



FICHE PEDAGOGIQUE

L'immobilier public de demain : présentation, démarche, exemples

Fiche à destination des acteurs de l'immobilier et des chefs de service sur la mise en œuvre des nouveaux espaces de travail en environnement dynamique

I. Les nouveaux espaces de travail : pourquoi ?

Mobilisée depuis plusieurs années sur les nouveaux espaces de travail, la direction de l'immobilier de l'Etat (DIE) a un rôle d'impulsion, de conseil et d'accompagnement auprès des occupants pour développer un immobilier de l'Etat plus adaptable, résilient, et en phase avec les besoins des administrations, des agents et des usagers.

Encore aujourd'hui, les configurations du tertiaire public sont caractérisées par le cloisonnement des bureaux, par une distribution souvent calquée sur l'organisation hiérarchique, l'absence de diversité de positions de travail et le manque d'espaces collaboratifs en quantité comme en variété.

Ces aménagements ne sont plus totalement adaptés aux **nouvelles modalités d'organisation du travail** (travail en mode hybride, en mode projet ou agile), aux **nouveaux besoins** (de collaboration, de co-construction et de transversalité), ni à la variété des positions de travail des agents au sein d'une même journée.

En parallèle, le **télétravail** en tant que modalité désormais pérenne de l'organisation du travail conduit à une sous-occupation marquée des postes de travail individuels et donc à la pétrification de mètres carrés au détriment d'autres espaces, notamment collaboratifs, de convivialité, ou d'isolement rendus nécessaires par le **travail hybride**. Le développement du télétravail génère également un besoin de **resserrement du collectif** lors du retour au bureau, avec les collègues comme avec la hiérarchie.

Enfin, les administrations doivent offrir à leurs personnels un **cadre de travail qualitatif, confortable, ergonomique et connecté**, quand l'évolution des aspirations sociales, le renouvellement des générations et l'enjeu d'attractivité rendent nécessaire la modernisation des espaces de bureaux.

Dans ce contexte, la conception des aménagements des espaces de travail constitue un **levier d'accompagnement** voire d'accélération de ces transformations, tout en s'inscrivant dans la démarche continue d'optimisation des surfaces occupées par les services de l'Etat.

L'immobilier doit ainsi s'appréhender comme un outil d'efficacité au service de la transformation de l'action publique et de l'accompagnement de l'évolution des missions de service public. C'est aussi un levier pour favoriser de nouvelles façons de travailler et de manager, plus collaboratives, et offrir des conditions de travail plus qualitatives à l'ensemble des collaborateurs de la sphère publique.

II. Les nouveaux espaces de travail : c'est quoi ?

La redistribution des surfaces disponibles au sein d'un bâtiment constitue un des axes majeurs de la constitution des nouveaux espaces de travail.

Il s'agit ainsi de reconsidérer la répartition entre les mètres carrés affectés aux **postes de travail individuels classiques** et ceux affectés à d'autres espaces, ces espaces alternatifs ayant vocation à offrir **une variété d'usages répondant aux fonctions exercées par les services** tels que :

- Echanger, travailler ensemble, dans des salles de travail collectif de différentes tailles :
 - Petites salles pour deux à quatre personnes, avec présence d'un écran fixe au mur ou mobile ;
 - Salles de réunions plus vastes, pour cinq, dix, 15, 20 personnes selon le besoin, avec généralement une salle de capacité élevée pour réunir un nombre important de collaborateurs ;
 - Salles d'idéation, de créativité, avec des ambiances et mobiliers propices aux réflexions ;
- S'isoler, seul ou à plusieurs, dans des bulles/box de diverses capacités d'accueil :
 - une personne : box « téléphonique » en position debout, semi-assise ou assise ;
 - deux personnes : assises face à face avec une tablette pour poser les ordinateurs ou des documents ;
 - trois à six personnes : configuration du mobilier à adapter aux besoins, avec présence d'un écran fixe au mur ;
- Se concentrer dans des salles « silence », de type bibliothèque ;
- Se détendre et se réunir informellement, dans des espaces de convivialité, avec possibilités de se restaurer sur place (boissons, frigo, micro-onde) et d'y travailler ponctuellement.

La variété des postures de travail (classiques ou alternatives) et les possibilités d'isolement contribuent à des espaces plus dynamiques, variés et ouverts, où l'ensemble des collaborateurs peuvent cohabiter afin de renforcer le collectif.

De plus, cette approche peut conduire à envisager une **mutualisation** partielle ou totale des postes de travail individuels d'un service, à savoir à se départir de la logique « un poste de travail attribué / agent », lorsque les missions le permettent. Cette organisation consistant à partager tout ou partie des postes de travail ne fait pas obstacle au maintien de « territoires » par entité (secteur, bureau, ...) afin de conserver des zones d'équipe dédiées propices au resserrement du collectif.

A surface constante – voire à moindre surface – la réduction de mètres carrés affectés initialement aux seuls postes de travail individuels permet de créer de nouveaux espaces pour des usages alternatifs et davantage d'espaces collaboratifs.

Un projet de réaménagement des espaces en environnement dynamique se caractérise par sa flexibilité, c'est-à-dire sa faculté à répondre à différents types d'utilisation dès aujourd'hui, mais aussi d'évoluer facilement dans le temps pour accueillir de nouveaux usages demain.

Un projet de réaménagement des espaces de travail est un projet managérial et organisationnel avant d'être immobilier.

Il revient ainsi à chaque administration, dans son contexte propre, de mettre en place les organisations et aménagements de bureaux les mieux adaptés aux besoins de ses agents et aux modalités d'exercice de ses missions. En effet, il n'y a **pas de modèle unique** pour des aménagements en environnement dynamique : ils doivent répondre aux besoins du service, tout en étant inclusifs et modulables.

C'est pourquoi un projet de réaménagement doit être inscrit dans **la démarche stratégique d'ensemble de la direction**, et à ce titre porté par le top-management.

III. « Travailler autrement » : Un lieu d'inspiration avec de nombreux exemples de réaménagement

En juin 2020, la DIE a déployé un espace extranet intitulé « **Travailler autrement** »¹.

Le site a vocation à **accueillir les acteurs** de l'immobilier public aux nouveaux espaces de travail, donner des idées et à **encourager le changement**.

Il comprend des **retours d'expériences** d'administrations publiques comme d'acteurs privés via des **fiches de visite** de sites innovants et des **témoignages vidéo**.



Il propose par ailleurs une revue **d'études thématiques, d'actualités et d'événements**, ainsi que **des outils** pour accompagner les acteurs en première approche : étapes d'un projet, acteurs à mobiliser et moyens à disposition.

La démarche « Immobilier public de demain » de la DIE, volet de la politique immobilière de l'Etat

En 2020, le groupe de travail sur « L'immobilier public de demain » a associé près de 120 participants, représentants de la communauté interministérielle, experts du monde académique et praticiens du secteur privé. Ces regards croisés et complémentaires ont permis de dessiner les évolutions souhaitables de l'immobilier public à l'aune des transformations du monde du travail.

Ces échanges ont donné lieu au **rapport de la DIE « L'immobilier public de demain »** rendu public le 22 juin 2021, à l'occasion d'un événement organisé sous forme de tables rondes : « *Les rencontres de l'immobilier public de demain : nouveaux modes de travail, crise sanitaire : comment l'immobilier public se réinvente-t-il ?* ». Cet événement presse est disponible en replay sur le site de la politique immobilière de l'Etat² où le rapport est également téléchargeable. Il formule des recommandations pour répondre aux limites des espaces de bureaux actuels au regard des nouveaux enjeux d'organisation du travail. Celles-ci sont applicables à l'ensemble des services de l'Etat et des opérateurs, et sont présentées en page suivante.

En cohérence avec les recommandations du rapport, la DIE est amenée à faire évoluer sa doctrine. Ainsi, la note « surfaces » actuelle va faire l'objet d'une refonte complète dans le cadre d'une nouvelle circulaire qui présentera pour partie un caractère normatif à travers le ratio d'occupation des biens à usage de bureaux et pour autre partie des outils pour accompagner les acteurs.

La nouvelle doctrine de la politique immobilière de l'Etat a pour objectif de s'assurer de la poursuite de la démarche d'optimisation immobilière tout en guidant les décideurs dans la définition de leurs besoins surfaciques et d'aménagement dans le cadre de leurs projets, qu'ils soient en construction, réhabilitation, prise à bail ou réaménagement des surfaces existantes.

L'enjeu est ainsi tant de répondre aux besoins des occupants que d'optimiser l'empreinte immobilière afin d'éviter les surcoûts engendrés par une surévaluation des besoins surfaciques, (investissement, charges de loyer, d'entretien ou d'exploitation maintenance) ainsi que ses conséquences environnementales.

¹ Accessible aux acteurs de l'immobilier public sur le Portail immobilier de l'Etat via l'onglet « Lab's DIE »

² <https://immobilier-etat.gouv.fr/actualites/rencontres-limmobilier-public-demain>

Les recommandations du rapport « Immobilier public de demain »

1 Interroger les différents usages pour concevoir des espaces différenciés et adaptés

- Pour le travail individuel : bureaux cloisonnés individualisés mais relativement compacts ou « box » ouverts à tous mais permettant par leur positionnement et leur aménagement spécifique, une isolation suffisante
- Pour le travail collectif, créer des espaces de collaboration diversifiés : salles de réunion, de formations, « lab's »...
- Pour le travail individuel et collectif : aménagements spécifiques (mobilier, parois acoustiques, plantes) permettant de faire cohabiter des activités de concentration et des moments d'interactions en petit nombre
- Pour préserver et renforcer l'appartenance par la convivialité : des espaces de vie communs, facilement accessibles à tous et proposant une ambiance chaleureuse et peu conventionnelle, des équipements fonctionnels (machines à café, distributeurs...) et un mobilier de détente

2 Appréhender l'ensemble des éléments qualitatifs du cadre de travail individuel et collectif

- S'assurer du déploiement des outils et équipements numériques pour le plus grand nombre en lien avec la direction de services informatiques
- Offrir un cadre de travail confortable et soigné : confort acoustique, confort thermique, salubrité de l'air (renouvellement de l'air et matériaux utilisés sur les murs et sols), luminosité adaptée, qualité de l'ameublement
- Inclure la qualité de l'environnement immédiat du bureau : accès à des espaces extérieurs, facilités de transport, commerces, services tels que restaurant administratif, crèche, borne SNCF, point de retrait colis, point de collecte des déchets pour recyclage, services de conciergerie, teinturerie...

3 Aller vers un immobilier résilient. Rechercher la modularité et la réversibilité des espaces de travail afin d'adapter l'immobilier aux évolutions d'usages et/ou d'organisation

- Privilégier les bâtiments dont les architectures offrent des possibilités de modularité : structures poteaux / poutres pour une structuration en plateaux, faux planchers et faux plafonds pour les réseaux techniques, faible épaisseur permettant de garantir la pénétration de la lumière naturelle, etc.
- Adopter des aménagements modulaires facilitant le passage d'une posture de travail à une autre : travail individuel, différents modes de travail collaboratif, y compris à distance

4 Optimiser l'affectation des surfaces mobilisées

- Identifier de manière exhaustive les surfaces peu ou pas utilisées : dégagements, circulations, archives à dématérialiser, etc.
- Inclure ces surfaces dans le plan de réaménagement global, notamment dans la perspective d'y créer des espaces collaboratifs et de convivialité
- Adopter une approche globale par la SUB et non plus par le critère de la SUN / poste de travail et différencier l'analyse en fonction de la typologie des surfaces

5 Conduire et accompagner le changement à travers une démarche construite sur un mode participatif partant de la réalité quotidienne des agents et des cadres (analyse des activités, des interactions...)

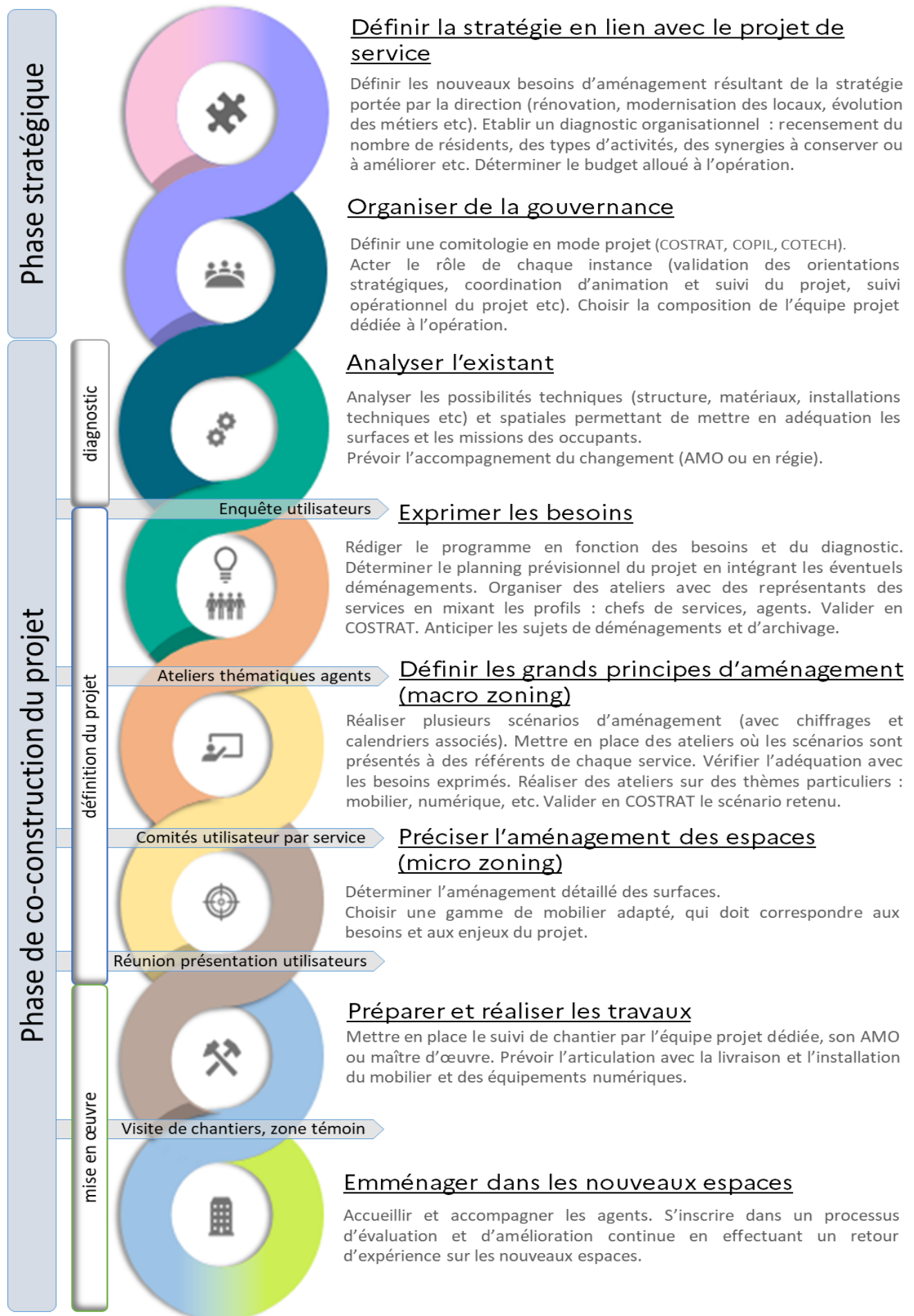
- Sponsoring du « top-management »
- Mise en place d'une équipe projet pluridisciplinaire avec une gouvernance en mode projet
- Démarche fondée sur l'association et la concertation : co-construction avec les acteurs concernés avec lesquels s'instaurent écoute et échange
- Accompagnement si besoin d'assistances à maîtrise d'ouvrage expertes (AMO d'aménagement mais aussi d'accompagnement au changement)
- Mise à disposition d'outils : charte, outils de communication interne, actions de formation
- Dialogue social tout au long du projet
- Phasage du projet : études / expérimentation ou préfiguration / pérennisation et/ou déploiement
- Evaluation/retour d'expérience (sondage auprès des utilisateurs)

6 S'appuyer sur des expérimentations

- Expérimentation de nouveaux espaces de travail par le ministère de la Justice
- Expérimentation d'un tiers-lieu par le ministère de la Justice et le ministère des Armées en lien avec la DITP et la DINUM
- Expérimentation, par la DIE elle-même, des nouveaux espaces de travail par le réaménagement de ses locaux d'ici la fin de l'année 2021.
- Appel à expérimentation dans le réseau sur un plusieurs projets de construction / réhabilitation de grande ampleur

7 Appliquer une démarche d'asset management pour la mise en place de tiers lieux

- Effectuer un recensement des besoins sur les plans quantitatif et qualitatif
- Prendre en compte pour y répondre le potentiel immobilier de l'Etat au regard de son maillage sur tout le territoire
- Organiser l'accès à ces tiers lieux et leurs modalités de gestion
- Faire un retour d'expérience des premiers tiers lieux ainsi mis en place avant de généraliser la mise en œuvre de ce mode de travail



Annexe 2. De multiples acteurs concernés par un projet d'aménagement

La direction

Réflexion prospective et stratégique sur les activités et l'organisation pour dégager les orientations du projet. Implication aux étapes clés du projet. Communication sur le projet.

Le service du budget et des achats

Analyse des possibilités de financement par les différents vecteurs budgétaires existants.
Mobilisation des marchés existants (ex. : marché national pour le mobilier).

Le service RH

Détermination des effectifs concernés par le projet.
Analyse des impacts organisationnels et managériaux ; définition et mise en place des éventuels dispositifs d'accompagnement ; suivi de la qualité des conditions de vie au travail.

Les utilisateurs

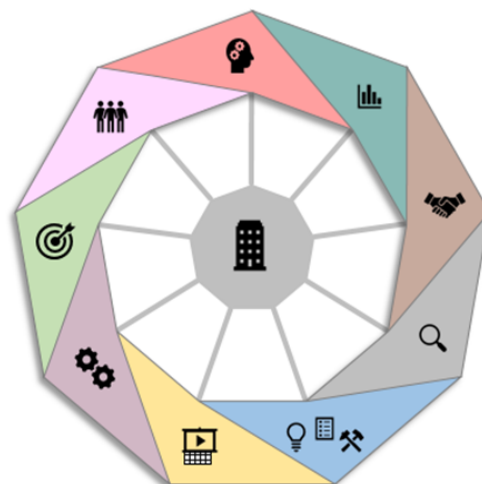
Acteurs clé de la définition des besoins. Questionnement sur leurs activités quotidiennes (réception du public, rédaction, missions collaboratives, management etc), sur les synergies entre services à privilégier et sur les modalités de travail envisagées (quotité de télétravail, mode projet). Association aux différentes étapes du projet.

Les services immobilier technique logistique et archivage

Analyse des contraintes de sécurité (ex. : immeuble de grande hauteur, établissement recevant du public, gestion des systèmes anti-intrusion, vidéosurveillance, autocom etc). Organisation des déménagements et de l'éventuel archivage nécessaire dans le cadre du projet.

Le service numérique

Analyse des nouveaux besoins et des contraintes liées aux installations (câblage, possibilité de connexion WIFI, téléphonie) et aux outils à déployer (matériels IT, outils de réservation, etc)



Les représentants du personnel et les instances de dialogue sur les conditions de vie au travail

Dialogue informel et dans le cadre des instances sociales (comités techniques, CHS-CT) avec les organisations syndicales.

Les acteurs de l'hygiène et de la prévention

Consultation du médecin de prévention, de l'ISST (inspecteur de santé et sécurité au travail).

Les intervenants externes

AMO selon les besoins (accompagnement au changement, communication, space-planner, programmiste, suivi de chantier etc), architecte (selon le dimensionnement du projet), BET (bureau d'études ex. : fluides, ingénierie d'économie circulaire), acousticien, ergonomiste, coordinateur SSI (système sécurité incendie), coordonnateur SPS (en cas de travail en site occupé et d'intervention de plusieurs entreprises), entreprises de travaux, entreprises de fournitures de mobilier etc.

Annexe 3. L'exemple du projet de réaménagement de la DIE

PROJET
EN COURS

Quelques pistes de réflexion et des solutions pour s'inspirer !

Pourquoi la DIE a-t-elle souhaité réaménager ses locaux ?

- ✓ Pour regrouper l'ensemble de la direction au même étage.
- ✓ Pour améliorer la fluidité des échanges entre les équipes.
- ✓ Pour adapter les espaces de travail aux nouveaux besoins et usages. Davantage de télétravail est un avantage pour les agents mais entraîne une réduction des interactions entre collègues : l'espace DIE doit être le lieu du collectif.
- ✓ Pour traduire concrètement les préconisations de son rapport sur *L'immobilier public de demain* (cf page 4), selon lesquelles l'immobilier doit être défini à partir des individus et de leurs besoins.
- ✓ Et ainsi faire évoluer des locaux initiaux éclatés, cloisonnés, calés sur l'organigramme, avec une équipe de direction éloignée des équipes, des salles de réunion très formelles, souvent aveugles, pas de positions de travail alternatives et notamment aucun lieu de création collective.

Changer les locaux est une belle opportunité d'améliorer les conditions de travail à la DIE !



Les orientations stratégiques du projet de réaménagement ont été arrêtées sous l'impulsion du directeur de l'immobilier de l'Etat à l'initiative de ce projet managérial :

- ✓ Aménager les locaux en fonction des activités et non de l'organigramme, avec :
 - Des locaux variés adaptés aux différents métiers des agents de la DIE,
 - Des locaux variés adaptés aux différentes activités dans la journée.
- ✓ Des aménagements favorisant le collectif et la transversalité au sein des équipes, entre équipes et entre sous-directions pour mieux travailler ensemble.
- ✓ Des aménagements devant permettre les règles du jeu du télétravail :
 - Télétravail possible jusqu'à 3 jours par semaine pour la grande majorité des agents,
 - Des locaux adaptés pour des équipes qui ne se retrouvent pas tous les jours ensemble, partiellement « en présentiel »,
 - Des postes de travail attribués ou pas en fonction du taux de télétravail choisi. A partir de deux jours de télétravail par semaine, le bureau est occupé moins de 50 % du temps : l'attribution d'un poste de travail ne se justifie donc pas, sauf besoin spécifique.

Les solutions explorées par la DIE :

- ✓ **Décloisonner autant que possible** pour fluidifier les échanges, gagner en luminosité, et obtenir un gain de place pour multiplier les espaces collaboratifs ;
- ✓ **Placer le comité de direction (CODIR) en position centrale** pour provoquer la rencontre informelle, à proximité du pôle du secrétariat commun (fluidité dans le traitement de l'information) ; l'espace CODIR est traité de la même manière que ceux des collaborateurs (pas de poste de travail attribué, espace ouvert, mêmes surfaces)
- ✓ **Un lieu central et modulable, comme une « agora »**, pour se retrouver en équipe jusqu'à 30 personnes dans un lieu de présentation/d'échange pour faire circuler l'information, mais aussi réfléchir et construire ensemble dans son **format « ruche »** ;
- ✓ **Des salles pour travailler à deux, trois ou quatre**, participer à une visioconférence, etc. ;
- ✓ **Des lieux de rencontre informelle** pour se détendre ou travailler s'il n'y a pas un besoin de grande concentration ;
- ✓ **Des lieux de concentration**, un espace « silence » ;
- ✓ **Des « territoires » par entité** (bureau, sous-direction) afin de conserver des zones d'équipe et renforcer le collectif, surtout dans un contexte de télétravail développé ;
- ✓ **Des lieux de confidentialité à l'intérieur de chaque territoire** pour la concentration individuelle, passer des appels téléphoniques, etc. ;
- ✓ **Des casiers attribués pour chacun**, à proximité de son « territoire » ;
- ✓ **Des positions de travail nombreuses et variées** (deux par agent) englobant les postes de travail individuels affectés (dédiés à un agent) et non affectés (partagés entre plusieurs agents) et postes de travail alternatifs mis à disposition dans d'autres espaces communs (salles de réunion, bulles pour s'isoler, box de travail en petit groupe, etc.).

Les plans d'aménagement de la DIE présentés ci-après permettent de constater, pour une partie du plateau occupé, la plus-value du projet en termes de diversité d'espaces proposés.

Initialement, la DIE disposait d'espaces de travail individuels beaucoup plus nombreux, petits et segmentés ; d'espaces de réunion en nombre insuffisant et notamment **d'aucun espace pouvant accueillir une à quatre personnes**, d'aucun espace projet/conférence de grande taille et **d'aucun box** pour s'isoler et/ou travailler en petits groupes.


Dans le cadre de ce projet, **la totalité des bureaux individuels est supprimé** afin de favoriser les espaces de travail collectifs et la mobilité sur le plateau, avec :


- 18 salles de réunion de une à quatre personnes,
- Sept salles de réunion de sept à 20 personnes,
- 12 box mobilier pour deux ou quatre personnes,
- Deux espaces de convivialité au lieu d'un seul initialement.


Un espace silence et un nouvel espace reprographie compléteront les espaces offerts sur le plateau.

L'aménagement initial de la DIE, majoritairement en bureaux individuels ou communs à plusieurs personnes.

AVANT

 Espace de réunion 10 à 15 personnes

 Espace de convivialité

 Bureau cloisonné

