salle de réunion, audio, visio-conférence	x	x	x
Salle de formation à usage interne	x	x	x
Bibliothèque, documentation	x	x	x
Salle de pause, détente, repos	x	x	x
Circulations internes (sas, dégagement)	x	x	x
Archives vives	x	x	x
Salle serveur, informatique	x	x	x
locaux techniques occupants (répartiteurs, etc.) hors locaux bâtiment (chaufferie, transformateur, ventilation, etc.)	x	x	x
Boxes fermés ou bureaux d'accueil fermés	x	x	x
Espace café	x	x	x
Locaux syndicaux		x	x
Infirmier, cabinet médical (hors bureau du médecin)		x	x
Locaux aveugles de par les éléments de structures		x	x
Archives mortes		x	x
Boxes ou bureaux d'accueil ouverts		x	x
Accueil, attente, atrium, orientation		x	x
Salle de formation à usage externe		x	x
Editique, imprimerie		x	x
Ménage		x	x
Cafétéria, salle de restauration, RIE		x	x
Courrier (hors bureau des gestionnaires du courrier)		x	x
sanitaires		x	x
stockage		x	x
Amphithéâtre, salle de conférence, auditorium		x	x
Locaux spécifique pour services généraux		x	x
Emprise de cloisons intérieures mobiles		x	x
Surface de la partie du niveau inférieur servant d'emprise à un escalier, à une rampe d'accès (d'une hauteur libre supérieure à 1,80m) et surface de la partie inférieure auquel s'arrête la trémie d'un ascenseur		x	x
Niveaux intermédiaires (mezzanine, galeries, paliers)		x	x
Circulations intérieures horizontales		x	x
Emprise de murs intérieurs et cloisons intérieures fixes			x

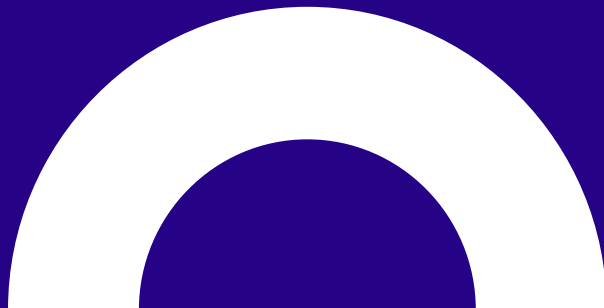
NB : Les locaux techniques sont ni dans la SUB, ni dans la SDP

*Les locaux aveugles sont ceux qui ne disposent pas de vue sur l'extérieur à hauteur de l'œil (1,10m). Tout élément léger comme des cloisonnettes n'étant pas considérés comme bloquant la vue

Tableau récapitulatif des surfaces

Compris dans le calcul de la surface					
			depuis le 1er mars 2012	avant le 1er mars 2012	
	SU	SDO	SDP	SHON	SHOB
	Surface Utile	Surface Dans l'Œuvre	Surface de Plancher	Surface Hors Œuvre Nette	Surface Hors Œuvre Brute
Murs extérieurs					
Isolation extérieure					
Isolation intérieure					
Murs intérieurs porteurs					
Cloisons fixes					
Cloisons mobiles					
Toitures terrasses, aménageables ou non					
Balcons, loggias...					
Coursives et galeries fermées permettant l'accès à des locaux					
Vérandas					
Combles ou sous-sols aménageables y compris les autres réserves foncières					
Combles ou sous-sols non aménageables HSP < 1m80					
Sous-sols y compris les parkings (**)					
Niveaux intermédiaires (mezzanines, galeries, paliers des escaliers fermés)					
Circulations verticales fermées (uniquement les niveaux servant d'emprise et les paliers)					
Locaux techniques en combles, sous-sols, terrasses fermées					
Locaux techniques en étage courant y compris les gaines techniques et gaines d'ascenseur					
Circulations horizontales					
Espaces d'attentes intégrés aux circulations					
Sanitaires					
Hall d'entrée et sas d'accès (hall, ambulances...)					
Archives					
Bureaux, salles de réunion, cafétéria...					

NB: la SUB = SU + surfaces de circulations. On peut voir la différence entre la SHON et la SDP qui correspond à l'emprise de la structure de façades (entre 2 et 4%). La différence entre SDP et SUB correspond à l'emprise de la surface de structure intérieure environ 3 à 6%. Le document de droite en bleu inclut les cloisons mobiles dans la SU, ce qui est normal



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement nos aimables contributeurs issus des Services Immobilier, des services RH, pour le temps qu'ils nous ont accordé, les expériences partagées et les questionnements qu'ils ont pu formuler.

Pour le régime général :

La CNAM
La CNAF
L'Urssaf Caisse nationale
La CNAV

Pour le régime agricole :

La CCMSA

RÉFÉRENCES ET SOURCES

Sources d'informations

- Entretiens en bilatérale avec l'Ucanss et les responsables immobiliers des Caisses Nationales (5 entretiens)
- Groupe de travail (3 sessions)
- Sessions de travail avec l'équipe projet
- Questionnaire à destination des membres du CTP immo et CVP mutualisation

Références

- Projets menés au sein de la Sécurité Sociale
- Projets menés par le cabinet de conseil Génie Des Lieux
- Articles parus dans " Le Génie des Lieux : guide des bonnes pratiques " <https://legeniedeslieux.com/>

Rédacteurs

- GÉNIE DE LIEUX
- Direction Immobilière Ucanss



powered by



designed by Sarah Udave