



Expertise Comité Social et Economique

Projet important
(art. L2315-94 du Code du Travail)

Projet immobilier Atalante Futur TGI

Stéphanie GUEMMI

Responsable de mission – Ergonome et Psychologue

Pascal LEFEBVRE

Consultant – Architecte

Brigitte BERTHOIS

Consultante – Ergonome

Sandra HAZARD

Consultante – Ergonome & Psychologue

Sous la Direction de Dora CANDIDO

Responsable Relations & Développement
Ergonome et Psychologue du travail

Octobre 2022
M220409296



Remerciements

- *L'équipe tient vivement à remercier l'ensemble des interlocuteurs rencontrés au sein de TGI pour la confiance qu'ils lui ont accordée tout au long de cette mission d'expertise, ainsi que pour l'accueil qui lui a été réservé.*
- *L'équipe remercie tous les salariés qui ont accepté de donner de leur temps lors des entretiens.*
- *La collaboration et la participation de tous ont permis d'élaborer et d'aboutir au contenu de ce rapport d'expertise.*

N.B. : Afin de fluidifier la lecture du présent document, le terme « salarié » désigne de manière indistincte les collaborateurs du secteur privé et du secteur public.



Résumé : Présentation – Demande – Méthodologie

- Orange est une entreprise française de télécommunications. Avec 27,5 millions de clients mobiles et 10,5 millions d'abonnés Internet, l'opérateur Orange est le numéro un du secteur des télécommunications en France, où il emploie 98 000 salariés.
- Le projet immobilier Atalante Futur prévoit de réaménager le site d'Atalante, et concerne environ 1000 personnes 19 salariés du périmètre TGI qui rejoindront le site Atalante qui dispose d'ores et déjà de 772 postes affectés aux équipes de TGI. Environ 800 personnes du périmètre TGI sont donc susceptibles d'être impactées directement ou indirectement par le projet dont 689 CDI actifs.
- 🕒 Le 2 juin 2022, le CSE a été consulté sur la phase de macro-zoning dont "*l'organisation des audits acoustiques, le plan d'accompagnement au changement, le plan de communication à destination des salariés occupants et futurs occupants du site*" (dossier de consultation complété, août 2022)
- Ce projet important inquiète les représentants du personnel au CSE, car ceux-ci constatent l'importance particulière de ce projet qui va modifier de façon significative le lieu de travail, l'équilibre vie privée / vie professionnelle qui y est associé, l'environnement de travail des salariés et l'organisation du travail qui en découle, et donc en profondeur les situations de travail, avec de possibles répercussions sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des personnels concernés.



Résumé : Présentation – Demande – Méthodologie

- Pour répondre à cette demande, la méthodologie déployée a été la suivante :
 - 🌀 47 entretiens pour un objectif de 50
 - 🌀 Viste sur site
- Étude documentaire
 - 🌀 Éléments techniques du site d'Atalante futur
 - 🌀 Relative au projet : présentation, information – consultation...
 - 🌀 Sociale : DUERP, etc.

CONFIDENTIEL



Résumé : Diagnostic

■ Un **diagnostic** a ainsi pu être réalisé, qui fait ressortir les éléments suivants :

🌀 EN TERMES DE CONDUITE DE PROJET :

- Une difficulté pour les salariés à comprendre le lien entre les constats/objectifs (impact financier et environnemental) et les moyens mis en œuvre (organisation dynamique)
- Le taux d'occupation questionne car il a été réalisé en période de vagues de COVID-19. De plus, la prise en compte des périodes de congés diminue le taux d'occupation quotidien en dehors de ces périodes
- Le planning ne permet que peu de marges de manœuvre. Le planning de la phase travaux questionne également ; les personnels seront dans une organisation dynamique alors que l'accompagnement au changement est prévu ultérieurement
- L'absence de formalisation des REX (inter-projet et issu du site Atalante) limite la visibilité des points positifs et des points d'attention en particulier pour les instances représentatives du personnel

EN TERMES D'ANALYSE ARCHITECTURALE :

- Le taux de remplissage prévisionnel du site après mise en œuvre l'environnement dynamique et du bureau partagé n'est pas clairement identifié.
- Il demeure des incertitudes sur la capacité du parking à répondre aux demandes en places de stationnement.
- Il en est de même avec le restaurant. Sa capacité est à vérifier car elle pourrait s'avérer insuffisante au regard de la demande.
- Le ratio de surface au poste est de 6 m² environ ce qui va induire des problématiques de nuisances acoustiques et de gênes dues aux resserrements des espaces.
- Il est constaté des dégagements de largeurs non-réglementaires particulièrement dans les bulles de 3 ou 4 personnes. Les postes de travail sont parfois trop rapprochés. Les distances entre postes de travail sont souvent non conformes aux préconisations de l'INRS.
- On peut constater également un déficit de bulles d'isolement dans les open spaces.

EN TERMES D'IMPACTS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL :

- Les contraintes liées à l'open space vont être exacerbées par la densification des effectifs (nuisances sonores, visuelles) induisant une augmentation de la gêne occasionnée (déconcentration, stress) et des besoins en espaces cloisonnés
- La densification des effectifs va également augmenter les risques épidémiques viraux et bactériens
- Le principe d'organisation dynamique amène à des positions de travail différentes et donc à des positions préférentielles
- Bien que le taux de partage soit plus important que dans d'autre projet du groupe, l'organisation dynamique va nécessiter de définir des règles de vie impactant dans tous les cas le collectif (assurer le regroupement des équipes au détriment des personnes déjà installées ou au contraire, permettre à chacun de s'installer au fur et à mesure des arrivées au risque de disperser les équipes)
- L'analyse des caractéristiques des fonctions rencontrées met en évidence des points d'attention au regard de certains besoins spécifiques (nombreux documents, travail sur poste informatique individualisé, etc.)
- L'organisation dynamique induit également des points d'attention :
 - ✓ L'ajout quotidien de tâches chronophages
 - ✓ La gestion des aménagements de poste qui se feront ultérieurement

Résumé : Diagnostic

Des stratégies d'évitement peuvent émerger telles que :

- Une arrivée plus tôt pour pouvoir choisir son poste de travail
- Une utilisation systématique ou plus fréquente des espaces cloisonnés afin de s'isoler
- L'utilisation du télétravail comme marge de régulation ce qui implique potentiellement de contraindre des personnes à réaliser plus de télétravail, à moduler les jours de présence pour lisser la présence des jours de présence, etc.

Les risques concernent :

- Le délitement du collectif
- Une difficulté supplémentaire à gérer la confidentialité des données
- Une mise en difficulté pour les personnels dont les besoins spécifiques n'auront pas été pris en compte et, en conséquence, un impact sur la productivité
- La mise à mal de la concentration par des nuisances visuelles et sonores induisant également des effets sur la productivité (augmentation des erreurs, allongement des temps de réalisation, stress, etc.)

■ Il est également à noter que ce projet est source de Risques Psycho-Sociaux du fait d'une inquiétude quant à son avenir professionnel, des difficultés à se projeter, d'une altération de la confiance envers l'employeur (sentiment de ne pas être attendu)

Résumé : Recommandations

- Au vu de ce diagnostic, plusieurs **recommandations** ont été formulées, parmi lesquelles :
 - 🌀 EN CE QUI CONCERNE LA CONDUITE DE PROJET :
 - Reprendre la communication et limiter les principes de gagnants/gagnants et présenter les éléments opérationnels sur lesquels les personnels se questionnent
 - Reprendre le taux d'occupation (sur une période hors vague COVID-19 et hors vacances scolaires)
 - Présenter l'accompagnement au changement en vue du travail en organisation dynamique dès la phase de travaux
 - Formaliser les REX
 - 🌀 EN CE QUI CONCERNE LES IMPACTS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL :
 - Présenter l'organisation opérationnelle
 - Identifier les positions de travail qui pourraient exposer à des nuisances
 - Prendre en considération les spécificités de l'ensemble des équipes et apporter des évolutions au projet dans le but d'assurer

EN CE QUI CONCERNE LES ASPECTS ARCHITECTURAUX :

- Vérifier par une enquête complète la cohérence entre le nombre de places de parking, les effectifs et les modes de déplacement envisagés par les salariés. Trouver des places complémentaires si besoin. Mettre en place un comptage en temps réel
- Vérifier l'adéquation entre la capacité du restaurant et la demande. Anticiper la mise en œuvre de mesures complémentaires. Etudier la faisabilité d'une augmentation de la capacité du restaurant
- Chercher à dé-densifier les open spaces dont le ratio de surface utile au poste est inférieur à 6 m²/poste
- Espacer les postes de travail pour se rapprocher autant que possible des distances recommandées par l'INRS
- Prévoir des bulles supplémentaires dans les open spaces
- Vérifier les largeurs de passage entre équipements de travail. Adapter la capacité des salles de réunion présentant des dégagements non conformes
- Procéder à des audits acoustiques en amont et en aval du réaménagement. Viser à respecter au minimum la norme NF S 31-199



Sommaire

1. Préambule

- 🌀 Historique de la demande
- 🌀 Méthodologie

2. Contexte

3. Diagnostic

- 🌀 Le projet Atalante et les principes d'aménagement
- 🌀 La conduite de projet
- 🌀 Analyse architecturale
- 🌀 Les points d'attention de l'organisation dynamique
- 🌀 Les impacts du travail en organisation dynamique
- 🌀 Synthèse des impacts potentiels et des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique
- 🌀 Ressenti et attentes des salariés

4. Préconisations

5. Annexes



CONFIDENTIEL

Chapitre 1

Préambule



Préambule

Historique de la demande

- Orange est une entreprise française de télécommunications. Avec 27,5 millions de clients mobiles et 10,5 millions d'abonnés Internet, l'opérateur Orange est le numéro un du secteur des télécommunications en France, où il emploie 98 000 salariés
- Au mois d'avril 2022, la Direction a introduit auprès du CSEE une information – consultation sur le projet immobilier d'aménagement du site Atalante : « Atalante Futur »
- Le projet présenté repose sur le Schéma Directeur Immobilier Territorial (SDIT) ; son objectif est triple :
 - 🌀 Faire évoluer les espaces de travail actuels du site Atalante
 - 🌀 Accueillir à Atalante une partie des équipes concernées par la réduction de l'empreinte immobilière d'Orange sur le bassin rennais et la libération des bâtiments d'Orange Parc et de Bellefontaine
 - 🌀 Rapprocher les salariés d'Orange Innovation et de la division Plateformes de Services de la DTSI qui travaillent ensemble sur la chaîne de divertissement TV et dont les équipes sont réparties actuellement sur 3 sites
- Les effectifs concernés par le projet pour le périmètre de TGI représentent 746 salariés qui sont déjà implantés sur le site d'Atalante



Préambule

Historique de la demande

- Le CSEE TGI a été informé en décembre 2021, puis consulté en mars 2022 sur l'opportunité de lancement du projet « Atalante Futur »
- Le 02 juin 2022, ont été présentés le projet de macro-zoning, l'organisation des audits acoustiques, le plan d'accompagnement, le plan de communication. Le dossier a été mis à jour durant l'été avec les aménagements de micro-zoning
- Les objectifs du projet « Atalante Futur » sont triples :
 - 🌀 Faire évoluer les espaces de travail actuels du site d'Atalante pour s'adapter aux constats d'une organisation individuelle et collective différente de celle d'avant la pandémie
 - 🌀 Accueillir à Atalante une partie des équipes concernées par la réduction de l'empreinte immobilière d'Orange sur le bassin rennais et la libération des bâtiments d'Orange Parc et de Bellefontaine
 - 🌀 Rapprocher les salariés d'Orange Innovation et de la division Plateformes de Services de la DTSl d'Orange France qui travaillent ensemble sur la chaîne de divertissement TV et dont les équipes sont réparties actuellement sur 3 sites rennais différents.



Préambule

Historique de la demande

- Dans le cadre de l'application de l'accord méthodologique sur la conduite des grands projets immobiliers du groupe Orange, cette présentation a pour objectif d'ouvrir au CSEE TGI une information – consultation sur le projet immobilier d'aménagement du site Atalante, projet nommé "Atalante Futur" et, notamment, d'analyser les métiers, leurs besoins et la conception des aménagements. Cette étape ayant un caractère prospectif, pourra évoluer au regard de l'évolution des échanges.
- Les représentants du personnel au CSEE de TGI sont informés en vue d'une consultation. Inquiets du niveau de prise en compte des sujets de santé, sécurité et conditions de travail dans la définition des nouveaux aménagements, et donc des conséquences du déploiement du projet à venir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés, comme de ses impacts économiques, les représentants du personnel au CSEE de TGI ont décidé de se faire accompagner par un cabinet habilité.
- La Direction a accepté le principe de recours à expert.

Préambule

La demande des représentants du personnel au CSE

- Dans sa séance du 08 avril 2022, la délégation du personnel au CSE a délibéré dans les termes suivants :

🌀 « ... Point 10 – Information / Consultation sur le projet immobilier d'aménagement du site Atalante : « Atalante Futur »

- **Résolution #43.10.1 – Principe d'expertise**

- ✓ Les élus du CSEE TGI, réunis en séance le 8 avril 2022, valident le principe d'une expertise.

- ✓ **Résolution #43.10.1 ADOPTÉE à l'unanimité des votants**

- **Résolution #43.10.2 – Validation du Cahier des Charges**

- ✓ Les élus du CSEE TGI, réunis en séance le 8 avril 2022, valident le cahier des charges pour le « dossier pour expertise dans le cadre du projet immobilier Orange Atalante Futur » version « Cahier des charges expertise Consultation Projet Orange Atalante Futur V4 ».

- ✓ **Résolution #43.10.2 ADOPTÉE à l'unanimité des votants**

- **Résolution #43.10.3 – Validation du choix de l'expert**

- ✓ Les élus du CSEE TGI, réunis en séance le 8 avril 2022, désignent le Cabinet Technologia pour la réalisation de l'expertise, sur la base du cahier des charges « Cahier des charges expertise Consultation Projet Orange Atalante Futur V4 ».

- ✓ **Résolution #43.10.3 ADOPTÉE à la majorité des votants**

- TECHNOLOGIA a été désigné à l'issue de la séance.

Préambule

Méthodologie

■ Dans le cadre de la présente mission, le cabinet Technologia a reçu les documents suivants :

- 📎 Information – consultation sur le projet immobilier d'aménagement du site Atalante : « Atalante Futur » d'avril 2022
- 📎 Information – consultation sur le projet immobilier d'aménagement du site Atalante : « Atalante Futur ». Point projet de macro-zoning de juin 2022
- 📎 Information – consultation sur le projet immobilier d'aménagement du site Atalante : « Atalante Futur ». Point projet de macro-zoning d'aout 2022
- 📎 Le fichier des effectifs
- 📎 Plans et surfaces des existants
- 📎 Plans futurs aux formats PDF et DWG
- 📎 Éléments techniques relatifs au site futur :
 - Caractéristiques techniques des bâtiments, en particulier les éléments relatifs à la Ventilation / Chauffage / Climatisation (comprenant les débits d'air apporté) et les spécifications acoustiques et d'éclairage de l'environnement de travail
 - Notices de sécurité (dégagement et unités de passage en particulier)
 - Permis de construire et annexes
 - Certifications environnementales acquises au stade du projet (HQE et BREEAM)

■ Aux documents reçus, viennent s'ajouter les documents suivants :

- 📎 Document Unique



Préambule

Méthodologie >> Détail des entretiens

■ Visites

- 🕒 Visite du site d'Atalante

■ Entretiens

- 🕒 Panel d'entretiens avec les salariés : 47 entretiens

	CDI actifs	Echantillon prévu	Réalisé
OLR et DT	50	5	3
M-D	48	5	5
DIA	41	4	3
OLN	99	10 (dont 4 personnes en entretien collectif)	9
OLS	451	25 (dont 8 personnes dans le cadre d'un entretien collectif)	27
Total TGI	689	50	47

- 🕒 Entretiens institutionnels : Représentants de la Direction, Représentants du personnel du CSE, Préventeurs. Malgré nos sollicitations, le Médecin du Travail n'a pas répondu à nos demandes d'entretien.



Préambule

Document Unique

■ Rappel

Depuis la directive européenne n° 89/391 du 12 juin 1989, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, et les obligations de sécurité de résultat, l'évaluation des risques professionnels dans les entreprises s'inscrit dans le cadre de principes généraux de prévention définis par le législateur, repris dans les articles L. 4121-1 et suivants de la nouvelle partie législative du Code du travail, qui précise que les employeurs se doivent de : « [prendre] les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

D'une façon générale, la réglementation en matière de prévention des risques professionnels exige de l'employeur une obligation de moyens renforcés, une mise à disposition du Document Unique auprès des salariés, et une intégration des risques psychosociaux au même titre que les risques professionnels physiques. Ce document doit donc se conformer à quelques principes.

D'après les entretiens que nous avons eus, le DUERP – les 4 documents – sera mis à jour en intégrant l'analyse de risque à l'issue de la procédure d'information – consultation.



CONFIDENTIEL

Chapitre 2

Contexte



- La Direction présente aux représentants du personnel au CSE le projet immobilier Atalante Futur, sur la conception générale et détaillée des aménagements et les impacts
- Le concept présenté dans le document d'information – consultation s'articule autour de plusieurs principes :
 - ⊗ Réaménagement du site pour le rendre plus fonctionnel avec un environnement et des espaces répondants aux besoins multiples et variés des activités
 - ⊗ Le regroupement de plusieurs entités sur un même site pour favoriser le collectif et la créativité
 - ⊗ Le partage des positions de travail avec l'introduction d'un aménagement en environnement dynamique
 - ⊗ Un lieu d'ancrage pour chaque Collectif et Direction
 - ⊗ Maîtriser l'empreinte immobilière par la restitution d'immeubles à Rennes et promouvoir le développement durable en lien avec la politique du Groupe Orange

Contexte : Etat des lieux (2/7)

Le point de vue des acteurs institutionnels

- Les représentants du personnel au CSE ont pu exprimer leur point de vue sur le projet au cours des différents échanges avec les consultants. Selon les membres du CSE, il existe plusieurs points d'attention à la mise en œuvre de ce projet. Ces points d'attention concernent :
 - 🌀 Le passage en environnement dynamique et en particulier, les éléments opérationnels : la gestion des places, le maintien de la qualité des interactions, etc.
 - 🌀 Les nuisances (visuelles et sonores) et leurs impacts sur les personnels associé au fait que certains postes seront plus exposés à ces nuisances que d'autres
 - 🌀 Les sujets relatifs aux environnements collectifs (parking, restauration)
 - 🌀 Les stratégies pouvant émerger pour faire face aux différentes contraintes et leurs effets sur les individus et le collectif



Contexte : Etat des lieux (3/7)

■ Les représentants de l'employeur

- 🕸 Les représentants de l'employeur ont été rencontrés. Ils ont pu préciser les motivations et tenants du projet.
- 🕸 Ils évoquent que le projet Atalante Futur est instauré dans le cadre du SDIT, qu'à ce titre il doit répondre aux différentes directives : regroupement de sites, RSE, moderniser les environnements de travail, renforcement de la connectivité...
- 🕸 La pandémie a fait évoluer le rapport à l'environnement de travail, avec un développement du télétravail et du mode hybride
- 🕸 L'aménagement du site Atalante date de 2017, avant la pandémie, mais qu'en raison des évolutions sur les pratiques, nécessite une adaptation des environnements de travail, avec l'introduction de l'environnement dynamique
- 🕸 Sur les aménagements, des groupes de travail avec les salariés ont été réalisés, ce qui a abouti au micro-zoning

■ Les acteurs de la prévention

- 🌀 A ce jour et malgré les relances faites par l'expert, le médecin du travail n'a pas répondu favorablement aux demandes d'entretiens. Cela limite le retour d'avis de ces fonctions dont le rôle vise à assurer la santé, la sécurité et les conditions de travail.
- 🌀 A ce stade, les acteurs de la prévention ont été informés du projet, et participent au GPP :
 - Médecin du travail
 - Infirmier
 - Assistant Social
 - Préventeurs
 - Correspondants handicap
- 🌀 Les membres du GPP se sont donc réunis avec l'équipe projet, afin d'obtenir de l'information sur Atalante Futur. Ils ont compilé ces données avec leurs retours sur d'autres projets immobiliers, les retours métiers et ils ont émis des recommandations présentées à l'équipe projet.
- 🌀 Du 23/08/22 au 07/09/22, un questionnaire sur les impacts humains sous le prisme des RPS/QVT et des environnements de travail a été diffusé à l'ensemble des salariés actuels et futurs d'Atalante. 54% de la population a répondu. Suite à ces données, des préconisations complémentaires ont été émises.



Contexte : Etat des lieux (5/7)

• Ces recommandations ont été classées en 7 catégories :

- Exigences émotionnelles
- Exigences du travail
- Rapports sociaux
- Environnement de travail
- Incendie
- Situations individuelles
- Communication sur le projet.

• Elles portent sur les actions :

- D'implantation : de 15 à 20% de bureaux réglables en hauteur et de bureaux avec des pieds plus haut
- De sensibilisation : aux espaces dynamiques ou aux réglages des bureaux, des ateliers de construction des règles de vie, des vignettes pour les bureaux aménagés
- De formation : évacuation incendie pour tous les occupants du site, ainsi que pour les GF-SF (guide-files, serre-files)
- D'acoustique : isolement acoustique des salles de réunion, des cloisonnettes de séparation entre deux bureaux pour les salariés qui en font la demande.



Contexte : Etat des lieux (6/7)

■ Les retours des salariés sur l'implantation actuelle

- 🌀 Ce site est un site « nouveau » pour les salariés. Le déménagement a eu lieu entre fin février et mars 2020, peu avant le premier confinement national lié à la pandémie de Covid-19. Ainsi les salariés ont très peu de recul (quelques jours à quelques semaines) sur le site en modalité d'occupation importante
- 🌀 Aujourd'hui les implantations proposées aux salariés offrent peu de configurations différentes
 - Des open spaces cloisonnés entièrement sur les espaces de circulation,
 - Des open spaces sans cloisonnement sur l'espace de circulation
 - ✓ De l'avis de la majorité des salariés, l'implantation optimale est celle d'un open space de petite taille (4 à 6 personnes maximum) entièrement cloisonné sur les flux de circulation
- 🌀 Le bâtiment est neuf, considéré comme lumineux, agréable
- 🌀 Les implantations actuelles sont considérées comme moins intéressantes que sur l'ancien bâtiment mais des éléments viennent contrebalancer et rendre ce site « acceptable » :
 - Des équipements de travail choisis (plan de travail réglable en hauteur ou pas)
 - Les implantations éloignées des flux de circulation principale
 - Des salles de réunion en nombre correcte et surtout
 - Un taux d'occupation plus faible, le site n'est pas occupé pleinement ce qui permet de supprimer une partie des effets de nuisance liés au bruit

■ Mais des insatisfactions majeures ressortent fréquemment :

- ⊗ Une **insonorisation insuffisante des bureaux et des salles de réunion** ce qui les gêne dans leur activité professionnelle
- ⊗ Des espaces ouverts **qui ne permettent pas des échanges qualitatifs** entre collègues ou services ou avec l'unité managériale, par peur de déranger les voisins de l'open space. Ils sont par ailleurs nombreux à mettre en avant le fait qu'ils ont **besoin de travailler en équipe**
- ⊗ Ces configurations actuelles en open space génèrent parfois de l'**exaspération**, des **tensions**, des **frustrations** entre salariés, certains évoquant même un retour à leur domicile lors de ces situations.
- ⊗ Dès lors, pour remédier principalement aux nuisances sonores, les salariés ont recours à **différentes stratégies**. Pour certains, **plus de télétravail** indépendamment de la pandémie, pour d'autres l'**isolation** à l'aide d'un casque ou encore le refuge vers des **espaces entre 4 murs** (petite salle de réunion, boquette, voire cabine).



Chapitre 3

Diagnostic

Axe 1 : Le projet Atalante et les principes d'aménagement

Diagnostic - Axe 1 : Le projet Atalante Futur



■ Le projet « Atalante Futur » rentre dans le schéma directeur du SDIT :

- 🌀 Site récent à Haute Qualité Environnementale, que le Groupe Orange souhaite valoriser et dynamiser
- 🌀 Le télétravail et le travail hybride se pérennisent depuis la pandémie, aussi le Groupe souhaite faire évoluer l'environnement de travail sur site
- 🌀 Bien que l'aménagement sur le site Atalante soit récent puis qu'il date de 2017, le Groupe envisage de faire évoluer les aménagements, avec notamment l'introduction de l'environnement dynamique

■ Les objectifs du projet portent sur 3 aspects :

- 🌀 Accueillir à Atalante une partie des équipes concernées par la réduction de l'empreinte immobilière d'Orange sur le bassin rennais et la libération des bâtiments d'Orange Parc et de Bellefontaine (projet économique),
- 🌀 Rapprocher les salariés d'Orange Innovation et de la division Plateformes de Services de la DTSI d'Orange France qui travaillent ensemble sur la chaîne de divertissement TV et dont les équipes sont réparties actuellement sur 3 sites rennais différents (projet métier),
- 🌀 Faire évoluer les espaces de travail actuels du site d'Atalante pour s'adapter aux constats d'une organisation individuelle et collective différente de celles existantes avant la pandémie (projet immobilier)

Diagnostic - Axe 1 : Les principes d'aménagements *L'environnement Dynamique selon le SDIT*

- Le volet du SDIT concernant les espaces de travail, précise que les positions de travail sont en environnement dynamique
- L'environnement dynamique selon Orange s'articule autour de 4 principes :
 - 🌀 **Un environnement de travail partagé** : mixité de positions de travail en espaces ouverts et d'espaces complémentaires pour se concentrer, échanger, s'isoler...
 - 🌀 **Le partage des positions de travail** : le salarié n'a pas de position attitrée, il occupe une position le temps de sa présence sur site puis la libère quand il part, sans laisser aucune trace de son passage.
 - 🌀 **Un lieu d'ancrage pour chaque équipe** : c'est une zone privilégiée et identifiée sur un plateau pour les salariés d'une même équipe, communément appelé : quartier d'équipe.
 - 🌀 **Possibilité d'identifier des positions fixes** : selon les situations individuelles ou les besoins spécifiques d'une activité, d'un métier, il y a la possibilité d'attribuer une position attitrée individuelle.
- Selon Orange, l'ensemble des activités sur site tertiaire est éligible au travail en environnement dynamique, mais une adaptation pourrait être faite au sein de chaque projet en fonction de l'analyse d'usage qui serait réalisée, tant au niveau de l'équipe qu'au niveau individuel.

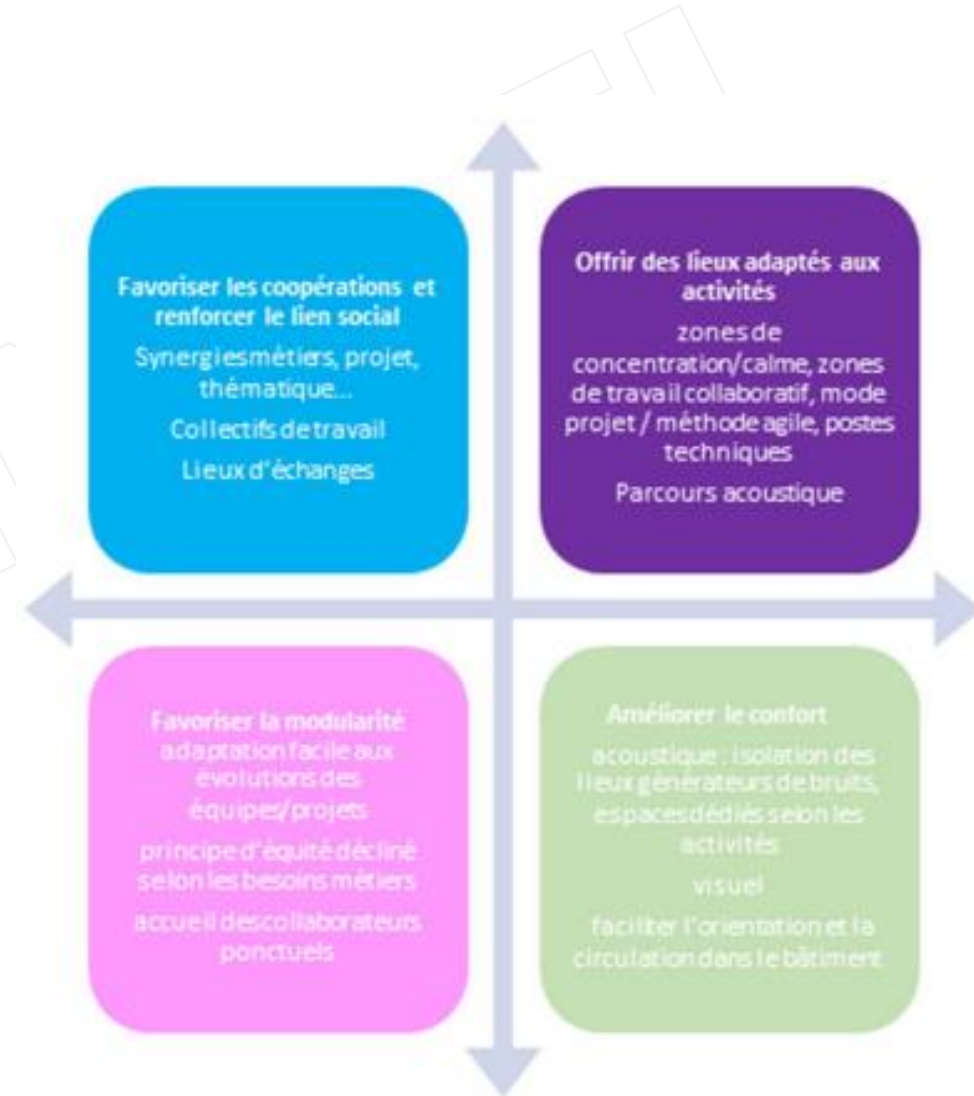


Contexte : Les aménagements proposés - L'environnement dynamique

- Un aménagement en environnement dynamique est un concept dans lequel le salarié n'a pas de poste attribué. Lorsqu'il se rend sur site, il s'installe sur l'un des postes de travail disponible.
 - 🌀 Le concept se base sur un partage des positions de travail entre les salariés
 - Le concept de l'environnement dynamique s'accompagne de celle du clean desk qui consiste à laisser le poste de travail propre et démunie de tout objet ou équipement personnel, dès lors que l'on quitte le poste de travail.
 - Un aménagement en environnement dynamique n'est possible qu'à partir du moment où le télétravail est en place, car cela induit un partage des positions de travail
 - 🌀 Ce type d'aménagement sous-tend des espaces de retraits, éléments qui sont indispensables dans ce type de configuration, car ils offrent aux salariés la possibilité de s'extraire de l'espace partagé pour y effectuer diverses tâches. Ces lieux ont pour objectifs de permettre aux salariés de les utiliser dès lors qu'ils en ont besoin aussi bien individuellement que collectivement.
 - l'espace de retrait fermé et non réservable est essentiel, pour permettre une utilisation rapide et soudaine. Ce type d'espace est aussi bien utilisé individuellement que collectivement, pour y réaliser des tâches de communication et d'échanges avec autrui, des tâches de concentration, des entretiens annuels d'évaluation... La polyvalence est large, ce qui en fait un élément essentiel dans le bon fonctionnement

Contexte : Les aménagements proposés - L'environnement dynamique

- L'intégration de salariés d'autres entités est pour la Direction une opportunité de favoriser des coopérations entre les salariés
 - 🕸 Et offrir plus d'espaces informels
 - 🕸 Travailler sur l'acoustique
 - 🕸 Travailler sur la signalétique
- **Un socle de référence** pour les aménagements en environnement dynamique est créé et comprend les éléments suivants :
 - 🕸 Un panel de solutions et de typologies d'aménagements :
 - Positions individuelles non attribuées au sein d'espaces partagés
 - Places en bulles et en espaces de retraits
 - Places en espaces créatifs : table haute, canapé...
 - Places de salles de réunion
 - Places en espace de convivialité



Contexte : Les aménagements proposés - L'environnement dynamique

- Moduler l'environnement de travail en fonction de l'analyse des usages et des besoins
 - 🌀 Un environnement dynamique avec un taux de partage à la base de 0,75, qui varie d'une équipe à une autre en fonction des besoins actuels et cibles,
 - 🌀 Des espaces qui seront composés de positions formelles (les postes de travail) et d'espaces collaboratifs dans lesquels on retrouve principalement des bulles et des salles de réunion. Selon les espaces, on retrouve quelques espaces informels et espaces métiers
 - 🌀 Une zone préférentielle identifiée pour chaque équipe
- Le principe du quartier est de rattacher au sein d'une même zone géographique définie des personnes appartenant à un service et/ou Direction selon la taille, et ainsi de permettre aux salariés du dit service de se retrouver lorsqu'ils sont présents sur site
 - 🌀 On retrouve au niveau des quartiers, les positions de travail, les espaces collaboratifs mais également différents équipements :
 - Chaque salarié disposera d'un casier personnel et attitré.
 - Des armoires de rangements pour le collectif (documentation/dossiers) sont implantés dans les quartiers, en nombre différent selon les équipes
 - Une imprimante en réseau. Le nombre d'imprimante par étage est fonction de l'effectif.



Diagnostic - Axe 1 : Les principes d'aménagements

Les principes de la position de travail

- Une réutilisation du mobilier présent sur les sites d'Atalante, Orange Parc, Bellefontaine et François Château est priorisée. Le mobilier trop vétuste ou trop abimé sera recyclé via une plateforme de réemploi du groupe. A l'issue du projet, un bilan chiffré sera présenté concernant la réutilisation du mobilier et de celui recyclé.
- La position de travail standard sera composée :
 - 🌀 Un plan de travail de dimension 160x80
 - Dans chaque quartier, il sera implanté quelques positions permettant la station assis/debout. Un objectif de 15% de ce type de poste de travail est envisagé avec une croissance dans le temps.
 - 🌀 Un siège ergonomique
 - 🌀 Deux écrans par position de travail
 - 🌀 Une station d'accueil pour faciliter le branchement de l'ordinateur portable avec un câble unique
 - 🌀 Un boîtier confort comportant 3 prises
- Les claviers, souris, casques et ordinateurs portables sont des outils personnels propre aux salariés. Aussi, ils seront rangés dans le casier personnel du salarié lorsque ce dernier n'occupe pas un poste

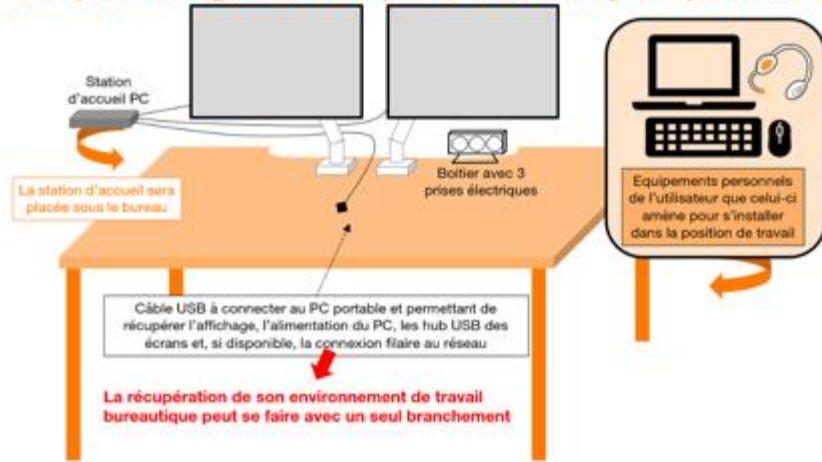


Diagnostic - Axe 1 : Les principes d'aménagements

Les principes de la position de travail

- Projection d'un poste type en environnement dynamique :

Exemple de configuration d'une position de travail dynamique standard



- Compte tenu des équipements personnels (clavier, casque, souris, mug, ordinateur...) que le salarié devra déplacer lorsqu'il est sur site, entre le casier et le poste de travail, il serait utile de fournir un panier de rangement.
- Exemple de panier :





Diagnostic - Axe 1 : Les principes d'aménagements

Premier regard

- A l'analyse des premiers éléments, il ressort :
 - 🌀 Un taux de partage en environnement dynamique plus élevé que le propose le SDIT
 - 🌀 Une diversité des espaces collaboratifs
 - 🌀 Un nombre d'espaces de retrait, type bulle, qui est en augmentation
 - 🌀 Un aménagement standard de la position de travail avec 2 écrans
 - 🌀 Un positionnement statué sur la gestion des sièges pour les salariés ayant des préconisations médicales
- Une première lecture des plans montre une prise en compte des métiers plus poussée que ce que l'on a pu constater par le passé sur d'autres projets immobiliers du Groupe
- Une innovation est avancée dans l'aménagement, dans le sens où il envisagé au sein des positions de travail, des espaces dédiés aux échanges depuis le poste de travail. Un suivi et un REX de cette typologie d'aménagement est à suivre et à partager



CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic

Axe 2 : La conduite de projet

Diagnostic : Prérequis et limites d'analyse

- Le projet n'est pas finalisé et évolue encore. Les éléments présentés ci-après sont donc à arrêter à date.
- Des données ont évolué et/ou complété au cours de la phase de consultation du CSE :
 - 🌀 Le dossier de consultation a évolué entre la date de nomination et la date de restitution du projet (dossier de consultation de juin 2022, mis à jour en août 2022 et transféré à l'expert le 23 septembre 2022)
 - 🌀 Les données concernant la phase de travaux ont été transmises aux membres du CSE le 07 octobre 2022



Diagnostic - Axe 2 : Une organisation dynamique qui ne répond à aucun constat opérationnel

- Le tableau ci-dessous se base sur les éléments présentés dans le dossier de consultation (p°20) et vise à mettre en évidence le lien entre les constats à l'origine du projet, les objectifs définis par la direction et les moyens mis en œuvre

Constats	Objectifs	Moyens
Le télétravail mis en place suite à la pandémie de COVID-19 a réduit la fréquentation des locaux	Favoriser les coopérations et renforcer le lien social	Lieux d'échange
Les espaces laissés par le faible taux d'occupation limitent les interfaces entre les personnels		Densification des espaces
Une organisation actuelle en OS. Les OS induisent des contraintes	Proposer une organisation qui limite les contraintes de l'open space (OS) Améliorer le confort	Offrir des lieux adaptés aux activités : Zone de concentration/calme, zones de travail collaboratif, etc. Isolation acoustique et visuel
- RAS -	Favoriser la modularité	Le projet prévoit la mise en œuvre d'une organisation dynamique

- Une partie des moyens proposés visent à prendre en compte les contraintes de l'open space (OS) de l'organisation actuelle.
- Là où la densification des effectifs répond, plus largement à des enjeux économiques et environnementaux, la mise en œuvre d'une organisation dynamique est un moyen qui ne répond à aucun constat en particulier.



Diagnostic - Axe 2 : Une organisation dynamique qui ne répond à aucun constat opérationnel

- Les constats (modification des habitudes et espaces libérés du fait du télétravail) et les objectifs (limitation de l'empreinte immobilière limitant les effets environnementaux et les dépenses) sont compris et partagés par tous
- L'absence de lien directs entre ces constats/objectifs et la mise en place d'une organisation dynamique limite la compréhension et l'appropriation du projet
- De plus, une partie importante des aspects opérationnels sont mal ou méconnus ce qui limite la projection possible
- Ces éléments mettent en lumière les limites possible du projet, dans le sens où l'interdépendance avec le SDIT qui impose un aménagement en environnement dynamique, réduit fortement les possibilités de corrélation entre les besoins des activités et l'environnement de travail

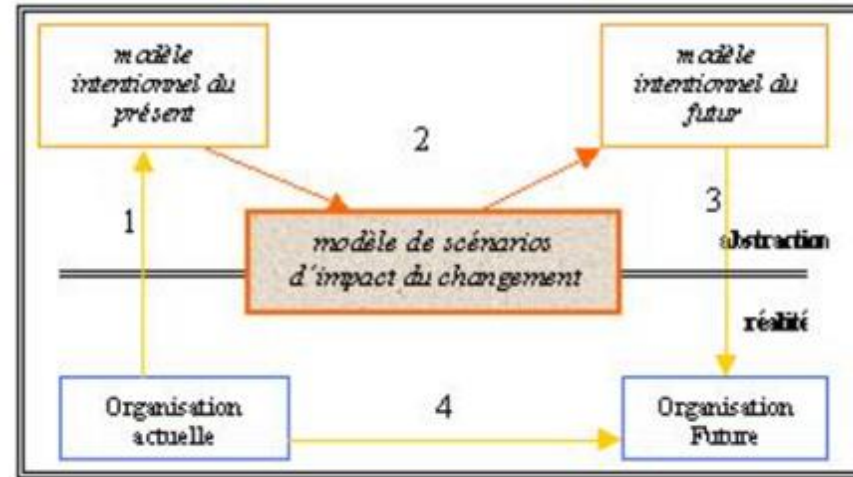


Diagnostic - Axe 2 : De l'importance de comprendre les fondements du changement

- Pour que le projet soit accepté, il est important, selon Pichault (1996) de définir au fur et à mesure une signification collectivement acceptable du projet ce qui n'est pas le cas du fait du manque de lien entre les constats et l'organisation dynamique comme solutions à ces constats
- Le projet est déployé de manière décontextualisé. Il s'agit d'une politique de groupe qui est déployé sur différents sites sans tenir compte ou sans s'appuyer sur des éléments tels que :
- Or, la prise en compte du poids du contexte organisationnel est également primordiale. Le changement doit donc s'établir au regard d'un contexte. Ce dernier peut s'entendre à 3 niveaux :
 - ⊗ Le contenu
 - ⊗ Le processus d'action entre les différents acteurs (le Comment)
 - ⊗ Les contextes internes et externes (le Pourquoi). C'est principalement sur le Pourquoi que les salariés émettent un premier questionnement. Les raisons externes sont entendues mais moins les raisons internes (pourquoi une organisation dynamique et pas une autre organisation permettant la densification des espaces ?). Or, il est nécessaire, avant toute chose qu'il y ait une prise de conscience du problème pour reconnaître la nécessité du changement. Au-delà de cette prise de conscience, il est également nécessaire que les salariés connaissent et comprennent le problème qui amène au changement considéré



Diagnostic - Axe 2 : De l'importance de comprendre les fondements du changement



- Le manque d'éléments opérationnels "bloque" les salariés dans la phase de modèle de scénarios (étape 2 du schéma). Il y a une tentative pour se représenter un modèle du futur mais une partie des informations est manquante
- Les inerties repérées (cognitive, sociales, etc.) sont liées à la difficulté de se projeter et donc à être souple et fluide

Diagnostic - Axe 2 : De la réticence ou de la résistance ?

- Les entretiens (managers / et direction ?) font état d'une phase de résistance au changement. Selon ces derniers, cette résistance est une étape normale de tout projet qu'il est important d'accompagner pour en limiter les effets
- Cette expression semble porter des aspects négatifs, pour certains managers, même irrationnels.

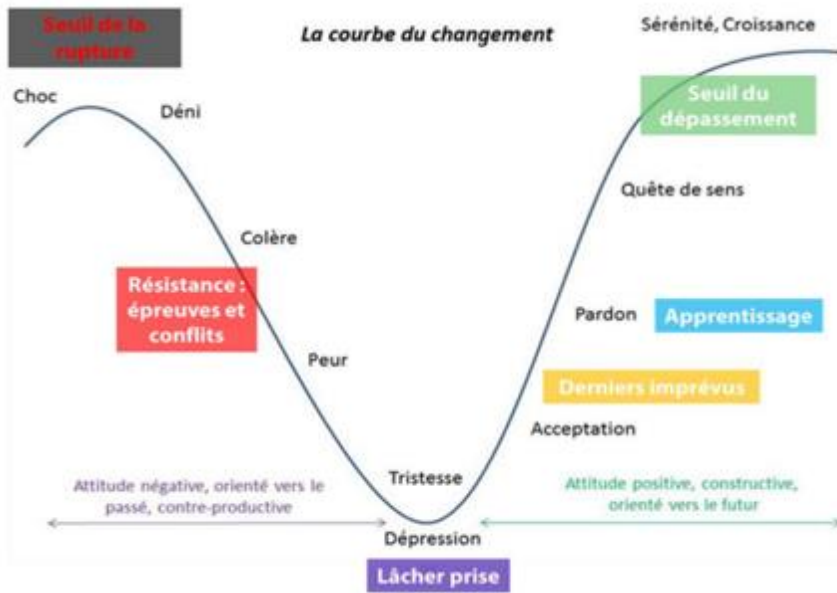
"Le changement ça fait toujours peur mais on saura faire"

"Ils craignaient l'open space et finalement on s'est habitués donc ça sera pareil"

- Toutefois, le changement est compris et accepté par les salariés. Seule la solution en organisation dynamique questionne. Ce qui semble paradoxal : la direction et le management souhaitent des salariés ayant une certaine autonomie mais ne considèrent pas le questionnement comme une marque d'autonomie
- Or, le questionnement vise à une volonté de se projeter dans l'organisation à venir. Il s'agit d'un phénomène de décristallisation. Ce phénomène a pour objectif d'abandonner certains réflexes professionnels afin de favoriser la transition. Il s'agit parfois même de se projeter pour anticiper certaines nouvelles pratiques et ainsi rendre plus rapide la consolidation des habitudes



Diagnostic - Axe 2 : Un risque de démotivation par manque de sens du projet pour les salariés



- La courbe du changement est habituelle. En revanche, sa durée peut varier. Plus le projet aura du sens et plus les salariés pourront se projeter et plus l'acceptation sera rapide
- Il est à noter que, la capacité d'une entreprise à changer son organisation de manière rapide dépend également de son degré de fluidité et de plasticité. C'est en raison de son inertie organisationnelle fruit de l'histoire du groupe que la transformation est une problématique théorique et pratique à prendre en compte

- Il est à noter que ces risques sont d'autant plus importants que la pandémie de COVID-19 a modifié le sens donné au travail. Le rapport au travail et l'appartenance à un groupe ont évolué ; les changements de postes sont plus faciles et fréquents
- Les principaux risques liés à une conduite de projet mal adaptée sont :
 - La dégradation du sentiment d'appartenance au groupe
 - La démotivation des salariés
 - La mise en œuvre de stratégies d'évitement présentées par la suite



Diagnostic - Axe 2 : Le taux d'occupation

- 🌀 Les principes de l'évaluation du taux de partage sont présentés dans le dossier de consultation (août 2022, p° 30).
- 🌀 Points positifs :
 - Le taux d'occupation est évalué au regard de la croissance des effectifs sur 3 ans même s'il n'est pas présenté
 - Pas de prise en compte des TPS
 - Selon les entretiens direction, le taux d'occupation est basé sur la moyenne quotidienne de présence et sur le taux maximal d'occupation.
- 🌀 Ces données sont évaluées par le système Euroquartz (logiciel de présence) mais ne sont pas présentées dans le dossier de consultation
- 🌀 Les entretiens direction ont fait état d'une prise en compte des données depuis janvier 2022.

Etage	Quartier	Nombre de personnes	Nombre de postes de travail	Taux de partage
R+1	A confirmer	A confirmer	A confirmer	A confirmer
R+2	AB	140	111	0,79
R+2	AC	185	126	0,68
R+3	AB	151	116	0,76
R+3	AC	168	132	0,78
R+4	AB	138	108	0,76
R+4	AC	176	128	0,72
R+5	Zone 1	88	66	0,76
R+5	Zone 2	59	46	0,77

Diagnostic - Axe 2 : Le taux d'occupation

- Il est à noter que sur cette période, 3 vagues de Covid-19 ont eu lieu. Bien que le nombre de cas graves de Covid-19 diminue dans le temps, le nombre de cas augmente tout comme le nombre de cas contacts (ne nécessitant pas d'arrêt maladie mais impliquant du télétravail, donc une baisse de l'occupation des locaux).



- Il est également à noter que l'évaluation du taux d'occupation sur une telle durée intègre des périodes de congés. De ce fait il est représentatif de la présence des salariés en moyenne "lissée". Or, la plupart des salariés prennent leurs congés sur les mêmes périodes (fin décembre, juillet/août). Ainsi, la prise en compte des congés diminue artificiellement la moyenne quotidienne d'occupation sur une période hors congés. Exemple : taux d'occupation durant les congés : 0,25 et taux d'occupation hors congés : 0,75, moyenne = 0,5. Pour autant, c'est la moyenne quotidienne hors congés qui est pertinente à prendre en considération car il s'agit de la situation quotidienne la plus majorante en dehors des jours de pic d'activité.

Diagnostic - Axe 2 : Planning et temporalité qui contraignent le projet

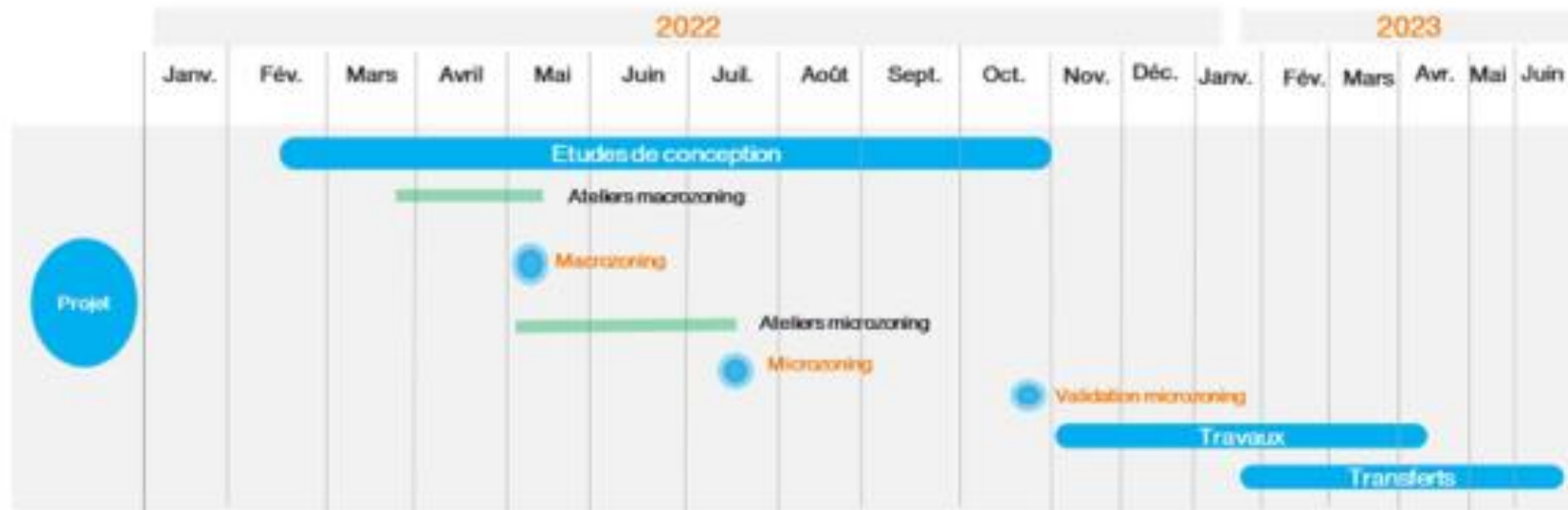
- Les travaux à mettre en place pour accueillir les salariés arrivants sur le site ne sont pas détaillés dans le document d'information – consultation. Il est indiqué que ces informations seront définies à l'issue de la phase du micro-zoning. Or ils n'apparaissent pas dans le processus global d'I/C.



- Pour autant, il est d'ores et déjà mentionné que :
 - Le choix qui a été fait est de conduire les travaux en site occupé pour les salariés de TGI et une arrivée au sein de leur "quartier" définitif pour les salariés arrivant d'Orange Parc, François Château et Bellefontaine. Atalante Futur va donc induire de nombreux mouvements (des déménagements) pour les équipes et les salariés de TGI pendant la période de travaux.
 - Les modalités selon lesquelles s'effectueront les travaux et mouvements (durée, zone temporaire d'accueil ou de télétravail) seront précisées ultérieurement
- Lors des entretiens institutionnels du 22/09/22, La Direction informé que ces éléments, indispensables, seront soumis à une procédure d'I/C spécifique et dédiée aux travaux à l'issue de la présente I/C portant sur le micro-zoning.

Diagnostic - Axe 2 : Planning et temporalité qui contraignent le projet

- Un planning/ temporalité qui contraint le projet
- Néanmoins, d'après le document d'I/C,
 - 🌀 Les travaux commenceraient dès la fin de cette I/C, et s'étaleraient jusqu'au mois d'Avril 2023, et
 - 🌀 Les premières arrivées sur le site sont prévues mi-janvier 2023.
- A ce stade, le planning tel que prévu paraît particulièrement serré. Les travaux ne pourraient débuter qu'à l'issue de la phase d'I/C, soit début décembre, ne laissant qu'un mois pour préparer l'arrivée des salariés d'Orange Parc.





Diagnostic - Axe 2 : La nécessité de formaliser les REX

- 🌀 Le **Retour d'Expérience** (appelé aussi RETEX ou REX) est une démarche visant à détecter et analyser les anomalies, les écarts et tout événement, qu'il soit positif ou négatif, en recherchant les causes et les enchaînements et en retirant des enseignements.
- 🌀 Il existe deux niveaux de REX :
 - Le REX inter-projets, c'est-à-dire comment le projet ATALANTE s'est appuyé sur des REX de projets similaires
 - Le REX opérationnel, c'est-à-dire issu de l'organisation actuelle sur le site ATALANTE
- 🌀 Quel que soit le niveau du REX (inter-projets ou opérationnel), il n'existe pas de document formalisant le REX. Le REX se fait sur la base de la mémoire et de l'oralité (qu'il s'agisse des acteurs projet ou des IRP). Or, les projets d'organisation dynamique sont récurrents. Un tel document permettrait donc de regrouper un certain nombre d'informations issues des précédents projets mais également des précédentes I/C et dialogues sociaux. Par exemple, un REX pourrait concerner les plannings projet et les I/C.
- 🌀 Une partie des projets concernant l'organisation dynamique ont été déployés sur d'autres sites et il ressort d'ores et déjà des points d'attention qui auraient pu être formalisés dans un document pour éviter leur réitération



Diagnostic - Axe 2 : La conduite de projet

L'organisation : l'absente perpétuelle

- A lire et écouter les éléments travaillés dans la conduite de projet, on constate que l'aspect organisationnel n'apparaît pas. On imagine qu'il sera présent dans la phase d'accompagnement pour la préparation au changement, mais il est absent dans la phase de conception des espaces de travail. Or l'on sait, dès lors que l'on s'inscrit dans un changement, qu'il comporte un impact sur l'organisation : **en mettant en œuvre des transformations d'ordre spatial et temporel, on modifie la structure de l'organisation du travail existante.**
- Les REX sur l'environnement dynamique mettent en avant le fait que les problématiques les plus récurrentes rencontrées par les salariés, portent en grande partie sur des aspects organisationnels. Cela laisse entendre que **le pan de l'organisation du travail est insuffisamment traité et préparé en amont.** On peut émettre également l'hypothèse que le fait de ne pas introduire l'organisation du travail en soi dans la phase de conception est un moyen d'éviter la contradiction qui pourrait apparaître entre un concept d'aménagement et une organisation du travail.



Diagnostic - Axe 2 : La conduite de projet *L'organisation : l'absente perpétuelle*

- Par ailleurs, faire apparaître l'organisation du travail au stade final réduit le champ des possibles, dans le sens où l'on adapte l'organisation à l'environnement imposé.
- Également, on observe trop souvent que ce champ organisationnel est reporté sur les managers de proximité : quid de leur disponibilité, de leur charge de travail, de leur préparation, de leur appétence à mettre cette nouvelle organisation du travail en œuvre ?
- Il est essentiel de **repositionner l'organisation du travail à la naissance même du projet car elle peut être moteur dans les éléments structurants d'aménagement** :
 - 🌀 Quels sont les impacts du projet sur l'organisation du travail ?
 - 🌀 Est-ce que l'environnement dynamique est adapté à l'organisation souhaitée ?
 - 🌀 Quelles sont les limites de l'environnement dynamique sur nos organisations ?
- **Autant de questions qui doivent être traitées bien en amont afin d'en évaluer la portée sur les aménagements, de faire les choix en conséquence et ainsi de mieux préparer les salariés aux changements potentiels.**



CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic

Axe 3 : Analyse architecturale



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ La question du taux de présence

- 🕒 Le nombre de postes est actuellement de 899 pour un effectif de 850 personnes.
- 🕒 On dénombre 833 postes de travail sur les plans des étages R+2 à R+5 du micro zoning. L'effectif décompté à partir des plans et de 1 105 personnes. Le taux de partage global est donc de 0,75.
- 🕒 La question du taux de fréquentation et donc du taux de remplissage est essentielle pour appréhender la densité prévisionnelle d'occupation du site et évaluer l'adéquation des capacités d'accueil des espaces de travail, des parkings et du restaurant.
- 🕒 Des relevés de taux de présence sur site transmis pour l'expertise ont été effectués entre Janvier 2022 et Juin 2022. Les taux sont globalement en croissance à mesure que la crise sanitaire se fait moins menaçante. Si l'on se réfère au mois de Juin dernier, sans doute le plus proche de la situation présente, on constate des taux de présence toujours supérieurs à 50%, souvent proches de 60% avec 4 jours entre 70% et 75% et un jour à 80%.
- 🕒 Un des objectifs de l'environnement dynamique est de renforcer le taux d'occupation du site. Un taux de partage de 0,75 des postes de travail a pour effet direct d'accroître l'occupation des postes.
- 🕒 On peut faire la prévision que les taux de remplissage du site seront augmentés de 20% à 25% en moyenne. On peut à partir de là estimer les taux de remplissage prévisionnels après mise en œuvre du projet:
 - Des taux de remplissage toujours supérieurs à 70%, souvent proches de 85% (60% + 25%)
 - Plusieurs pics par mois entre 95% et 100%
- 🕒 On peut en déduire avec les données dont on dispose aujourd'hui que le site sera plein ou quasiment plein plusieurs jours par mois. Cette estimation doit être confirmée et précisée.
- 🕒 Selon les indications recueillies au cours de l'expertise ces relevés ont été effectués à l'entrée du site, ils comprennent donc tous les visiteurs et salariés extérieurs qui viennent pour des réunions ou des événements particuliers. **Il est recommandé de faire des relevés d'occupation des postes et des prévisions d'occupation du site après mise en œuvre du projet de postes partagés.**



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ La question du parking

- 🌀 Le site dispose des parkings suivants : 446 places de parking 4 roues (en extérieur et en sous-sol) dont 20 places réservées aux véhicules de pool. Huit places sont équipées de bornes de recharge électrique.
- 🌀 Il existe 71 places de parking moto, et 134 vélos. Il est prévu d'agrandir le garage à vélos de 22 places.
- 🌀 Le document d'information – consultation indique que 50% des salariés du site utilisent leur véhicule. Ce pourcentage est de 56% pour les salariés d'orange parc.
- 🌀 Le questionnaire adressé aux salariés en Février 2022 dans le cadre de l'expertise d'opportunité sur le projet Atalante futur indiquait que 69% des salariés utilisent actuellement leur véhicule et 65% l'utiliseront dans le futur.
- 🌀 Les données sur les modes de transports des salariés actuels et futurs sont à préciser et à mettre à jour. En effet:
 - Avec un taux de remplissage du site 75% , 667 salariés seront présents sur le site, le besoin en places de parking est de 333 à 433 places selon que ce sont 50% ou 65% des salariés qui utilisent leur véhicule. On voit que des situations tendues peuvent apparaître puisque le haut de la fourchette est au-delà de la capacité maximale du parking.
 - Avec un taux de remplissage du site 85% , 756 salariés seront présents sur le site, le besoin en places de parking est de 378 à 491 places.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale





■ La question du parking

- Avec un taux de remplissage du site 95% (plusieurs occurrences par mois), 845 salariés seront présents sur le site, le besoin en places de parking est de 422 à 550 places.
- 🌀 Il est vraisemblable que des situations tendues apparaîtront lors des jours de pics de présence.
 - **L'étude sur l'adéquation de la capacité du parking est à mettre en relation avec l'étude des taux de remplissages prévisionnels du site.**
 - **Il est recommandé de mettre à jour les enquêtes sur les modes de transports envisagés par les salariés.**
 - **Vérifier l'impact de l'ouverture récente du métro sur les pratiques de salariés.**
 - **Poursuivre le développement des mobilités douces: deux-roues, covoiturage.**
 - **Mettre en place un outil de comptage en temps réel et**
 - **Identifier les solutions de parking complémentaires utilisables en cas de remplissage du parc de stationnement.**



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ La restauration

-  Le site dispose d'une salle de restaurant de 220 places assises. Le document d'info/consultation précise que la direction envisage d'appliquer un taux de rotation de 2,5 en utilisant toute la plage horaire d'ouverture du restaurant de 11.30 à 14.00 et en rendant les flux plus réguliers. Cette mesure donnerait une capacité pour le restaurant de 550 couverts. La cafétéria (restauration rapide) dispose de 50 places assises; le taux de rotation serait de 3, donc ce qui nous donnerait 150 places. En conclusion, la capacité sur le restaurant et la cafétéria serait de 700 couverts.
-  C'est une vision maximaliste qui implique que des moyens soient mis en œuvre pour que toute la plage d'ouverture du restaurant soit bien utilisée. Elle est fondée sur des adaptations des habitudes alimentaires d'une grande partie des salariés. Elle implique également que la salle de restaurant soit pleinement occupée sur l'ensemble de la plage horaire.
-  Si l'on prend en compte les taux de remplissage prévisionnels du site compris entre 75% et 100% on en déduit les effectifs qui seront compris la plupart du temps dans une fourchette entre 660 et 850 salariés.
-  L'équipe projet indique que le taux de captation du restaurant est de 64%. Ce taux paraît faible au regard du fait qu'il existe très peu d'offres de restauration à proximité du site. Par ailleurs on est en droit de s'interroger sur l'évolution des pratiques à la pause déjeuner avec le développement du télétravail. La pause déjeuner sera moins utilisée pour des courses, des démarches des activités qui peuvent se faire pendant les jours télé travaillés. Au contraire, la venue sur site pour de nombreux salariés est l'occasion d'interactions sociales, au sein desquelles la pause déjeuner joue un rôle très important.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ La restauration

- 🌀 Par ailleurs le site est attractif du fait de ses équipements (amphithéâtre, salles de formation, show-rooms) et de sa qualité architecturale. Le restaurant est fréquenté également par un public extérieur qui ne peut pas être négliger.
- 🌀 Il est recommandé de poursuivre un véritable diagnostic sur les besoins en places de restaurant basé sur les éléments suivants :
 - ✓ Les taux de remplissage prévisionnels sur site après mise en place du projet Atalante futur
 - ✓ Les prévisions du nombre de personnes extérieures qui utiliseront le restaurant
 - ✓ La vérification et la mise à jour du taux de captation du restaurant.
- 🌀 **Il est recommandé d'anticiper dès à présent l'étude de la possibilité d'accroître les capacités de la cuisine et de la salle de restaurant.**

Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Analyse des plans de micro zoning

🌀 Implantations des salariés du périmètre TGI:

■ Effectifs

🌀 L'effectif actuel global du site est de 850 personnes environ. Il comprend 899 postes de travail.

🌀 Il accueillera 120 salariés de la DTSI, 67 salariés de la DOGO, 19 salariés d'Orange Innovation, 6 salariés de Orange France et 60 salariés des fonctions centrales: soit 272 salariés au total.

🌀 Selon les décompte fait à partir des plans de micro-zoning l'effectif des salariés de TGI sera de 815 personnes environ avec un taux de partage moyen des postes de travail de 0,75.

Niv et zone	entités
Niv 2 - zone 1	PFE04 – XD LAB
Niv 2 - zone 2	DATA IA – Mahali – PFE01
Niv 2 - zone 3	DRH
Niv 2 - zone 4	Strat OPS – Finances – Home -Management
Niv 3 - zone 1	Projet TV
Niv 3 - zone 3	STTV + architectes - collectif
Niv 3 - zone 4	Innov ITS/Home
Niv 4 - zone 1	PFE05/06 – Cybersécurité – collectif mail
Niv 4 - zone 2	Networks – socle réseaux
Niv 4 - zone 3	Networks – research – PFE03
Niv 4 - zone 4	Home – PFE05
Niv 5 - zone 1	PFE métier E-2-E Digital and cloud
Niv 5 - zone 2	PFE trust and security



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Analyse des surfaces

- 🌀 L'analyse des surfaces des implantations actuelles est basée sur les plans transmis dans le cadre de l'étude opportunité. L'analyse des surfaces du projet est basée sur les plans de micro-zoning APS pdf et dwg en date du 22/07/2022.
- 🌀 Le calcul des surfaces a été fait par étage en distinguant les surfaces affectées aux postes de travail (surface utile des bureaux SUB) de celles comprenant toutes les surfaces utiles d'annexes (SUA). La somme de la SUB et de la SUA correspond très précisément à la définition de la surface utile nette (SUN) la plus courante dans l'immobilier d'entreprise.

■ La SUN

- 🌀 « La surface utile nette est la surface de travail, réelle ou potentielle destinée aux résidents comprenant les surfaces annexes de travail. »
- 🌀 Sont déduites de la SUN les circulations obligées réglementairement (escaliers, paliers, circulations d'étage), les locaux sociaux, restauration, médecine, locaux syndicaux, services communs, sanitaires.
- 🌀 La SUN d'un site est un indicateur objectif pour déterminer sa capacité d'accueil. Le ratio de SUN que se donne une entreprise indique quant à lui la surface qui selon elle est jugée nécessaire pour l'accomplissement satisfaisant d'une activité productive.
- 🌀 Pour information la politique immobilière de L'État a fixé le plafond de SUN à 12 m² par poste. Les guides d'aménagement des grandes et moyennes entreprises qui pratiquent le poste partagé en « travail flexible » l'établissent actuellement entre 10 et 14 m² par poste.

■ Analyse des surfaces - Les surfaces utiles au poste, surfaces annexes et de support.

- 🌀 La surface utile affectée au poste est la surface de l'espace privatif du poste de travail : bureau, siège, rangement, personnel et dégagements. Elle permet d'évaluer les densités d'occupation dans les open spaces.
- 🌀 La norme NF X 35-102 relative à l'ergonomie des postes de travail tertiaire présente une méthodologie qui consiste à observer l'activité réelle pour définir la surface utile nécessaire.
- 🌀 Cette norme donne un exemple théorique d'application de cette méthodologie à propos du bureau individuel. Son annexe A, explicitement informative, donne des indications de surface qui, sur un exemple, conduisent à préconiser une surface de 9,78 m² pour un bureau occupé par une personne et de 22,08 m² pour deux personnes.
- 🌀 Pour des bureaux collectifs fermés ou en espace ouvert, son application suppose comme le préconise la norme elle-même, une analyse de l'activité réelle, des équipements et du mobilier nécessaires (Article 4).
- 🌀 À titre d'exemple théorique, il a été fait une hypothèse d'actualisation dans le cas de bureaux collectifs ouverts ou fermés à partir des indications de surfaces que donne cette norme.
- 🌀 **L'hypothèse d'actualisation de la Norme NF X 35 102 pour les bureaux collectifs en milieu ouvert recommande que les surfaces affectées au poste soient de 7,3 m² minimum et celles des espaces annexes, d'isolement, de réunion d'équipes et de support (hors espaces spécifiques métiers et espaces de convivialité) de l'ordre de 1,6 m² – soit environ 9 m² en tout.**



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Analyse des surfaces des implantations actuelles

🌀 Les surfaces des implantations actuelles ont été analysées au cours de l'étude d'opportunité du projet Atalante futur réalisée en Février 2022.

🌀 Rappelons ici les principales données qui se détachent de cette analyse:

- Sur la globalité du site (compris RdC, entresol, R+1):

- ✓ La SUN est de: 9774m²

- ✓ Nombre de postes: 899

- ✓ SUN/poste: 10,87 m²

- Sur les étages R+2 à R+5:

- ✓ Surface utile/poste: 7,18 m²/p

- ✓ Surface annexes/poste: 2,10 m²/p

- ✓ Une répartition moyenne: 77% des surface accueillent les postes de travail.

23% des surfaces sont dédiées aux espaces annexes de réunions, d'isolement de collaboration et de support.

Diagnostic – Axe 3

Technique et architecture

■ Analyse des plans projet.

- 1 – Largeurs de passage non-conformes à la réglementation.
- 2 – Postes inconfortables car gênés par l'accès à une salle de réunion avec vues arrières sur le poste.
- 3 – Postes le long des circulations non-protégés de la gêne occasionnée par les flux de passage.
- 4 – Postes difficiles d'accès en raison d'un Chat-board sur pied mal placé.
- 5 – Perte de place avec cet espace qui pourrait être optimisé.

Atalante 2^e étage

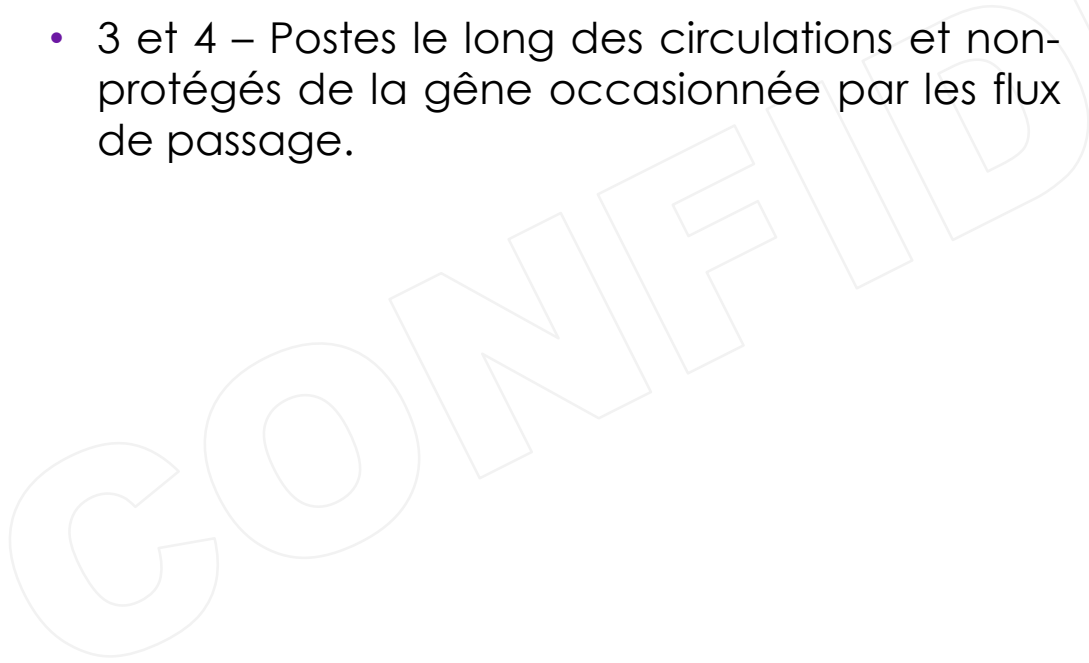


Diagnostic - Axe 3

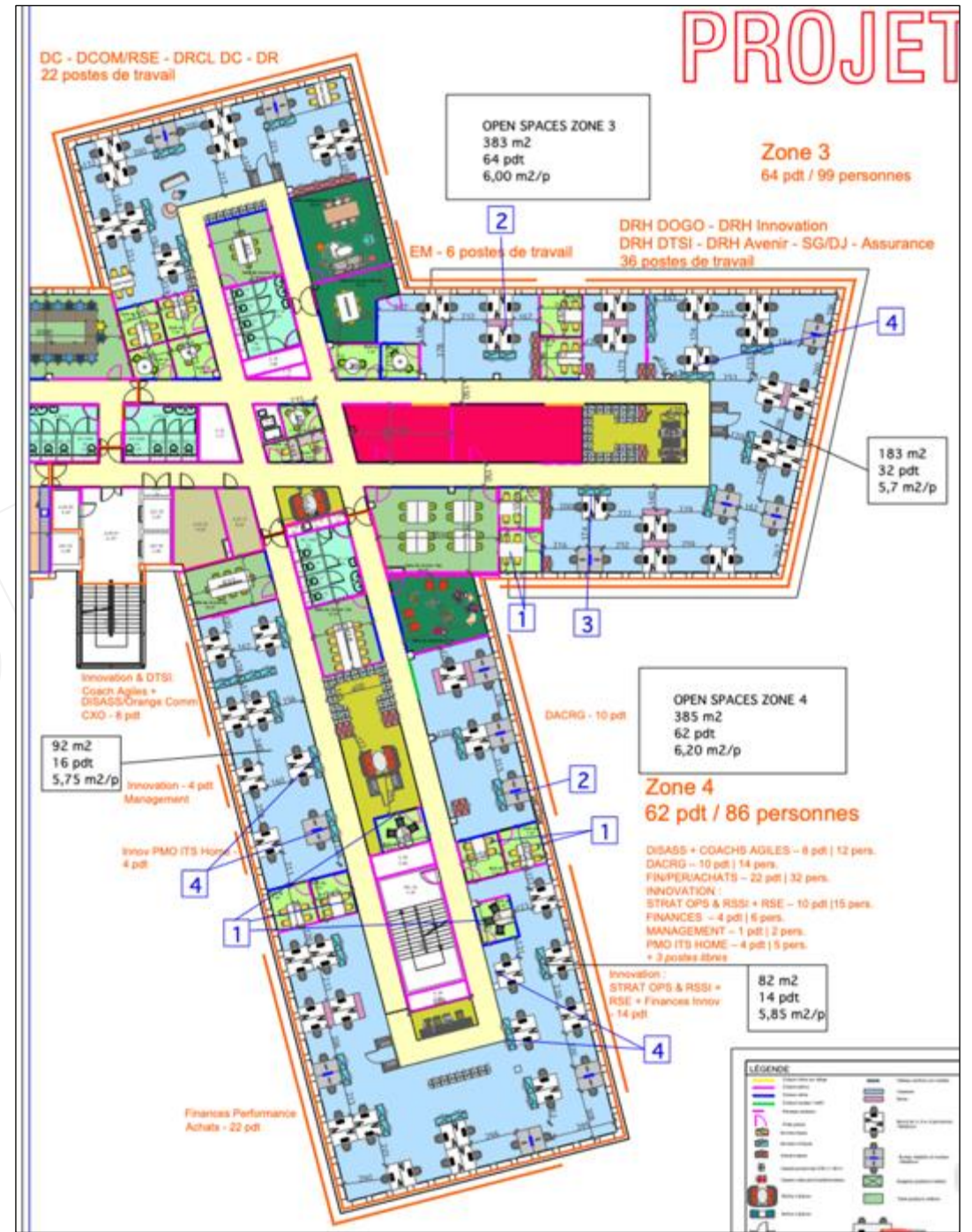
Technique et architecture

■ Analyse des plans projet.

- 1 – Largeurs de passage non-conformes à la réglementation.
- 2 – Postes inconfortables car gênés par les flux de passage et l'accès à une salle de réunion avec vues arrières sur le poste.
- 3 et 4 – Postes le long des circulations et non-protégés de la gêne occasionnée par les flux de passage.



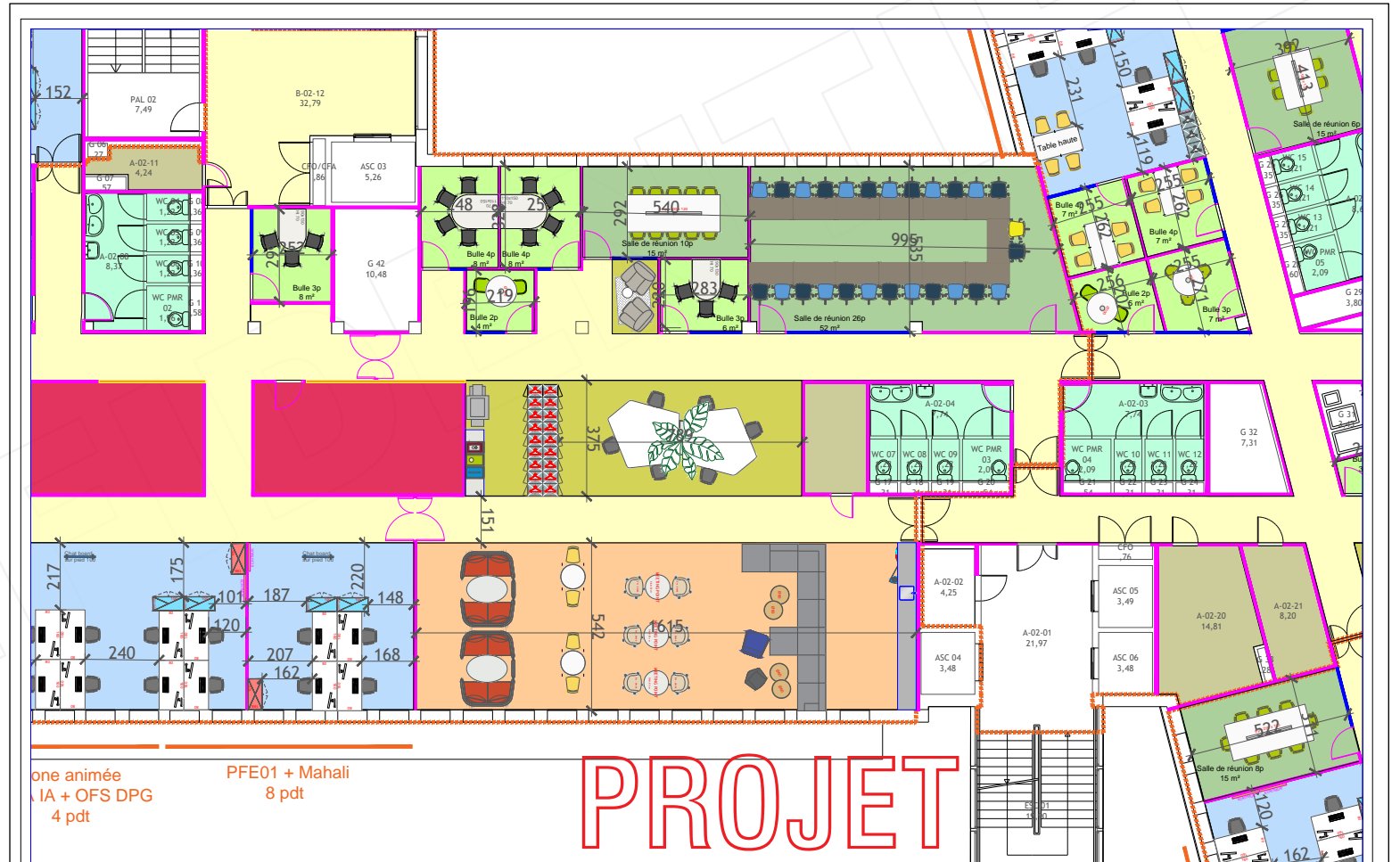
Atalante 2^e étage



Diagnostic - Axe 3

Technique et architecture

■ Analyse des plans projet.



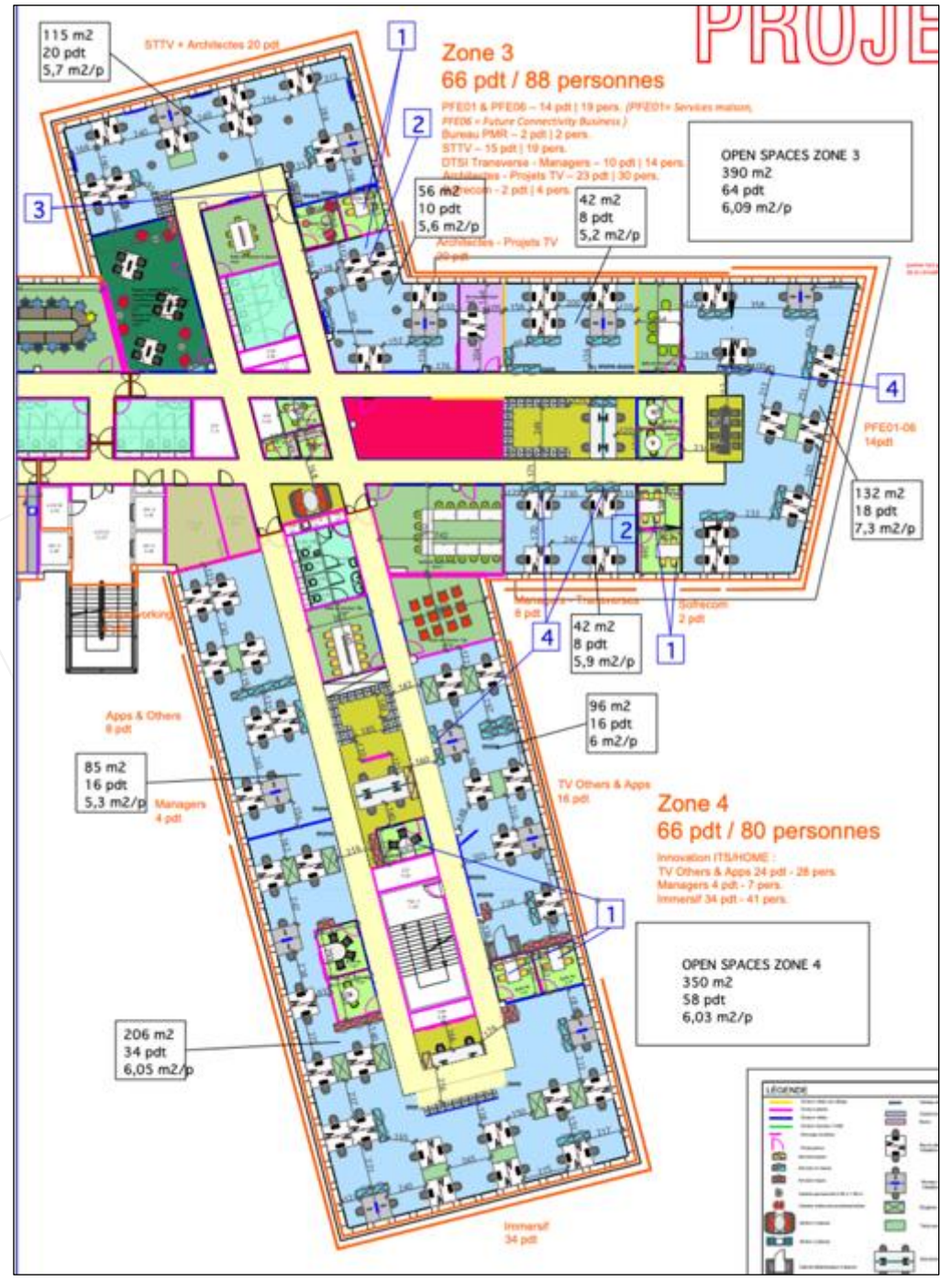
- Atalante 2e étage - centre

Diagnostic - Axe 3

Technique et architecturale

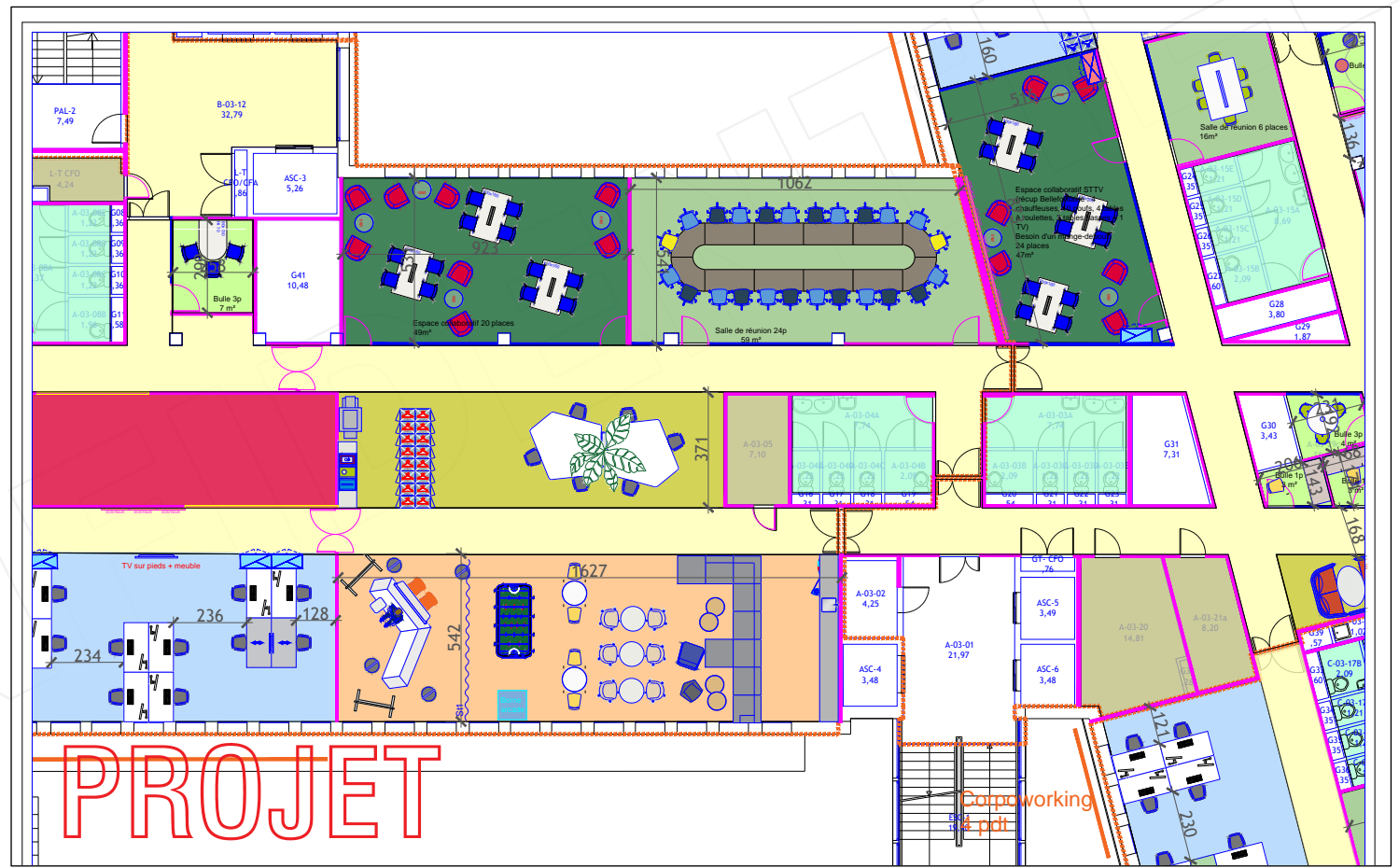
■ Analyse des plans projet.

- 1 – Largeurs de passage non-conformes à la réglementation.
- 2 – Postes inconfortables car gênés par les flux de passage et l'accès à une salle de réunion avec vues arrières sur le poste.
- 3 - Postes gênés par les accès aux casiers.
- 4 – Postes le long des circulations et non-protégés de la gêne occasionnée par les flux de passage.



Diagnostic - Axe 3 Technique et architecturale

■ Analyse des plans projet.



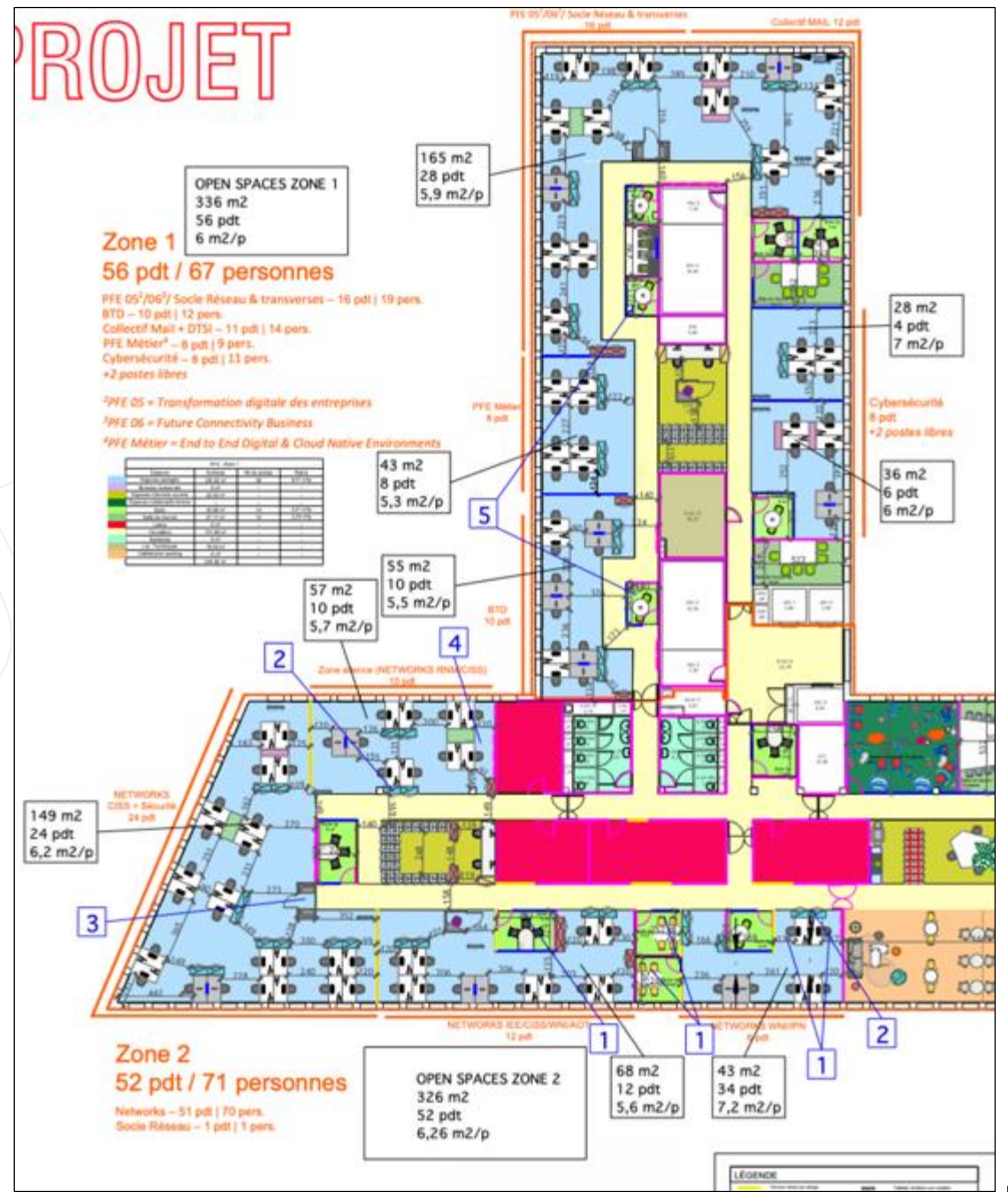
- Atalante 3e – partie centrale

Diagnostic - Axe 3

Technique et architecture

■ Analyse des plans projet.

- 1 – Largeurs de passage non-conformes à la réglementation.
- 2 – Postes le long des circulations et non protégés de la gêne occasionnée par les flux de passage.
- 3 – Position de cette bulle peu judicieuse qui obstrue la circulation, détourne les flux de passages et les rapproche des postes de travail
- 4 – Poste difficile d'accès, gêne pour le poste voisin.
- 5 – Les positions de ces 2 bulles créent des chicanes qui ont plusieurs effets négatifs: perte de surface, circulation qui rapprochée des postes de travail, création de vues arrières très gênantes sur certains postes.



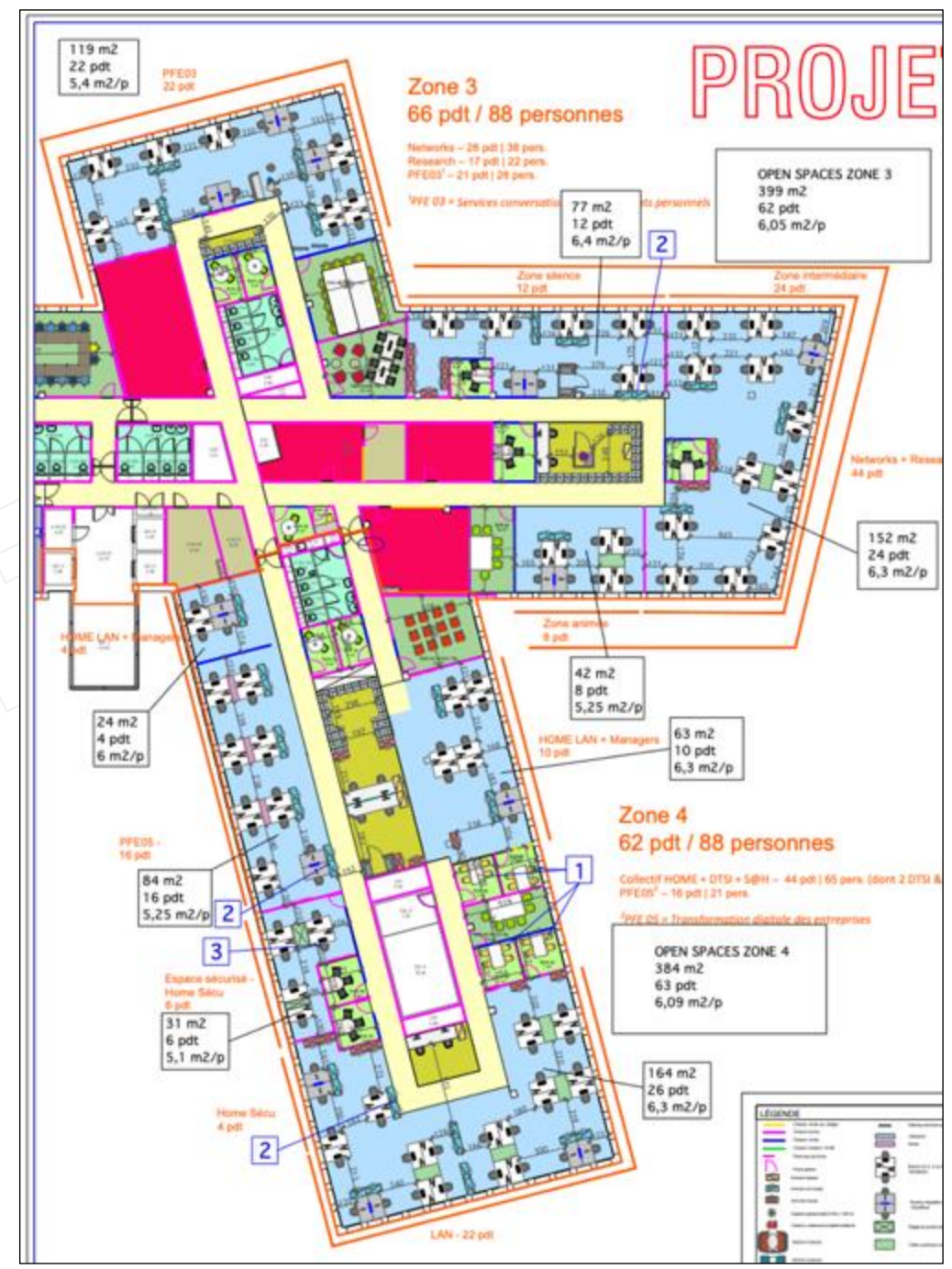
Diagnostic - Axe 3

Technique et architecturale

■ Analyse des plans projet

- 1 – Largeurs de passage non-conformes à la réglementation dans les salles de réunions de 4 personnes.
- 2 – Postes le long des circulations et non-protégés de la gêne occasionnée par les flux de passage.
- 3 – Postes inconfortables en raison d'un passage resserré; postes gênés par l'accès aux postes voisins.

4e étage – zones 3 & 4



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Analyse des plans



🌀 4e étage – zone centrale

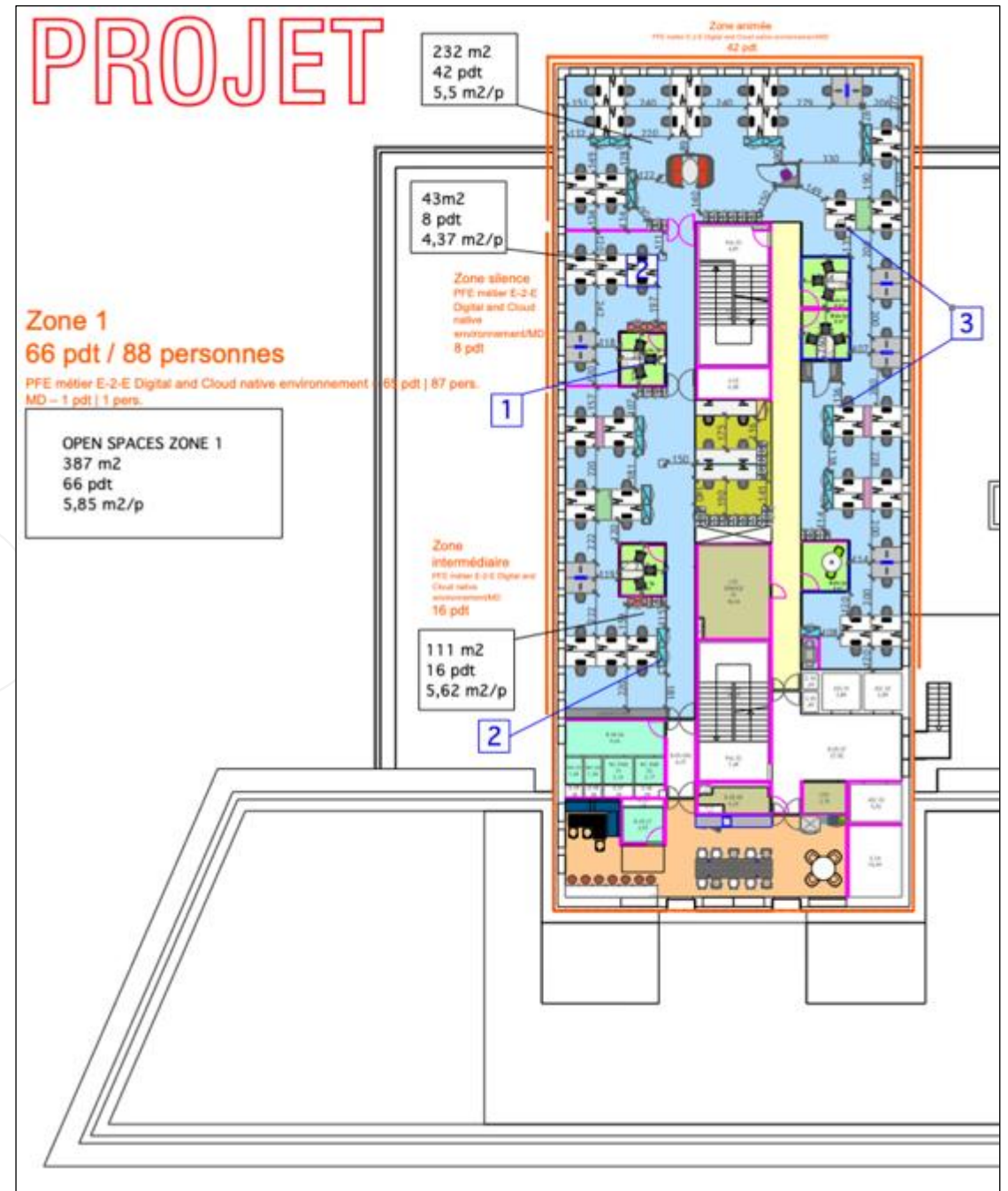
Diagnostic - Axe 3

Technique et architecture

■ Analyse des plans projet

- 1 – Largeurs de passage non-conformes à la réglementation.
- 2 – Postes le long des circulations et non-protégés de la gêne occasionnée par les flux de passage.
- 3 – Postes inconfortables, gênés par l'accès aux postes voisins.

CONFIDENT



Diagnostic - Axe 3

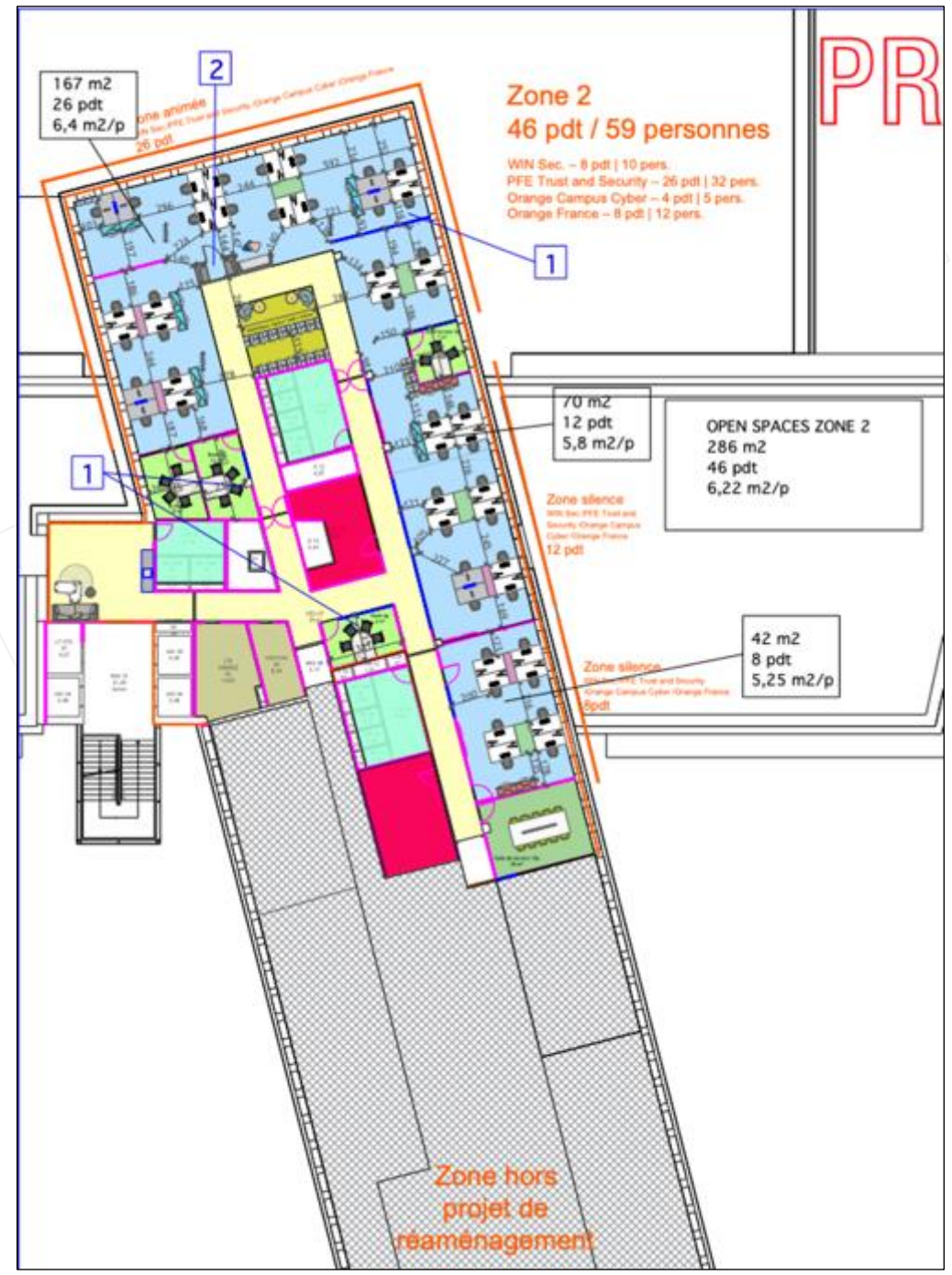
Technique et architecture

■ Analyse des plans projet

- 1 – Largeurs de passage non-conformes à la réglementation.
- 2 – Position de cette bulle en bout de circulation peu judicieuse car elle détourne les flux de passages et les rapproche des postes de travail.

CONFID

Atalante 5^e étage



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ La surface utile au poste – tableau récapitulatif

Etage Zone	Entités	Nombre postes	SUB Surfaces espaces bureaux m2	SUA Surf espaces annexes m2	SUN surf utile nette SUB +SUA m2	Ratio surf utile au poste SUB/poste m2/p	Ratio surf annexes par poste SUA/poste m2/p	Ratio SUN/poste m2/p	Taux de partage
R+2 – zone 1	PFE04 – XD LAB	56	381,5	109,78	491,45	6,80	1,96	8,77	0,79
R+2 – zone 2	DATA IA – Mahali - PFE01	55	344,37	381,11	725,48	6,26	6,93	13,19	0,79
R+2 – zone 3	DRH	64	383,87	285,82	669,69	5,98	4,47	10,43	0,65
R+2 – zone 4	Strat OPS – Finances - Home	62	384,94	157,31	542,25	6,20	2,54	8,74	0,75
R+3 – zone 1	Projet TV	58	355,64	87,75	443,39	6,13	1,51	7,64	0,76
R+3 – zone 2	Hors périmètre TGI								
R+3 – zone 3	STTV+architectes - collectif	66	404,79	266,33	671,12	6,13	4,03	10,15	0,75
R+3 – zone 4	Innov ITS/Home	66	399,39	124,09	523,48	6,03	1,88	7,91	0,82
R+4 – zone 1	PFE05/06 – Cybersécurité – collectif mail	56	336,63	105,79	442,42	6,00	1,89	7,89	0,83
R+4 – zone 2	Networks –socle réseaux	52	326,57	404,2	730,77	6,26	7,77	14,05	0,73
R+4 – zone 3	Networks research – PFE03	66	383,87	285,81	669,69	5,81	4,33	10,14	0,75
R+4 – zone 4	Home – PFE05	62	384,94	142,02	526,96	6,2	2,29	8,49	0,70
R+5 – zone 1	PFE métier E_2 Digital and Cloud	66	387	149,22	536,22	5,85	2,26	8,11	0,75
R+5 – zone 2	PFE trust and security	46	286,11	134,11	420,21	6,22	2,91	9,13	0,78
Total		775	4771,90	2634,48	7403,35	6,14	3,4	9,54	0,76

Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Certaines zones sont partagées:

- ✓ La zone 1 du 2^e étage accueille 2 salariés de la DTSI.
- ✓ La zone 3 du 2^e étage est partagée avec la DOGO. Un espace collectif de 36 postes regroupe les salariés des DRH de divers périmètres sociaux. Il accueille 11 salariés de TGI.
- ✓ La zone 4 du 2^e étage est partagée avec un autre périmètre. Il comprend 19 postes pour 28 personnes de TGI.
- ✓ La zone 1 du 3^e étage accueille 2 salariés de la DTSI.
- ✓ La zone 3 du 3^e étage est un collectif projet TV avec la DTSI.
- ✓ La zone 1 du 3^e étage accueille 2 salariés de la DTSI.
- ✓ La zone 2 du 5^e étage est partagée avec WIN, orange campus cyber et orange France.

■ Les surfaces utiles au poste

- 🌀 **Une surface utile au poste moyenne de 6,14 m²/p.** Ce ratio témoigne d'une densité importante, inférieure aux indications de la Norme NF X 35 102 pour les bureaux collectifs en milieu ouvert.
- 🌀 On observe à l'analyse des plans plusieurs open spaces présentant des densités excessives avec des ratios de surfaces utiles au poste inférieures à 6m² (voir les plans ci-dessus).
- 🌀 C'est particulièrement le cas au R+5 qui comprend des open spaces resserrés avec des ratios inférieurs à 6m²/p.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Les surfaces utiles au poste

- 🌀 La surface de 7 m² par personne en bureaux partagés peut être considérée comme un seuil. En effet, il est constaté qu'en deçà de 7 m², le plus souvent, des conditions difficiles de travail apparaissent, dues en particulier au surcroît d'effort de concentration qui résulte des gênes engendrées par la communication, par le travail collectif proche, par le comportement des collègues, par le souci de discrétion ou de confidentialité par l'ambiance acoustique dégradée (*voir document en annexe*).

- 🌀 Les problèmes les plus courants des bureaux collectifs, en espace ouvert ou fermé, dont la densité est excessive sont connus :
 - Gênes intermittentes dues au flux des passages, des accès aux services communs
 - Proximité et promiscuité dues à des densités trop élevées qui empêchent la discrétion voulue – la confidentialité étant exclue – et la concentration soutenue lorsqu'elle est nécessaire.
 - Contradiction entre communication d'équipe, communication et concentration individuelles.
 - Gêne acoustique, niveau sonore élevé généré par le rapprochement des sources sonores.
 - Resserrement des espaces libres de dégagement.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Les espaces libres

- 🌀 Rappel: l'article R. 4323-12 du Code du travail stipule que les passages et les allées de circulation des travailleurs entre les équipements de travail ont une largeur d'au moins 80 centimètres
- 🌀 L'espacement entre la table et le mur doit être porté à au moins 1,20 m, de façon que le dégagement derrière le siège soit de 0,80 m, ou mieux 0,90 m, ce qui correspond à une unité de passage. L'espacement réglementaire du dégagement de sécurité correspond aussi à un confort d'usage, où le passage derrière un collaborateur assis ne l'oblige pas à se déplacer.
- 🌀 Il a été relevé sur plan plusieurs dispositions pour lesquelles une vérification des largeurs de passages réglementaire est à engager.
- 🌀 L'analyse des plans montre que l'espacement entre le mobilier et les parois est inférieur à de 120 cm dans plusieurs salles de réunion de petite taille. La disposition et le type de mobilier sont à revoir en conséquence. Il est vraisemblable que la capacité d'accueil de ces salles devra être diminuée de façon à respecter la réglementation.
- 🌀 **Vérifier largeurs de passages entre équipements de travail. Espacer les postes de travail le cas échéant.**
- 🌀 **Adapter la capacité des salles de réunions présentant des dégagements non conformes.**

Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Les espaces libres entre les postes

On remarque sur les plans que de nombreux postes sont situés à 120 cm de la paroi la plus proche. Cette disposition est conforme à la réglementation. En cas d'évacuation en urgence le siège inoccupé peut être rangé sous le bureau et laisser le passage libre de 80 cm. Mais cette disposition n'est pas confortable et crée une gêne importante pour le voisin.

Ci-dessous les préconisations de l'INRS extraites de sa publication ED950*:

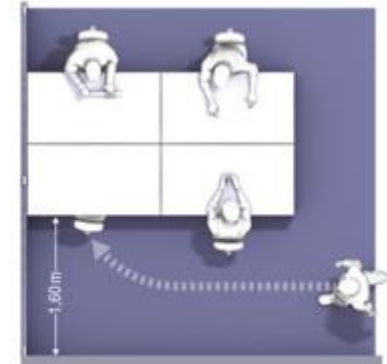
« Les accès doivent être dimensionnés sur la base des postures dynamiques au poste de travail et des relations de proximité acceptables entre les personnes. Pour l'accès à un poste de travail isolé, implanté à proximité d'un élément fixe (cloison, mur), une largeur d'accès de 1,20 m est recommandée de façon à permettre aisance et changement de postures au poste de travail. Pour l'accès à des postes de travail contigus, une largeur minimale de 1,60 m est conseillée. Pour l'accès à des postes de travail contigus situés dos à dos, une largeur minimale de 2,30 m est préconisée ».

Le resserrement des postes de travail est une conséquence directe de la densité dans les open spaces. Il est recommandé d'augmenter les distances entre les postes pour de rapprocher des recommandations de l'INRS.

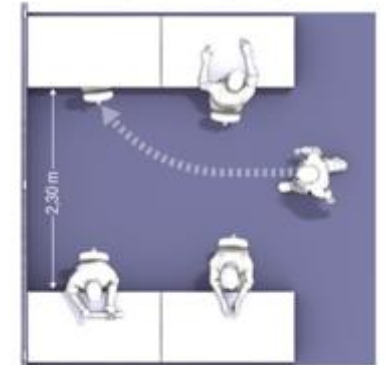
* Fascicule ED 950 de l'INRS 2021: Conception des lieux et des situations de travail.



Aucun passage
Largeur pour un accès à un poste



Accès aux postes contigus uniquement



Largeur dos à dos minimale avec accès
aux postes contigus uniquement

■ Figure 9.1 – Dimensions recommandées pour les accès aux postes de travail selon les configurations.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Les espaces annexes de réunions, de travail collaboratif et d'isolement.

🌀 Comparaisons entre les implantations actuelles et futures:

	Implantations actuelles	Implantations futures
Ratio/p des surfaces utiles des bureaux	7,18 m2	6,14 m2
Ratio/p des surfaces utiles des espaces annexes	2,10 m2	3,14 m2
%	77% bureaux 23% espaces annexes	66% bureaux 34% espaces annexes

- 🌀 Ce tableau montre que le projet met en œuvre une augmentation très significative des espaces annexes de réunions, de travail collaboratif et d'isolement avec pour corollaire la densification des espaces de bureaux.
- 🌀 On constate en analysant les plans que ces espaces sont bien diversifiés et qu'ils offrent une large palette de lieux différents qui peuvent répondre à des activités collaboratives variées. Dans le souci de préserver des zones silencieuses, les espaces des réunions et de collaborations sont regroupés par le projet dans la partie centrale de chaque niveau.
- 🌀 Ce regroupement des zones plus animées est vertueux mais il est parfois excessif. En effet on constate que certains open spaces sont très peu pourvus en bulles d'isolement et de retrait de proximité. C'est le cas de la zone 2 du niveau 2, la zone 1 du niveau 3 et la zone 3 du niveau 4.
- 🌀 Cette pénurie d'espaces d'isolement de proximité peut avoir pour effet de favoriser les conversations et réunions à distance au poste de travail. Ceci augmente les risques de nuisances sonores dans les open spaces. **Augmenter le nombre de bulles d'isolement de proximité.**



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ Densité et ambiances acoustiques

- 🔗 Dans une étude menée à l'échelle européenne (rapport NST 289 de 2010) sur les nuisances sonores au sein des plateaux de centres d'appel, l'INRS (Institut national de recherche sur la santé et la sécurité au travail) a mis en rapport la surface par poste et le niveau de bruit ambiant.
- 🔗 Selon la norme NF S31-199 l'objectif était d'atteindre le niveau d'ambiance sonore ne doit pas excéder 45dB(A) à 55 dB(A) que fixent les normes internationales pour tout bureau collectif où s'accomplit un travail intellectuel, exigeant une attention et une concentration soutenues. L'INRS préconise 52 dB (A) pour le travail intellectuel non gêné (ED 108, 2009 p. 4), considérant que 55 dB(A) vaut pour un travail plus routinier sur écran (ND 2338).
- 🔗 Le résultat des observations et de l'expérimentation est le suivant : avec 7 m² de surface utile par occupant, le niveau de bruit ambiant préconisé par les normes, 55 dB (A), n'est presque jamais atteint dans les meilleures conditions d'absorption acoustique. A 10 m² par poste, il l'est toujours.
- 🔗 Les principales normes qui fixent à 55 dB (A) la limite des bruits d'ambiance, pour les bureaux partagés, sont les suivantes :
 - ✓ Internationale : ISO 9221-5, exigences ergonomiques pour le travail de bureau avec terminaux à écrans de visualisation (partie 5).
 - ✓ Française : NF S 31-199, qui vise à réduire les nuisances sonores dans les open spaces.
 - ✓ D'une manière générale, et bien au-delà les centres d'appels, avec un niveau de 55 dB (A), le travail intellectuel complexe et demandant une concentration soutenue s'effectue sans aucune gêne.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale









■ Les ambiances acoustiques

- ⦿ Avec les densités d'implantation relevées dans les open space de l'ordre $6\text{m}^2/\text{poste}$ environ, le niveau d'ambiance sonore requis pour un travail de concentration et d'attention soutenue ne pourra pas être atteint ou ne le sera que ponctuellement ou temporairement en dépit des propriétés acoustiques des matériaux mis en œuvre. Au regard de la densité de certains open spaces, on peut conclure à partir des données expérimentales de l'INRS que l'ambiance sonore dans ces open spaces risque d'être toujours gênante et source de fatigue.
- ⦿ **Le traitement acoustique est un sujet majeur dans les projets d'agencement des espaces tertiaires.**
- ⦿ **Le document d'info/consultation précise qu'un bureau d'études acoustiques est associé au projet pour procéder à des études acoustiques. Ce dispositif est vertueux.**
- ⦿ **Procéder à des mesures acoustiques sur les installations existantes, des simulations sur les nouveaux cloisonnements et les installations futures. Faire des mesures acoustiques sur les installations futures pour vérifier que les objectifs définis par la norme NF S 31-199 sont atteints.**
- ⦿ **Il est recommandé de chercher à dé-densifier les open spaces et en priorité ceux dont le ratio de surface utile au poste est inférieur à $6\text{m}^2/\text{poste}$. La première des mesures de correction acoustique est l'espacement des sources sonores, c'est-à-dire en l'occurrence, une moindre densité de postes.**



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ La certification HQE

-  La certification HQE est basée sur 14 cibles évaluées sur 3 niveaux de performances, Base (B), Performant (P), Très performant (TP). Elle est obtenue sous condition d'atteindre un profil minimal, Très Performant (TP) sur trois cibles, Performant (P) sur quatre cibles, et Base (B) sur les sept cibles restantes.
-  Le niveau Base atteste que le bâtiment répond aux exigences réglementaires et normatives (DTU). Ce qui signifie que tout bâtiment neuf est HQE à 50 %.
-  Les 14 cibles sont classées en quatre familles. Chacune des quatre familles, Éco-construction (cibles 1,2,3), Éco-gestion (cibles 4,5,6,7) Confort (cibles 8, 9, 10, 11), Santé (cibles 12, 13, 14), peut obtenir quatre étoiles sur la base B = 0, P = 1, TP = 2 étoiles.
-  Sur 16 étoiles possibles, l'échelle d'évaluation appelée « Passeport » est la suivante :
 -  HQE BON : entre 1 et 4 étoiles
 -  HQE TRÈS BON : entre 5 et 8 étoiles
 -  HQE EXCELLENT : entre 9 et 11 étoiles
 -  HQE EXCEPTIONNEL : 12 étoiles et plus, avec 3 minimum sur le thème Énergie.

Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ La certification HQE

- Le profil obtenu.
- On note que l'effort environnemental porte principalement sur les champs de l'énergie, l'environnement et la santé qui comportent la majorité des niveaux Très performant. Le confort hygrométrique, le confort acoustique le confort visuel et le confort olfactif restent au niveau Performant.
- Les niveaux obtenus pour les cibles Confort appellent quelques remarques et préconisations concernant leur mise en rapport avec l'activité. La certification HQE certifie un bâtiment par rapport à une représentation standard de l'activité tertiaire. La question posée est de savoir si le niveau obtenu est satisfaisant pour les activités d'Orange concernées.




Thème	Cibles et sous-cibles		Niveau "Visé"		Niveau Vérifié		Renvoi à l'écart	Impact Thème après levée des écarts
			Cible	Thème (nombre d'étoiles)		Thème (nombre d'étoiles)		
Énergie	Gestion de l'énergie	4	TP	***	TP	***		
	Relation du bâtiment avec son environnement immédiat	1	TP		TP			
Environnement	Choix intégré des produits, systèmes et procédés de construction	2	P		P			
	Chantier à faible impact environnemental	3	TP	***	TP	***		
	Gestion de l'eau	5	P		P			
	Gestion des déchets d'activité	6	P		P			
	Maintenance - Pérennité des performances environnementales	7	TP		TP			
Santé	Qualité sanitaire des espaces	12	TP		TP			
	Qualité sanitaire de l'air	13	P	***	P	***		
	Qualité sanitaire de l'eau	14	TP		TP			
Confort	Confort Hygrothermique	8	P		P			
	Confort acoustique	9	P		P			
	Confort visuel	10	P	**	P	**		
	Confort olfactif	11	P		P			

Le profil obtenu



Diagnostic - Axe 3 : Analyse technique et architecturale

■ La certification HQE - Le confort acoustique (cible 9)

-  La certification HQE certifie un bâtiment par rapport à une représentation standard de l'activité tertiaire, sans connaissance de l'aménagement des lieux, des densités d'implantation et de l'activité réelle.
-  Le niveau Performant de la cible 9 HQE (confort acoustique) fait explicitement référence à la norme NF S 31-080 relative à « l'Acoustique prévisionnelle sur les lieux de travail ». En renvoyant au niveau Très Performant de cette norme pour satisfaire le niveau Performant de la cible 9, la certification HQE omet de préciser que le niveau Très Performant de cette norme est insuffisant pour un aménagement en espace ouvert. C'est la norme NF S 31-080 elle-même qui le dit:
 - « Niveau Très Performant : Il n'est pas nécessaire d'élever la voix pour un bref échange de paroles entre postes de travail adjacents. De ce fait, la discrétion entre postes plus éloignés est relativement bonne. Les conversations à voix basse tenues dans le local ne sont pas sources de gêne. Les bruits d'équipement et les bruits extérieurs sont audibles, sans pour autant provoquer de gêne ou de fatigue. L'environnement sonore à un poste de travail donné est avant tout caractérisé par les activités exercées à proximité immédiate. L'espace ouvert, même à ce niveau, n'est approprié qu'à des tâches demandant une concentration modérée, ponctuellement soutenue ».
-  La norme NF S 31-199 (éditée en mars 2016) relative aux « Performances acoustiques des espaces ouverts de bureaux » vise à corriger cette lacune. C'est cette norme qui permet de réduire les nuisances sonores dans les bureaux ouverts.

■ La certification HQE – La qualité de l'air (cible 11)

- ⦿ La qualité de l'air est devenu un sujet de santé majeur.
- ⦿ Au niveau Performant cette cible met en relation les débits de renouvellement d'air et la maîtrise par filtration de la qualité de l'air introduit.
- ⦿ Les seuils visés aux niveaux Performant et Très Performant par la certification HQE sont explicitement ceux de la norme européenne NF EN 13779 (2007) qui traite de la « ventilation dans les bâtiments non résidentiels ».
- ⦿ Cette norme NF EN 13779 et la certification HQE recommandent des niveaux de filtration de l'air extérieur et des débits définis dans le tableau suivant :

Catégorie	Niveau de CO2 au-dessus du niveau de l'air neuf en ppm		Débit d'air neuf par personne (zone non fumeur) en m ³ /(h.pers)	
	Plage type	Valeur par défaut	Plage type	Valeur par défaut
INT 1	< 400	350	>54	72
INT 2	400 – 600	500	36 à 54	45
INT 3	600 – 1000	800	22 à 36	29
INT 4	>1000	1200	< 22	18

- ⦿ Il est recommandé de viser a minima une qualité de l'air intérieur moyenne (INT 2). Cela nécessite d'exercer des débits d'air sensiblement supérieurs à ceux requis par le code du travail et habituellement appliqués dans les immeubles tertiaires.



Chapitre 3

Diagnostic

Axe 4 : Les points d'attention de l'organisation dynamique



Diagnostic - Axe 4 : La densification des effectifs exacerbe les contraintes

- ❖ Bien que le projet ne porte pas sur le principe d'open space (OS) celui-ci étant en place pour une très grande majorité des salariés, il est important de rappeler quelques points d'attention concernant le principe de travail en OS. L'objectif est ici de noter les contraintes de l'organisation actuelle et que l'organisation en environnement dynamique pourrait exacerber
- ❖ Selon les recherches de l'acousticien Patrick Chevret (2017), au sein des espaces partagés, les salariés réalisent des tâches qui sont plus exigeantes du point de vue des ressources cognitives, dans un environnement sonore non contrôlable par nature. Pour rester concentrer sur leur tâche, les personnels doivent donc entreprendre un processus de tri des informations sonores, en rejetant celles qui paraissent inutiles. C'est cette intensification de la focalisation et l'augmentation de sélectivité des informations, liée à la présence de bruit « qui est à l'origine des maux ressentis par les occupants des bureaux ouverts, tels que la perception d'un mal-être ou de fatigue ». L'intensification de la focalisation des salariés sur leur tâche et/ou le défaut de sélectivité engendre une « surcharge cognitive » qui elle-même va entraîner des interférences entre la tâche à réaliser et le bruit à traiter ».



Diagnostic - Axe 4 : La densification des effectifs exacerbe les contraintes

- ❖ Les travaux de l'INRS(*) confirment que les bureaux ouverts sont bien les espaces de travail dont les facteurs d'ambiance sonore sont les plus gênants. L'analyse des facteurs de gêne par typologie indique que les trois facteurs les plus problématiques sont les conversations intelligibles, les appels téléphoniques et les conversations inintelligibles.
- ❖ Les conséquences de cette gêne se font ressentir là encore massivement, dans les espaces ouverts, sur deux types de tâches essentiellement :
 - En premier lieu, la tenue de conversations téléphoniques
 - En second lieu, les activités nécessitant de la réflexion et de la concentration
- ❖ Les interruptions de tâches (volontaires ou involontaires) qui interviennent régulièrement sont connues pour alourdir les activités en les rendant non seulement chronophages, mais aussi parce qu'elles impliquent des conséquences cognitives pour la personne qui les subit. Des études ont montré que l'interruption de tâches implique plus d'efforts pour les personnes, une charge plus lourde, davantage de stress et de possibles risques d'erreurs.



Diagnostic - Axe 4 : Vers une augmentation artificielle des besoins en espaces cloisonnés

- A l'heure actuelle, le recours aux espaces de retraits (salles de réunion, bulles) n'est pas systématique :
 - L'utilisation de ces espaces collaboratifs ou pour s'isoler impliquent une certaine anticipation de son activité. Il est plus simple de se déplacer pour une réunion prévue que pour passer un appel sans savoir si son interlocuteur répondra
 - Les espaces entre salariés permettent de limiter la gêne occasionnée par une discussion à son poste de travail
- Cela est dû à une question d'habitude, mais également aux contraintes de l'activité : possibilité, ou non, de planifier un échange, durée et fréquence des échanges, etc.
- Les retours d'expérience ont tendance à montrer que le poste de travail, même s'il est en open space, reste le lieu préférentiel pour réaliser les échanges téléphoniques, Teams...



Diagnostic - Axe 4 : Vers une augmentation artificielle des besoins en espaces cloisonnés

- Suite à la mise en place de l'organisation dynamique et la densification des effectifs, deux situations pourront être observées :
 - Le maintien des comportements actuels. Dans ce cas, les nuisances, si elles sont de trop forte intensité et/ou fréquence, impacteront aussi bien la performance (qualité du travail, nombre d'erreurs, temps passé à la tâche), la santé (stress, démotivation, fatigue) et les relations inter-individuelles (tensions, conflits, isolement)
 - La modification des comportements ce qui induira des contraintes et des pertes de temps, en particulier pour les métiers et fonctions pour lesquels cette organisation n'est pas adaptée mais induira également une augmentation des besoins en espaces cloisonnés
- 🌀 Il est donc possible que le nombre d'espaces cloisonnés soient insuffisants. Au-delà du fait, comme indiqué, l'organisation dynamique augmente ces besoins :
 - Les GT ont travaillé sur la base de leurs besoins actuels et pas systématiquement sur les besoins tels que projetés
 - Certaines équipes peuvent faire le choix d'augmenter les taux de partage au détriment du nombre d'espaces cloisonnés. Un tel choix peut avoir pour conséquence d'utiliser les espaces d'autres zones en cas de besoin, impactant le nombre d'espaces à disposition



Diagnostic - Axe 4 : Le risque de pollution sonore et visuelle

- ❖ Il existe donc un risque important de gêne lié à la pollution sonore et visuelle qui en découle
- ❖ De manière générale, le bruit augmente la charge de travail, ce qui oblige à effectuer un effort supplémentaire pour se concentrer. Le bruit peut empêcher de mener à bien son travail et accentuer le stress, notamment lorsque l'activité est soumise à des contraintes de temps. Les situations de travail s'exerçant dans un environnement sonore considéré comme bruyant sont propices à :
 - La perte de concentration : le bruit généré par l'aménagement en espace ouvert – bruit émis par chacun à son poste mais également par les flux de circulation
 - La perte de productivité : la baisse de la vigilance est liée à la baisse de la performance et donc de la productivité. La déconcentration régulière au cours de la journée entraîne pour le salarié du retard dans la réalisation de ses tâches quotidiennes
- ❖ Les nuisances sonores peuvent donc entraîner divers désagréments pour la santé des salariés, tels que du surmenage, de la fatigue, des céphalées, du stress, de la démotivation et, par conséquent, de l'absentéisme.



Diagnostic - Axe 4 : Le risque de pollution sonore et visuelle

- ⊗ Tous ces éléments permettent d'alerter sur le fait que la gestion des nuisances sonores, va être un point de difficulté, que cela va complexifier le quotidien des salariés sur site et qu'ainsi, l'équilibre entre préservation de la santé et maintien de la performance, sera impacté
- Il est nécessaire de rappeler que **la première mesure pour répondre à la problématique du bruit est l'espacement entre les postes de travail.**
- Il est donc important d'avoir un aménagement qui permette de réaliser ces échanges depuis le poste de travail. Deux types d'aménagement peuvent répondre à ces besoins :
 - ⊗ Une configuration d'implantation par petits groupes
 - ⊗ Un aménagement en espace ouvert, qui présente une surface en mètres carrés très généreuse, pour permettre une distance physique entre les postes de travail et ainsi rendre possibles les échanges oraux sans déranger les autres.



Diagnostic - Axe 4 : La prise en compte des risques viraux et bactériens

- 🌀 L'hygiène et les impacts épidémiologiques : de vrais sujets de préoccupation
 - Nos précédentes études, et celle-ci n'échappe pas à la règle, montrent que la question de **l'hygiène et de la transmission de virus, germes ou bactéries** sur les postes interpelle les salariés. Il existe un risque avéré et reconnu d'épidémies dans les open spaces et ce risque grandit dans un environnement où les salariés sont mobiles. Les bureaux des espaces dynamisés induisent une grande proximité qui va à l'encontre de la sensibilisation en matière de transmissions de maladies.
- 🌀 Les virus, germes et bactéries sont opportunistes, ils peuvent survivre et proliférer sur tout type d'espace, notamment et surtout sur les bureaux, dans les espaces de travail. Les bureaux sont des environnements favorables à la prolifération des germes, bactéries et virus :
 - La température et l'hygrométrie peuvent être favorables à leur développement
 - Les mains des employés de bureau sont en contact avec 10 millions de bactéries par jour,
 - Les miettes qui s'accumulent sur les bureaux représentent l'environnement idéal pour la prolifération de microbes et de champignons
 - 80% des infections peuvent se transmettre par les mains,
 - Une augmentation de 72 % des gens qui affirment se rendre au travail alors qu'ils sont malades.
 - Les employés en open space prennent 63% de congé maladies de plus que les employés travaillant dans des bureaux individuels*. L'analyse révèle en effet que les salariés d'open space déclarent un plus fort nombre de jours d'arrêt maladie par an que les employés qui travaillent dans un bureau individuel : 8 pour 4.9 en moyenne.

*Une étude publiée dans le Scandinavian Journal of Work, Environment and Health révèle que les open space rendent les salariés moins efficaces, moins heureux, et plus susceptibles de tomber malades car exposés à plus de germes et plus stressés.



Diagnostic - Axe 4 : Le télétravail comme marge d'ajustement ?

- Les mardis et jeudis sont les jours les plus fréquentés. Globalement, les équipes ont choisi ces jours pour se regrouper sur site
- Le risque est alors de créer un environnement de travail contraignant (trouver une place, être éloigné de son équipe, avoir des difficultés à s'isoler, être gêné par le bruit, les passages, etc.)
- Pour pallier ces contraintes, une possibilité évoquée par le projet et de modifier les jours de télétravail pour lisser les jours de présence des équipes
- Bien qu'une telle option soit permise dans le cadre de l'accord télétravail, cela va impacter l'équilibre vie privée/vie professionnelle (ex : organisation de rendez-vous récurrents tels que des rendez-vous de santé, d'activités extra-professionnelles, etc.)
- **De plus, des salariés peuvent ne pas avoir la possibilité de télétravailler, que ce soit de façon temporaire ou permanente :**
 - 🕒 Pas de bureau à domicile
 - 🕒 Des enfants en bas âge
 - 🕒 Un chantier à son domicile, etc.
- **Il y a un risque que certains salariés ressentent une pression à adopter le télétravail et ce caractère subi induit une gêne, voire une mise en risque.**



Diagnostic - Axe 4 : Le télétravail comme marge d'ajustement ?

■ Ces cas sont singuliers et spécifiques, mais la Direction devrait réaliser

- 🌀 Un relevé des cas de difficulté des implantations à domicile
- 🌀 Des impossibilités de télétravail temporaires et/ou passagers
- 🌀 Un relevé des cas spécifiques liés à des besoins d'implantation particuliers et des adaptations de postes

■ Il est également important que la direction formalise et présente ces éléments aux Instances Représentatives du Personnel (IRP)

■ Une telle organisation peut également avoir des impacts sur le collectif. Lisser les jours de présence des salariés implique d'alterner la présence d'équipes situées sur une même zone. Or, un des principes du projet est de positionner à proximité des équipes qui collaborent (exemple pour IT-S Home). Une telle stratégie pourrait donc impacter le collectif et la performance telle qu'attendue par le projet



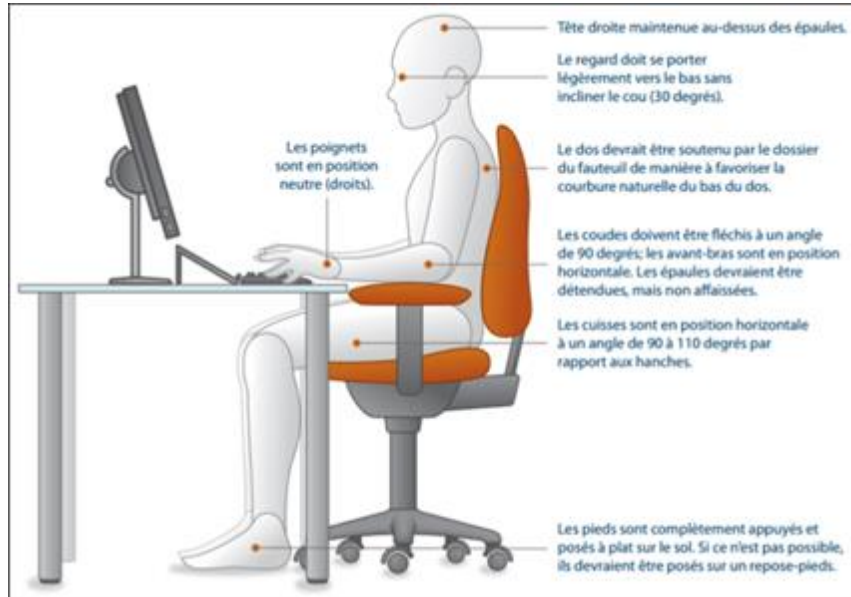
Diagnostic - Axe 4 : L'ajout de tâches chronophages

- ❖ Pour de nombreux salariés, le passage en environnement dynamique implique ...
 - Le rassemblement du matériel (PC, souris, cahiers, stylos..) chaque matin,
 - Chargés de ses effets personnels, trouver un poste disponible sur sa zone,
 - Poser ses affaires et s'installer à son poste de travail,
 - Réaliser les branchements,
 - Régler son siège et son écran,
 - Des allers-retours entre les casiers et les postes de travail,
 - Quand ils reçoivent des appels, qu'ils doivent participer à une réunion où ils doivent prendre la parole, l'implantation implique de sortir de son poste, reprendre son PC, les dossiers nécessaires, voire repasser dans son casier, pour s'installer dans une salle de réunion, box, ou bulle, puis revenir à son poste
 - A la fin de la journée, débarrasser ces affaires, les ranger dans le casier,
 - Nettoyer et désinfecter son poste de travail.
- ❖ Tous les éléments représentent un temps non négligeable à la fin d'une journée de travail. Or, les salariés semblent avoir d'ores et déjà une charge de travail conséquente.
 - En considérant 5 à 10 minutes par jour pour l'ensemble de ces tâches, cela représente, sur une année de 200 jours travaillés (251 jours ouvrés - 25 jours de congés - RTT), = entre 16 et 33 heures / an

Diagnostic - Axe 4 : Tâches chronophages, focus sur le réglage au poste

- La plupart du temps, ce sont les réglages du poste de travail qui sont ainsi "mis de côté" par les salariés.
- Lors d'une installation au poste, les salariés devraient pouvoir prendre le temps de régler :
 - La hauteur et en profondeur du siège**, pour un bon alignement du corps et des bras avec le plan de travail,
 - La hauteur des accoudoirs**, pour prévenir les tensions au niveau des épaules,
 - La hauteur des écrans**, pour un bon alignement des cervicales,
- Dans le cas où le plan de travail n'est pas réglable en hauteur, l'utilisation d'un **repose-pied** est requise en cas de pression trop importante au niveau des jambes.

Sans cela, on voit apparaître



- Des **contraintes posturales** susceptibles d'entraîner l'apparition de **Troubles Musculosquelettiques (TMS)** au niveau , des lombaires, lié au réglage de l'inclinaison du siège, des cervicales, lié à la hauteur du siège et à la hauteur des écrans, des épaules, lié à des coudes qui ne reposent pas suffisamment sur les accoudoirs,
- Des compressions** trop importantes du siège au niveau des jambes, susceptibles d'engendrer des **conséquences d'ordre vasculaire**,
- Des sursollicitations oculaires**, liées à un paramétrage des écrans inadapté au confort visuel du salarié, susceptibles d'entraîner des **fatigues visuelles**



Diagnostic - Axe 4 : Tâches chronophages, focus sur le clean-desk

■ Le clean-desk amène à plusieurs points d'attention

🕒 La nécessaire dématérialisation des documents.

- L'organisation dynamique amène à limiter les affaires et donc à favoriser la dématérialisation des données. La dématérialisation des documents a été initialement considérée comme ayant un impact positif au niveau de l'impact environnemental. Toutefois, les connaissances actuelles font état d'une consommation énergétique importante pour maintenir les serveurs à une température adéquate.
- La dématérialisation des données peut avoir des points positifs en termes de gain d'espace mais connaît des limites. Certaines métiers, équipes ou fonction utilisent le format papier car :
 - ✓ Travaillent sur plusieurs documents en parallèle. Le document papier permet ainsi de comparer des données de manière immédiate, ou du moins plus rapidement
 - ✓ Ont besoin d'annoter des documents ce qui est plus compliqué en version informatique
- L'organisation dynamique est peu adaptée aux personnels travaillant sur documents et/ou sur dossiers. Les conséquences potentielles concernent :
 - ✓ Une augmentation du port de charges et donc des effets en termes de TMS, qui s'ajoutent aux risques liés aux mauvais réglages au poste
 - ✓ Ou, au contraire, des salariés qui vont limiter les documents/dossiers avec lesquels ils vont se déplacer au risque d'en oublier impactant l'efficacité et la productivité de ces derniers



Diagnostic - Axe 4 : Tâches chronophages, focus sur le clean-desk

- Un possible écart de représentation de la propreté. Les entretiens mettent en évidence le fait que certains salariés n'ont pas le même niveau d'attente en termes de propreté. Ce qui pour certains sera considéré comme un bureau propre pourrait ne pas l'être pour d'autres. Une stratégie déjà considérée par les salariés est de nettoyer son poste de travail dès son arrivée
- La logistique du clean-desk. Le clean-desk implique que les salariés aient accès à des produits (lingettes ou produit + essuie-tout). Il est donc nécessaire :
 - Qu'une place soit dédiée pour ces éléments. Les plans fournis dans le dossier d'I/C n'en font pas état
 - Qu'une ou plusieurs personnes aient à leur charge la logistique ou, a minima, face remonter les informations à qui de droit



Diagnostic - Axe 4 : La gestion des adaptations de postes – quelle organisation ?

- Concernant le handicap, le document d'information – consultation indique : « Le bâtiment respecte l'ensemble des dispositions réglementaires en termes d'accessibilité PMR, et tous ses cheminements également. Les dispositions règlementaires pour les mal-voyants et malentendants (...) sont respectées. »
- Ces dispositions, auxquels s'ajoutent les sanitaires adaptés, satisfont à certains aspects des dispositions prévues par le Code du Travail. Néanmoins, le Code du Travail donne une définition plus large du handicap et dispose d'autres attentes à cet égard :
 - 🌀 L'accessibilité aux personnes handicapées est encadrée par le Code du travail à l'article R 4214-26 qui indique :
 - 🌀 « Les lieux de travail, y compris les locaux annexes, aménagés dans un bâtiment neuf ou dans la partie neuve d'un bâtiment existant sont accessibles aux personnes handicapées, quel que soit leur type de handicap.
 - 🌀 Les lieux de travail sont considérés comme accessibles aux personnes handicapées lorsque celles-ci peuvent accéder à ces lieux, y circuler, les évacuer, se repérer, communiquer, avec la plus grande autonomie possible.
 - 🌀 Les lieux de travail sont conçus de manière à permettre l'adaptation des postes de travail aux personnes handicapées ou à rendre ultérieurement possible l'adaptation des postes de travail. »



Diagnostic - Axe 4 : La gestion des adaptations de postes – quelle organisation ?

- Dans ce même document, il est aussi mentionné que :
 - 🌀 10 places de parking extérieur sont réservées.
 - 🌀 Les salariés en situation de handicap ont été identifiés avec les managers, le correspondant handicap, et la médecine du travail, et que les positions de certains sont déjà définies.
- Les handicaps les plus fréquents sont :
 - Des handicaps moteurs,
 - Des handicaps auditifs,
 - Des handicaps visuels,
 - Des hernies discales ou autres lombalgies nécessitant du mobilier adapté.
- 🌀 Pour les salariés porteurs de troubles dont les impacts sont cognitifs, la Direction indique qu'ils seront accompagnés par les préventeurs, la médecine du travail pour prévoir des aménagements complémentaires
 - Sur les indications de la médecine du travail, les aménagements seront réalisés et un système de pastille de différentes couleurs sur le poste de travail indiquera :
 - ✓ Si le poste est aménagé mais partageable
 - ✓ Si le poste est aménagé mais non partageable



Diagnostic - Axe 4 : La conduite de projet : La gestion des adaptations de postes – quelle organisation ?

- Or, l'analyse des entretiens montre que les personnes en situation de handicap non visibles ne sont pas toutes identifiées en entreprise, ni par la médecine du travail.
- En matière de handicap, comme cité précédemment, l'entreprise a l'obligation de favoriser au maximum l'autonomie des personnes en situation de handicap. Lors d'un réaménagement, cette obligation prend une importance cruciale. **Un réaménagement peut amener des personnes qui n'avaient jusque-là pas souhaité faire connaître leur handicap, à s'identifier par nécessité d'un aménagement de poste.**
- L'aménagement projeté appelle certaines remarques :
 - 🕒 Le concept «dynamique », qui consiste en l'usage de plusieurs espaces de travail selon les spécificités de la tâche effectuée, n'est pas un aménagement facilitateur pour les personnes présentant un handicap. En effet, ce concept oblige à des manipulations diverses pour le transport de l'ordinateur portable, les branchements, les déplacements. Tous les espaces mis à disposition doivent être rendus accessibles selon le type de handicap ;
 - 🕒 L'ambiance sonore dans les open spaces peut être inconciliable avec un handicap auditif ;
- Le sujet des sièges dit particuliers, ayant des spécificités techniques et prescrit médicalement se pose en termes d'organisation dans un environnement dynamique. Quelle stratégie est envisagée pour gérer ce type de fauteuil ? 3 solutions sont possibles :
 - 🕒 Implantation du siège devant une position de travail, avec attribution du poste attribué
 - 🕒 Implantation du siège devant une position de travail, avec partage de la position. La problématique des réglages peut se poser, dans le cadre de multiples utilisateurs
 - 🕒 Positionnement du siège attribué dans le quartier mais pas nécessairement devant une position de travail, qui implique le salarié détenteur du siège, à le récupérer dans la zone et de le positionner devant la position qu'il aura choisi. La problématique de l'encombrement dans l'espace peut se poser



Diagnostic - Axe 4 : La prise en compte des besoins et des caractéristiques, autres exemples

- Il existe d'autres exemples de questionnement quant à l'adéquation entre les caractéristiques des équipes et l'organisation dynamique
 - 🌀 La prise en compte de la confidentialité des données. La question de la confidentialité des données est exacerbée par la densification des effectifs. Or, une partie des équipes travaillent sur des dossiers de dépôt de brevets, soit des informations qui :
 - En cas d'erreur dans le dossier peut mettre en péril la demande de brevet
 - Si elles sont vues par d'autres personnes peuvent avoir des conséquences financières pour le groupe
 - 🌀 Des équipes ont besoin de tableaux et, plus globalement, d'affichage/partage d'informations
- Les éléments présentés questionnent donc sur l'adéquation entre l'organisation du travail et les spécificités des équipes. Ces écarts pourraient être compensés par la capacité d'adaptation des salariés. Cela implique alors un temps d'adaptation plus long mais peut également être source de démotivation pour les salariés



Diagnostic - Axe 4 : Vers une application pour s'assurer d'un poste libre?

- Afin de permettre aux salariés d'avoir une idée en temps réel de l'occupation des différentes zones, certains salariés imaginent une application digitale afin de réserver un poste. Les salariés s'interrogent sur :
 - 🕒 La capacité de fonctionnement de l'outil : « *On devra réserver à la journée? A la semaine? »*. Les salariés s'interrogent sur le délai de réservation. « *A quel moment il faut réserver? Le matin en partant, ou en arrivant? Si on fait 2h de trajet pour se retrouver dans une salle de réunion, non merci »* »
 - 🕒 La capacité de régulation de l'outil : « *Qu'est ce qu'on fait des gens qui réservent le même poste pour un mois?... »* »
 - 🕒 La capacité d'implantation in fine : « *Si je n'ai pas de place sur l'appli et que ce n'est pas un jour de télétravail, c'est considéré comment? Je dois venir sur site quand même, rester chez moi? »* »
- Par ailleurs, certains salariés **ne pourront pas physiquement passer sur ces modes d'implantations** :
 - 🕒 Ceux qui ont des pathologies spécifiques et/ou des adaptations de postes : maladies, mobilité réduites, lombalgies....
- **Ceci implique que le nombre de postes disponibles en rotation pour les autres salariés sera tout autant réduit.**



Axe 5 : Les impacts du travail en organisation dynamique

Chapitre 3

Diagnostic



Diagnostic - Axe 5 : Des positions préférentielles

- Les facteurs environnementaux sont variables en fonction de la localisation dans le bâtiment. Autrement dit, une Position De Travail (PDT) peut être plus ou moins proche d'une source de lumière, d'une source de chauffage/climatisation et plus ou moins proche d'une source de bruit
- Dans un environnement dynamique, une partie du bruit est liée aux discussions au poste de travail. Une autre partie est consécutive aux déplacements. Ces déplacements sont d'autant plus fréquents que le principe de l'organisation dynamique est d'amener les salariés à se déplacer d'un espace à l'autre (PDT – espace collaboratif – PDT – bulle – PDT – etc.)
- Les déplacements impondérables concernent
 - L'arrivée et le départ
 - 🌀 Se rendre dans un espace de restauration lors de la pause méridienne
 - 🌀 Aller aux sanitaires au moins une fois par jour
- Plus les postes se trouvent près des espaces collectifs et plus le nombre de passage à proximité sera élevé



Diagnostic - Axe 5 : Des positions préférentielles, exemple du R+2 AB



- Au R+2 AB, les flux pour se rendre aux sanitaires ou sur les zones collectives passent près de certains bureaux
- Ceux situés les plus proches des espaces collectifs pourraient voir passer jusqu'à 34 personnes avec :
 - Hypothèse minorante : 6 passages/j, soit 204 passages
 - Pour une hypothèse de 10 passages/j, le nombre de passage est de 340 devant ces postes. Il est à noter qu'il s'agit d'une zone silence. Or, les déplacements impliquent des bruits qui ne peuvent être supprimés ou diminués
- De plus :
 - Il s'agit d'une zone silence ce qui est contradictoire avec le principe de positionner cette zone à proximité immédiate des flux
 - Le fait de positionner les casiers au centre va également créer un nœud de passage pour les bureaux à proximité. Le nombre de passages devrait correspondre au nombre de personnes présentes sur la zone et ce, au moins deux fois par jour

Diagnostic - Axe 5 : Des positions préférentielles, exemple du R+2 AB



- Il est à noter qu'en ce qui concerne plus précisément la zone silence, celle-ci n'est pourvue que d'un espace cloisonné, à partager avec la zone intermédiaire
- Cela questionne sur les possibilités laissées aux salariés pour s'isoler au risque que ces derniers :
 - Restent à leur poste pour des réunions ou échanges verbaux, gênant alors les autres personnes
 - Se déplacent dans d'autres zones pour s'isoler, utilisant les espaces d'autres zones (diminuant ainsi le nombre d'espaces pour ces autres zones)

Diagnostic - Axe 5 : Des positions préférentielles, exemple du R+2 AB

- Plus généralement, il est important de noter que le REX concernant la charte de vie lié au travail dans l'actuel open space connaît des limites
 - ⊗ Des bruits sont consécutifs à l'utilisation même de matériel des personnels et ne peuvent par conséquent pas toujours être atténués ou supprimés
 - ⊗ Il existe une variabilité interindividuelle quant au seuil de tolérance au bruit. La variabilité peut également être intra-individuelle et varier en fonction de la charge cognitive et de l'heure de la journée par exemple
 - ⊗ Le principe de tunnel attentionnel fait qu'une fois concentrée sur une discussion, il est difficile pour une personne de prêter attention à son environnement. En d'autres termes, la simple attention des personnes quant à leurs échanges limite leur capacité à se désengager de la discussion et se rendre compte qu'ils peuvent potentiellement être source de gêne pour les autres

Diagnostic - Axe 5 : Des positions préférentielles, exemple du R+2 AB

- Il existe donc des positions préférentielles dans chaque zone de travail
- Les premiers arrivés choisiront les meilleures places. Il est à noter que l'hétérogénéité des environnements (plus ou moins lumineux, plus ou moins près du chauffage etc.) permet de prendre en compte des besoins ou habitudes différents. Toutefois, les bruits de passage ou de sortie de salle de réunion sont reconnus comme pouvant gêner. Alors que les REX mettent en évidence le fait que les places sont généralement utilisées par les mêmes personnes, cela ne signifie pas pour autant que chacun est à une place qui lui convient. Il peut également s'agir d'une stratégie écologique, c'est-à-dire qu'il est économe (en termes d'énergie) de se positionner à une place connue que de trouver une nouvelle place (au risque de voir la personne habituée raler de voir sa place habituelle occupée)
- Le risque est de voir émerger des stratégies telles que :
 - 🌀 Venir plus tôt pour pouvoir choisir son poste de travail. Certains salariés n'ont pas la possibilité de se rendre plus tôt sur site ce qui induit un déséquilibre dans les possibilités de choisir
 - 🌀 Privilégier le télétravail, et ce, même pour des salariés qui ne souhaitent pas télétravailler ou qui n'ont pas un environnement de télétravail adapté
 - 🌀 Se rendre dans des espaces cloisonnés pour s'isoler des sources de gêne



Diagnostic - Axe 5 : Les limites d'utilisation des zones, focus sur DATA – AI (R+3, zone 2)

- Les entretiens avec la direction mettent en évidence le fait que certains éléments d'analyse source de questionnement pour l'expert sont issus des GT
- Pour autant, certains éléments questionnent et sont en écart avec les éléments recueillis en entretien
- Par exemple :
 - 🕒 R+2 AB Zone 2 est dédiée à la DATA AI (55 personnes), à OFS DGP (3 personnes), Mahali (5 personnes) et Mobile Payment & Financial services (5 personnes) + 1 personne en bureau PMR
 - 🕒 La majorité des personnels présents font donc parti de la DATA AI
 - 🕒 Les salariés de cette équipe travaillent en mode projet. Cela implique :
 - Des périodes de calme (pour réaliser un état de l'art ou rédiger rapport / compte-rendu)
 - Des réunions / formations qui peuvent être planifiés
 - Des échanges informels et/ou non planifiables
 - 🕒 La zone active ne présente que 8 places ce qui pose question de la suffisance du nombre de places pour des salariés qui pourraient avoir régulièrement besoin d'interagir



Diagnostic - Axe 5 : Les limites du principe des zones, focus sur DATA – AI (R+3, zone 2)

- La difficulté pour cette équipe provient du fait qu'elle connaît des besoins potentiels différents sur des chronologies différentes (besoin de calme ou d'échanger lors de brainstorming par exemple)
- De plus, la zone est équipée d'un seul espace cloisonné ce qui questionne également sur la correspondance entre besoins et environnement proposé. Un seul espace cloisonné va-t-il suffire pour que :
 - ⊗ Les personnes positionnées en zone calme s'isolent systématiquement
 - ⊗ Les personnes en zone intermédiaire puissent s'isoler si nécessaire
 - ⊗ Les groupes puissent travailler sur leur projet
 - ⊗ Des tests utilisateurs (à distance ou en présentiel) puissent être réalisés ?
- Dans le cas d'un manque d'espaces cloisonnés, les salariés pourraient :
 - ⊗ Rester à leur poste et gêner les personnes autour
 - ⊗ Se déplacer dans d'autres zones réduisant ainsi les possibilités dans les autres zones
- Les entretiens mettent également en évidence le fait qu'il est parfois compliqué pour les salariés de savoir en début de journée quelle zone sera la plus adaptée à ses besoins au cours de la journée



Diagnostic - Axe 5 : où et comment travailler ?, focus sur r+4, zone 3

- Une des principales questions de l'organisation dynamique concerne la gestion des places et les éventuels besoins de (re)groupement de tout ou partie des effectifs. En prenant l'exemple de la zone 3 du n+4, celle-ci est constituée de Networks, Research, MEA/DOP/NTIS et le service conversationnel et assistants personnels
- L'organisation dynamique implique la possibilité pour chacun de se placer, chaque jour, pour une zone donnée, sur des postes différents et donc à proximité de personnes d'équipes différentes
- Or, l'équipe Network doit travailler en binôme. Le risque est donc qu'au fur et à mesure des arrivées, des personnes ne puissent se placer en binôme. Dans ce cas, le risque est :
 - ⊗ Que soit demandé à une personne de se déplacer ce qui va d'une part l'interrompre dans sa tâche et d'autre part induire un sentiment négatif envers le collectif et/ou le groupe
 - ⊗ Que les personnes qui doivent travailler ensemble ne puissent pas le faire au détriment de l'activité de travail, le risque est alors que les personnes favorisent le télétravail ce qui va à l'encontre des objectifs du projet
- Bien que les REX mettent en évidence le fait qu'à plus ou moins long terme, une organisation se pérennise, il existe une période durant laquelle l'organisation va se moduler pour trouver cet équilibre



Diagnostic - Axe 5 : La prise en compte des caractéristiques, focus sur IT-S Home, n+3 C

- Cette zone regroupe différents métiers (home, soft, IVA). Une autre partie des équipes - archi, développement et IVA) seront au R+3
- Ces équipes travaillent en mode agile, ce qui implique des visuels et d'échanger autour de ces visuels. Suite à la pandémie de COVID-19 et à la mise en place du télétravail, le travail en mode agile a été suspendu. L'organisation dynamique va limiter les possibilités de revenir à cette méthode de travail
- Il est également à noter que l'équipe sur soft travaille avec du matériel spécifique qui nécessite des postes de travail individuels (1 ou 2 télévision(s), décodeurs et accès réseau.
- Le matériel est donc configuré en fonction de la tâche en cours. En cas de disponibilité du poste de travail, une personne peut s'y placer. Toutefois, il ne pourra pas s'agir d'une personne ayant besoin d'utiliser le matériel, ce qui modifie le taux de partage. Ce taux n'est donc pas le même en fonction des personnels qui ont besoin de matériel (et qui donc auront besoin d'un poste spécifique) des autres
- Pour cette raison, l'équipe train VOD a demandé à concentrer les bureaux afin d'obtenir 2 PDT supplémentaires. Ainsi, le choix a été fait par l'équipe de dégrader une partie de ces conditions de travail pour avoir un nombre suffisant de PDT



Diagnostic - Axe 5 : La prise en compte des besoins et caractéristiques, focus sur IT-S , n+3 C

- De plus l'équipe train VOD est parfois présente dans son intégralité, soit 12 personnes simultanément sur cette zone
- Ces équipes (tout comme présenté dans DATA-IA) ont une activité qui impliquent de nombreux échanges plus ou moins formels (à distance ou présentiel). Les espaces utilisables sans réservation sont constitués de :
 - 2 espaces ouverts informels. Il est à noter que ces espaces (2 et 4 personnes) sont à proximité de bureaux ce qui, soit sera une source de gêne, soit ne seront pas utilisés
 - 6 espaces cloisonnés (5 espaces collectifs et 1 bulle) et cela pour 88 personnes.
- Il pourrait y avoir un écart entre les besoins de ces équipes et les espaces proposés. Il existe donc un risque pour que ces espaces soient insuffisants, en particulier sur des journées telles que le mardi et le jeudi. Les entretiens mettent en évidence le fait que certains salariés peuvent passer 4 à 6 heures par jour au téléphone/Teams ou en réunion. Cela impliquerait un déplacement des personnels sur les espaces cloisonnés d'autres zones ou encore la réservation de salle de réunion pour 1 ou 2 personnes



Axe 6 : Synthèse des impacts potentiels et des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

Chapitre 3

Diagnostic



Diagnostic – Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

- L'analyse présentée dans ce rapport met en évidence que de nombreux impacts sont à craindre pour les salariés
- **Un délitement des collectifs de travail, des coopérations et des relations sociales.** La suppression des postes de travail attribués associée au télétravail va perturber fortement la notion de collectif :
 - 🌀 L'occupation des postes de travail étant en libre usage, il ne sera pas toujours possible lorsque les salariés seront sur site de s'asseoir ensemble, ce qui peut être problématique pour des salariés travaillant étroitement, quotidiennement ensemble et qui échangent de manière plus ou moins fréquente
 - A ce jour, force est de constater que les environnements dynamiques et le travail hybride ont un impact sur le collectif et sa capacité de coopération (cas général ou particulier?) (Antoine, 2018)
 - En revanche, les effets à terme de cette dilution ne sont pas encore visibles, mais il faut s'attendre à voir apparaître des écueils dans le traitement des informations, des montées en compétences plus lentes, un renforcement de l'individualisme... Sans oublier les impacts psychologiques individuels : isolement face aux situations de travail, mise en difficulté, stress
 - Le présentiel sur site se réduisant, une forme de délitement du collectif se met d'ores et déjà en place et risque de s'accroître avec les conditions d'aménagement futures.

Diagnostic – Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

■ Une confidentialité difficilement maîtrisable :

- 🌀 Ce sujet a été évoqué au cours des entretiens par les salariés qui s'interrogent sur la confidentialité des informations qu'ils traitent. Les salariés évoquent des données manipulées. Ces données ont un caractère confidentiel, confidentialité qui touchent au secret industriel par les dossiers de brevets par exemple.

■ La distanciation :

- 🌀 On observe avec le développement de l'environnement dynamique et du télétravail associé, une distanciation qui s'opère de la part des salariés vis-à-vis du collectif, mais aussi de l'entreprise
- 🌀 Il est à noter que cette distanciation ne s'opère pas de manière volontaire de la part des individus, mais se met en place au fil des jours
- 🌀 Cette distanciation est également un frein à « l'attachement » à l'entreprise, notamment pour les nouveaux entrants
- 🌀 L'organisation dynamique questionne l'identité du salarié et de sa place dans l'entreprise. Au niveau individuel, plusieurs études montrent par exemple que le fait de disposer d'un espace de travail à soi et personnalisable traduit une manière d'exister (Crevani, 2019)



Diagnostic – Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

- **Une concentration mise à mal** : c'est un sujet important car nécessaire à la réalisation de l'activité.
 - 🌀 Tous les salariés ont des moments nécessitant davantage de concentration au cours de leur journée. Il est important de savoir si leurs implantations leur permettront d'accéder à la concentration, qui est inéluctablement à mettre en lien avec les ambiances sonores
 - 🌀 Le déploiement de l'environnement dynamique va modifier les repères organisationnels et stratégiques que les salariés s'étaient construits. Lorsqu'ils seront dans l'aménagement cible, leur environnement de travail sera plus vaste avec davantage de personnes dans l'espace, ce qui va fortement réduire leurs possibilités de faire leur travail comme ils avaient l'habitude de le faire. Ils devront donc identifier des journées, des moments de la journée au cours desquels ils pourront faire telle ou telle tâche sur site. La problématique c'est que l'activité n'est pas facilement dichotomique, le salarié ne peut pas dire, quand je serai sur site je ferai telle tâche et quand je serai en télétravail, ce sera telle autre tâche. La concentration sera difficile car il y aura toujours autour de lui quelqu'un qui sera en conversation



Diagnostic – Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

■ Les problèmes de connectivité

- 🌀 Le vrai challenge des entreprises qui favorisent les pratiques nomades est de développer des outils de communication permettant à chacun de leurs salariés d'échanger avec leurs collègues, de suivre l'avancement d'un projet et de participer à la vie quotidienne de l'entreprise d'où qu'ils soient sur le site et ce même les jours où ils ne sont pas présents physiquement au bureau. Exit donc la mauvaise connexion Internet, les différences de connectiques empêchant de se brancher à l'écran ou au réseau (ce qui est actuellement le cas sur le site actuel)... Si la question de la connectivité n'est pas assurée lors de la mise en place du projet, cela peut induire du stress et avoir des effets sur la productivité

■ Une cohabitation parfois complexe ou source de tension

- 🌀 Quel que soit l'immeuble, il existe des localisations préférentielles (généralement, les plus éloignées des flux de circulation principale, ou les postes les plus lumineux, ou ceux qui ne souffrent d'aucun regard sur les écrans...). Certains salariés, peuvent « s'attitrer » des places préférentielles en faisant d'un bureau le leur, ou s'asseoir tout le temps avec les mêmes personnes. De fait, cela empêche les autres salariés de s'installer près de leurs collègues.
- 🌀 « On peut demander gentiment à des collègues de faire un effort ok, mais pas au manager ni aux directeurs.. »



Diagnostic – Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

■ Une projection difficile

- 🌀 Certains salariés font part de malaise quant au fait de devoir s'installer dans un espace qui n'est pas le leur. Ce vécu d'« intrusion » des deux côtés participe à réduire davantage les interactions sociales
- 🌀 « Comment imaginer d'aller s'installer dans une équipe qu'on ne connaît pas? Ils peuvent se dire qu'on pique les places.. »
- 🌀 « Est-ce qu'on devra se lever et partir si on prend la dernière place d'une équipe et que d'autres arrivent ? Ils sont prioritaires j'imagine »

- ### ■ Les risques psychosociaux.
- Quand des entreprises mettent à disposition moins de postes de travail qu'il y a d'employés, cela peut être source de problèmes d'organisation, générer des conflits entre collègues pour obtenir une place... Mal organisé, les implantations dynamiques peuvent impacter les conditions de travail, voire devenir un facteur de risque psychosocial.



Diagnostic – Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

■ Des contraintes liées à l'ergonomie des postes à domicile

- ⊗ Un bureau à domicile ne répond généralement pas aux mêmes normes de santé et de sécurité que celles qui s'appliquent dans l'entreprise, que cela soit en espace de travail suffisant, en implantation et choix des équipements et mobiliers adéquats. Si les salariés reconnaissent que la Direction a facilité grandement le déploiement du télétravail, la gestion des particularités reste encore en suspens.
- ⊗ Les conditions d'aération et d'éclairage satisfaisantes. Le télétravail peut de fait accentuer des inégalités entre les travailleurs. L'exiguïté du lieu, la présence d'autres personnes, les tensions éventuelles avec ces personnes, le bruit y compris celui des voisins sont autant de contraintes à prendre en compte pour organiser une activité de télétravail adaptée.
- ⊗ Les risques de troubles musculo-squelettiques peuvent apparaître en raison d'une position trop statique assise prolongée, l'utilisation constante du clavier, de la souris et de l'écran de l'ordinateur, le travail permanent au téléphone, le siège n'offrant pas l'adaptation souhaité et le soutien lombaire suffisants. Ces situations génèrent des contraintes posturales au niveau du dos, du cou, des épaules et du poignet.
- ⊗ La position assise immobile de longues heures favorise aussi l'apparition de pathologies comme les troubles circulatoires, le diabète, ou l'obésité, aggravée par le grignotage et/ou une restauration rapide, sans vraie pause-déjeuner.

Diagnostic – Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

- ❖ Dé-sociabilisation : le travail demeure une composante essentielle de l'identité des personnes. Le travail constitue un cordon ombilical avec les autres sur le plan social que l'activité à distance rend plus virtuel. Le télé travail à distance, qui induit de nouveaux lieux et temps de travail, peut nuire à la construction de la cohésion sociale, et favoriser l'isolement et l'affaiblissement des relations professionnelles, l'appauvrissement des individus, avec la diminution des communications réelles en face à face au profit de communications virtuelles par écran interposé.
- ❖ L'éloignement du collectif de travail engendre des effets négatifs sur le sentiment d'appartenance et l'égalité des conditions d'emploi et des droits en matière de formation et de promotion : être insuffisamment encadré ou être oublié, ne pas être évalué, ne pas avoir accès aux mêmes informations et opportunités de carrière que ses collègues. De fait la personne en télétravail se prive souvent d'un accès à des informations importantes voire stratégiques ou de moments de réflexion, de formation, de créativité grâce à sa participation au sein d'un collectif.
- ❖ Par ailleurs l'atomisation du collectif du travail peut favoriser une perte de créativité et d'intelligence collective.
- Il est à craindre que les salariés, ne voient dans le télétravail que l'enjeu central du dispositif d'accompagnement d'un projet qui ne mettrait pas à la disposition des salariés des espaces de travail ressources, où ils pourraient réaliser leur activité de manière usuelle.
- Enfin, la massification du recours au télétravail a été une des conséquences voire une accélération permise pas le contexte sanitaire. Quelle marge de manœuvre se donne le projet en cas de réversibilité?



Diagnostic – Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

■ La santé physique et mentale des salariés :

- 🌀 Les éléments précédemment évoqués mettent en avant des points de vigilance, qui peuvent avoir des conséquences sur la santé physique et mentale des salariés :
 - Sur la santé physique, notamment pour les salariés en télétravail : par les mauvaises postures face à l'écran, en raison d'un poste de travail inadapté (table de salle à manger par exemple), l'absence de réelle pause au cours de la journée, une déconnexion à l'écran insuffisante, on peut craindre de voir apparaître des troubles musculosquelettiques chez certains salariés
 - Sur la santé mentale : le stress généré par l'environnement sonore, mais aussi les difficultés qui peuvent être rencontrées à mener à bien son travail quand on est sur site, sont des facteurs de risques en termes de RPS

Diagnostic - Axe 6 : Synthèse des risques liés à la mise en place d'une organisation dynamique

- Les retours d'expérience des salariés rencontrés sur de précédentes études nous amènent à identifier des contraintes liées au partage de bureaux, aux postes de travail non attitrés, ainsi qu'aux différents espaces de travail (zone de concentration, zone d'appels, zone de réunion, zone d'échange...) qui ont abouti à la mise en place, pour une majorité des salariés, de stratégies d'évitement.
- 🌀 Quelques éléments issus de nos retours d'expérience sur des modes d'implantations et d'organisation similaires.

Le risque de désengagement

Selon un sondage Opinionway, 68% des personnes interrogées sont opposées au fait de ne plus avoir de bureau attitré et personnalisé. Les personnes sont invitées à ne plus accrocher de photos de leurs enfants ou de posters. Ces aménagements rognent sur l'intimité, et contribuent à nier la singularité de ceux qui occupent les lieux. La sociologue Danièle Linhart parle d'une "précarité subjective". Cette uniformisation renvoie inconsciemment chacun à une condition de travailleur interchangeable. « Or, la richesse d'un travail tient à tout ce qu'une individualité y apporte. »

En imposant des règles de dépersonnalisation ou de bureaux « nomades » à leurs salariés, les entreprises prennent le risque d'initier un cercle vicieux : dépersonnalisation, déshumanisation, désengagement.

Des installations au poste qui deviennent optionnels

Les installations et les réinstallations aux postes de travail sont chronophages

Les salariés disposent de casiers dans lesquels sera entreposé leur matériel de travail.

Ainsi, les salariés disposent chacun des éléments suivants : Un ordinateur portable, à relier aux différents écrans présents sur les postes de travail, le chargeur de l'ordinateur portable, une souris externe filaire, à relier à l'ordinateur, un clavier externe filaire, à relier à l'ordinateur, un casque filaire dédié à la soft phonie, à relier à l'ordinateur.

À chaque installation, cela implique pour les salariés de brancher l'ensemble des éléments avant de commencer à travailler.



CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic

Axe 7 : Ressenti et attentes des salariés



Diagnostic - Axe 7 : Une perception mitigée du projet

- L'analyse des entretiens montre que malgré une ancienneté importante, les salariés n'éprouvent pas de résistance au changement marquée.
 - 🌀 Le retour d'expérience qu'ils ont sur le déménagement sur Atalante les conduit presque à sous-estimer leurs craintes à ce jour :

"On avait peur mais même si c'est moins convivial que sur l'ancien bâtiment, on s'y est fait, on a perdu du collectif mais on a gagné un beau bâtiment. Du coup, bah j'ose trop rien dire, je me dis on verra bien, on finira peut-être par s'y faire"

"On ne voulait pas de l'open space et finalement on s'est habitué donc difficile de dire quelque chose. On verra bien".
- Néanmoins, vis-à-vis de ce projet, la très grande majorité des salariés anticipent une dégradation des conditions de travail, et ce pour deux raisons partagées par tous :
 - 🌀 La diminution des espaces de travail, le risque de bruit et de densité des espaces de travail
 - 🌀 La mise en place généralisée de postes non-attribués.
- Quelques salariés expriment toutefois une vive inquiétude.
 - « *Ca sera la course pour s'installer le matin, on n'aura pas d'intimité, ça va être dense tout ça* »



Diagnostic - Axe 7 : Une perception mitigée du projet

- Pour ceux-là, le passage en espace dynamique rebat les cartes de la relation à l'entreprise :
 - « Quel est le sens de ma présence dans l'entreprise si on estime que je ne suis pas digne d'un bout d'espace. Sachant que ce n'était pas le deal de départ. On est dépouillés, déclassés... »
 - « On rend les situations très insécurisantes, ils ne veulent pas nous retenir. Il y a aussi des réorganisations en cours derrière, les RH nous disent qu'elles ne vont pas nous aider parce qu'il n'y a pas assez de turn-over... »
 - « On est sur un covid, une réorganisation, du flex office... Ça fait beaucoup ! »
- Des études mettent d'ailleurs en évidence le fait que le flex desk dégrade le sentiment d'appartenance à l'entreprise et, en conséquence, influe sur le niveau de motivation des personnels. A terme, une augmentation du turn-over peut être observé (Berkerey et al., 2017)
 - 🌀 La question de la capacité d'agir sur le projet est questionnée par les salariés. Ils estiment que les capacités d'adaptation ne se feront qu'à la marge, si et seulement si le manager de proximité se saisit du projet.



Diagnostic - Axe 7 : Les craintes relatives à l'environnement dynamique

- L'aménagement en environnement dynamique est l'un des sujets qui préoccupe le plus les salariés et à bien des égards :
 - ⊗ La densification attendue des espaces de travail,
 - ⊗ Le bruit généré par le plateau et par les circulations
 - ⊗ La gestion des appels téléphoniques et des réunions,
 - ⊗ La concentration que ce soit pour traiter des dossiers ou échangés avec les clients
 - ⊗ La gestion de la confidentialité
 - ⊗ La perte des collègues implantés ailleurs,
 - ⊗ La distorsion du lien social, et du lien à l'entreprise
 - ⊗ L'hygiène du poste de travail : au-delà de l'ère post covid, c'est les usages au quotidien qui sont craints, les personnes qui vont laisser des tasses sales, des salariés perçus dans le collectif pour avoir de souci d'hygiène...
 - ⊗ L'absence de personnalisation de la position de travail
 - ⊗ Le réglage quotidien de l'écran et du siège
 - ⊗ La compatibilité entre tiers de l'équipe, une inquiétude sur le fait de se retrouver sur un îlot avec des personnes que l'on ne connaît pas, ou avec qui on ne s'entend pas
 - ⊗ Un sentiment de perte de reconnaissance par la perte du bureau attitré



Diagnostic - Axe 7 : Une sensation différenciée selon la présence du manager

- Une logique d'implantation en multisites qui donne la sensation qu'il y a des gagnants et des perdants
- Plusieurs configurations existent au sein d'Atalante :
 - 🌀 Certains salariés évoluent dans un environnement entièrement colocalisé : manager de proximité, membres de l'équipe et N+2 sont tous rattachés au bâtiment
 - 🌀 D'autres vivent le multisites de façon assez graduelle :
 - Certains ont leur manager et certains collègues sur le site; et d'autres collègues rattachés à des sites externes (Paris, Lannion, Grenoble essentiellement)
 - D'autres ont une partie de leur équipe colocalisée et des collègues et leur manager sur d'autres sites,
 - D'autres enfin sont les seuls représentants de leur équipe sur le site.
- Parmi ces différentes configurations, les salariés estiment que le fait d'être entièrement implantés ensemble représente une vraie force et que le fait d'être implanté en multisite est un facteur de risque.
- Par ailleurs, avoir son manager sur le site est perçu comme un facteur de protection par rapport à la façon dont l'équipe est implantée sur le site

Diagnostic - Axe 7 : Une sensation différenciée selon la présence du manager

- Ils estiment que les équipes qui sont les mieux traitées sont celles dont les managers ont été sollicités et donc, ceux qui sont présents sur le site
 - 🌀 "Notre manager n'a qu'une toute petite partie de son équipe sur Atalante, il ne se soucie pas trop de comment on va travailler tant qu'on continue à être productif, le reste..."
 - 🌀 "C'est sûr que le fait d'être colocalisé c'est un vrai avantage, le manager nous voit au quotidien, quand il demande des choses pour le projet, c'est pour lui et pour nous, on est ensemble"
- Ainsi, pour les salariés sans manager sur le site, ce réaménagement est un peu comparable à une double peine :
 - 🌀 Avoir une vie d'équipe plus distendue, un rapport au management plus distancié, mais aussi
 - 🌀 Avoir une moindre protection face aux évolutions de la structure en général et face au réaménagement d'Atalante en particulier.
- Ce projet n'intervient pas dans un contexte dans lequel les salariés sont exempts d'exposition aux RPS.
 - 🌀 Ils voient d'ores et déjà un certain nombre de facteurs de risque peser sur leur santé.
 - 🌀 Le projet pourrait, s'il dégrade davantage les conditions de réalisation de l'activité, aggraver les situations de souffrance voire faire basculer certains salariés à l'heure actuelle en équilibre précaire dans l'entrée dans la souffrance.



Diagnostic - Axe 7 : Une réorganisation OLS en cours

- Une réorganisation qui vient projeter du flou sur le périmètre des activités.
 - En effet, les salariés du département OLS sont à l'heure actuelle en pleine réorganisation.
 - Pour certains salariés entendus, cette réorganisation conduit à un changement de rattachement hiérarchique,
 - Mais pour d'autres, c'est un changement d'équipe ou de périmètre qui s'opère
- *L'annonce de cette réorganisation s'accompagne d'une absence de visibilité pour les salariés, à la fois sur la question de leur future équipe, mais aussi et indubitablement sur la question de leur future localisation et implantation*
 - *« Pour l'instant, on sait que des personnes partent dans deux directions fonctionnelles. »*
 - *« On va passer d'une équipe uni-site à une équipe multi-sites : à Grenoble, Paris... Pour la cohésion d'équipe, c'est nul. »*
- **Pour d'autre qui essaient de se projeter sur les implantations futures, la lecture des plans s'accompagne de questions qui restent à ce jour sans réponse :**
 - *« On se dit qu'on a 66 places pour 88 personnes, alors qu'on n'a même pas de vision de qui seront ces 88 ? C'est 88 sans la réorganisation, mais avec la réorganisation, on ne sait pas combien on va être, peut-être 100 ou 70 ? C'est un peu dur de savoir ce qui nous attend. »*



Diagnostic - Axe 7 : La restauration comme source d'inquiétude

■ La restauration est un sujet d'inquiétude.

- 🕒 La quasi-totalité des salariés entendus utilisent à chaque fois qu'ils sont présents sur le site le restaurant d'entreprise.
- 🕒 D'après eux, la cantine n'était pas prévue initialement sur le site, elle a été "rajoutée" au fur et à mesure du projet de déménagement en 2019-2020.
- 🕒 Ils ne remettent pas en question la capacité du fournisseur à augmenter sa capacité de service, mais il s'agit de la capacité d'accueil de la salle de restauration qui est questionnée.
- 🕒 Ils estiment que le bâtiment n'était donc pas prévu pour accueillir une cantine et qu'elle risque de ne pas pouvoir accueillir l'intégralité des salariés post-implantation.
- 🕒 En effet, si les salariés expliquent qu'ils ne rencontrent pas trop de difficultés actuellement, ils expliquent aussi qu'ils s'organisent pour ne pas en avoir en choisissant l'horaire à laquelle ils y vont

■ Certains salariés Orange externes à Atalante viendraient aussi déjeuner sur ce site.

■ A ce jour, la salle de restauration dispose de 220 places assises. Un taux de rotation classique est un taux à 2. Au-delà de 2, les conditions d'accueil sont la plupart du temps dégradées (excepté lorsque la population accueillie est une population assez itinérante)

Diagnostic - Axe 7 : La restauration comme source d'inquiétude

- Afin de pouvoir accueillir les salariés sur le site, la Direction envisage de proposer un taux de rotation de 2.5 (et donc 550 couverts possibles)
 - 🕒 Cette possibilité serait offerte en répartissant les couverts sur l'intégralité de la plage horaire de 11h30 à 14h00. Or, les salariés affluent généralement sur les mêmes heures au restaurant.
 - "Il faudrait faire évoluer les habitudes"
 - 🕒 Dans la pratique, il n'est pas seulement question d'habitude, mais plutôt d'organisation des réunions qui se terminent la plupart du temps entre 12h et 12h30, pour reprendre entre 13h30 et 14h30.
 - 🕒 La question du lissage des présences ne pourra se faire qu'en travaillant sur l'organisation et la planification des réunions des salariés présents sur le site.
- Enfin, d'après une étude réalisée par Edenred, lorsque les Français déjeunent sur leur lieu de travail, les pauses déjeuner se font plus longues. 43 % des Français ont plus de 45 minutes pour manger, 34 % ont entre 30 et 45 minutes et 21 % ont de 15 à 30 minutes.
 - 🕒 Ainsi, il est imaginable que les services s'organisent peu ou prou de 12h à 12h45; et de 12h45 à 13h, permettant une capacité d'accueil d'environ 440 salariés.
 - 🕒 Les horaires d'ouverture annexes pourraient être "occupés" par des salariés moins exposés à ces contraintes de réunion, pour peu qu'ils ne soient pas seuls (on a tendance à préférer attendre un ou des collègues pour éviter de ne pas déjeuner seul)



Diagnostic - Axe 7 : Les attentes d'une vie sur site

- Lorsque l'on interroge les salariés sur les attentes qu'ils pourraient avoir dans le cadre du projet, il ressort de manière unanime d'avoir une vie sur site au travers :
 - 🌀 Des animations sur le site, des initiatives CSE appréciées,
 - 🌀 Des instants de rencontres entre les salariés TGI mais aussi avec les autres entités,
 - 🌀 Une amélioration sur la capacité de restauration, un réaménagement voire un agrandissement de la salle de restauration,
- D'une part il y a une envie exprimée d'avoir une vie sur site, au-delà du travail en soi, d'avoir des espaces et des temps de partage or le temps de restauration.



CONFIDENTIEL

Chapitre 4

Préconisations



Préconisations

Détails (1/7)

■ Recommandations sur la conduite de projet

- 🕒 Orienter la communication sur les enjeux pour l'entreprise
- 🕒 Présenter les éléments opérationnels du projet afin de permettre la projection des personnels dans le nouvel environnement de travail
- 🕒 Présenter les données brutes du taux d'occupation sur une période hors vague COVID-19 et hors période de congés
- 🕒 Présenter un planning intégrant des hypothèses optimistes et pessimistes (exemple, retard dans les travaux) et des solutions alternatives pour chaque hypothèse majorante
- 🕒 Formaliser les REX (inter et intra-projet(s)) positifs et négatifs aux instances représentatives du personnel



Préconisations

Détails (2/7)

■ Recommandations sur l'organisation dynamique (1/2)

- 🕒 Présenter les dispositions visant à limiter le risque bactérien et viral ainsi que les dispositions permettant de maintenir les gestes barrières
- 🕒 Identifier les tâches chronophages et évaluer le temps supplémentaire quotidien et par personne associé
- 🕒 (Re)sensibiliser les personnels à l'important du réglage des postes et définir un temps à l'arrivée des personnes pour réaliser ces réglages
- 🕒 Présenter l'organisation autour du clean-desk (logistique, positionnement et nombre des produits dans chaque zone)
- 🕒 Mener une réflexion pour la mise en place d'une application permettant d'identifier les postes libres avant de se rendre sur site
- 🕒 Identifier les postes les plus contraignants et présenter aux membres du CSE les dispositions visant à limiter les risques en privilégiant les dispositions de prévention collective (limiter la source du risque) et en évitant les dispositions individuelles (ex : cloisons acoustiques)
- 🕒 Mettre en place un REX pour recueillir le ressenti des salariés en ce qui concerne l'organisation dynamique
- 🕒 Présenter l'organisation prévue pour des situations de type dégradé (ex : présence de tous les personnels d'une même équipe)



Préconisations

Détails (3/7)

■ Recommandations sur l'organisation dynamique (2/2)

- 🌀 Reprendre avec l'ensemble des équipes les besoins spécifiques de chacune d'entre elles et s'assurer que l'organisation dynamique permet de tenir compte de ces caractéristiques. Présenter les éléments aux membres du CSE
- 🌀 Définir avec le GPP des indicateurs de suivi et d'évaluation des risques (ex : qualité du collectif) par le biais d'un questionnaire à 1, 3 et 6 mois et/ou des indicateurs quantitatifs

CONFIDENTIEL

Préconisations

Détails (4/7)

■ Recommandations sur le télétravail

- Si la pratique du télétravail apparaît comme majoritairement appréciée par les salariés, que ses bienfaits sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle sont évidents, il ressort des points de difficulté qui nécessitent une prise en charge pour une amélioration des conditions de travail :
 - Augmenter les moyens matériels pour réaliser le télétravail, c'est-à-dire mettre à disposition un écran déporté, des casques, du mobilier
 - Clarifier le discours et les positions sur le nombre de jours de télétravail réalisables ainsi que sur les jours flex et fixes
 - Apporter une compensation financière complémentaire. Dans le cadre de la crise énergétique que la France traverse, il est craint un accroissement des coûts, notamment sur le chauffage. Une inquiétude peut être portée sur la capacité des foyers à faire face à toutes les augmentations et par conséquent sur les conditions de travail des salariés à leur domicile



Préconisations

Détails (5/7)

■ Recommandations sur le restaurant d'entreprise

- 🌀 Voir à augmenter les capacités d'accueil de la salle de restauration via des travaux complémentaires
- 🌀 Travailler sur des scénarios pour augmenter les capacités de production

CONFIDENTIEL



Préconisations

Détails (6/7)

■ Prise en compte des besoins spécifiques et des aménagements de postes

- 🌀 Sur l'exemple du siège, il apparaît important de prévoir en amont du micro zoning la gestion des aménagements dits particuliers, car il en découle des impacts tant au niveau individuel que collectif :
- 🌀 Au niveau individuel :
 - Position de travail attitrée ou partagée, qui induit ou non une situation nouvelle pour le salarié concerné dans la gestion des réglages de ses équipements, dans la construction de ses repères...
 - Le lieu d'implantation de la position de travail attitrés vis-à-vis des collègues de l'équipe qui seront en dynamique,
- 🌀 Au niveau collectif :
 - Règles d'utilisation d'un poste ou d'un siège adapté sur prescription médicale
 - Impact sur le taux de partage en environnement dynamique
 - Aménagements spécifiques au niveau du bâtiment : accessibilité des espaces collaboratifs? Circulation dans les locaux? Repères et orientations dans les espaces...



Préconisations

Détails (7/7)

- Il est à noter que le maintien d'un bureau fixe pour des personnes ayant un besoin d'adaptation du poste dans une organisation dynamique implique une mise en exergue de la situation personnelle
- Là où précédemment, seules les personnes à proximité immédiates pouvaient identifier un poste aménagé, demain, l'ensemble d'un territoire pourrait être au fait de cet aménagement
- Certains aménagements sont mineurs et ne se voient pas forcément (écran spécifique, bureau réglable en hauteur, etc.). Le fait de dédier le poste pointera la situation personnelle du salarié
- Ces points de réflexions induisent une prise en compte de ces sujets le plus en amont possible, car ils sont structurants dans les aménagements et les règles d'usages qui vont en découler.

Tableaux de Synthèse

Axe 2. La conduite de projet



Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-size: 2em; font-weight: bold;">La conduite de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Une communication qui ne permet pas aux salariés de comprendre le lien entre constat (enjeu économique et environnemental) et la solution proposée (organisation dynamique) 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Limiter la projection et l'appropriation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> 🎯 Orienter la communication autour des enjeux économiques et environnementaux 🎯 Expliciter en quoi l'organisation dynamique est la solution la plus adaptée aux enjeux 🎯 Présenter les éléments opérationnels de l'organisation dynamique
	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Un taux d'occupation recueillie en pleine pandémie 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Un taux erroné ⚠ Des données d'entrée majorées ou minorées ⚠ Des difficultés supplémentaires en termes taux d'occupation, de besoins de restauration et de parking 	<ul style="list-style-type: none"> 🎯 Réaliser une nouvelle étude quantitative 🎯 Présenter les données brutes aux membres du CSE
	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Le planning ne laisse aucune marges de manœuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Surcoût en cas d'erreur dans les commandes par exemple ⚠ Absence de temps pour reprendre ou compléter des points ⚠ Impact potentiel sur le temps alloué aux GT, au micro-zoning ou à l'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> 🎯 Revoir le planning projet en intégrant des marges de manœuvre

Tableaux de Synthèse

Axe 3. Analyse architecturale



Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Environnements	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation entre la capacité du parking et les besoins réels futurs 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté pour trouver une place Perte de temps Difficulté pour se garer, stress 	<ul style="list-style-type: none"> Préciser taux de remplissage révisionnel du site après mis en place de l'environnement dynamique Mettre à jour et compléter les enquêtes sur les moyens de transports envisagés par les salariés Mettre en place un comptage en temps réel
	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation entre la capacité du restaurant et les besoins réels futurs 	<ul style="list-style-type: none"> Attente et perte de temps Stress Difficulté à trouver une place de son choix 	<ul style="list-style-type: none"> Faire enquête et bilan offre/besoins Renforcer et diversifier l'offre de restauration Etudier la possibilité d'augmenter la capacité du restaurant
	<ul style="list-style-type: none"> Densité importante dans les open spaces 	<ul style="list-style-type: none"> Nuisances acoustiques Difficultés de concentration Resserrement des espaces Tensions entre salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Dé densifier les open spaces Espacer les postes de travail Protéger les postes exposés aux flux de circulation Faire études et audits acoustiques, respecter le norme acoustique NF S 31 199
	<ul style="list-style-type: none"> Certains dégagements entre équipements de travail de largeur non réglementaire 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité Inconfort Gêne 	<ul style="list-style-type: none"> Revoir les dispositions du mobilier Revoir la capacité de certaines salles de réunions

Tableaux de Synthèse

Axes 4 et 5. L'environnement dynamique



L'humain au cœur des décisions

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Environnement dynamique	<ul style="list-style-type: none"> Les contraintes de l'open space exacerbées 	<ul style="list-style-type: none"> Nuisances sonores liées aux déplacements et à l'utilisation du matériel commun Augmentation des besoins en bulle/salle de réunion Augmentation du télétravail 	<ul style="list-style-type: none"> Mener une réflexion pour limiter les sources de nuisance ou en limiter les effets par la mise en place de cloisons par exemple Identifier les flux de déplacements et pointer les éventuels bureaux à proximité – transformer ces bureaux en espaces cloisonnés Au cours du micro-zoning, mener une réflexion pour définir des zones silence Identifier les postes les plus contraignants et présenter aux membres du CSE les dispositions visant à limiter les risques en privilégiant les dispositions de prévention collective (limiter la source du risque) et en évitant les dispositions individuelles (ex : cloisons acoustiques) Mettre en place un REX pour recueillir le ressenti des salariés en ce qui concerne l'organisation dynamique
	<ul style="list-style-type: none"> La prise en compte des besoins et contraintes liées aux métiers 	<ul style="list-style-type: none"> Des besoins non pris en compte limitant ou contraignant l'activité Baisse de la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier de manière exhaustive les besoins spécifiques Relever les besoins (confidentialité, matériel, EPI, etc.) et proposer des solutions adaptées pour intégrer ces spécificités
	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation dynamique augmente les risques bactériens et viraux 	<ul style="list-style-type: none"> Transmission bactérienne et virale 	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les dispositions visant à limiter le risque bactérien et viral ainsi que les dispositions permettant de maintenir les gestes barrières

Tableaux de Synthèse

Axes 4 et 5. L'environnement dynamique



L'humain au cœur des décisions

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Environnement dynamique	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles tâches chronophages 	<ul style="list-style-type: none"> Non priorisation du réglage des postes de travail Difficultés de logistiques autour des produits de désinfection 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les tâches chronophages et évaluer le temps supplémentaire quotidien et par personne associé (Re)sensibiliser les personnels à l'important du réglage des postes et définir un temps à l'arrivée des personnes pour réaliser ces réglages Présenter l'organisation autour du clean-desk (logistique, positionnement et nombre des produits dans chaque zone)
	<ul style="list-style-type: none"> Les REX des organisations dynamiques mettent en évidence des difficultés et des contraintes 	<ul style="list-style-type: none"> Dégradation des conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un REX pour recueillir le ressenti des salariés en ce qui concerne l'organisation dynamique Définir avec le GPP des indicateurs de bien-être et de performance
	<ul style="list-style-type: none"> Divers objets à transporter (clavier, souris, stylo, mug...) entre le casier et la position de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Encombrement Risques de chute 	<ul style="list-style-type: none"> Proposer un panier de rangement aux salariés qui le souhaitent

Tableaux de Synthèse

Axes 4 et 5. Le télétravail et les espaces collectifs



L'humain au cœur des décisions

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Télétravail	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Le télétravail pourrait être une marge de régulation du taux d'occupation ou pour limiter l'exposition aux contraintes ⚠ Des salariés ne réalisent pas de télétravail ⚠ Augmentation des coûts de l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Imposer ou moduler les jours de télétravail ⚠ Imposer le télétravail/des personnes qui se sentent contraintes de télétravailler alors que leur environnement n'est pas optimal 	<ul style="list-style-type: none"> 🎯 Augmenter les moyens matériels pour réaliser le télétravail, c'est-à-dire mettre à disposition un écran déporté, des casques, du mobilier 🎯 Clarifier le discours et les positions sur le nombre de jours de télétravail réalisables ainsi que sur les jours flex et fixes 🎯 Apporter une compensation financière complémentaire. Dans le cadre de la crise énergétique que la France traverse, il est à craindre un accroissement des coûts, notamment sur le chauffage. Une inquiétude peut être portée sur la capacité des foyers à faire face à toutes les augmentations et par conséquent sur les conditions de travail des salariés à leur domicile
Restauration	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ La capacité de la restauration pourrait être insuffisante 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Contraindre les salariés à modifier leurs horaires de restauration ⚠ Impact sur les horaires de réunion et/ou de travail 	<ul style="list-style-type: none"> 🎯 Voir à augmenter les capacités d'accueil de la salle de restauration via des travaux complémentaires 🎯 Travailler sur des scénarios pour augmenter les capacités de production

Tableaux de Synthèse

Axes 4 et 5. La prise en compte des besoins spécifiques



Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">Besoins spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Les besoins spécifiques sont divers et ne se limitent pas aux PMR ✦ Là où précédemment, seules les personnes à proximité immédiates pouvaient identifier un poste aménagé, demain, l'ensemble d'un territoire pourrait être au fait de cet aménagement ✦ Certains aménagements sont mineurs et ne se voient pas forcément (écran spécifique, bureau réglable en hauteur, etc.). Le fait de dédier le poste pointera la situation personnelle du salarié 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Mise en évidence des situations individuelles ⚠ Dispositions individuelles de prévention/adaptation et non pas des dispositions collectives ⚠ Diminution du taux de partage 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Prévoir en amont du micro-zoning la gestion des aménagements dits particuliers, car il en découle des impacts tant au niveau individuel que collectif : AU NIVEAU INDIVIDUEL : <ul style="list-style-type: none"> • Position de travail attirée ou partagée, qui induit ou non une situation nouvelle pour le salarié concerné dans la gestion des réglages de ses équipements, dans la construction de ses repères... • Le lieu d'implantation de la position de travail attirés vis-à-vis des collègues de l'équipe qui seront en dynamique AU NIVEAU COLLECTIF : <ul style="list-style-type: none"> • Règles d'utilisation d'un poste ou d'un siège adapté sur prescription médicale • Impact sur le taux de partage en environnement dynamique • Aménagements spécifiques au niveau du bâtiment : accessibilité des espaces collaboratifs? Circulation dans les locaux? Repères et orientations dans les espaces...



CONFIDENTIEL

Merci pour votre attention



CONFIDENTIEL

Chapitre 5

Annexes



Annexes

Lexique

APD	Avant Projet Définitif
CSE	Comité Social et Economique
CSSCT	Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail
Db	Décibel
DUERP	Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
GPP	Groupe de Prévention Pluridisciplinaire
GT	Groupe de Travail
INRS	Institut national de recherche et de sécurité
OS	Open Space
PDF/DWG	Format de lecture de plans
PDM	Plan de Mobilité
QVT	Qualité de vie au travail
RE	Restaurant d'Entreprise
REX	Retour d'Expérience
RPS	Risque Psycho-Sociaux
RQTH	Reconnaissance Qualité Travailleur Handicapé
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SDIT	Schéma Directeur Immobilier Territoriaux
SUA	Surface Utile d'Annexes
SUB	Surface Utile Brute
SUBLA	Surface Utile Brute Locative Aménageable
SUN	Surface Utile Nette



Annexes

Bibliographie

- Antoine, M. (2018) *Unveiling the organisational identity: a spatial approach based on the office. The case of ORES Picardy Wallonia transition towards an activity-based workspace.* Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain
- Berkery, E., Morley, M.J., Tiernan, S., Purtill, H. et Parry, E. (2017). *On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes.* *European Management Review*, 14, 165– 183
- Crevani, L. (2019). *Organizational presence and place: Sociomaterial place work in the Swedish outdoor industry,* *Management Learning*, 50(4), 389-408
- *L'open Space m'a tuer.* Alexandre des Isnards et Thomas Zuber 1^{ère} édition 2008, Editions Hachette Littératures, ISBN-10: 2012374085, 216p



Technologia

📍 29 rue du Louvre - 75002 Paris
☎ 01 40 22 93 63
✉ contact@technologia.fr
🌐 www.technologia.fr

SAS au capital de 225.000 € – RC 378 558 050 0050
APE 7112B – NAF 7022Z
N° TVA intracommunautaire : FR05378558050

