



DGRM/Janvier 2021

#DEMAIN/Chantier 15 Aménagement des espaces

LES NOUVEAUX REPERES D'ORGANISATION DES ESPACES DE TRAVAIL AU SEIN DE LA BRANCHE RECOUVREMENT

DECEMBRE 2020

Entre juin et octobre 2020, la Branche recouvrement a actualisé son regard et sa compréhension des nouvelles pratiques de travail en engageant un chantier national, participatif et global, dont le nom est volontairement signifiant : **#DEMAIN**.

L'adaptation des environnements de travail est l'un des 4 défis de la démarche #DEMAIN, autour des équipements de travail, des déplacements et des espaces de travail.

Ce que l'on peut retenir en fil rouge des travaux de #DEMAIN, c'est que le travail à distance modifiera de façon durable et profonde nos organisations de travail (et par conséquent nos espaces de travail), mais il n'est qu'une des tendances à prendre en compte à l'avenir.

D'ailleurs, et c'est particulièrement important de le souligner, les réflexions sur les nouvelles organisations de travail et d'aménagement des espaces sont posées en dehors de tout contexte de crise sanitaire. En particulier en ce qui concerne le développement du travail à distance, qui est l'une des tendances à prendre en compte, les hypothèses écartent bien sûr le télétravail intégral et rappellent qu'il est fondé sur l'expression volontaire des personnels.

Un socle commun d'orientations en matière de travail à distance a été construit et partagé dans tout le réseau, et une feuille de route organise les actions à engager à partir de novembre 2020 pour progresser vers une cible posant de nouveaux repères et équilibres.

Le présent document présente les nouveaux repères d'organisation des espaces de travail dans les sites de la Branche recouvrement, qui peuvent faire référence à l'occasion des projets de modernisation des espaces.

Il a fait l'objet d'une présentation en Commission de gestion des moyens et au Conseil d'administration de l'Accoss les 10 et 18 décembre derniers.



Pourquoi de nouveaux repères dans l'organisation de nos environnements de travail ?

Deux raisons se conjuguent pour poser de nouveaux repères dans l'organisation de nos espaces de travail :

- La prise en compte des évolutions des modalités de travail
- La prise en compte des nouvelles tendances d'aménagement



Traduire spatialement les évolutions des modalités de travail.

- **La régionalisation du réseau a conduit à dépasser « l'unité de lieu » de gestion des missions de service public**

Dès 2012, cette réforme organisationnelle a conduit à développer fortement le travail à distance, avec des équipes travaillant sur une même activité mais réparties sur plusieurs sites départementaux.

- **L'essor de nouvelles pratiques collaboratives servies par des outils nouveaux**

Construction partagée d'analyses et de solutions, travaux des modes projets pour ne citer que les plus répandus, ces nouvelles méthodes de travail moins « verticales » ont été accompagnées par le déploiement d'outils nouveaux, tels que la suite d'outils bureautiques Microsoft office que la Branche a déployé en 2019. Au-delà, les nouvelles méthodes de travaux collaboratives ont été promues par la Branche notamment par la création d'une Direction de l'innovation et du digital. Ces méthodes impactent les outils utilisés, rapprochent les travaux de leur traduction concrète, et réduisent les déplacements physiques.

- **Les nouvelles pratiques professionnelles liées à la réduction de l'utilisation du « papier »**

Depuis 5 ans, la réduction des consommations de papier et de consommables liées aux impressions (et de façon connexe la réduction du nombre d'imprimantes) est au carrefour :

- D'une tendance de la société à la dématérialisation des échanges
- D'une volonté des organisations de mettre en avant leur responsabilité environnementale

Les collaborateurs n'ont plus, sauf de rares exceptions, d'imprimantes individuelles, et le nombre d'imprimantes collectives a été adapté aux besoins qui se réduisent.

Sur sites, les espaces dédiés aux archives ont drastiquement été réduits, de même que les espaces dédiés à la gestion des courriers entrants.

Tout cela a libéré de l'espace de travail.

- **L'essor du télétravail**

La pratique du télétravail a commencé à se déployer dans la branche Recouvrement dès 2014 mais la tendance s'est véritablement accélérée en 2018/2019 avec la signature du protocole d'accord Ucanss relatif au travail à distance (TAD) du 28 novembre 2017.

On a pu constater un déploiement progressif sur les deux dernières années sans que l'occupation des espaces de travail ne soit réétudiée.

Cet essor du TAD a naturellement pris une dimension significative en 2020 en réponse à la crise sanitaire, même si, de façon évidente, cette période est exceptionnelle.

Toutefois, les enseignements des travaux du groupe de travail national #DEMAIN montrent que les collaborateurs manifestent le souhait d'avoir davantage recours au télétravail à l'avenir mais de façon maîtrisée (à la différence des périodes de confinement), à l'identique de la tendance générale observée dans tous les services publics et les entreprises privées.

Une approche équilibrée du recours au travail à distance se dessine et conduit à contribuer à réinterroger l'aménagement des espaces de travail sur site, autour de nouvelles approches plaçant l'usage des espaces au centre de l'organisation.



Moderniser nos approches en intégrant les tendances nouvelles d'aménagement des espaces de bureaux.

- **L'usage des espaces au cœur de l'aménagement moderne**

Jusqu'à présent, l'aménagement des espaces était organisé en prenant en compte et en croisant :

- Les activités réalisées dans l'espace
- Le statut des personnels (augmentation des espaces avec le rang, et individualisation des espaces).

Peu d'espaces étaient ainsi considérés comme multi usages.

Le cloisonnement des espaces était également très développé, traduction spatiale de la façon d'appréhender l'organisation, en phase avec les repères antérieurs et les pratiques associées (par exemple, l'équipement en imprimante individuelle, etc.).

Toutes les tendances actuelles d'aménagement des espaces de travail mettent au cœur du sujet l'usage des espaces et leur partage.

Cet usage des espaces est ainsi la clé d'entrée organisationnelle de l'environnement de travail et il renvoie :

- aux types d'activités réalisées, auxquels la configuration des espaces de travail doit correspondre ;
- mais aussi à l'aménagement permettant le changement d'ambiance et d'usage (multi-usages des espaces)

Quant à leur partage, il est indispensable pour mieux les utiliser, particulièrement au vu des tendances organisationnelles se développant et présentées plus haut.

Particulièrement, il conditionne l'accès au travail à distance, et vaut pour tous les collaborateurs quel que soit l'emploi et/ou le statut.

Sa mise en œuvre relève des directions d'organisme, et s'adapte en fonction des contraintes spatiales et organisationnelles, qui peuvent être différentes selon les sites, les services, les activités.

- **Un mobilier et des ambiances de travail au service des évolutions des pratiques de travail**

Les équipements sont garants de la capacité de faire vivre concrètement les ambiances de travail attendues qui se déroulent, selon l'activité exercée, dans des espaces collectifs, partagés ou individuels :

- activités confidentielles,
- échanges téléphoniques,
- entretiens individuels,
- activités de projet,
- activités partagées avec d'autres collaborateurs présents ou pas sur sites
- etc

Au final, les tendances actuelles d'aménagement ont toutes en commun de :

- Réduire substantiellement l'allocation des espaces en bureaux individuels pour permettre d'étendre les logiques de bureaux partagés, de plateaux de travail ouverts ou d'espaces collaboratifs
- Moderniser les équipements mobiliers et informatiques pour faire vivre concrètement les nouveaux usages et les nouvelles ambiances de travail.
- Mettre l'accent sur le potentiel réel d'optimisation de tout espace de travail existant

2

Quels sont les nouveaux repères dans l'organisation de nos environnements de travail ?

En dehors des périodes exceptionnelles telles que celles vécues en 2020, l'organisation des espaces de travail doit :

- Permettre l'adéquation des espaces aux modes de travail (travail en collectif, individuel, espaces de créativité ...) ;
- Favoriser le travail en transversalité, fluidifier les échanges interpersonnels et entre services, et être un point d'appui pour un fonctionnement collaboratif et ouvert ;
- Faire place aux espaces de convivialité ;
- Garantir la modularité des aménagements, indispensable dans un contexte en constante évolution.

Ces nouveaux repères s'inscrivent dans un cadre de maintien à l'identique de la carte des sites de la branche.



Les 5 aménagements spatiaux « types » et les principaux critères à prendre en compte pour orienter les choix d'aménagement

- **Les 5 aménagements spatiaux « types »**

- bureaux individuels,
- bureaux partagés,
- plateaux de travail ouverts
- espaces de partage de travail collaboratif (réunions, projets, etc),
- espaces de détente.

- **Les principaux critères à prendre en compte dans l'orientation des choix d'aménagement**

- Les effectifs du site en question : certains aménagements sont plus adaptés que d'autres à des tailles d'équipes importantes
- La surface utile nette (SUN)
- Le rapport SUN/SUB : plus il se rapproche de 80%, plus il offre des possibilités
- La date de construction du bâtiment (ou dernière réhabilitation) : plus la date est récente, plus l'aménagement est facilité et souple (trois repères temporels pour ce critère : avant 1980, entre 1980 et 2000, post 2000)
- Le type de projet immobilier envisagé (réaménagement site existant, relocalisation dans un bâtiment existant, construction neuve)
- Le type de site concerné par le projet : des variations d'allocations d'espaces peuvent exister entre les sièges et les sites hors sièges
- Le niveau de télétravail dans le site (nombre de personnes en TAD au moins deux jours en TAD par semaine / nombre total de personnes du site) et sa prise en compte dans les aménagements spatiaux (nombre de postes attribués / nombre de salariés).



Les nouveaux repères associés aux critères et aux types d'aménagement

En fonction des critères à prendre en compte présentés plus haut, mais aussi du niveau de maturité pour appréhender les innovations dans les pratiques de travail, les projets immobiliers des organismes peuvent correspondre à trois scénarii de « référence » correspondants.

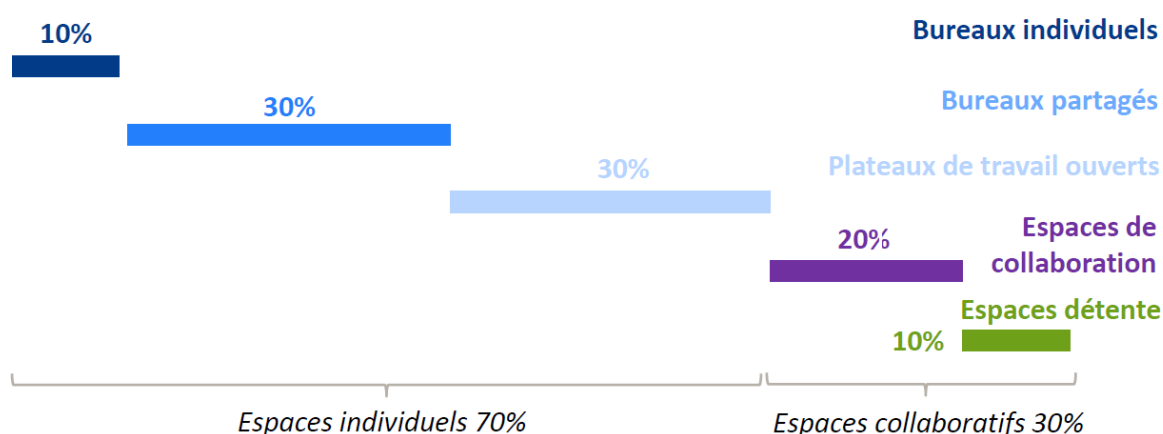
La référence en termes d'occupations des surfaces évolue en fonction des différents scénarii, de même que la part respective des surfaces liées aux aménagements des espaces « types ».

- Le scénario « classique » :

Ce scénario de référence correspond plutôt aux caractéristiques suivantes :

Critères	Donnée associée
Type de projet (3 types possibles) : réaménagement site existant / construction neuve-extension / relocalisation dans un bâtiment existant	Tous types
Type de site (siège ou pas / Acof ou Urssaf)	Tous types
Niveau de prise en compte du TAD dans l'aménagement spatial (exprimée en taux d'attribution des postes de travail par salarié)	Taux d'attribution des postes de travail : de 90 à 100%
Niveau perçu de maturité collective en termes d'innovation organisationnelle (lié aux dynamiques managériales spécifiques à chaque organisme).	Pour ce scénario, le niveau perçu de maturité est au premier stade (les innovations organisationnelles sont comprises mais pas ou peu expérimentées)

Dans ce scénario, les repères d'aménagement (en termes de « macro-zoning ») sont les suivants :



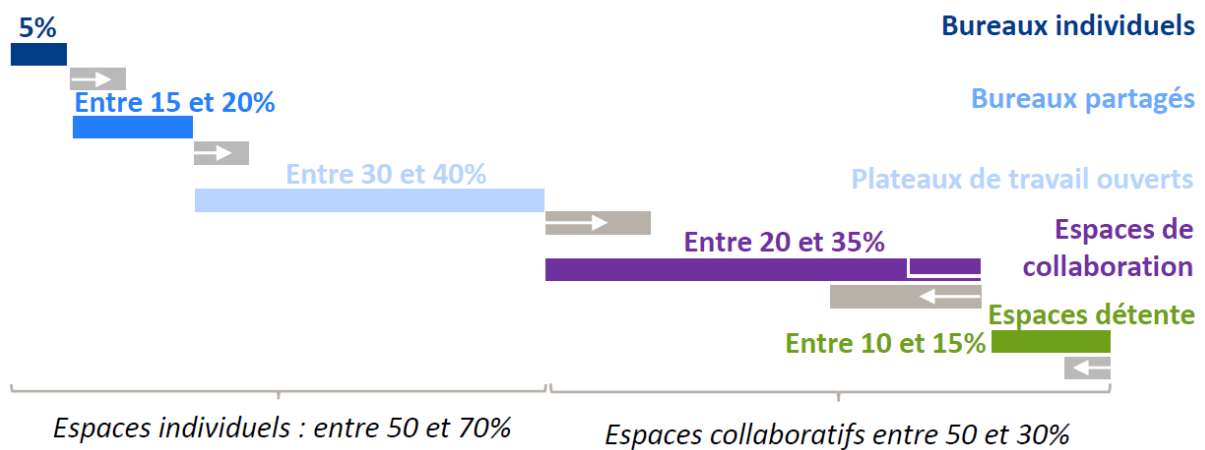
Ce scénario optimise légèrement les aménagements existants en identifiant davantage d'espaces de travail partagés, des plateaux de travail ouverts, et une diminution du ratio de bureaux individuels.

- Le scénario « ambitieux » :

Ce scénario de référence correspond plutôt aux caractéristiques suivantes :

Critère	Donnée associée
Type de projet (3 types possibles) : réaménagement site existant / construction neuve-extension / relocalisation dans un bâtiment existant	Tous types
Type de site (siège ou pas / Acoss ou Urssaf)	La part des espaces individuels et collectifs sera modulée selon le type de site (par exemple la part de plateaux de travail ouverts pourra passer de 30 à 40%)
Niveau de prise en compte du TAD dans l'aménagement spatial (exprimée en taux d'attribution des postes de travail par salarié)	Taux d'attribution des postes de travail : environ 80 %
Niveau perçu de maturité collective en termes d'innovation organisationnelle (lié aux dynamiques managériales spécifiques à chaque organisme).	Pour ce scénario, le niveau perçu de maturité est médian (les innovations sont connues et mises en œuvre dans un bon climat)

Dans ce scénario, les repères d'aménagement (en termes de « macro-zoning ») sont les suivants :



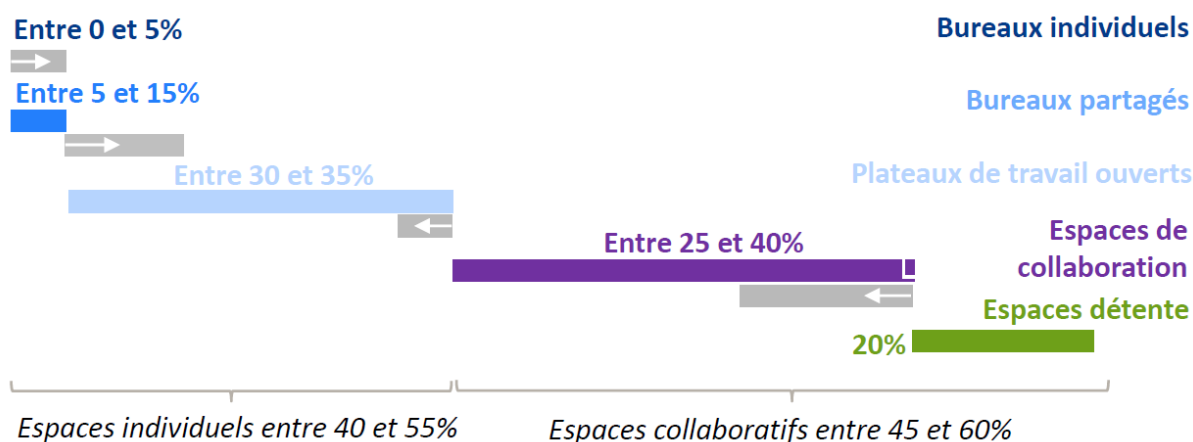
Ce scénario fait une part plus importante aux espaces de travail collaboratifs (salles multi usages, espaces détente) et permet la prise en compte des impacts du télétravail de façon plus affirmée que le scénario classique.

- Le scénario « innovant »

Ce scénario de référence correspond plutôt aux caractéristiques suivantes :

Critère	Donnée associée
Type de projet (3 types possibles) : réaménagement site existant / construction neuve-extension / relocalisation dans un bâtiment existant	Tous types, mais facilité dans un environnement nouveau
Type de site (siège ou pas / Acooss ou Urssaf)	La part des espaces collaboratifs peut devenir majoritaire (jusqu'à 60%)
Niveau de prise en compte du TAD dans l'aménagement spatial (exprimée en taux d'attribution des postes de travail par salarié)	Taux d'attribution des postes de travail : environ 70 %
Niveau perçu de maturité collective en termes d'innovation organisationnelle (lié aux dynamiques managériales spécifiques à chaque organisme).	Pour ce scénario, le niveau perçu de maturité est élevé (les innovations sont connues, mises en œuvre et recherchées)

Dans ce scénario, les repères d'aménagement (en termes de « macro-zoning ») sont les suivants :



Ce scénario transforme les espaces, et accompagne les évolutions des modalités de travail. Le site favorise de façon affirmée les espaces de collaboration et de partage.



Quels impacts sur les projets immobiliers en cours et à venir ?



L'évaluation des impacts de ces nouveaux repères sur les projets immobiliers en cours et à venir

En cours

Des projets immobiliers en cours d'avancement vont évoluer pour tenir compte des projections sur l'évolution des organisations de travail et la définition des nouveaux repères immobiliers pour la branche recouvrement.

Il est prévu de terminer ces projets immobiliers d'ici plusieurs années et il est apparu nécessaire de réétudier ces projets dans ce nouveau contexte afin qu'ils s'inscrivent de façon cohérente dans l'évolution des espaces de travail qui se dessine.

Le département immobilier de la DGRM a pris contact avec les 5 Urssaf concernées (Lorraine, Bretagne, PACA, Poitou-Charentes et Midi-Pyrénées) afin de partager les nouveaux repères sur les projets immobiliers et accompagner les équipes sur l'évolution des projets.

A venir

Ces repères communs seront pris en compte dans les projets immobiliers à venir. Ils donnent un cadre de référence aux Urssaf qui s'engageront dans des projets immobiliers à venir en laissant une marge d'adaptation aux organismes sur la façon d'appréhender les aménagements des espaces de travail.

Le département immobilier de la DGRM continuera d'accompagner concrètement les organismes dans la définition des projets immobiliers et la prise en compte de ces repères.

La charte d'aménagement des espaces (de 2016) sera également mise à jour car elle ne correspond plus à la réalité des tendances actuelles. Ce travail est prévu au premier semestre 2021, conformément à la FDR #DEMAIN.



La prise en compte de ces nouveaux repères dans le PNI 2018-2022

Ces nouveaux repères ne bouleversent pas l'économie budgétaire du PNI mais il est nécessaire de les prendre en compte.

Le PNI actualisé est présenté à la CGM du 14 janvier 2021.