Technologia

L'humain au cœur des décisions

Expertise Comité Social et Economique

Projet Important

(art. L2315-94 du Code du Travail)

Projet CAMPUS - méta-zoning et conséquences organisationnelles

Expertise Comité Social et Economique Central,
CSE Malakoff, CSE Réseau et CSE Siège

Stéphanie GUEMMI

Responsable de mission - Ergonome et psychologue

Brigitte BERTHOIS

Consultante –Ergonome

Fadoua BOUARIB

Consultante - Spécialité économie

Pascal LEFEBVRE

Consultant - Architecte

Madeleine MAS

Consultante - Ergonome et Psychologue du travail

Sous la Direction de Dora CANDIDO

Directrice de mission

Ergonome et Psychologue du Travail

CONFIDENTIEL

Mars 2023

M221109570

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Remerciements

Les consultants tiennent à remercier les différents interlocuteurs rencontrés lors de cette mission pour leur disponibilité et pour la confiance qu'ils ont bien voulu leur accorder.

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Résumé
Présentation – Demande

- Avec ses chaînes nationales et régionales (France 2, France 3 et ses 24 antennes régionales, France 4, France 5, et France info), et ses plateformes numériques (france.tv, francetv.sport, francetv.Slash, Okoo, Lumni et Outre-mer La 1ère), France Télévisions offre à son public une programmation riche, ambitieuse et fédératrice qui a pour but d'informer, d'éduquer et d'animer le débat démocratique, tant au niveau national que local et international.
- La Direction du groupe a aujourd'hui identifié deux bâtiments proches du siège qui lui permettront de rassembler les équipes du groupe sur un Campus. A terme, le projet concerne environ 5000 salariés.
- Les représentants du personnel au CSEC, ainsi qu'aux CSE Malakoff, Réseau et Siège, informés en vue d'une consultation sur le projet de méta-zoning et ses conséquences organisationnelles ont décidé de recourir à un expert habilité. Le cabinet Technologia a été retenu.

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Résumé
Méthodologie

- Pour répondre à cette demande, la méthodologie déployée a été la suivante :
  - Réalisation de158 entretiens pour un effectif concerné de 3542 permanents
  - Réalisation d'entretiens institutionnels avec des représentants du projet : sponsor, chef de projet de différents thèmes
  - Visite des sites de MFTV, EOS, Valin, Malakoff, Quadrans
  - Étude documentaire portant sur les domaines suivants :
    - Économique : Business plan, hypothèse prévisionnelle…
    - Sociale : bilans sociaux, DUER, Compte rendu CSSCT…
    - Projet : Dossier d'information /consultation, documents Campus…

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Résumé
Diagnostic

- Un **diagnostic** a ainsi pu être réalisé, qui fait ressortir de nombreux éléments avec entre autres :
  - Un regroupement autour de MFTV majoritairement bien perçu à l'exception près du sujet Malakoff
  - Une information sur le projet hétérogène, si les salariés ont connaissance de projet de regroupement, ils n'ont en revanche pas connaissance du projet de réaménagement des espaces de travail
  - Un aménagement envisagé en quartier d'équipe (poste non attitré) qui soulève des questionnements et des problématiques potentielles :
    - Densités trop importantes sur MFTV et Seine-Ouest
    - Nuisances acoustiques
    - Concentration
    - Gestion de la Confidentialité
    - Gestion des volumes (dossiers, matériels…) présents dans les espaces de travail actuels
    - Organisation future
    - Perte de collaboration
    - Etc.

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Résumé
Diagnostic

- Cet aménagement va être particulièrement difficile pour une part des salariés qui ne font pas de télétravail
- Des synergies de métiers envisagées entre le Pôle Outre-Mer et la Fabrique qui suscitent des inquiétudes à bien des égards (perte de sens du métier, conditions d'accueil, changement de collectif…)
- Un contexte qui ne permet pas l'adhésion massive au projet :
  - Des réorganisations et des déménagements qui se succèdent
  - Une perte de sens du métier pour certaines populations
  - Une identité culturelle forte
- Des risques psychosociaux

- Cette liste n'est pas exhaustive

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Résumé
Recommandations

- Au vu de ce diagnostic, plusieurs **recommandations** ont été formulées, parmi lesquelles :
  - Chercher des solutions de rééquilibrage des occupations
  - Réaliser des études acoustiques
  - Informer les Directions sur le contenu du projet
  - Considérer que l'équité c'est la prise en compte des besoins métiers et non une implantation standard pour tous
    - Envisager dans les implantations futures des espaces avec des positions attitrées et non attitrées
  - Penser l'organisation future des services avant la construction du micro-zoning
  - Préparer l'arrivée des salariés en provenance de Malakoff, pour les accueillis comme pour les accueillants
  - Dimensionner les équipements et documents présents dans les bureaux
  - Lancer rapidement une campagne de tri pour lancer les travaux de numérisation
  - Etc.

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Sommaire

1. Préambule
   - Demande
   - Méthodologie
2. Contexte
3. Diagnostic
   - Axe 1: Le Campus : éléments transverses
     - Rappel du projet
     - Les parkings
     - La restauration
     - La signalétique
     - Le service de Santé au Travail
     - Les bureaux des IRP
   - Axe 2 : Analyse économique

©CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Sommaire

- Axe 3 : Analyse Architecturale
  - Analyse des sites actuels
  - Les sites du projet Campus
- Axe 4 : Analyse du projet sous l'angle des activités
  - Les principes d'aménagement du projet
  - Le questionnaire
  - La conduite de projet
  - Le sujet du handicap et des postes avec recommandations médicales
- Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
  - Réseau France 3
  - Pôle Outre-Mer
  - Information
  - Gestion / Moyens / Production
  - Antennes et Programmes
  - Ressources Humaines
  - Secrétariat Général
  - Marketing & Communication

CONFIDENTIEL

Sommaire

- Axe 6 : Éléments transverses aux activités
  - Une perte de sens du métier
  - Un sentiment de déshumanisation
  - Des déménagements et des réorganisations qui se succèdent
  - Une identité culturelle forte
  - Proximité physique et proximité de fonctionnement
  - Un regroupement plutôt bien perçu… mais pas par tous
- Axe 7 : Des impacts potentiels
  - L'activité en quartier d'équipe
  - Le rangement et stockage
  - La gestion de la confidentialité des données
  - Le collectif et le collaboratif
  - Un aménagement en quartier d'équipe qui va compliquer le quotidien
  - La santé physique et mentale des salariés

1. Préconisations
2. Annexes

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

CONFIDENTIEL

Chapitre 1

Préambule

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Préambule
Demande

- Le 11 janvier 2023, la Direction de France Télévisions a introduit, auprès du CSEC, une information en vue d'une consultation du projet Campus.
- Une information en vue d'une consultation sur les spécificités d'application de ce projet a été introduite :
  - Le 25 janvier 2023 auprès du CSEE Siège
  - Le 26 janvier 2023 auprès du CSEE Réseau
  - Le 2 février 2023 auprès du CSEE Malakoff
- Le dossier d'information et consultation du projet Campus du 11 janvier 2023, précise que :
  - *« Les équipes franciliennes de France Télévisions, à l'exception des sites dédiés aux équipes de la Fabrique – Le Franay et Bois-d'Arcy – et des implantations des BIP – Cergy/Bobigny-Melun/Versailles – de Paris IDF, étaient répartis fin 2021 sur 16 sites différents.*
  - *Après recueil des avis du CSE central le 25 mai 2022 et l'approbation du conseil d'administration de France Télévisions, il a été décidé la prise à bail de deux emprises à proximité des locaux actuels de la Maison France Télévisions et Valin, les emprises parisiennes de FTV. Il s'agit de Seine Ouest et Quadrans Nord.*
  - *La prise à bail de ces deux immeubles en immédiate proximité du siège de FTV, en juillet 2022, permettra le regroupement à l'horizon 2025 de l'ensemble de ces équipes au sein d'un Campus constitué de 5 sites (4 immeubles + le siège de FTV) situés dans un rayon de 250 mètres autour de MFTS, dans le XVème arrondissement de Paris.*

CONFIDENTIEL

Préambule
Demande

- *Concrètement, ce rapprochement se traduira donc par l'abandon de 11 sites et le déménagement progressif de l'ensemble des collaborateurs qui y travaillent aujourd'hui, progressivement entre le premier trimestre 2024 et le deuxième semestre 2025. A terme, le Campus rassemblera 5000 salariés. »*

- Le projet sera également l'occasion de revoir certaines proximités fonctionnelles avec notamment au niveau des fonctions RH et des équipes venant du site de Malakoff. L'université sera également déplacée pour se rapprocher du siège.
- Les représentants du personnel au CSEC de France Télévisions ainsi qu'aux CSEE Malakoff, Siège et Réseau sont informés en vue d'une consultation sur le projet de déménagement Campus et les conséquences organisationnelles. Inquiets des impacts du projet sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés, mais aussi sur les impacts économiques du projet, les représentants du personnel au CSEC de France Télévisions et aux CSEE Malakoff, Siège et Réseau ont décidé de se faire accompagner par un cabinet habilité.
- Le cabinet Technologia a été retenu.
- La Direction a accepté le principe de recours à expert.

CONFIDENTIEL

Préambule
Méthodologie - Analyse documentaire

- Dans le cadre de la présente mission, le cabinet Technologia a reçu les documents listés ci-dessous :
  - Bilans sociaux FTV, Siège et F3 – 2020
  - Bilan social FTV, Siège et F3 2021
  - CR CSSCT Central 2021 et 2022
  - Documents commission Campus CR des élus
  - Documents IC et 12 annexes
  - DUERP PAPRIPACT DUERP Siège
  - Note d'orientation de la politique santé prévention 2023
  - Prise à bail : Campus Urbain
  - PV CSEC mai 2022
  - Procès-verbaux CSEC FTV PV CSEC 25 mai 2022 et 18 octobre 2022
  - Fichier RH Liste du personnel permanent et non permanent
  - Questionnaires : Résultats bruts principaux axes du projet et restauration et offre de services Plans d'implantation Ensemble des sites (hormis Rue Royale)
  - Business Plan 2023-2025
  - Situation (au global) de la trésorerie prévisionnelle 2022-2025

CONFIDENTIEL

Préambule
Méthodologie - Visite de site

- Dans le cadre de la présente mission, le cabinet Technologia a pu visiter les sites ci-après :
  - Le 27 février : MFTV, Eos, Valin
  - Le 6 mars : Malakoff
  - Le 21 mars : Quadrans

CONFIDENTIEL

Préambule
Méthodologie - Questionnaire - Détails des entretiens

- Questionnaire :
  - La méthodologie initiale prévoyait le déploiement d'un questionnaire à adresser à l'ensemble des salariés. La Direction prévoyant de manière concomitante le lancement d'un questionnaire sur la restauration et les offres de services a demandé à ce que le questionnaire de l'expertise soit reporté à la phase de l'information / consultation relative au micro-zoning.
  - Les représentants du personnel devaient en conséquence pouvoir intégrer des questions sur un spectre allant au-delà de la restauration et de l'offre de service, ce qui a finalement été refusé par la Direction *a posteriori*.
- Entretiens institutionnels :
  - Dans le cadre de la présente mission, les interlocuteurs suivants ont été rencontrés :
    - Responsables de projet global et par champ d'action, sponsor, médecin du travail
- Entretiens salariés :
  - Un panel de salariés a été constitué afin d'obtenir une représentativité de points de vue.
  - A noter que, sur une cible de 195 entretiens à réaliser, 158 salariés ont pu être rencontrés malgré 616 sollicitations.
  - Plusieurs hypothèses peuvent être faites concernant la difficulté à atteindre la cible :
    - Le travail réalisé pour constituer le fichier RH a amené à une transmission tardive de celui-ci, ce qui a amené à un lancement de la phase d'entretiens pendant la période de congés scolaires.
    - De nombreux salariés ont indiqué ne pas se sentir concernés par le projet, c'est le cas notamment des personnels du siège
    - La charge de travail de certaines personnes qui ne leur a pas permis de se libérer.

CONFIDENTIEL

Préambule
Méthodologie - Détails des entretiens

- 158 salariés ont été entendus, soit 82% de la cible. Ils se répartissent comme suit:

Directions	Objectifs d'entretiens par Direction	Entretiens réalisés
Pôle Outremer	25	21
Antennes et programmes	32	24
Information	40	34
Gestion / Moyens / Production	40	32
Réseau France 3	15	8
Ressources Humaines	20	21
Secrétariat Général	8	6
Marketing & Communication	12	12
TOTAL	**192**	**158**

Préambule
Document Unique (1/2)

- 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 agents, et une intégration des risques psychosociaux au même titre que les risques professionnels physiques. Ce document doit donc se conformer à quelques principes.

CONFIDENTIEL

Préambule
Document Unique (2/2)

DUERP		ANALYSE	REMARQUES ET COMPLÉMENTS
Date d'édition		2022	
Responsables		Renseigné	
Méthode d'évaluation		Type INRS	
Forme du document	Format	PDF	
	Lisibilité	Bonne	
	Documents annexes	Oui	
Identification des risques	Par unité de travail	Oui	Par catégorie de métiers
	Niveau de précision	Priorisation du risque initial et des actions	
	Présence des RPS	Oui	
Suivi	Actions	Oui	Papripact

Préconisation : Dans le cadre du projet Campus Futur, les DUERO devront être mis à jour pour prendre en compte les nouvelles situations de travail

CONFIDENTIEL

Chapitre 2

Contexte

Contexte
Etat des lieux

- La Direction présente aux représentants du personnel au CSE le projet Campus : projet d'entreprise de regroupement des emprises parisiennes dans le quartier du siège de France Télévisions
- Le concept présenté dans le document d'information – consultation s'articule autour de plusieurs principes :
  - Positionnement des Directions dans le campus : stade du méta-zoning
  - Réaménagement des sites conservés (MFTV, Ponant Parc et Valin) et des 2 nouveaux sites loués (Seine-Ouest et Quadrans) pour les rendre plus fonctionnels avec des environnements et des espaces multiples et variés
  - Le regroupement de plusieurs entités pour favoriser le collectif et la créativité
  - Le partage des positions de travail avec l'introduction d'un aménagement en quartiers d'équipe
  - Une synergie entre certains métiers de MFTV et d'Outre-Mer

CONFIDENTIEL

Contexte : Etat des lieux Contexte
Etat des lieux : le point de vue des acteurs institutionnels (1/4)

- Les représentants du personnel des CSE
  - Ils ont pu exprimer leur point de vue sur le projet au cours des différents échanges avec les consultants. Selon les membres des CSE, il existe plusieurs points d'attention à la mise en œuvre de ce projet. Ces points d'attention concernent :
    - Les conditions de travail liées à la réduction des superficies louées et aux nouvelles implantations de travail,
    - L'organisation du travail prévue pour répondre aux contraintes des nouveaux aménagements,
    - Les ratios de partage des postes de travail,
    - Les ambiances physiques de travail (sonores, luminosité, qualité de l'air...)
    - Le déménagement des activités Outre-Mer et ses impacts
    - La diminution du nombre de postes de travail au profit d'espaces collaboratifs plus nombreux et diversifiés,
    - Le passage en quartiers d'équipe et, en particulier, les éléments opérationnels : la gestion des places, le maintien de la qualité des interactions, etc.
    - Les sujets relatifs aux environnements collectifs (parking, restauration)
    - Etc.
  - Plus spécifiquement, les représentants du personnel au CSE s'inquiètent des impacts du projet sur les conditions de travail et le bien-être des salariés

CONFIDENTIEL

Contexte : Etat des lieux Contexte
Etat des lieux : le point de vue des acteurs institutionnels (2/4)

- Les représentants de l'employeur
  - Les représentants de l'employeur ont été rencontrés. Ils ont pu préciser les motivations et tenants du projet.
  - Ils expliquent que le Campus est un projet stratégique pour l'entreprise, avec une dimension immobilière avec le regroupement des entités à proximité du siège mais également organisationnelle avec le réaménagement des surfaces actuelles.
  - La pandémie a fait évoluer le rapport à l'environnement de travail, avec un développement du télétravail et du mode hybride
  - Le réaménagement des espaces de travail en introduisant les quartiers d'équipe est un moyen de repenser les moyens de fonctionnement collectifs
  - Le réaménagement des sites existants va permettre d'apporter de l'équité à tous les salariés en ce qui concerne l'accessibilité aux espaces de repos
  - Un objectif de proposer aux salariés de Campus une amplitude de services et une variétés d'espaces pour favoriser les échanges, mais aussi de rendre la présence sur site plus attractive

CONFIDENTIEL

Contexte : Etat des lieux Contexte
Etat des lieux : le point de vue des acteurs institutionnels (3/4)

- Les acteurs de la Prévention : le Service de Santé au Travail
  - Concernant le projet, les personnels du Service de Santé au Travail (SST) livrent plusieurs constats et points de vigilance :
    - En ce qui concerne Malakoff :
      - ✓ Les salariés, quelle que soit leur catégorie professionnelle, mentionnent que l'information concernant leur devenir professionnel leur paraît insuffisante et floue. Cela peut être source d'angoisse pour une part d'entre eux. De fait, il est important de veiller à bien communiquer régulièrement avec eux tout au long du projet.
      - ✓ Des craintes sont relevées : quitter un établissement pour un ensemble plus vaste et plus impersonnel, la perte d'avantages liés aux conditions de travail ou aux organisations du travail.
      - ✓ Un enjeu d'accompagnement des collectifs : Comment va évoluer ce collectif de Malakoff (mutualisation des postes ?) ? Comment va-t-il être intégré au sein du Siège ? Le sujet doit aussi faire l'objet d'une réflexion concernant ceux qui « accueillent ». Il est donc nécessaire de réaliser un travail d'accompagnement des salariés qui accueillent comme de ceux qui sont accueillis : par exemple, en mettant en exergue les apports réciproques de ce rapprochement et en favorisant les échanges en amont.

CONFIDENTIEL

Contexte : Etat des lieux Contexte
Etat des lieux : le point de vue des acteurs institutionnels (4/4)

- Pour l'ensemble des personnels, une attention particulière doit être portée à l'environnement de travail en ce qui concerne le bruit, la densité des espaces de travail ou le respect de la confidentialité des tâches. Plus généralement, selon les acteurs du SST, c'est l'ensemble des conditions de travail qui doit être pris en compte car l'organisation envisagée peut induire de nouvelles contraintes plus ou moins importantes.

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

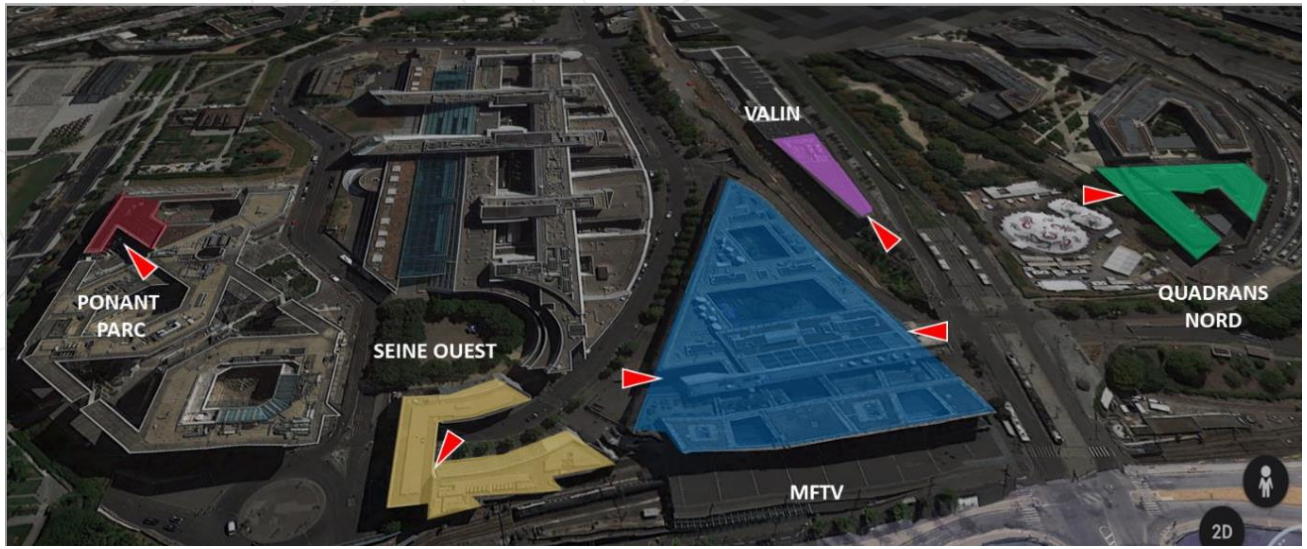
CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic
Axe 1 : Le Campus : éléments transverses

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
Rappel du projet Campus

- Le projet Campus, c'est un projet d'entreprise stratégique qui s'exprime sur deux grands principes :
  - Un projet immobilier avec d'une part la restitution de sites et d'autres part la location de 2 nouveaux sites à proximité immédiate du siège
    - Les équipes franciliennes de France Télévisions, hors site de la Fabrique et des implantations BIP étaient réparties à fin 2021 sur 16 sites.
    - Le projet Campus prévoit de louer 2 bâtiments (Quadrans et Seine Ouest)
    - Ainsi à l'horizon 2025, il restera le siège MFTV et 4 autres sites, ce qui devrait rassembler environ 5000 personnes



CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
Rappel du projet Campus

- Un projet de réaménagement des espaces de travail de l'ensemble des 5 sites finaux, qui introduit :
  - Un aménagement en quartier d'équipe
  - Un changement de localisation
  - La création d'espaces alternatifs
  - Le développement des salles de réunion et des bulles
  - Le réaménagement des espaces repos
  - La création de plateaux projets
  - La réduction des bureaux individuels
  - La redéfinition de l'offre de restauration
  - L'intégration des RH de proximité au sein des équipes
  - La synergie de certains métiers en provenance d'Outre-Mer avec des métiers présents sur le siège
  - Le développement d'offres et de prestations relatives au bien vivre sur site
  - Etc.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
La question des parkings

- Campus 2025: la question des parkings
  - La question des parkings et plus généralement des mobilités fait l'objet du chantier #23 lancé début 2023. A ce stade du projet, le document d'information/consultation rappelle que le projet porte une forte ambition de développement des mobilités douces et des dessertes en transports en commun. La capacité d'accueil pour les vélos est destinée à être renforcée. Un projet d'installation de bornes de recharge pour véhicules et vélos électriques est à l'étude.
  - La capacité d'accueil globale pour les voitures sera cependant en baisse de presque 400 places par rapport à la situation actuelle. Le chantier #23 devra permettre une vérification de l'adéquation de cette capacité avec les besoins réels au travers d'études projectives et d'enquêtes.
  - Des situations tendues pourraient apparaître les jours de pic de présence. Le taux d'occupation du parking doit faire l'objet d'une vigilance particulière, de manière à éviter les situations de suroccupation, d'autant plus qu'il y a peu de solutions alternatives de parking dans l'environnement immédiat.

	Places parking auto cible 2021	Places parking auto cible 2023	Nbre de bornes IRVE* recharge électrique	Nbre de prises IRVE* (charge lente)	Places parking 2 roues	Places moto électrique	Parking vélo	Douches
MFTV	700	700	48		163	10	142	en proximité du parking vélos
Valin	87	87					218	en proximité du parking vélos
Ponant Parc	58	58					0	utilisation du parking de MFTV
Quadrans	136	136					150	1 douche H/F en RDC à proximité du parking vélo
Seine Ouest	70	70					10	1 douche H/F en RDC à proximité de la sortie piéton
TOTAL CAMPUS	**1 051**	**1 051**	**48**	**0**	**163**	**10**	**520**	

**IRVE: installation de recharge pour véhicules électriques*

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
La restauration

- Campus 2025: la question de la restauration
  - Le campus 2025 disposera principalement de deux lieux de restauration: MFTV et Quadrans. Le site de Seine Ouest comprend une surface de restauration de taille modeste (150 à 200 m2) au sujet de laquelle des données plus précises venant du bailleur sont attendues.
    - Le restaurant du MFTV contient 625 places. Le restaurant de Quadrans 270 places. Ces deux sites disposent également d'une cafétéria de 115 m^2 chacune.
    - L'offre totale de restauration du campus 2025 sera de 895 places et deux cafétérias.
    - Avec des taux de rotation compris entre 2,3 et 2,5 l'offre serait de 2050 à 2237 repas. Un taux de rotation de 2,5 implique des plages horaires étendues de 11h30 à 14h00. Un taux de rotation supérieur implique d'élargir cette plage horaire et de pouvoir maintenir un réel choix de plats jusqu'en bout de service.
    - Pour rappel le campus totalisera plus de 3000 postes tertiaires auxquels il faut ajouter les postes des techniciens. Le Campus rassemble un effectif d'environ 5000 personnes. Le bon dimensionnement de l'offre de restauration dépend du taux d'occupation des sites et du taux de captation.
    - L'environnement immédiat est constitué de grandes institutions (Hôpital, Ministère, Préfecture) ou sièges de sociétés. Il offre quelques possibilités de restauration extérieure vers le métro Balard. Mais elles sont relativement modestes et constituent une alternative de taille trop modeste au regard des effectifs du Campus France TV.
  - **L'adéquation entre l'offre de restauration et les besoins réels reste à établir.**

Technologia
L'humain au cœur des décisions
CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
La restauration

- La prise de repas au sein des espaces de travail
  - Les entretiens ont révélé qu'une part importante de salariés mangent à leur poste de travail ou en salle de réunion avoisinante. Si pour certains cela est quotidien, pour la majorité des salariés entendus, il s'agit d'une récurrence dans leur mode de fonctionnement, qu'ils alternent avec le RE, les restaurants extérieurs…
  - La prise de repas au poste de travail est évoquée pour diverses raisons :
    - Charge de travail élevée qui permet seulement de manger rapidement un plat à côté de son bureau.
    - Convivialité de se retrouver en petit nombre pour déjeuner.
    - Une nécessité pour certains de ramener un repas en raison d'un régime alimentaire particulier (allergies, intolérance, restriction médicale…).
    - Environnement sonore élevé du RE, qui est un frein pour aller y déjeuner
  - Le site actuel ne dispose pas, au sein des étages, d'espaces aménagés type kitchenette (espace fermé et ventilé bénéficiant d'un point d'eau, d'un micro-ondes, d'un réfrigérateur et d'espaces pour s'asseoir). Toutefois, la Direction a précisé que les salariés qui apportaient à manger pouvaient utiliser les espaces du RE. Mais compte tenu des raisons évoquées ci-dessus, le RE n'apparait pas pour les salariés comme le lieu propice pour aller manger un repas apporté.

CONFIDENTIEL

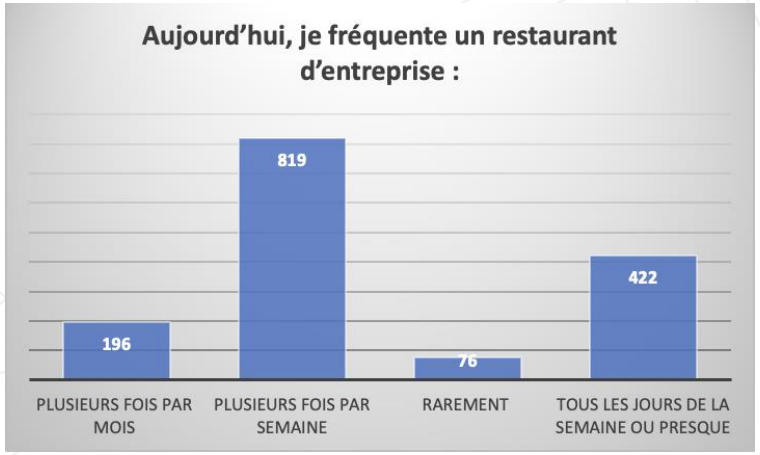
Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
La restauration

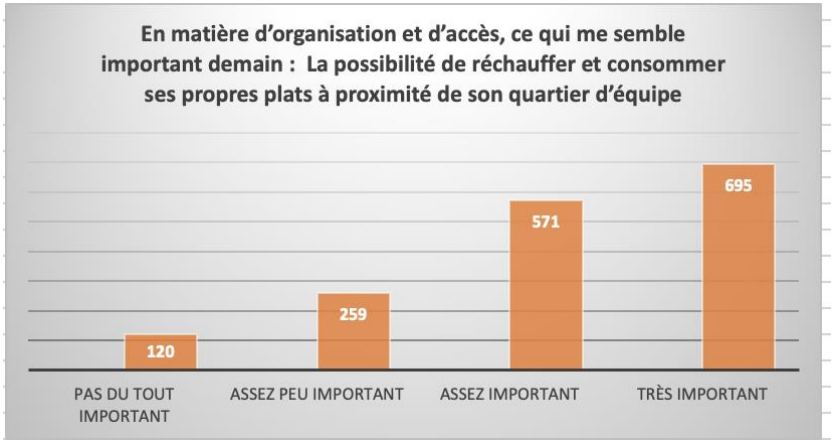
- Des stratégies de contournement de l'utilisation du restaurant d'entreprise
  - Une partie des salariés n'utilise pas le restaurant d'entreprise. Au-delà des personnes qui n'utilisent pas cette prestation par « goût », une partie des salariés évitent le restaurant d'entreprise soit par manque de temps, soit pour éviter d'être dérangé pendant leur pause méridienne.
  - Il existe alors des stratégies de contournement avec l'utilisation d'espaces qui ne sont initialement pas dédiés à la restauration (utilisation des espaces communs ou des salles de réunion). De manière exceptionnelle, certains déjeunent/mangent à leur bureau.
  - Ces stratégies peuvent induire des gênes pour le collectif (bruit, odeur)
  - En proposant des lieux alternatifs / un espace plus important, et en fluidifiant les flux en ce qui concerne la restauration, il est possible de voir augmenter le nombre d'usagers de ces espaces. Il est donc important que ces espaces soient fonction des besoins, au risque de voir perdurer une problématique de flux/des stratégies de contournement

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
La restauration

- Les éléments recueillis lors des entretiens se corroborent par ailleurs avec les résultats du questionnaire de la Direction sur « L'offre de restauration futur du Campus », qui questionnent les salariés sur leurs attentes et leurs pratiques.
  - Il ressort sur le sujet du lieu de restauration entre autres que sur 1764 répondants :
    - ✓ seulement ¼ des répondants mangent au RE au quotidien ou presque
    - ✓ 819 personnes mangent au RE plusieurs fois par semaine
    - ✓ 1266 (571 + 695) répondants estiment que dans le cadre du Campus, il est important d'avoir la possibilité de réchauffer et consommer ses propres plats à proximité des quartiers d'équipe





Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
La restauration

- Pour rappel, l'Article du Code du travail : **Article R. 4228-19 :**

  « *Il est interdit de laisser les travailleurs prendre leur repas dans les locaux affectés au travail.* »

- Bien que la présence d'un restaurant d'entreprise ne puisse obliger l'employeur à créer des espaces repas au sein des bâtiments, il est à relever que cela ne l'en empêche pas non plus.
- A l'heure actuelle, où la qualité de vie au travail devient une politique d'entreprise, il est peu envisageable de ne pas considérer le point de la restauration, dans sa diversité, comme un élément fondamental de la qualité de vie au travail.
- Aussi, dans le cadre du projet de réaménagement des espaces, il serait nécessaire de considérer ce point de fonctionnement des salariés et d'introduire, au sein des bâtiments, des espaces de type kitchenettes, où les salariés désireux pour diverses raisons de déjeuner à proximité de leurs positions de travail en auront la possibilité. Si le sujet de l'hygiène est un questionnement, les REX que l'expert observe au sein des autres entreprises, c'est d'une part l'introduction de ces espaces dans le contrat de nettoyage de l'entreprise en charge, et d'autre part des règles de fonctionnement, comme par exemple : l'entreprise de nettoyage jette tous les vendredi soir les denrées encore présentes dans les réfrigérateurs.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
La restauration

- Pour rappel, **l'Article R4228-22 du Code du travail**, modifié par le décret n°2019-1586 du 31 décembre 2019
  - *« Dans les établissements d'au moins cinquante salariés, l'employeur, après avis du comité social et économique, met à leur disposition un local de restauration. L'effectif salarié et le franchissement du seuil de cinquante salariés sont déterminés selon les modalités prévues à l'article L.130-1 du code de la sécurité sociale. Lorsque l'entreprise comporte plusieurs établissements, les effectifs sont décomptés par établissement. Le local de restauration mentionné au premier alinéa est pourvu de sièges et de tables en nombre suffisant et comporte un robinet d'eau potable, fraîche et chaude, pour dix usagers. Il est doté d'un moyen de conservation ou de réfrigération des aliments et des boissons et d'une installation permettant de réchauffer les plats. »*

- Recommandations :
  - Prévoir des kitchenettes dans les différents bâtiments
  - Mettre en place des règles d'hygiène dans l'utilisation des équipements et des usages
  - Introduire au contrat de nettoyage, l'entretien de ce type d'espaces

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
La signalétique

- L'accessibilité s'entend au sens large du terme. Il s'agit donc tout autant de l'accessibilité des locaux à des personnes à mobilité réduite que de faciliter l'orientation dans les locaux. Ainsi, la signalétique doit permettre à des personnes avec un handicap de type cognitif par exemple comme à tout un chacun de se déplacer facilement.
- L'ensemble des entretiens fait remonter des difficultés pour se repérer dans la MFTV. La taille du bâtiment associée à une dénomination des salles basée sur l'orientation du bâtiment et une signalétique mal adaptée rendent donc les déplacements compliqués : *« je ne me rends que dans les salles que je connais », « je ne sais jamais », « je demande systématiquement à l'accueil sinon je me perds ».*
- Cette situation limite donc les déplacements des personnels des autres bâtiments au sein de MFTV mais également des personnels de MFTV.
- Il est donc important de revoir la signalétique de MFTV afin de faciliter les déplacements de tous et ainsi faciliter les interfaces en face à face.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
Le Service de Santé au Travail

- Le Service de Santé au Travail (SST) est constitué de 4 infirmières et 3 médecins dans les locaux du siège et d'une infirmière sur le site de Malakoff (M.). Dans le cadre du projet Campus, cette dernière rejoint les locaux du siège

- Les locaux du siège sont constitués
  - Des sanitaires/douche
  - Une salle d'urgence
  - Un bureau pour chacun
  - Une salle de repos avec 2 lits
  - Une salle d'attente
  - Une Salle de Réunion (SdR)/salle d'archive

- L'organisation est la suivante :
  - Les infirmières effectuent :
    - ✓ Le secrétariat par roulement
    - ✓ Les examens préalables, les visites info prévention, les soins
    - ✓ La gestion de la « bobologie »
  - Les médecins du travail réalisent les visites médicales et les visites de site

- Une organisation en phase de test depuis janvier 2023 : sectorisation et gestion des secteurs par un binôme médecin du travail/infirmière.

- Le service de santé au travail assure également la prise en charge des soins et des urgences et, dans ce cadre, est amené à accueillir les pompiers et à garder des personnes en observation.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
Le Service de Santé au Travail

- L'arrivée de l'infirmière de Malakoff questionne sur :
  - L'organisation (roulement, organisation des binômes)
  - Les locaux (positionnement des bureaux, réflexion autour de l'évolution de l'accueil). De plus, l'équipe projet a indiqué que les locaux du siège bénéficieraient d'une augmentation de surface à hauteur de la surface existante à Malakoff. Il est à considérer que l'augmentation de l'effectif est susceptible de générer une augmentation du flux des urgences mais dans quelle proportion ? De plus, la question se pose sur les locaux adjacents qui pourraient être ajoutés au SST.
  - Le collectif. Comment celle-ci sera intégrée à l'organisation et au collectif déjà existant ?

- Il doit également accueillir l'infirmière de Malakoff en lui attribuant des conditions de travail à l'identique de ses collègues (bureau avec fenêtre), or l'emplacement du service de santé au travail laisse peu de latitude.

Recommandations

- Valider les besoins en surface en tenant compte d'une estimation des flux d'urgences.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
Les bureaux des IRP

- La répartition et la surface des locaux pour les OS et les IRP est actuellement la suivante :

				compris passage		TOTAL m2	
SITE	**ETAGE**	**PIECE**	**AFFECTATION**	**NB POSTES**	**OBSERVATION**	**CSE CENTRAL SIEGE RESEAU**	**OS/OSNR**
MFTV	R+1	D136 D138 D142	SNJ	5	bureaux		49,10
		R136	CSE SIEGE		salle musique	12,63	
		D130	CFTC/SITR	2	bureaux		12,23
		R143 R145 V137	CSE SIEGE	9	Bureaux	154,30	
		R174	CSE SIEGE		accueil / boutique	110,98	
		V140 V148	CSE CENTRAL	2	bureaux / réunion	54,36	
		V146	CSE RESEAUX F3		réunion	17,18	
		V142	CSE SIEGE		réunion / activité	30,65	
		V150	CSE SIEGE		massage	11,23	
	R+2	V2820	SRCTA / UNSA	4	bureaux		29,56
		V2824	CGC	3	bureaux		25,81
		R2808 R2811 V2816	FO	7	bureaux		63,05
		V2819 V2828 V2829 V2836 V2839	CGT	9	bureaux / réunion		95,88
		V2842 V2847 V2848	CFDT	5	bureaux / réunion		61,68
		R2024	OS PIDF		bureaux		24,70
	R+3	D367	CSE-CT	3			18,36
MALAKOFF	RDC	13	CE	1	accueil	18,04	
	R+4	425	CE		passage CSE	14,02	
		409	CSE / OS		réunion	19,86	
	R+6	606	FO	1	bureaux		8,53
		608	SNJ	1	bureaux		12,06
		609	CFDT	1	bureaux		12,75
		610	CGT	1	bureaux		12,57
		607	CSE-CT	1	bureaux		14,28
EOS	R+0	E057 E059	CSE	3	bur passage/ activité	30,77	
PONAN PARC	R+6	621 623 626 627	FO/CGT/CFDT/SNJ	4	bureaux coordinateurs		72,86
TOTAL m2 PARIS						**474,02**	**513,42**	**987,44**

Diagnostic - Axe 1 : Le Campus : Éléments transverses
Les bureaux des IRP

- Dans le cadre du projet Campus, la Direction confirme que les implantations des locaux des IRP et des organisations syndicales seront les mêmes qu'aujourd'hui.
- Concernant les organisations syndicales d'Outre-Mer, ainsi que le CSE d'Outre-Mer, présents actuellement sur le site de Malakoff, seront à l'issue du projet Campus, implantés au sein de la Maison de France Télévisions. La phase de macro-zoning précisera leur positionnement à l'intérieur du bâtiment.

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic
Axe 2 : Analyse économique

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique
En conclusions

- Une analyse économique qui reste à préciser :
  - Les premières estimations ont été faites mi-2022 en comité fermé, uniquement sur les grandes lignes
  - Une revalorisation des loyers de façon annuelle qui supposerait d'intégrer la prise en compte de l'inflation
- Un schéma Directeur Immobilier France Télévision qui n'a pas été revu depuis 2015, une actualisation aurait été initiée fin 2019 mais n'aurait pas abouti suite à la crise sanitaire. Un Schéma Directeur Immobilier est en cours d'élaboration mais qui recouvrerait l'ensemble du réseau français - hors région parisienne concernée par le projet Campus. Ce SDI prendrait en compte les différentes évolutions règlementaires, nouveaux modes de travail et nouvelles technologies et devrait être finalisé en août 2023.
- A date, un projet qui, sur son volet économique, propose un gain limité au regard des réductions de surfaces et dont les économies générées reposent en priorité sur les baisses de charges d'exploitation.
- Une opération de cession des sites qui permet, en l'état du projet, une plus-value significative.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique
Préconisations

- Avoir une information régulière au niveau du CSE C sur l'évolution du projet avec notamment :
  - Le suivi des hypothèses de revalorisations de loyers et charges
  - Les conséquences du déploiement du projet sur les équilibres économiques du Groupe
  - Les impacts suite à la sortie ou non de PONANT PARC
  - Le suivi des coûts d'aménagement en fonction des évolutions du projet
  - Les besoins d'investissements, notamment sur les équipements techniques. Cette évaluation est d'autant plus nécessaire qu'elle s'inscrit dans une enveloppe budgétaire fermée. Les montants consacrés au projet viennent en diminution d'autres lignes.
- Avoir un suivi précis des effectifs internes (CDI/CDD) et externes (prestataires). Si le projet est envisagé à iso effectif, il est nécessaire d'anticiper les capacités et taux d'occupation à l'aune :
  - Des départs naturels et politique de remplacement ;
  - Des contraintes budgétaires pouvant conduire à la réduction des effectifs pour contenir la masse salariale ;
  - De la politique, pratique et processus vis-à-vis des prestataires.
- Avoir une évaluation des impacts du projet sur les GES et les conséquences possibles sur l'intéressement.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique
Les objectifs du Projet Campus

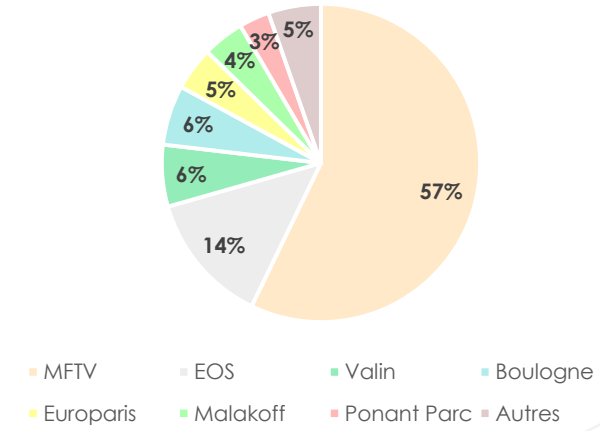
- **Rassembler les sites en région parisienne autour de la Maison France Télévision pour une meilleure synergie au sein du Groupe**
- Des **sorties de prise à bail de 9 sites** entre 2022 et 2025 et **cession des sites Malakoff et Boulogne** entre 2024 et 2025.
- **Saisir une opportunité immobilière** - avec disponibilité immédiate - **des sites Seine Ouest et Quadrans** à proximité de la Maison France Télévision**.**
- **Optimiser les surfaces par la réduction du parc immobilier tertiaire** dès 2022 de l'ordre de 19% (soit une surface tertiaire de 22 631m² à fin 2035).
- **Un projet** qui serait, selon la Direction, **à iso effectif**, mais proposant **une revue des modes de fonctionnement collectif et de l'organisation spatiale**, notamment par la création de quartiers d'équipe**.**
  - Le développement d'espaces de travail dits « alternatifs » et de surfaces dédiées aux espaces collectifs, avec une notion de postes de travail partagés possible par le télétravail

CONFIDENTIEL

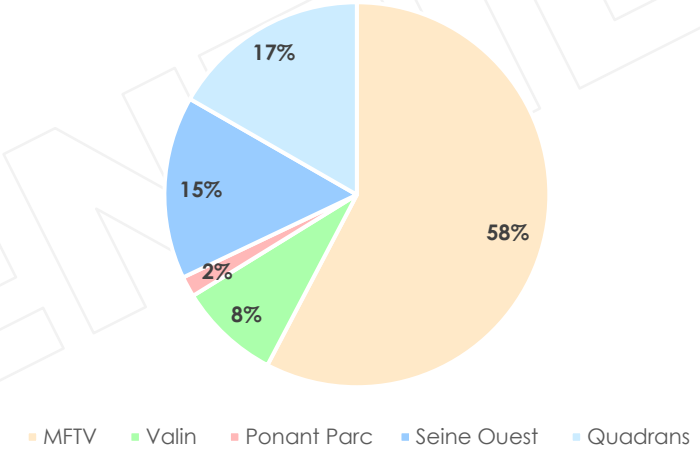
Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

Détail de l'effectif concerné par le projet Campus : ***4 687 postes tertiaires concernés par le projet Campus***

Répartition du nombre de postes tertiaires par site en 2021



Répartition du nombre de postes tertiaires par site en 2025



N.B. : Le nombre de postes correspond aux postes métiers tertiaires permanents et prestataires

- **Dans le cadre du projet, une modification/évolution de la concentration des postes serait opérée entre 2021-2025 :**
  - La maison France Télévision - point d'ancrage du projet Campus - concentrerait 58% des postes en 2025, un ratio qui reste stable par rapport à 2021.
  - A la séparation des quelques sites, le nombre de postes restant est réparti sur Quadrans et Seine Ouest (à hauteur de 16% en moyenne), 8% à Valin et 2% à Ponant Parc.
- **Pour le projet Campus, la Direction s'est basée sur le nombre de postes déjà existants, qui s'établit à 4 687 postes.**
- **Selon la Direction, la concentration des postes sur moins de sites et moins de m² est rendue possible par le télétravail et la mise en œuvre de postes partagés.**
  - 6 à 8 postes pour 10 collaborateurs

CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

Une réduction de près de 22 631 m² à horizon 2035 à effectif équivalent

- En 2021 la Surface Utile Brute locative est de 118 080 m² répartis sur 16 sites.
- Dans une perspective d'optimisation des m² utilisés, le projet Campus se déroulerait en plusieurs étapes :
  - En 2023, la SUBL serait diminuée de 14 791 m² avec la fin de prise de bail des 7 sites.
  - En 2024, la cession des sites de Malakoff et de Boulogne engendrerait une perte de près de 13 000 m², cette cession serait contrebalancée par la prise de bail de Seine Ouest et de Quadrans.
    - Les sites de EOS, Linois, Barjac et Chevrons arrivent en fin de bail durant la même période.
  - En 2029, l'engagement de Ponant Parc arriverait à terme, la Direction envisagerait de ne pas prolonger le bail.

SUBL	2021	2023	2025	2035
MFTV	61 694	61 694	61 694	61 694
Valin	7 861	7 861	7 861	7 861
EOS	14 200	14 200		
Ponant Parc	3 300	3 300	3 300	
Linois	2 288	2 288		
Boulogne	4 910	4 910		
Malakoff	8 305	8 305		
Varet	3 430			
Ponant Seine	1 114			
Ponant Ouest	3 550			
Opéra	194			
Rue Royale	135			
Europaris	2 635			
Barjac 1	183	183		
Chevrons	548	548		
Vanves	3 733			
Seine Ouest			8 932	8 932
Quadrans			16 962	16 962
SUBL	**118 080**	**103 289**	**98 749**	**95 449**
Economie de SUBL		**14 791**	**4 540**	**3 300**
			22 631	

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

Vision globale du projet Campus

- **Passage de 9 sites aujourd'hui à 5 sites demain** (voire 4 sites si l'hypothèse d'abandon du site de Ponant Parc se confirme en mai 2029).

- **Une surface réduite de 4 540 m² pour arriver à une surface cible de 98 749 m² à horizon 2035** (voir de 7 840 m² avec sortie de Ponant Parc – 3 300m²).

- **Un impact sur les comptes France télévision :**

  - **Hors projet Campus de : 309,6 M€, constitués de loyers et d'autres charges d'exploitation liées aux 7 bâtiments du parc immobilier** (hors MFTV et Valin).

  - **Avec projet Campus de : 271,4 M€. Ce scénario intègre :**

    - **La prise de bail de deux bâtiments stratégiques pour France Télévision Quadrans et Seine-Ouest anciens locaux SFR et PMU avec un coût global de location + charges annexes estimé à 247 M€ sur la période 2023-2035.**

Coûts des nouveaux bâtiments (en K€)	Quadrans	Seine-Ouest	Total
Loyers	126 449	67 080	**193 529**
Franchise	-25 062	-5 316	**-30 378**
Autres charges d'exploitation	52 233	31 496	**83 729**
Coût global	**153 620**	**93 260**	**246 880**

    - **La cession des deux immeubles Boulogne et Malakoff entre 2024 et 2025 générant une plus-value nette sur cession de 34,9 M€**

Cession des bâtiments (en K€)	Boulogne	Malakoff	Total
+ Prix de cession	37 000	20 000	**57 000**
- Valeur Nette Comptable (VNC)	13 752	8 384	**22 136**
= Plus value nette sur cession	**23 248**	**11 616**	**34 864**

Cumul 2023-2035		Sans projet Campus	Projet Campus	*Ecart*	
Surface totale (en m²) *(hors MFTV & VALIN)*		33 734	29 194	*-4 540*	*-13,5%*
Barjac	Loyers	1 131	116	*-1 015*	*-89,7%*
	Autres charges d'exploitation	861	96	*-765*	*-88,8%*
	Charges exceptionnelles		7	*7*	*n/a*
	Total charges	1 992	219	*-1 773*	*-89,0%*
Boulogne	Loyers				*n/a*
	Autres charges d'exploitation	35 842	3 870	*-31 973*	*-89,2%*
	Charges exceptionnelles		-23 148	*-23 148*	*n/a*
	Total charges	35 842	-19 278	*-55 121*	*n/s*
Chevrons	Loyers	2 194	226	*-1 968*	*-89,7%*
	Autres charges d'exploitation	2 307	232	*-2 075*	*-90,0%*
	Charges exceptionnelles		14	*14*	*n/a*
	Total charges	4 501	471	*-4 030*	*-89,5%*
EOS	Loyers	107 917	11 100	*-96 816*	*-89,7%*
	Autres charges d'exploitation	49 128	10 731	*-38 397*	*-78,2%*
	Charges exceptionnelles		1 329	*1 329*	*n/a*
	Total charges	157 044	23 160	*-133 884*	*-85,3%*
Linois	Loyers	16 763	3 000	*-13 763*	*-82,1%*
	Autres charges d'exploitation	8 448	1 628	*-6 820*	*-80,7%*
	Charges exceptionnelles		45	*45*	*n/a*
	Total charges	25 210	4 673	*-20 538*	*-81,5%*
Malakoff	Loyers	88	14	*-74*	*-84,5%*
	Autres charges d'exploitation	44 694	7 897	*-36 797*	*-82,3%*
	Charges exceptionnelles		-11 431	*-11 431*	*n/a*
	Total charges	44 782	-3 519	*-48 301*	*n/s*
Ponant Parc	Loyers	25 470	11 677	*-13 793*	*-54,2%*
	Autres charges d'exploitation	14 792	7 086	*-7 706*	*-52,1%*
	Charges exceptionnelles		13	*13*	*n/a*
	Total charges	40 262	18 776	*-21 486*	*-53,4%*
Quadrans	Loyers		126 449	*126 449*	*n/a*
	Autres charges d'exploitation		27 171	*27 171*	*n/a*
	Charges exceptionnelles		0	*0*	*n/a*
	Total charges	0	153 620	*153 620*	*n/a*
Seine-Ouest	Loyers		67 080	*67 080*	*n/a*
	Autres charges d'exploitation		26 181	*26 181*	*n/a*
	Charges exceptionnelles		0	*0*	*n/a*
	Total charges	0	93 261	*93 261*	*n/a*
Tous sites	Loyers	153 563	219 662	*66 099*	*43,0%*
	Autres charges d'exploitation	156 072	84 892	*-71 180*	*-45,6%*
	Charges exceptionnelles		-33 171	*-33 171*	*n/a*
	Total impact REX + EXC	309 635	271 383	*-38 252*	*-12,4%*

Source : Documents Direction « retour CR et CF » ;

N.B: les sites MFTV et Valin ne font partie du prévisionnel établi par la Direction. L'impact serait neutre pour ces deux sites en consolidation groupe

Ce plan d'affaires ne tient pas compte de l'inflation.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

Le projet Campus repose sur des hypothèses financières qui restent à préciser

	Quadrans	Seine Ouest	Campus
Surface m²	16 967 m²	8 932 m²	**25 899 m²**
Parking	*oui*	*oui*	*oui*
Honoraires de commercialisation (M€)	0,3	0,2	**0,5**
Loyer Annuel (M€)	9,4	5	**14,4**
Prix m²	556 €	560 €	**557 €**
Franchise de loyer sur la durée du bail	30 mois	12 mois	**12/30 mois**
Impact moyen annuel (M€)	*-2,1*	*-0,6*	*-2,7*
Accompagnement bailleur installation (M€)	6,5 M€ (Evaluation installations+mobiliers existants)	mise à dispo gratuite 12 mois (à partir de 01/2023)	
Prise à bail	01/2024 (12 ferme)	01/2024 (9 ans ferme)	
Transferts (M€)	1	0,4	**1,5**
Aménagement immobiliers (M€)	5,9	5,4	**11,3**
Aménagement techniques (M€) (régie pub+télétexte+FTVS+ Studio Radio Malakoff)	4		**4**

Nous n'avons pas eu à date d'éléments d'explications sur comment est valorisé le montant d'accompagnement bailleur et comment est estimé les 6,5 M€ pour le site de Quadrans

Aménagements immobiliers :
Quadrans : 350€/m²
Seine Ouest : 600€/m² (yc mobilier)
Pm : Aménagements MFTV : 470€/m²

- **Restitution des sites :**
  - Locaux EOS => juin 2024 (sortie de bail anticipée indemnité **5,6 M€**)
  - Barjac et Chevrons => juin 2024
  - Linois => août 2025 (fin de bail)
  - Ponant Parc => mai 2029 (sortie triennale)
- **Cession de sites :**
  - Cession de l'immeuble à Boulogne (**37 M€**) => septembre 2024
  - Cession de l'immeuble à Malakoff (**20 M€**) => mars 2025
    - **Précisons que cette hypothèse de prix de cession reste à valoriser**
- **Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés ou mis au rebus**
  - comptes consolidés : **23,5 M€** (dont 14,2 M€ de foncier)

Solde comptes consolidés
Boulogne Malakoff 34,9 M€

VNC EOS et autres 1,4 M€

- **Transferts des moyens techniques :** Nous comprenons qu'il s'agirait des coûts de déménagement, point qui reste à confirmer par la Direction.

CONFIDENTIEL

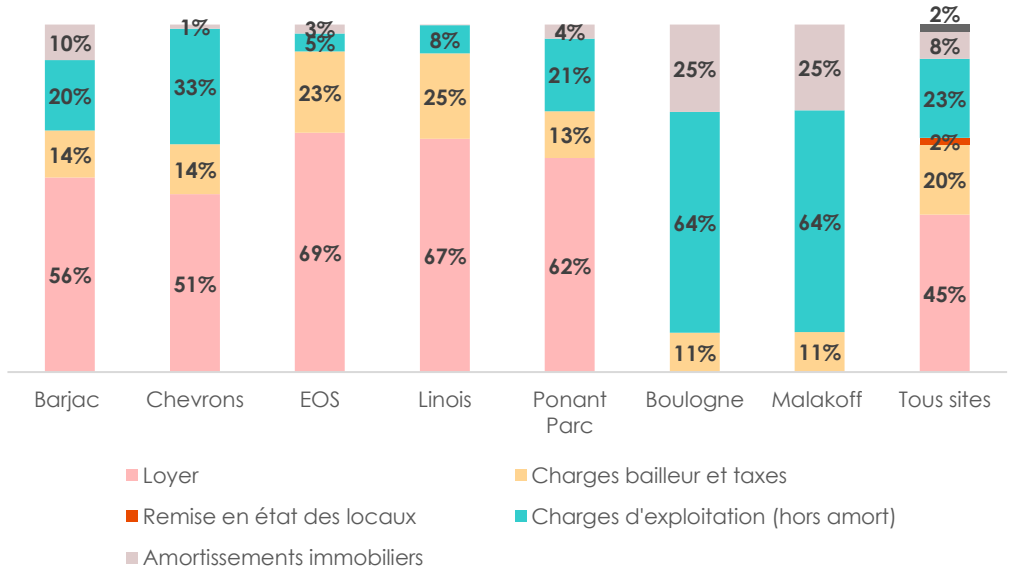
Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique
Projet Campus : situation à date 2023

En K€ (2023 avec projet campus)	Barjac	Boulogne	Chevrons	EOS	Linois	Malakoff	Ponant Parc	Total sites (hors Quadrans et Seine-Ouest)	Quadrans	Seine-Ouest	Total sites
Loyers	**77**		**149**	**7 351**	**1 142**	**6**	**1 735**	**10 460**			**10 460**
Charges bailleur et taxes	19	239	42	2 492	417	389	378	3 976		700	4 676
Remise en état des locaux										448	448
Charges d'exploitation (hors amort)	28	1 342	97	552	139	2 196	589	4 944		300	5 244
Amortissements immobiliers	14	531	4	277	4	850	115	1 794			1 794
Honoraires									300	200	500
Autres charges d'exploitation	**61**	**2 113**	**143**	**3 322**	**559**	**3 435**	**1 082**	**10 714**	**300**	**1 648**	**12 663**
Total charges d'exploitation (OPEX)	**138**	**2 113**	**292**	**10 673**	**1 701**	**3 441**	**2 817**	**21 175**	**300**	**1 648**	**23 123**

* Selon la Direction, la prise de bail pour les bâtiments de Quadrans et Seine Ouest est effective à partir du 1 janvier 2024, des frais liés à ces prises de baux sont toutefois comptabilisés dès l'exercice 2023, soit 1,6 M€ pour Seine-Ouest et 0,3 M€ pour Quadrans). Nous n'avons pas eu d'explications affinées sur ce point.

- **Une structure des charges d'exploitation** (Opex) **qui diffère selon la nature du site.**
- **Sur les sites où France Télévision est en location, le principal des charges est constitué des loyers** (variant de 50% à 70%) **et des charges d'exploitation annexes** (entre 20% et 30%),
- **Sur les sites où l'entreprise est propriétaire, le poste le plus représentatif est essentiellement les charges d'exploitation** (hors amortissements) **avec un poids relatif de près de 65%.**
- **Les frais supplémentaires engagés pour les deux nouveaux sites Quadrans et Seine-Ouest sont liés aux prises de baux qui démarrent début 2024.**
  - **Le coût total en 2023 est estimé à 1,9 M€.**

Répartition des charges d'exploitation (OPEX) selon le site dans le cadre du projet Campus en 2023 (hors Quadrans et Seine Ouest)



CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

Projet Campus : un impact global positif sur le résultat net de +38,2 M€ entre 2023-2035

BP Projet Campus en K€ (2023-2035)		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2023-2035
Barjac	Loyers	77	39												116
	Autres charges d'exploitation	61	35												96
	Charges exceptionnelles	0	7												7
	Total charges	138	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	219
Boulogne	Loyers	0	0												0
	Autres charges d'exploitation	2 113	1 757												3 870
	Charges exceptionnelles	0	-23 148												-23 148
	Total charges	2 113	-21 391	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-19 278
Chevrons	Loyers	149	76												226
	Autres charges d'exploitation	143	89												232
	Charges exceptionnelles	0	14												14
	Total charges	292	179	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	471
EOS	Loyers	7 351	3 749												11 100
	Autres charges d'exploitation	3 322	7 810	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50				10 731
	Charges exceptionnelles	0	1 329												1 329
	Total charges	10 673	12 888	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	0	0	0	23 160
Linois	Loyers	1 142	1 165	693											3 000
	Autres charges d'exploitation	559	570	498											1 628
	Charges exceptionnelles	0	0	45											45
	Total charges	1 701	1 735	1 236	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 673
Malakoff	Loyers	6	6	2											14
	Autres charges d'exploitation	3 435	3 426	1 036											7 897
	Charges exceptionnelles	0	85	-11 516											-11 431
	Total charges	3 441	3 517	-10 478	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3 519
Ponant Parc	Loyers	1 735	1 770	1 805	1 841	1 878	1 916	733							11 677
	Autres charges d'exploitation	1 082	1 051	1 093	1 072	1 138	1 102	548							7 086
	Charges exceptionnelles							13							13
	Total charges	2 817	2 820	2 898	2 913	3 016	3 018	1 294	0	0	0	0	0	0	18 776
Quadrans	Loyers	0	9 428	9 617	9 809	10 005	10 205	10 409	10 617	10 830	11 046	11 267	11 493	11 723	126 449
	Autres charges d'exploitation	300	-5 969	2 338	2 639	2 699	2 758	2 819	2 880	2 941	2 718	2 538	4 516	3 995	27 171
	Total charges	300	3 459	11 955	12 448	12 704	12 963	13 228	13 497	13 771	13 764	13 805	16 009	15 718	153 620
Seine-Ouest	Loyers	0	5 001	5 102	5 204	5 308	5 414	5 522	5 632	5 745	5 860	5 977	6 097	6 219	67 080
	Autres charges d'exploitation	1 648	598	1 894	1 941	1 988	2 036	2 085	2 134	2 183	2 233	2 782	2 308	2 350	26 181
	Total charges	1 648	5 599	6 996	7 145	7 296	7 450	7 607	7 766	7 928	8 093	8 759	8 404	8 569	93 261
Tous sites	Loyers	10 460	21 235	17 218	16 854	17 191	17 534	16 664	16 250	16 575	16 906	17 245	17 589	17 941	219 662
	Autres charges d'exploitation	12 663	9 367	6 809	5 603	5 775	5 847	5 402	4 963	5 074	4 901	5 320	6 824	6 345	84 892
	Charges exceptionnelles	0	-21 714	-11 470	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	-33 171
	Coûts EXP+ EXC - avec Campus	23 123	8 888	12 557	22 456	22 965	23 381	22 079	21 213	21 649	21 807	22 564	24 414	24 286	271 384
	Coûts EXP+ EXC - sans Campus	21 362	21 852	22 197	22 592	22 992	23 034	23 353	24 201	24 701	25 242	25 587	25 957	26 565	309 635
	Impact REX + EXC	1 761	-12 964	-9 640	-136	-27	347	-1 274	-2 988	-3 052	-3 435	-3 023	-1 543	-2 279	-38 251

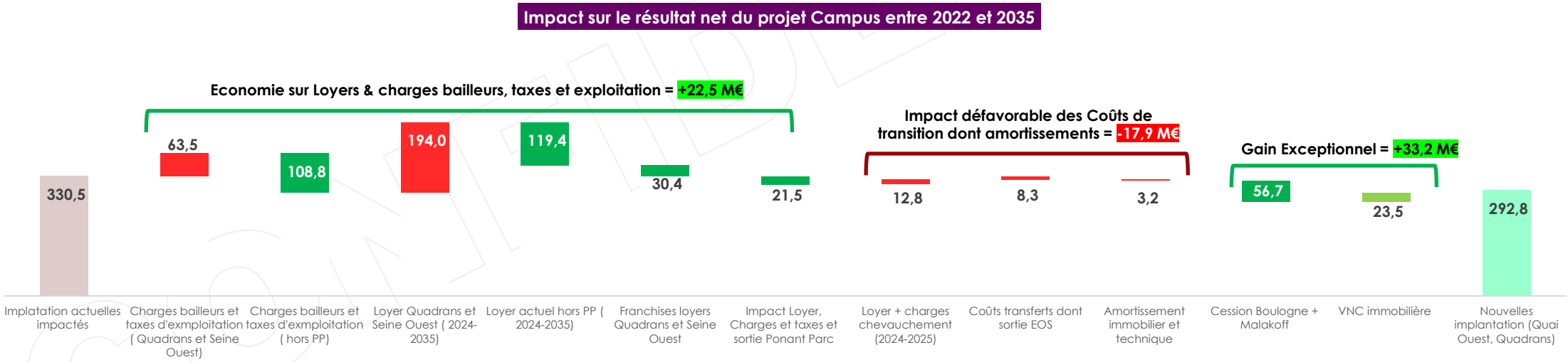
EOS : le montant de -50 K€ par an, jusqu'à 2033 , correspond à une accélération de l'amortissement pris en compte en 2022 (uniquement sur la partie « Campus ») neutralisé par la suite à hauteur de -50 K€/an.

- Selon la Direction, **pendant la phase de transition, il n'est pas prévu de locaux tampon ni de locaux transitoires dans le séquencement, à ce stade.**

Technologia
L'humain au cœur des décisions
CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique
Détail de cet impact selon la nature des charges :

- Selon les estimations de la Direction, **le passage du coût des sites restitués aux nouveaux bâtiments générerait un impact positif de 38,2 M€.**
- **À préciser que le graphique ci-dessous met en évidence** *l'impact global en intégrant l'année 2022 (37,8 M€), de ce fait, il apparait légèrement inférieur à l'impact figurant dans la page précédente.*
  - *À préciser que les impacts présentés ci-dessous différent des pages qui suivent :*
    - *L'économie est présentée sur un global charges intégrant les loyers et charges bailleurs, taxes et exploitation (hors amortissements)*
    - *Les coûts de transition : recouvrent loyers et charges de chevauchement (2024-2025), les coûts de transferts EOS et les amortissement immobilier et technique.*



- *Sites : Boulogne, Malakoff, EOS, Linois, Barjac, Chevrons, Ponant Parc*

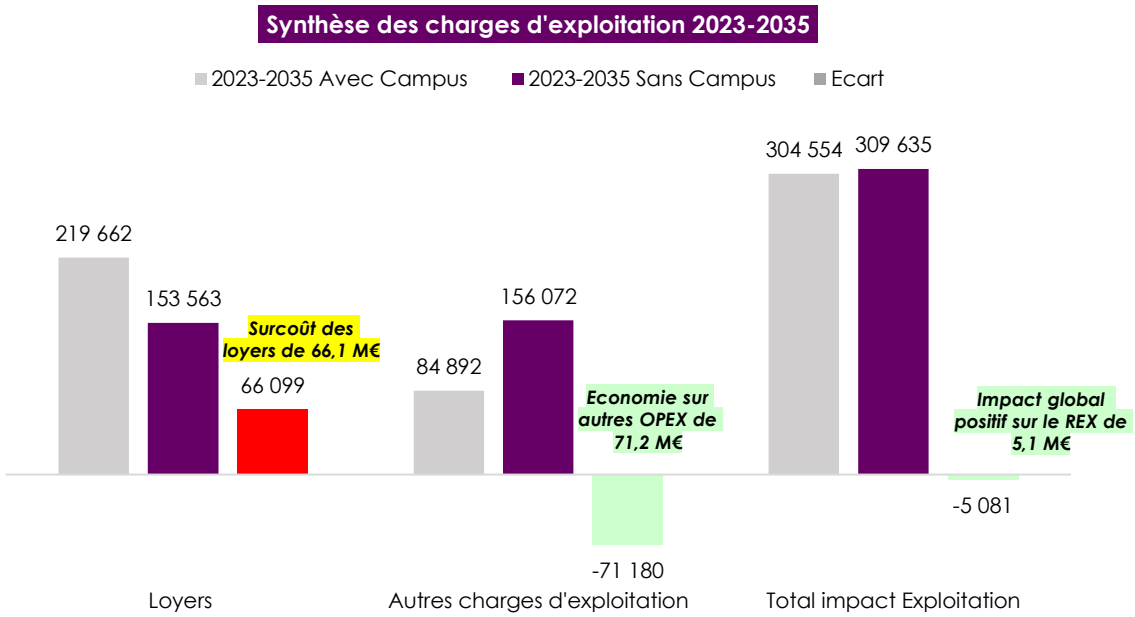
CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

*Un impact positif sur **l'exploitation** de +5 M€ sur la période 2023-2035*

L'humain au cœur des décisions

- Sur la période 2023-2035, il ressort un double effet du projet Campus sur le résultat d'exploitation consolidé France Télévision :
  - **Un coût supplémentaire de 66,1 M€ relatif aux loyers** *(loyers de sites en location et en propriété et loyers prévus dans les coûts de transition)* ;
  - **En parallèle, une économie des autres charges d'exploitation de 71,2 M€.**
    - *À noter que les autres charges d'exploitation dans l'analyse qui suit intègrent l'ensemble des charges bailleurs, taxes, des autres charges d'exploitation et amortissements ainsi que le reste des coûts de transition.*
- La vision par site est présentée dans la page d'après



CONFIDENTIEL

Technologia

L'humain au cœur des décisions

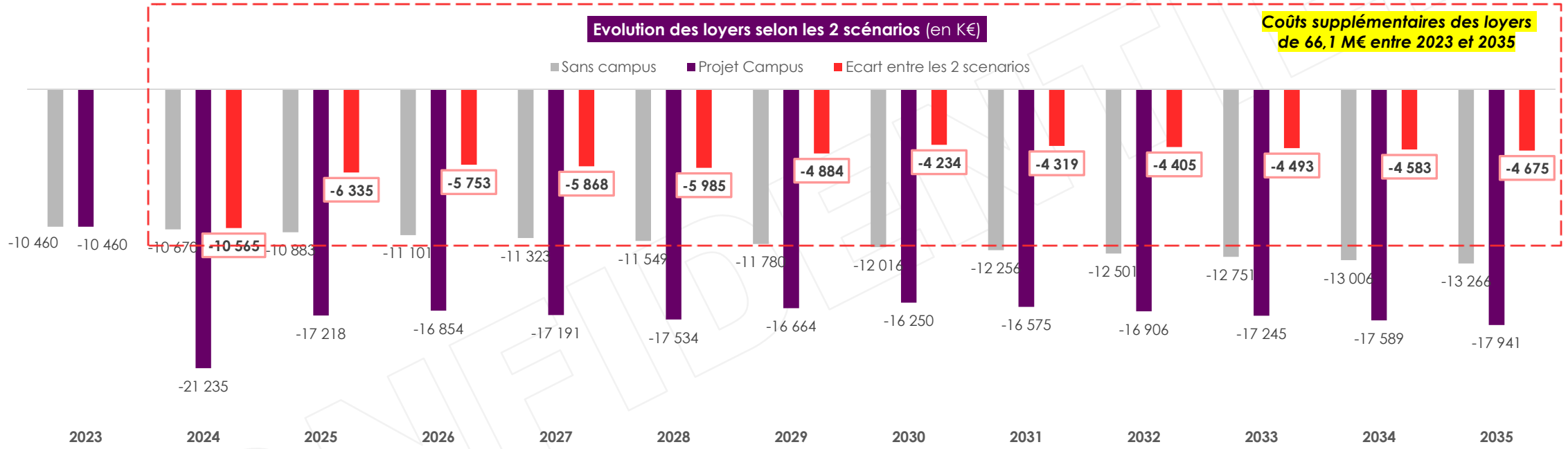
Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

*Projet Campus : un impact positif sur **l'exploitation** de +5 M€ sur la période 2023-2035*

Projet Campus en K€ (2023-2035)		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2023-2035 Avec Campus	2023-2035 Sans Campus	Ecart
Barjac	Loyers	77	39												116	1 131	-1 015
	Autres charges d'exploitation	61	35												96	861	-765
	Total charges	138	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	212	1 992	-1 780
Boulogne	Loyers	0	0												0	0	0
	Autres charges d'exploitation	2 113	1 757												3 870	35 842	-31 973
	Total charges	2 113	1 757	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 870	35 842	-31 973
Chevrons	Loyers	149	76												226	2 194	-1 968
	Autres charges d'exploitation	143	89												232	2 307	-2 075
	Total charges	292	165	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	457	4 501	-4 044
EOS	Loyers	7 351	3 749												11 100	107 917	-96 816
	Autres charges d'exploitation	3 322	7 810	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50				10 731	49 128	-38 397
	Total charges	10 673	11 559	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	0	0	0	21 831	157 044	-135 213
Linois	Loyers	1 142	1 165	693											3 000	16 763	-13 763
	Autres charges d'exploitation	559	570	498											1 628	8 448	-6 820
	Total charges	1 701	1 735	1 191	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 627	25 210	-20 583
Malakoff	Loyers	6	6	2											14	88	-74
	Autres charges d'exploitation	3 435	3 426	1 036											7 897	44 694	-36 797
	Total charges	3 441	3 432	1 038	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7 911	44 782	-36 871
Ponant Parc	Loyers	1 735	1 770	1 805	1 841	1 878	1 916	733							11 677	25 470	-13 793
	Autres charges d'exploitation	1 082	1 051	1 093	1 072	1 138	1 102	548							7 086	14 792	-7 706
	Total charges	2 817	2 820	2 898	2 913	3 016	3 018	1 281	0	0	0	0	0	0	18 763	40 262	-21 499
Quadrans	Loyers	0	9 428	9 617	9 809	10 005	10 205	10 409	10 617	10 830	11 046	11 267	11 493	11 723	126 449		126 449
	Autres charges d'exploitation	300	-5 969	2 338	2 639	2 699	2 758	2 819	2 880	2 941	2 718	2 538	4 516	3 995	27 171		27 171
	Total charges	300	3 459	11 955	12 448	12 704	12 963	13 228	13 497	13 771	13 764	13 805	16 009	15 718	153 620		153 620
Seine-Ouest	Loyers	0	5 001	5 102	5 204	5 308	5 414	5 522	5 632	5 745	5 860	5 977	6 097	6 219	67 080		67 080
	Autres charges d'exploitation	1 648	598	1 894	1 941	1 988	2 036	2 085	2 134	2 183	2 233	2 782	2 308	2 350	26 181		26 181
	Total charges	1 648	5 599	6 996	7 145	7 296	7 450	7 607	7 766	7 928	8 093	8 759	8 404	8 569	93 261	0	93 261
Tous sites	Loyers	10 460	21 235	17 218	16 854	17 191	17 534	16 664	16 250	16 575	16 906	17 245	17 589	17 941	219 662	153 563	**66 099**
	Autres charges d'exploitation	12 663	9 367	6 809	5 603	5 775	5 847	5 402	4 963	5 074	4 901	5 320	6 824	6 345	84 892	156 072	**-71 180**
	Total impact Exploitation	23 123	30 602	24 027	22 456	22 965	23 381	22 066	21 213	21 649	21 807	22 564	24 414	24 286	304 554	309 635	**-5 081**

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

*Evolution des **Loyers** sur l'ensemble des sites selon les 2 scénarios entre 2023 et 2035 :* ***un coût supplémentaire de 66,1 M€*** *sur la période dans le cadre des hypothèses financières actuelles hors effet d'inflation*

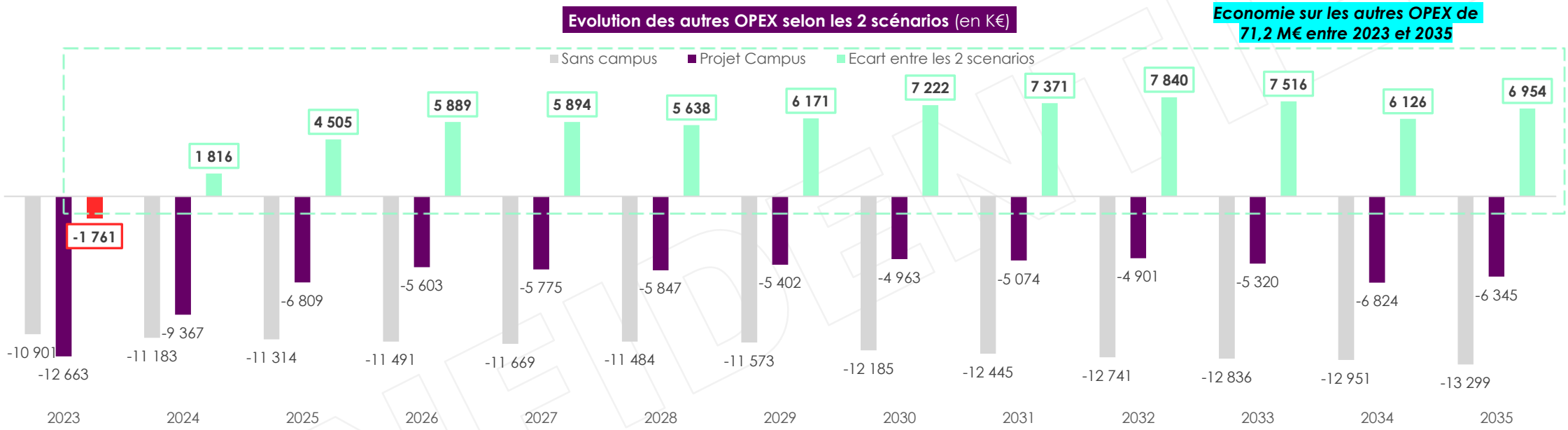


- **Dans le cadre du projet, les loyers augmenteraient *in fine* de près 43% comparé à leur niveau aujourd'hui.**
- **Une revalorisation annuelle des loyers est prévue à 2%.**
- **Une augmentation de ces charges est escomptée sur l'exercice 2024 compte tenu du chevauchement entre les sites en prise à bail et les sites en restitution.**
- **En fin de période (2029-2035), avec le loyer de Ponant parc en moins, les charges annuelles devraient enregistrer une diminution.**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

*Evolution des **autres charges d'exploitation** sur l'ensemble des sites selon les 2 scénarios entre 2023 et 2035 : **une économie de 71,2 M€ sur la période***



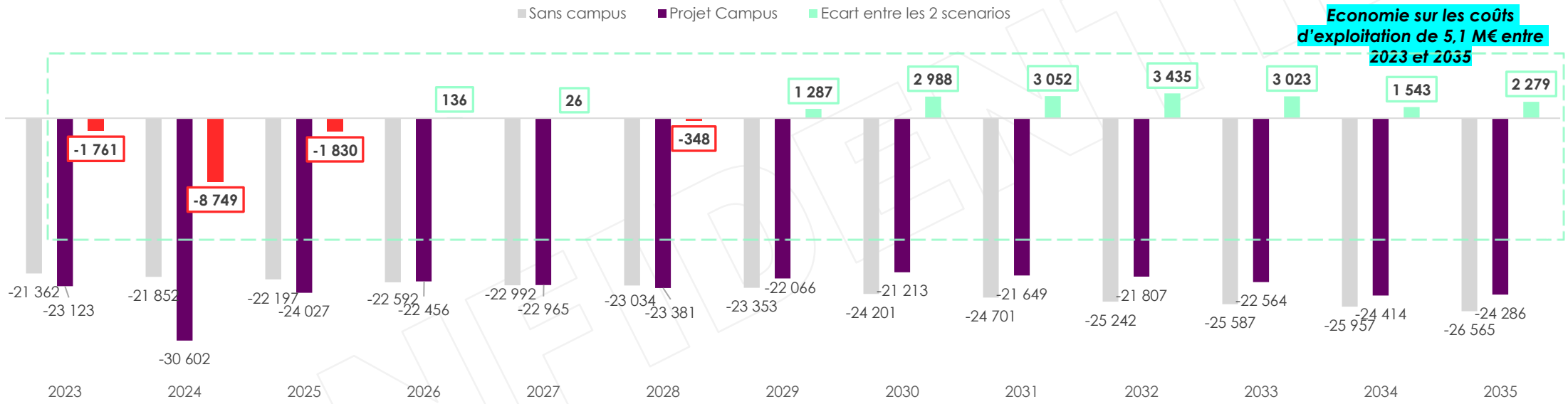
- **Précisons que les autres charges d'exploitation ci-dessus recouvrent l'ensemble des charges bailleurs, taxes, des autres charges d'exploitation et amortissements ainsi que les coûts de transition (hors loyers).**
- **Une réduction des autres charges d'exploitation des immeubles est observée en 2024 et se poursuit sur le reste de la période.**
- **Une évolution qui permettrait de couvrir les coûts de transition enregistrés plus particulièrement sur l'exercice 2024.**
- **L'opération est intéressante plutôt en termes de charges via le regroupement des sites, potentiellement**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique
En synthèse, une économie nette de 5,1 M€ entre 2023-2035

L'humain au cœur des décisions

Evolution de charges d'exploitation (loyers + autres OPEX) selon les 2 scénarios (en K€)



- **Les économies de charges d'exploitation seraient visibles à partir de 2029, avec la sortie de Ponant Parc.**
- **À préciser que, selon la Direction, les synergies fonctionnelles qui seraient développées suite au rapprochement des équipes ne seraient pas valorisées dans cette analyse.**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

Focus sur les sites loués à restituer : ***un surcoût de 65,2 M€ sur la période***

Projet Campus en K€ *(sites loués à restituer)*		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2023-2035 Avec Campus	2023-2035 Sans Campus	Ecart
Barjac	Loyers	77	39												116	1 131	-1 015
	Autres charges d'exploitation	61	35												96	861	-765
	Charges exceptionnelles	0	7												7	0	7
	Total	138	81												219	1 992	-1 773
Chevrons	Loyers	149	76												226	2 194	-1 968
	Autres charges d'exploitation	143	89												232	2 307	-2 075
	Charges exceptionnelles	0	14												14		14
	Total	292	179												471	4 501	-4 030
EOS	Loyers	7 351	3 749												11 100	107 917	-96 816
	Autres charges d'exploitation	3 322	7 810	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50				10 731	49 128	-38 397
	Charges exceptionnelles	0	1 329												1 329		1 329
	Total	10 673	12 888	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50				23 160	157 044	-133 884
Linois	Loyers	1 142	1 165	693											3 000	16 763	-13 763
	Autres charges d'exploitation	559	570	498											1 628	8 448	-6 820
	Charges exceptionnelles	0	0	45											45		45
	Total	1 701	1 735	1 236											4 673	25 210	-20 538
Ponant Parc	Loyers	1 735	1 770	1 805	1 841	1 878	1 916	733							11 677	25 470	-13 793
	Autres charges d'exploitation	1 082	1 051	1 093	1 072	1 138	1 102	548							7 086	14 792	-7 706
	Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	13							13		13
	Total	2 817	2 820	2 898	2 913	3 016	3 018	1 294							18 776	40 262	-21 486
Quadrans	Loyers	0	9 428	9 617	9 809	10 005	10 205	10 409	10 617	10 830	11 046	11 267	11 493	11 723	126 449		126 449
	Autres charges d'exploitation	300	-5 969	2 338	2 639	2 699	2 758	2 819	2 880	2 941	2 718	2 538	4 516	3 995	27 171		27 171
	Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
	Total	300	3 459	11 955	12 448	12 704	12 963	13 228	13 497	13 771	13 764	13 805	16 009	15 718	153 620	0	153 620
Seine-Ouest	Loyers	0	5 001	5 102	5 204	5 308	5 414	5 522	5 632	5 745	5 860	5 977	6 097	6 219	67 080		67 080
	Autres charges d'exploitation	1 648	598	1 894	1 941	1 988	2 036	2 085	2 134	2 183	2 233	2 782	2 308	2 350	26 181		26 181
	Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
	Total	1 648	5 599	6 996	7 145	7 296	7 450	7 607	7 766	7 928	8 093	8 759	8 404	8 569	93 261	0	93 261
Site en location	Loyers	10 454	21 228	17 216	16 854	17 191	17 534	16 664	16 250	16 575	16 906	17 245	17 589	17 941	219 648	153 475	66 174
	Autres charges d'exploitation	7 115	4 183	5 773	5 603	5 775	5 847	5 402	4 963	5 074	4 901	5 320	6 824	6 345	73 125	75 536	-2 411
	Charges exceptionnelles	0	1 349	45	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	1 408		1 408
	Total coûts	17 569	26 761	23 035	22 456	22 965	23 381	22 079	21 213	21 649	21 807	22 564	24 414	24 286	294 181	229 010	65 170

- **D'après la Direction, les coûts d'exploitation des nouvelles implantations intègrent des franchises tout au long de la période de bail, celles-ci feraient partie de la négociation avec le bailleur pour accompagner l'installation des équipes. La répartition et comptabilisation de la franchise est proposée par le bailleur.**

- **Le coût de remise en état des nouveaux bâtiments (1,5 M€) serait valorisée selon la méthodologie d'estimation d'un coût moyen au m² pour la remise en état des murs, sols et peinture.** *Nous n'avons pas pu obtenir plus de détail à ce sujet.*

  - Selon les hypothèses financières, la remise en état des locaux a été estimée en 2022 à 350€/m² pour Quadrans (l'installation de la régie ne rentrant pas dans ce budget) est de 600€/m² pour Seine Ouest (y compris l'immobilier).

Coûts des nouveaux bâtiments (en K€)	Quadrans	Seine-Ouest	Total
Loyers	126 449	67 080	**193 529**
Franchise	-25 062	-5 316	**-30 378**
Charges bailleur et taxes	12 245	10 088	**22 333**
Remise en état des locaux	**1 046**	**448**	**1 494**
Autres charges d'exploitation (hors amort)	27 054	14 101	**41 155**
Amort immobiliers	7 588	6 659	**14 247**
Amort techniques	4 000		**4 000**
Honoraires	300	200	**500**
Coût global (Quadrans + Seine Ouest)	**153 620**	**93 260**	**246 880**

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

Focus sur les deux sites à céder : ***un gain de 103,4 M€ sur la période***

Projet Campus en K€ *(sites détenus à céder)*		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2023-2035 Avec Campus	2023-2035 Sans Campus	Ecart
Boulogne	Loyers																
	Autres charges d'exploitation	2 113	1 757												3 870	35 842	*-31 973*
	Charges exceptionnelles		-23 148												-23 148		*-23 148*
	Total charges	2 113	-21 391	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-19 278	35 842	*-55 121*
Malakoff	Loyers	6	6	2											14	88	*-74*
	Autres charges d'exploitation	3 435	3 426	1 036											7 897	44 694	*-36 797*
	Charges exceptionnelles		85	-11 516											-11 431		*-11 431*
	Total charges	3 441	3 517	-10 478	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3 519	44 782	*-48 301*
Sites détenus à céder	Loyers	6	6	2											14	88	*-74*
	Autres charges d'exploitation	5 548	5 184	1 036											11 767	80 536	*-68 769*
	Charges exceptionnelles	0	-23 063	-11 516											-34 579		*-34 579*
	Total coûts	5 554	-17 874	-10 478	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-22 798	80 624	*-103 422*

- La Direction a fait le choix de vendre ses immeubles Boulogne et Malakoff dans le cadre du projet Campus. Ces cessions devraient avoir lieu en 2024 pour Boulogne et 2025 pour Malakoff.
  - La cession de ces deux immeubles s'élèverait à 57 millions d'euros, diminuée des VNC, la plus-value nette sur cession serait estimée à 34,9 M€.
  - Une revalorisation de ce prix de cession reste à prévoir.

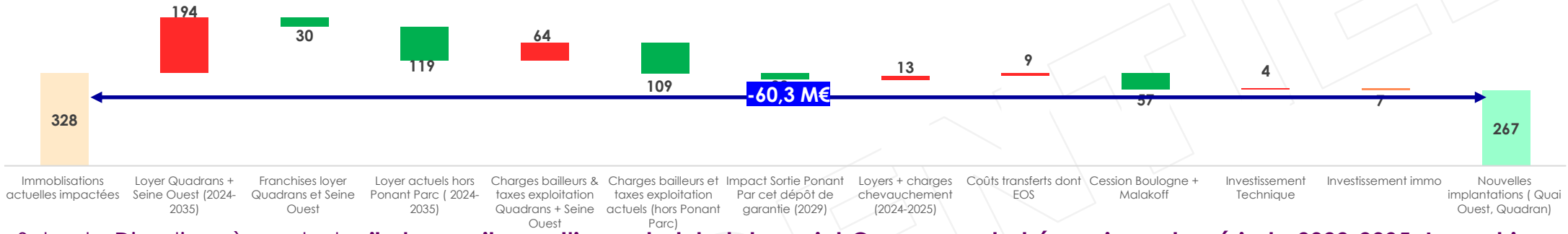
Cession des bâtiments (en K€)	Boulogne	Malakoff	Total
+ Prix de cession	37 000	20 000	**57 000**
- Valeur Nette Comptable (VNC)	13 752	8 384	**22 136**
= Plus value nette sur cession	**23 248**	**11 616**	**34 864**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique

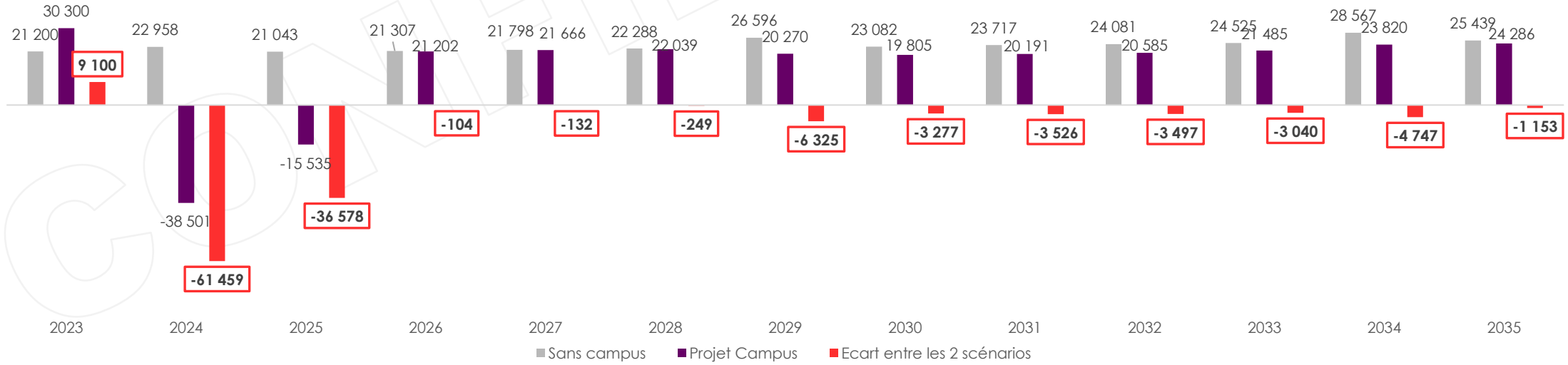
Impact du projet sur la trésorerie Groupe sur la période 2022-2035 : ***une réduction de la consommation de l'ordre de 60 M€***

Impact du projet Campus sur la consommation de trésorerie



- Selon la Direction, à ce stade, **il n'y aurait pas d'impact global du projet Campus sur la trésorerie sur la période 2022-2035. Le seul impact visible serait la vente des deux immeubles qui viendrait compenser la consommation de trésorerie nécessaire au projet.**
  - **La direction financière groupe devrait travailler sur le sujet dès que le plan d'affaires serait mis à jour.**

Evolution des flux de trésorerie selon les 2 scénarios (en K€)



CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique
Une enveloppe d'investissements ***fermée qui nécessite un arbitrage permanent***

- France Télévision bénéficie d'une enveloppe d'investissements annuelle de 100 M€. Cette enveloppe est constituée pour l'essentiel :
  - D'investissements pour le développement technologique : à environ 70 % de l'enveloppe globale
  - Et d'investissements qui servent au renouvellement et à l'entretien des biens de France TV, que ce soit d'un point de vue immobilier, technique ou numérique immobiliers => L'enveloppe pour les investissements immobiliers s'élèverait à 20 M€.
  - Les 15 M€ de coût d'aménagement budgétisé pour le projet Campus rentre dans le cadre de cette enveloppe pour la période allant de fin 2023 à 2025
    - ✓ À préciser que les investissements sur les sites MFTV et Valin ne font pas partie de ce coût d'aménagement. Selon la Direction, ils ont été préalablement budgétisés.
- Selon la direction financière, il n'y aurait pas d'impact sur les investissements de France Télévision.

Investissements immobiliers (en M€)	Capex	Opex	Sites concernés
Aménagement & installations techniques	15,0		Nouveaux sites et siège
Déménagement		1,5	5 sites restants
Coût global	**15,0**	**1,5**	

→ *Cf. les hypothèses financières*

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 2 : Analyse économique
Impact du projet sur l'intéressement

- **En l'état des résultats, France Télévision ne verse pas de participation**
- **Sur l'intéressement :**

Critère	Projet	Commentaire
Maitrise de la masse salariale	Aucun impact / un projet à iso effectif	Un besoin d'avoir une vision tendancielle sur l'évolution des effectifs Une contrainte du budget du Groupe qui va peser sur les enjeux de recrutement
Audience	Aucun impact	
Gaz à effet de serre	Vérifier les conséquences du projet sur ces aspects	Avoir une évaluation du projet sur ce critère et sur l'intéressement

Technologia
L'humain au cœur des décisions

CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic
Axe 3 : Analyse architecturale

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse de sites actuels : préambule.

- Dans un premier temps l'objet de cette analyse architecturale est de dresser un état des lieux des surfaces de l'ensemble des sites actuels. Dans un second temps, l'analyse se portera sur les sites cibles. L'objectif est d'anticiper autant que possible les implications du projet Campus 2025 sur les densités d'implantation des postes, les ratios de surfaces par poste et les taux de partage. L'analyse montrera de quelle manière ces indicateurs ont des implications déterminantes sur les ambiances physiques futures mais aussi sur les modes d'organisation des activités.
- L'analyse des surfaces a été faite sur les plans dwg et pdf transmis dans le cadre de l'expertise. Tous les sites de la configuration 2021 (*voir tableau ci-dessous*) ont été fournis, à l'exception du plan du site de la Rue Royale qui est de taille très modeste et n'est plus occupé. Il a été indiqué en cours d'expertise que les 5 sites suivants ne sont plus occupés à l'heure actuelle: Varet, Opéra, Rue Royale, Europaris, Vanves.
- L'analyse des sites actuels se porte donc sur 11 sites: MFTV, Valin, Eos, Ponant Parc, Linois, Boulogne, Malakoff, Ponant Seine, Ponant Ouest, Barjac, Chevrons.

- **Analyse des surfaces. Pour analyser les surfaces des différents sites l'outil principal utilisé est la Surface Utile Nette: SUN.**
- **« La surface utile nette est la surface de travail, réelle ou potentielle destinée aux résidents comprenant les surfaces annexes de travail. »**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : préambule.

- Le tableau comparatif des mètres carrés joint au document d'info/consultation (*voir ci-contre*) analyse les Surfaces Utiles Locatives Brutes. Celles-ne renseignent pas de manière précise sur les surfaces affectées au travail, ni sur les densités d'occupation, ni sur l'adéquation des surfaces avec les activités.
- Plus précisément, la SUN calculée ici est basée sur la typologie des surfaces définie par la politique immobilière de l'Etat (*voir document en annexe*). Sont déduites de la SUN les circulations obligées réglementairement (escaliers, paliers, circulations d'étage), les locaux sociaux, restauration, médecine, locaux syndicaux, services communs, sanitaires. Sont déduites également les laboratoires, les surfaces d'activités et de production (*voir en annexe le tableau des typologies de surfaces*).

	2021	Cible 2023	Campus 2025	Surface Utile Brute locative (SUBL)
MFTV	X	X	X	61 694 m²
Vakin	X	X	X	7 861 m²
Eos	X	X		14 200 m²
Ponant Parc	X	X	X	3 300 m²
Linois	X	X		2 288 m²
Boulogne	X	X		4 910 m²
Malakoff	X	X		8 305 m²
Varet	X			3 430 m²
Ponant Seine	X			1 114 m²
Ponant Ouest	X			3 550 m²
Opéra	X			194 m²
Rue Royale	X			135 m²
Europaris	X			2 635 m²
Barjac 1	X	X		183 m²
Chevrons	X	X		548 m²
Vanves	X			3 733 m²
Seine Ouest			X	8 932 m²
Quadrans			X	16 962 m²
Surface Totale	118 080 m²	103 289 m²	98 749 m²	

- Annexe 7 au document d'info/consultation du 11/03/203 – Comparatif mètres carrés des bâtiments

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : préambule

- 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 la SUN à 12 m^2 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 m^2 par poste.
- Les sites France TV et plus particulièrement le siège MFTV comportent des locaux de production appelés espaces « process » qui accueillent les activités de production de fabrication et de diffusion des images et de la radio. Dans le souci de s'adapter au mieux aux spécificités des activités, ces surfaces sont identifiées et comptées séparément. Il a été fait une distinction entre la SUN tertiaire et les surfaces utiles des espaces de production.
- Le calcul de la SUN 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 à la définition de la surface utile nette (SUN) la plus courante dans l'immobilier d'entreprise.
- La surface utile bureaux (SUB) est précisément la surface du poste de travail, son espace « privatif » correspondant au bureau, au siège et ses débattements, aux circulations et les espacements nécessaires en pourtour du poste ainsi que les espaces de rangement attenants. Le ratio de SUB par poste est un indicateur précieux car il renseigne sur la densité des implantations de bureaux. Ce point sera développé plus loin dans l'analyse.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : préambule.

- Ces calculs de surfaces ont été faits le plus précisément possible, cependant compte tenu de l'ampleur du projet, du nombre de sites et du délai imparti pour cette expertise, ces calculs n'ont pas été faits pièce par pièce mais par zones homogènes. Un ratio forfaitaire a été ensuite appliqué pour tenir compte des déductions à faire correspondant aux cloisons, porteurs, petites gaines. Il existe donc une marge d'erreur minime par rapport aux surfaces réelles qui ne saurait remettre en cause les grandes directions du diagnostic et de l'étude de capacité.
- Vu le nombre de plans analysés, il a été choisi de ne pas les inclure en totalité dans le corps du rapport mais de n'en insérer qu'un seul par site. Seul le diagnostic du site MFTV sera illustré de trois plans étant donné sa taille. Tous les plans de calcul des surfaces seront consultables dans l'annexe jointe au présent rapport.

Analyse des typologies des postes de travail.

- L'analyse des typologies des espaces de travail utilise les définitions de la Norme NF X 35-102 mise à jour en février 2023. Il a été distingué trois types d'espaces:
- Bureaux individuels fermés
- Bureaux collectifs fermés comportant moins de 6 postes
- Espaces ouverts appelés aussi open spaces ou grands bureaux collectifs assimilés à des petits open spaces.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **MFTV**.
  - Le site MFTV a été visité le 23/02/2023.
  - MFTV est un site de très grande taille, siège et vitrine de la société. Il regroupe la majorité des activités de l'établissement sur 61694 m^2 de surface utile brute locative. Il se développe sur 8 niveaux en superstructure et trois niveaux en sous-sols. On y trouve un parking d'une capacité de 700 places pour les voitures et 163 places pour les motos, ainsi qu'un garage à vélos de 142 places. Son restaurant a une capacité de 675 places.
  - Les deux premiers niveaux forment un socle entièrement construit. Ils accueillent les plateaux TV avec les locaux nécessaires attenants, le restaurant d'entreprise, les locaux syndicaux, le CSE, les locaux médicaux, un auditorium et des locaux des services généraux.
  - Au-dessus du R+1, les étages s'organisent autour de deux cours et une rue intérieure couverte. Les plateaux de bureaux présentent par endroit des épaisseurs bâties pouvant aller jusqu'à 18 mètres. Cette disposition de plan très compacte permet de développer de grandes quantités de surfaces. Elle a pour conséquence un déficit de lumière naturelle pour les nombreux locaux qui donnent sur la rue intérieure ou qui sont autour des noyaux centraux. Les cœurs des plateaux sont la plupart du temps occupés par des salles de réunion ou des locaux techniques.
  - On remarque des postes de travail en second jour ou dans des locaux aveugles. On en dénombre une trentaine au R+2 et R+3 et environ 60 postes dans les étages au-dessus du R+3, plus particulièrement dans les zones autour des atriums 1 et 2.
  - Le bâtiment construit au début des années 2000 ne dispose d'aucune certification environnementale.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

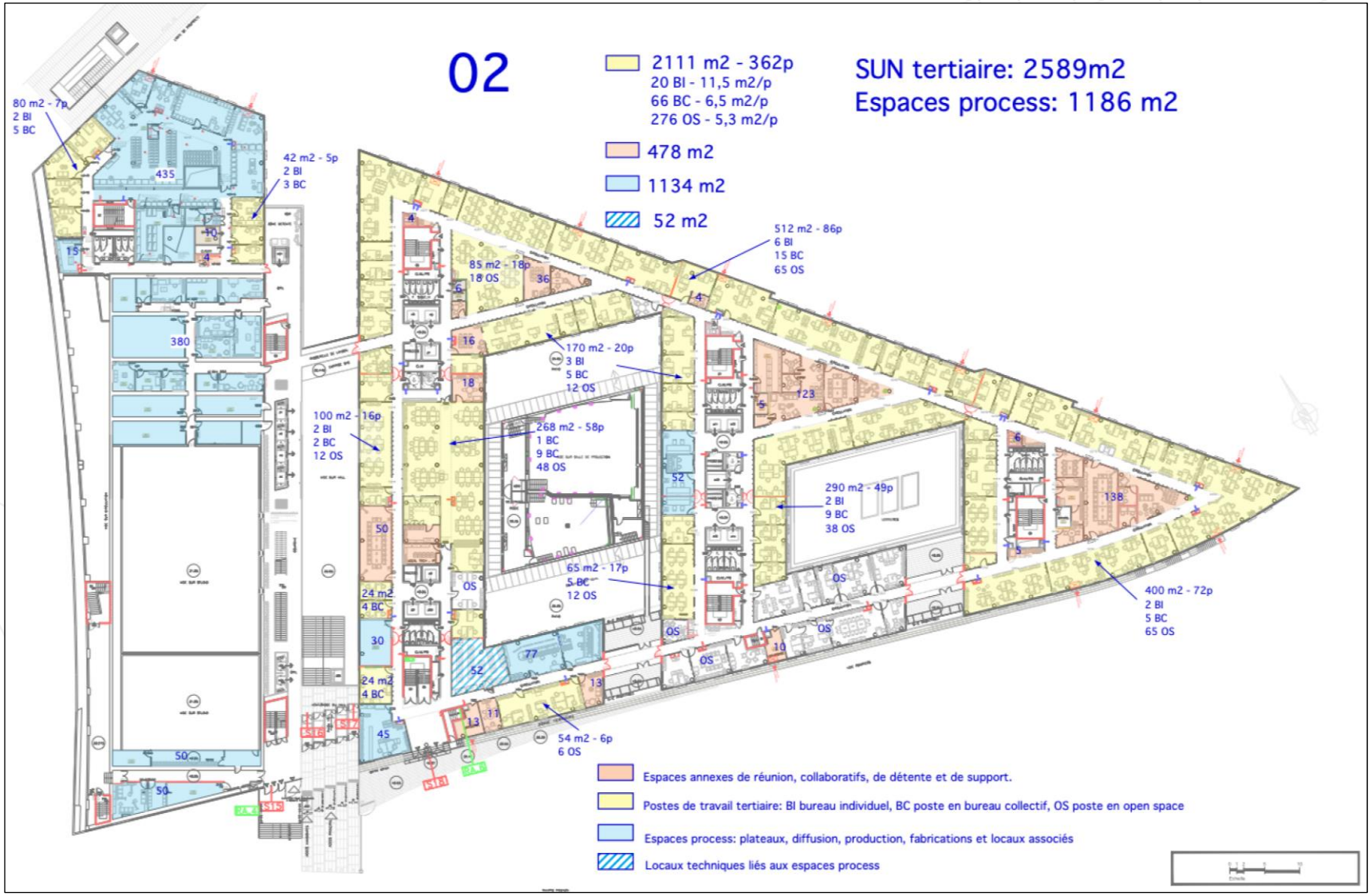
- Analyse des sites actuels : **MFTV**.
  - Services et Directions présents actuellement sur le site MFTV.
    - Présidence, Services Généraux et Direction Générale
      - ✓ Juridique et affaires européennes - D2S - Médiateurs
    - Information
    - DAP:
      - ✓ Antennes et programmes – Télématin/Passage des Arts – Cinéma et développement internat – Sports.
    - Réseau F3:
      - ✓ Direction – Paris Ile-de-France.
    - DGPM:
      - ✓ Production – Moyen des Antennes – Fabrique – Technologies (Struc+CDE) – Fiances contrôle de gestion – IMG – Achats.
    - Communication:
      - ✓ Direction et services généraux – Communication infos et sports.
    - Locaux Syndicaux
    - Locaux Médecine

L'humain au cœur des décisions

CONFIDENTIEL

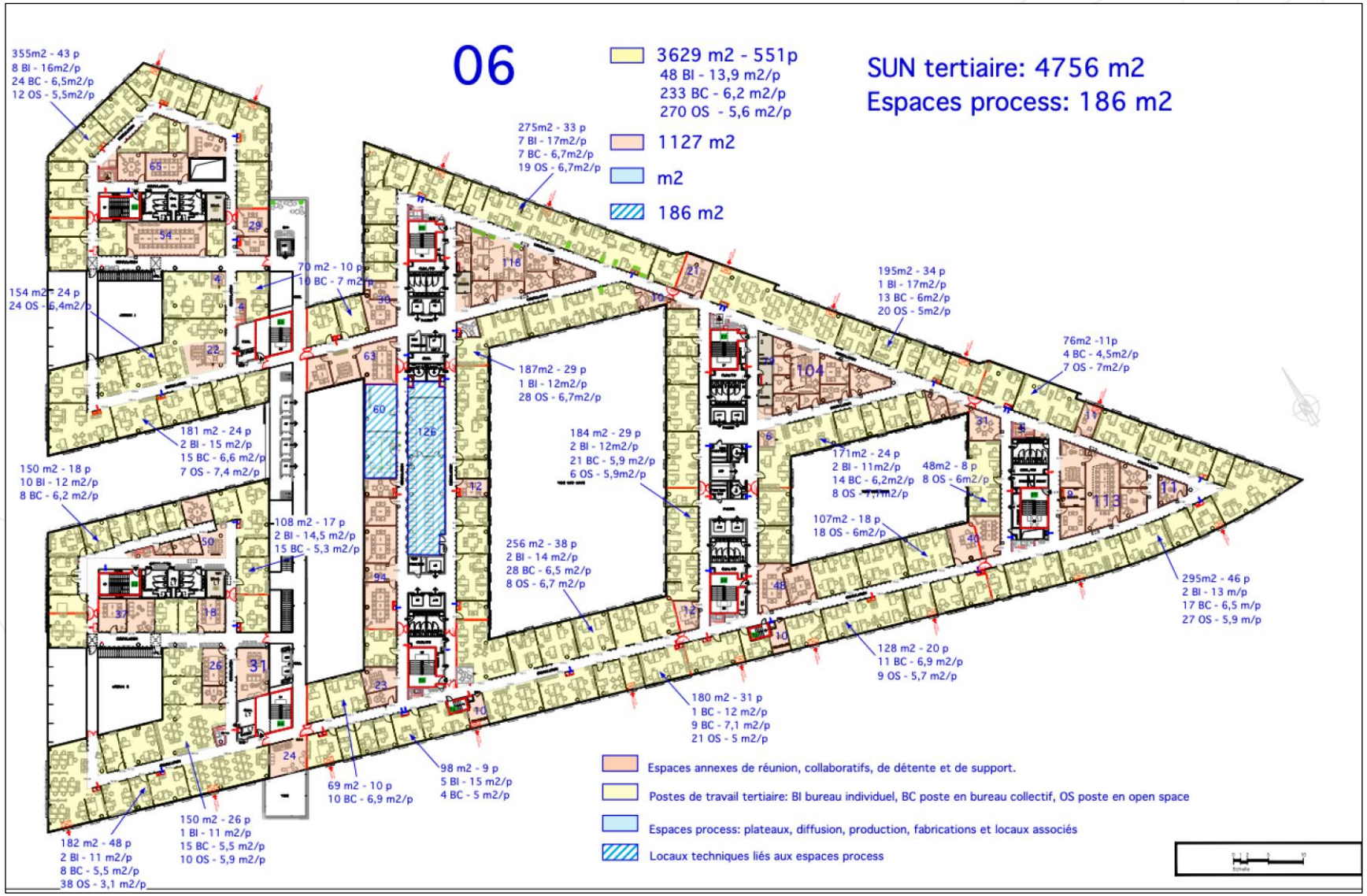
Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **MFTV**.
  - Le plan du R+2.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **MFTV**.
  - Le plan du R+6.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **MFTV**.
  - Les surfaces:

Etage	Nombre postes	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p	Surfaces locaux process m^2	Surfaces techniques Process m^2	Total Surfaces process m^2	Total SUN tertiaire + Surfaces utiles process m^2
Niv 0	11	99	27	**126**	9	2,45	**11,45**	3840	44	3884	**4010**
Niv 1	168	985	149	**1134**	5,86	0,89	**6,75**				**1134**
Niv 2	362	2111	478	**2589**	5,91	1,57	**7,49**	1134	52	1186	**3775**
Niv 3	313	2060	672	**2732**	6,58	2,15	**8,73**	2342		2342	**5074**
Niv 4	580	3752	590	**4342**	6,47	1,02	**7,49**	302	48	350	**4692**
Niv 5	490	2908	833	**3741**	5,93	1,7	**7,63**	933	311	1244	**4985**
Niv 6	551	3629	1127	**4756**	6,59	2,05	**8,63**		186	186	**4942**
Niv 7	95	664	281	**945**	6,99	2,96	**9,95**	61	113	174	**1119**
Niv 8	51	618	123	**741**	12,12	2,41	**14,53**				**741**
Total	**2621**	**16826**	**4280**	**21106**	**6,43**	**1,62**	**8,05**	**8612**	**754**	**9366**	**30472**

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **MFTV**.
  - Les typologies des postes de travail

Etage	Nombre de bureaux individuels	Surface moyenne des bureaux individuels m^2/p	Nombre de postes en bureaux collectifs	Surface moyenne des postes en bureaux collectifs m^2/p	Nombre de postes en open spaces	Surface moyenne de postes en open spaces m^2/p	Surface moyenne par poste tous types confondus m^2/p
Niv 0	11	9					
Niv 1	21	10	70	5,6	77	5	5,86
Niv 2	20	11,5	66	6,5	276	5,3	5,91
Niv 3	37	12	81	6,5	195	5,6	6,58
Niv 4	69	11,7	153	6,2	358	5,6	6,47
Niv 5	34	11,7	79	6	377	5,4	5,93
Niv 6	48	13,9	233	6,2	270	5,6	6,59
Niv 7	9	12,6	86	6,4			6,99
Niv 8	19	18,3	24	9	8	6,7	12,1
Total	**268**	**11,8 m^2/p**	**792**	**6,4 m^2/p**	**1561**	**5,5 m^2/p**	**8,09m^2/p**

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : **MFTV**.

Les principaux indicateurs:

- Surface utile surfaces tertiaire + surfaces production: 30472 m^2
- SUN tertiaire 21106 m^2
- SUN/ poste tertiaire 8,05 m^2/p
- SUB/ poste tertiaire 6,43 m^2/p

- 2621 postes de travail tertiaires
  - ✓ 10% de bureaux individuels avec une surface moyenne de 11,8 m^2
  - ✓ 30% de postes en bureaux collectifs ayant une surface moyenne de 6,4 m^2
  - ✓ 60% de postes en open space avec une surface moyenne par poste de 5,5 m^2

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Valin**.
  - Le site de Valin a été visité le 23/02/2023.
  - Il se situe à proximité immédiate du siège MFTV. Il comprend 4 niveaux sur RdC en superstructure et trois niveaux de sous-sols. Il se développe sur une surface utile brute locative annoncée de 7861 m^2.
  - Il comprend 87 places de parking pour les voitures et un grand parking à vélos de 218 places en sous-sol.
  - Il accueille au 1er sous-sol un plateau TV et ses espaces techniques associés, ainsi qu'un local technique serveur de grande taille au rez-de-jardin. Le reste du site est composé d'espaces tertiaires.
  - Le site est de forme triangulaire avec une épaisseur qui varie de 9 m à 25 m. On observe dans la partie la plus épaisse quelques postes dans le noyau central dans des positions de second jour. A son origine le bâtiment n'offrait que des bureaux fermés, individuels ou collectifs. Le 1er étage a été remodelé récemment avec la création d'un environnement dynamique, l'ouverture des espaces de travail et le développement d'espaces annexes diversifiés.
  - Le bâtiment, construit en 2010, ne dispose d'aucune certification environnementale.

CONFIDENTIEL

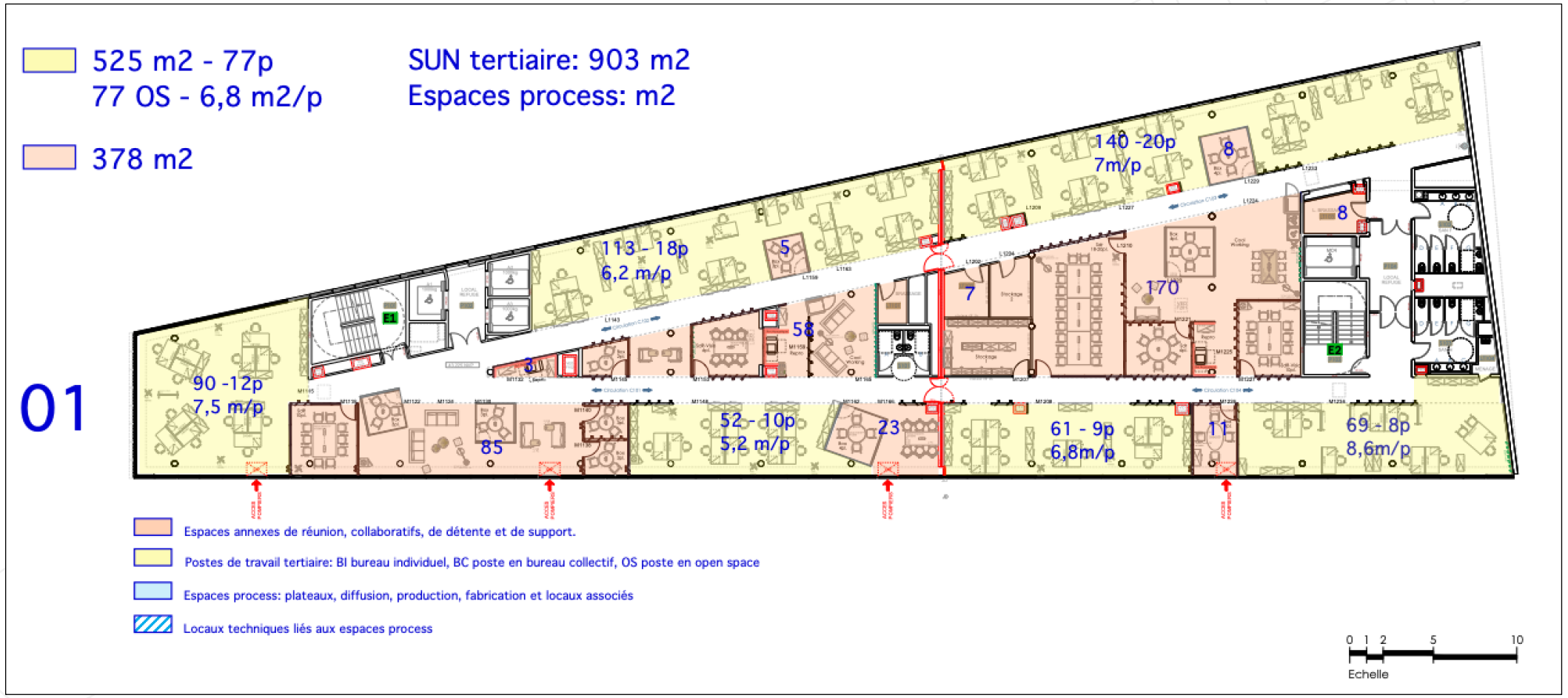
Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels: **Valin**.
  - Services et Directions présentes actuellement sur le site Valin.
    - Ressources Humaines
      - ✓ Paie
      - ✓ Proximité
      - ✓ Diversité
      - ✓ Stratégie et perspectives
      - ✓ Dialogue social - DSQVT
    - Audit
    - Finance
      - ✓ Communication - RH - DAP
    - Communication
      - ✓ Communication interne
      - ✓ Marque
      - ✓ Marketing
      - ✓ Partenariats
      - ✓ Communication digitale

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Valin**.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Valin**.
  - Les surfaces

Etage	Nombre postes	SUB Surface utile bureaux	SUA Surface utile annexes	SUN Tertiaire SUB+SUA	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p	Surfaces locaux production m^2	Surfaces techniques Production m^2	Total Surfaces production m^2	Total SUN tertiaire + Surfaces utiles production m^2
Niv -1								525		525	**525**
Niv RJ	25	140	103	**243**	5,6	4,12	**9,72**		168	168	**411**
Niv 0	75	533	181	**714**	7,11	2,41	**9,52**				**714**
Niv 1	77	525	378	**903**	6,82	4,91	**11,73**				**903**
Niv 2	72	679	174	**838**	8,82	2,26	**11,08**				**853**
Niv 3	65	668	153	**821**	10,28	2,08	**12,35**				**803**
Niv 4	33	308	86	**394**	9,33	2,61	**11,94**				**394**
Total	**347**	**2853**	**1057**	**3910**	**8,11**	**3**	**11,11**	**525**	**168**	**693**	**4603**

L'humain au cœur des décisions

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : **Valin**.

Les typologies des postes de travail

Etage	Nombre de bureaux individuels	Surface moyenne des bureaux individuels m²/p	Nombre de postes en bureaux collectifs	Surface moyenne des postes en bureaux collectifs m²/p	Nombre de postes en open spaces	Surface moyenne de postes en open spaces m²/p	Surface moyenne par poste tous types confondus m²/p
Niv -1	0	-					
Niv RJ	3	11	10	5,6	12	4,2	5,6
Niv 0	6	11	38	7,8	31	5,5	7,11
Niv 1	0	-	0	-	77	6,8	6,82
Niv 2	21	1	51	8,3	0	-	8,82
Niv 3	26	11,4	39	7,6	0	-	10,28
Niv 4	13	12	20	7,6	0	-	9,33
Total	**69**	**11,8 m²/p**	**158**	**7,8 m²/p**	**120**	**6,5 m²/p**	**8,11m²/p**

Les principaux indicateurs:

- Surface utile surfaces tertiaire + surfaces production: 4603 m²
- SUN tertiaire 3910 m²
- SUN/ poste tertiaire 11,11 m²/p
- SUB/ poste tertiaire 8,11 m²/p
- 347 postes de travail tertiaires
  - ✓ 20% de bureaux individuels avec une surface moyenne de 11,8 m²
  - ✓ 46% de postes en bureaux collectifs ayant une surface moyenne de 7,8 m²
  - ✓ 34% de postes en open space avec une surface moyenne par poste de 6,5 m²

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

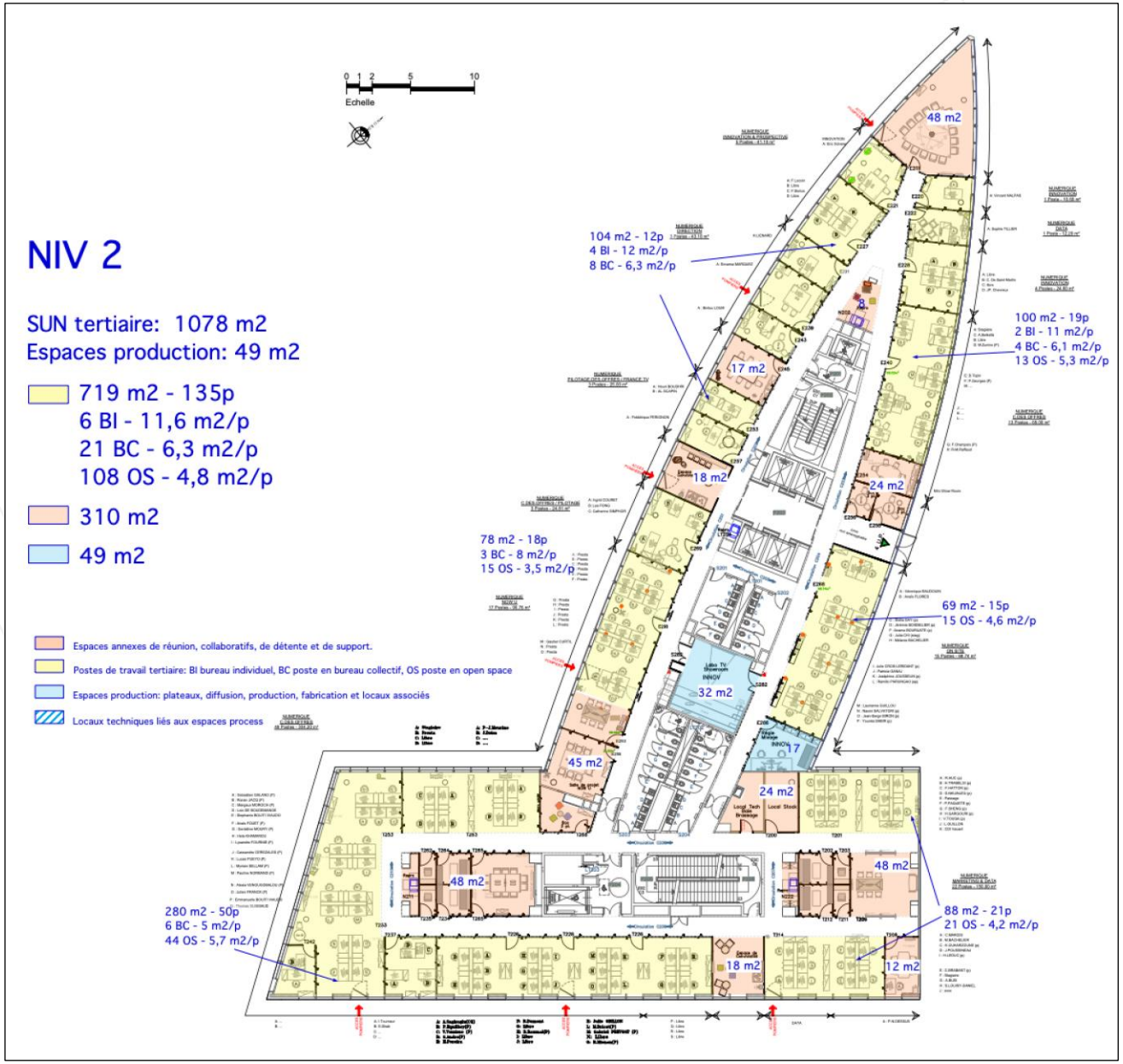
Analyse des sites actuels : **Eos**.

- Le site Eos a été visité le 23/02/2023.
- Il se situe à proximité immédiate du siège MFTV. Il comprend 7 niveaux sur RdC. Il se développe sur une surface utile brute locative annoncée de 14200 m^2.
- Il comprend 211 places de parking pour les voitures,14 places pour les 2 roues et un garage à vélos de 50 places.
- Il bénéficie d'un restaurant d'entreprise de 178 places au rez-de-chaussée.
- Le site accueille des espaces process au RdC, au R+5 et R+7. Le reste du site accueille des postes de travail tertiaires.
- L'épaisseur du bâtiment est parfaitement dimensionnée pour des espaces tertiaires. Les parties centrales sont occupées par des espaces de réunions ou des pièces techniques.
- Le site Eos est occupé actuellement par les entités suivantes:
  - DAP
    - ✓ Numérique –
    - ✓ Emissions et Productions: Thalassa; Faut pas rêver; Des racines et des ailes; Finances, et Comptabilité
  - La filiale FTD

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Eos**.
  - Le plan du R+2



CONFI

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Eos**.
  - Les surfaces

Etage	Nombre postes	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p	Surfaces locaux production	Surfaces techniques production	Total Surfaces production	Total SUN tertiaire + Surfaces utiles production m^2
Niv 0	55	404	148	**552**	7,35	2,69	**10,04**	180	25	205	**757**
Niv 1	137	926	349	**1275**	6,76	2,55	**9,31**				**1275**
Niv 2	135	719	310	**1029**	5,33	2,3	**7,62**	49		49	**1078**
Niv 3	147	801	293	**1094**	5,45	2	**7,44**				**1094**
Niv 4	140	745	332	**1077**	5,32	2,37	**7,69**				**1077**
Niv 5	98	754	154	**908**	7,69	1,57	**9,27**	124		124	**1032**
Niv 6	137	820	271	**1091**	5,58	1,84	**7,42**				**1091**
Niv 7	72	663	105	**768**	9,21	1,46	**10,67**	291	17	308	**1076**
Total	**931**	**5835**	**1962**	**7794**	**6,26**	**2,11**	**8,37**	**644**	**42**	**686**	**8480 m^2**

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : **Eos**.

Les typologies des postes de travail

Etage	Nombre de bureaux individuels	Surface moyenne des bureaux individuels m^2/p	Nombre de postes en bureaux collectifs	Surface moyenne des postes en bureaux collectifs m^2/p	Nombre de postes en open spaces	Surface moyenne de postes en open spaces m^2/p	Surface moyenne par poste tous types confondus m^2/p
Niv 0	9	12,8	46	6,4			7,3
Niv 1	15	12,5 m	61	7,3	61	4,8	6,76
Niv 2	6	11,6m	21	6,3	106	5	5,33
Niv 3	5	12 m	68	6	74	4,5	6,8
Niv 4	2	12 m	23	5,5	115	5	5,32
Niv 5	17	12,8	46	6,6	35	6,1	7,69
Niv 6	5	12	68	5,5	74	4,8	5,58
Niv 7	18	13,5	43	6,5	11	6,6	9,21
Total	**77**	**12,5 m^2/p**	**376**	**6,5 m^2/p**	**478**	**5,1 m^2/p**	**6,26 m^2/p**

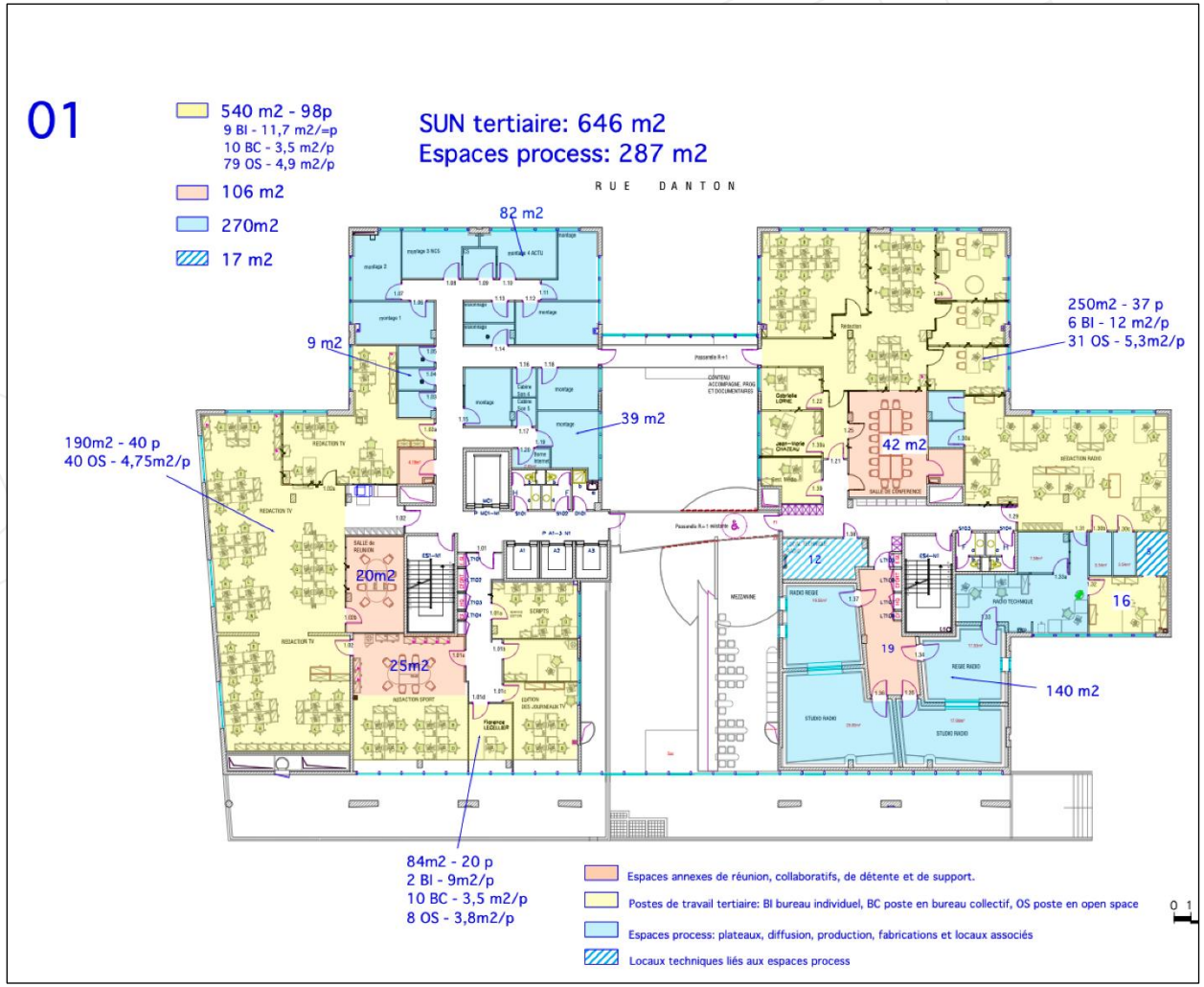
Les principaux indicateurs:

- Surface utile surfaces tertiaire + surfaces process: 8480 m^2
- SUN tertiaire 7794 m^2
- SUN / poste tertiaire 8,37 m^2/p
- SUB / poste tertiaire 6,26 m^2/p
- 931 postes de travail tertiaires
  - ✓ 8% de bureaux individuels avec une surface moyenne de 12,5 m^2
  - ✓ 40% de postes en bureaux collectifs avec une surface moyenne de 6,5 m^2
  - ✓ 52% de postes en open space avec une surface moyenne par poste de 5,1 m^2

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

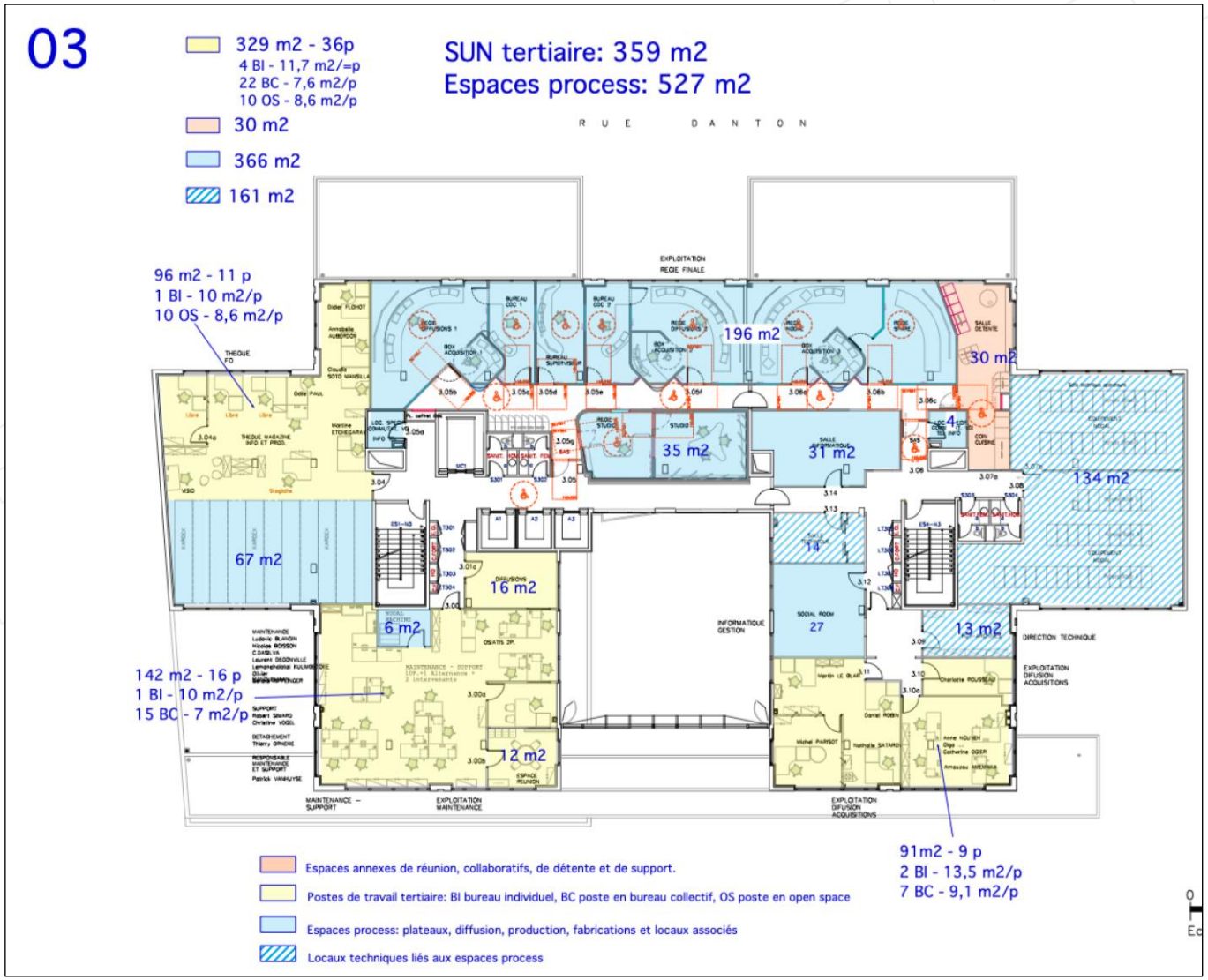
- Analyse des sites actuels : **Malakoff**.
  - Le site de Malakoff a été visité le 6/03/2023.
  - Il comprend 6 niveaux sur RdC ainsi que 3 niveaux de sous-sol. Il se développe sur une surface utile brute locative annoncée de 8305 m².
  - Il comprend 133 places de parking pour les voitures et un garage à vélos de 10 places.
  - Le restaurant d'entreprise au rez-de-chaussée a une capacité de 134 places.
  - Le site accueille le pôle Outre-Mer avec un effectif de 308 personnes.
  - Il comprend tous les espaces techniques de production et de diffusion nécessaires aux activités de télévision et de radio du Pôle Outre-mer.



Plan du R+1

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Malakoff**.
  - Plan du R+3



L'humain au cœur des décisions

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Malakoff**.
  - Les surfaces

Etage	Nombre postes tertiaires	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p	Surfaces locaux production	Surfaces techniques production	Total Surfaces production	Total SUN tertiaire + Surfaces utiles production m^2
Niv -1			102	**102**	-	-	**-**	352	60	412	**514**
Niv 0	20	156	9	**165**	7,8	0,45	**8,25**	176		176	**340**
Niv 1	98	540	106	**646**	5,51	1,08	**6,59**	270	17	287	**933**
Niv 2	69	605	48	**653**	8,77	0,70	**9,46**	197	25	222	**875**
Niv 3	36	329	30	**359**	9,14	0,83	**9,97**	366	161	527	**886**
Niv 4	69	782	109	**891**	11,33	1,58	**12,91**				**891**
Niv 5	35	549	85	**634**	15,69	2,43	**18,11**				**634**
Niv 6	23	227	4	**231**	9,87	0,17	**10,04**				**231**
Total	**350**	**3188m²**	**493**	**3681m²**	**9,11**	**1,41**	**10,52**	**1361**	**263**	**1624**	**5305 m²**

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Malakoff**.
  - Les typologies des postes de travail

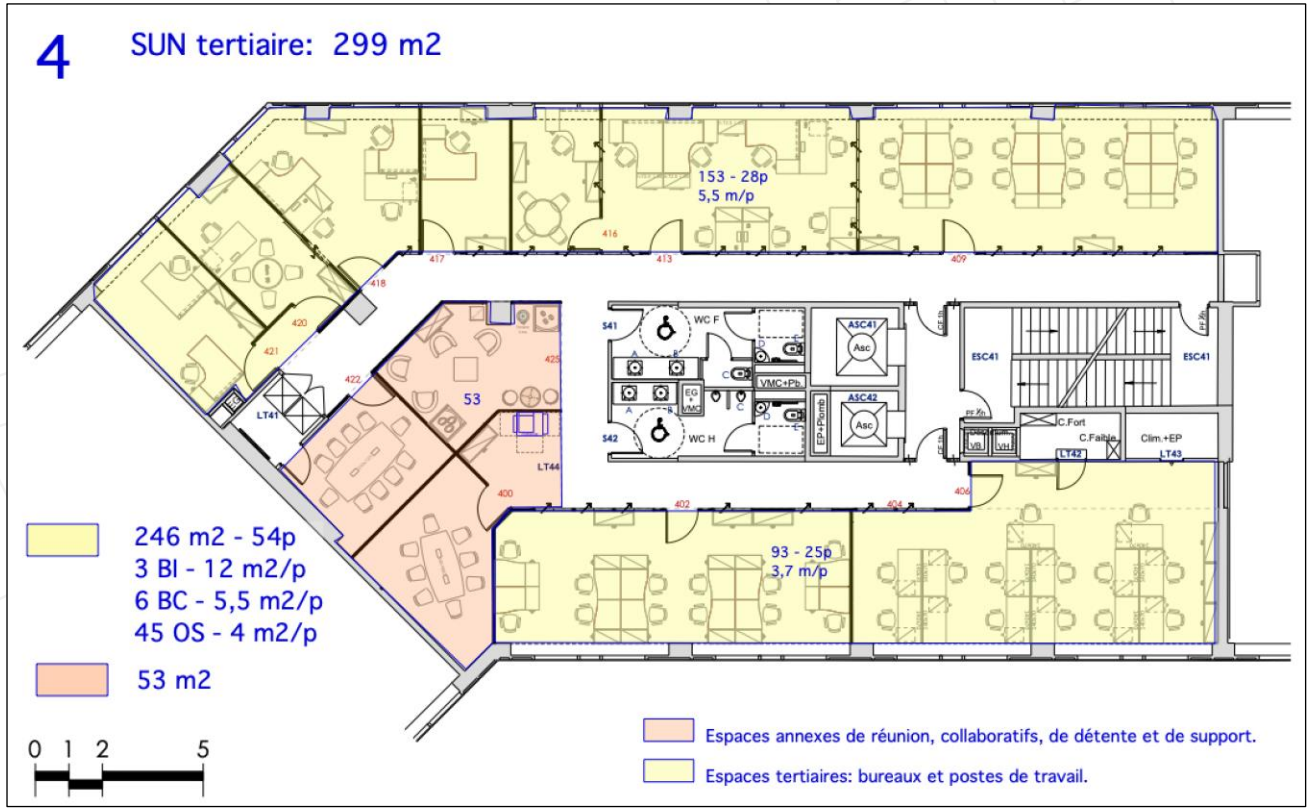
Etage	Nombre de bureaux individuels	Surface moyenne des bureaux individuels m^2/p	Nombre de postes en bureaux collectifs	Surface moyenne des postes en bureaux collectifs m^2/p	Nombre de postes en open spaces	Surface moyenne des postes en open spaces m^2/p	Surface moyenne par poste tous types confondus m^2/p
Niv 0	5	14	3	8 m	12	5 m	7,80m
Niv 1	9	11,7	10	3,5	79	4,9	5,51
Niv 2	16	13	38	7	15	8,4	8,77
Niv 3	4	11,7	22	8	10	8,6	9,14
Niv 4	22	15	28	9,2	19	10,2	11,33
Niv 5	21	17,5	8	10,5	6	14,8	15,69
Niv 6	6	12,4	10	9	7	8	9,87
Total	**83**	**14,6 m^2/p**	**119**	**7,9 m^2/p**	**148**	**6,9 m^2/p**	**9,11 m^2/p**

  - **Les principaux indicateurs:**
    - Surface utile surfaces tertiaire + surfaces production: 5305 m^2
    - SUN tertiaire 3681 m^2
    - SUN / poste tertiaire 10,52 m^2/p
    - SUB / poste tertiaire 9,11 m^2/p
    - 350 postes de travail tertiaires
      - ✓ 24% de bureaux individuels avec une surface moyenne de 14,6 m^2
      - ✓ 34% de postes en bureaux collectifs avec une surface moyenne de 7,84 m^2
      - ✓ 42% de postes en open space avec une surface moyenne par poste de 6,74 m^2

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Ponant Parc**.
  - Le site de Ponant Parc n'a pas été visité.
  - Il comprend 7 niveaux sur RdC. Il se développe sur une surface utile brute locative annoncée de 3300 m². C'est un site purement tertiaire sans surfaces techniques.
  - Il comprend 58 places de parking. Les plans et la localisation des parkings liés au site de Ponant Parc n'ont pas été indiqués.
  - Le site ne comporte pas de restaurant d'entreprise.
  - Le site accueille les entités suivantes:
    - ✓ Technologies
    - ✓ Coordinateurs syndicats
    - ✓ Bureau des voyages



Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Ponant Parc**.

  - Les surfaces

Etage	Nombre postes tertiaires	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p
Niv 0	4	35	41	**76**	8,75	10,25	**19**
Niv 1	18	121		**227**	6,72	5,89	**12,61**
Niv 2	54	243	53	**296**	4,5	0,98	**5,48**
Niv 3	37	215	75	**290**	5,81	2,03	**7,84**
Niv 4	54	246	53	**299**	4,56	0,98	**5,54**
Niv 5	44	211	83	**294**	4,8	1,89	**6,68**
Niv 6	67	352	73	**425**	5,25	1,09	**6,34**
Niv 7	29	311	60	**371**	7,07	1,36	**8,43**
Total	**307**	**1734**	**544**	**2278**	**5,65**	**1,77**	**7,42**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : **Ponant Parc**.

Les typologies des postes de travail

Etage	Nombre de bureaux individuels	Surface moyenne des bureaux individuels	Nombre de postes en bureaux collectifs	Surface moyenne des postes en bureaux collectifs	Nombre de postes en open spaces	Surface moyenne des postes en open spaces	Surface moyenne par poste tous types confondus
Niv 0	4	8,75 m2/p		m2/p		m2/p	m2/p
Niv 1	1	14 m2/p	9	7,6 m2/p	8	4,87 m2/p	m2/p
Niv 2		m2/p	10	6,5 m2/p	44	4,1 m2/p	m2/p
Niv 3	5	14 m2/p	4	4,25 m2/p	28	4,6 m2/p	m2/p
Niv 4	3	12 m2/p	6	5,5 m2/p	45	4 m2/p	m2/p
Niv 5	2	15 m2/p	6	7,1 m2/p	36	3,9 m2/p	m2/p
Niv 6	5	17 m2/p	10	6,5 m2/p	52	3,9 m2/p	m2/p
Niv 7	8	12,5 m2/p	11	6,6 m2/p	10	9,1 m2/p	
Total	**28**	**13,2 m²/p**	**56**	**6,6 m²/p**	**223**	**4,5 m²/p**	**5,65 m²/p**

Les principaux indicateurs:

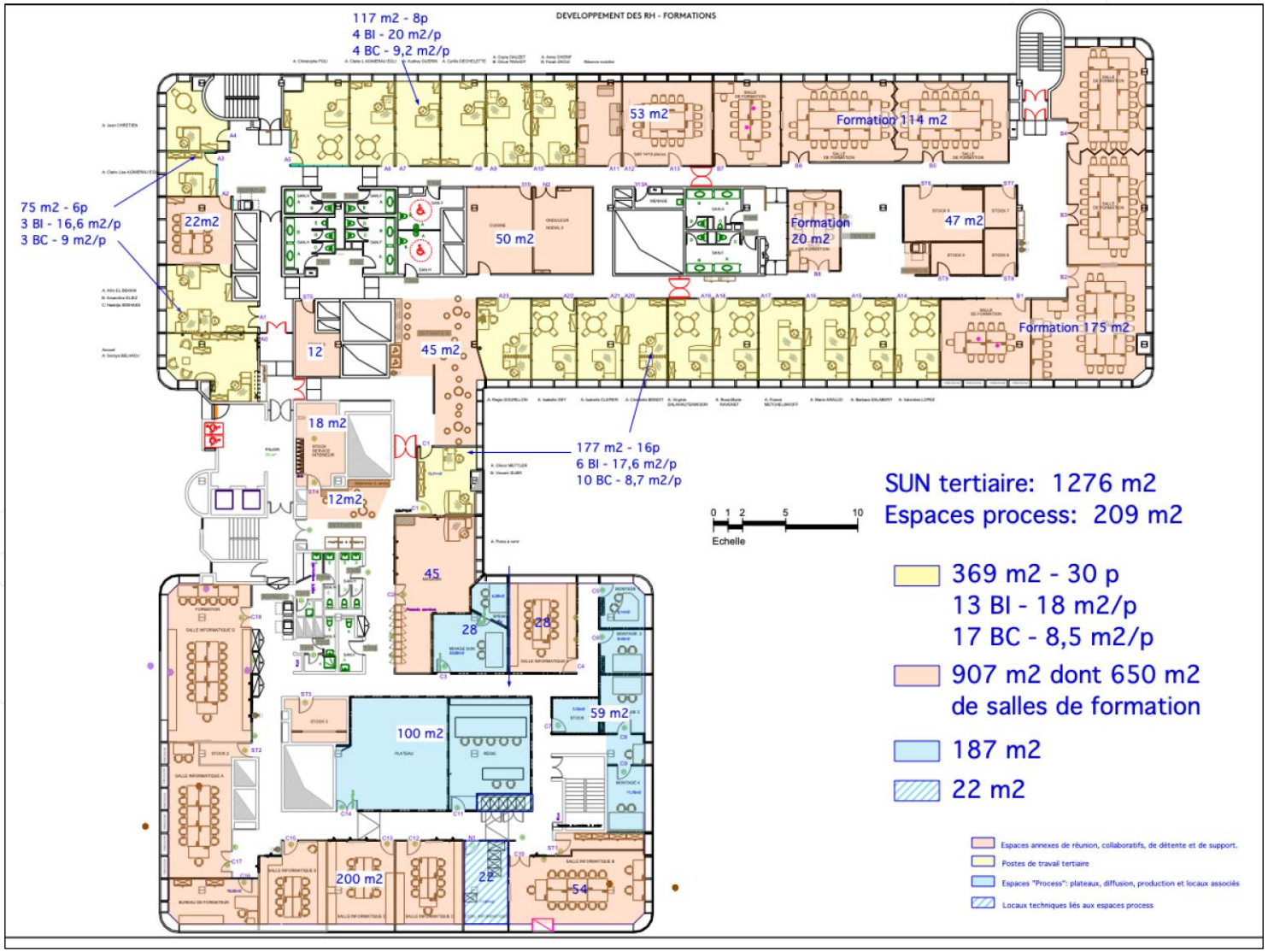
- SUN tertiaire 2278 m²
- SUN / poste tertiaire 7,42 m²/p
- SUB / poste tertiaire 5,65 m²/p
- 307 postes de travail tertiaires
  - ✓ 9% de bureaux individuels avec une surface moyenne de 13,2 m²
  - ✓ 18% de postes en bureaux collectifs avec une surface moyenne de 6,6 m²
  - ✓ 73% de postes en open space avec une surface moyenne par poste de 4,5 m²

Les 3/4 des postes sont dans des open spaces présentant des densités d'implantations importantes avec des ratios de SUB/poste inférieurs à 5 m².

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels **Linois**.
  - Le site de Linois n'a pas été visité.
  - Il se développe sur un seul niveau. Sa surface utile brute locative est de 2288m².
  - Il abrite l'Université France TV. C'est un site dédié à la formation avec 15 salles de cours qui totalisent 650m² environ. On y trouve également des espaces techniques associés à la formation : plateau, salles de montage, de mixage, régie, salles serveurs.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels: **Linois**.

Etage	Nombre postes tertiaires	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p	Salles de formation	Surfaces locaux process	Surfaces techniques process	Total Surfaces production	Total SUN tertiaire + formation + Surfaces utiles process m^2
	30	369	257	**1276**	12,3	8,5	**20,8**	650	187	22	209	**1485 m^2**

Les principaux indicateurs :

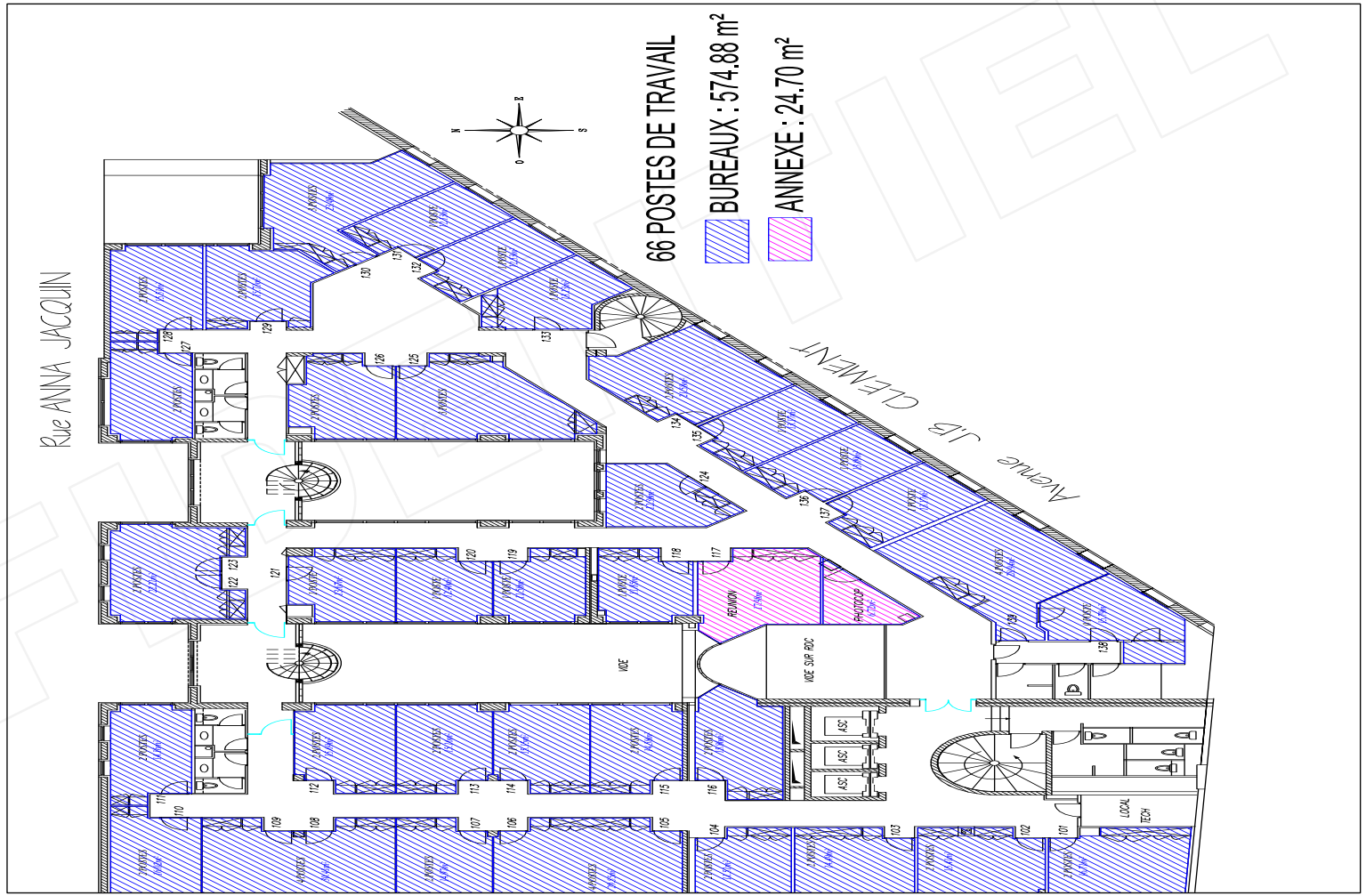
- SUN tertiaire : 1276 m^2 dont 650 m^2 environ de salles de cours de formation
- SU espaces techniques process: 209 m^2

- 30 postes de travail tertiaires
  - ✓ 43% de bureaux individuels avec une surface moyenne de 17,5 m^2
  - ✓ 57% de postes en bureaux collectifs avec une surface moyenne de 8,4 m^2

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Boulogne**.
  - Le site de Boulogne n'a pas pu être visité. Il accueille la filiale FTP.
  - Il comprend 5 niveaux sur RdC et 2 niveaux de sous-sols. Il se développe sur une surface utile brute locative annoncée de 4910 m².
  - C'est un site purement tertiaire sans surfaces techniques. Il comprend 57 places de parking et 20 places pour les deux-roues.
  - Il ne dispose pas de restauration collective.



Plan du 1° étage

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Boulogne**.
  - Les surfaces

Etage	Nombre postes tertiaires	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p
Niv -1	0		233	**233**	-	-	**-**
Niv 0	100	654	6	**660**	6,54	0,06	**6,6**
Niv 1	66	575	25	**600**	8,71	0,38	**9,1**
Niv 2	15	298	28	**326**	19,87	1,87	**21,7**
Niv 3	22	251	15	**266**	11,41	0,68	**12,1**
Niv 4	21	252	15	**267**	12	0,71	**12,7**
Niv 5			213	**213**	-	-	**-**
Total	**224**	**2030**	**535**	**2565**	**9,06**	**2,39**	**11,45**

L'humain au cœur des décisions

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Boulogne**.
  - Les typologies des postes de travail

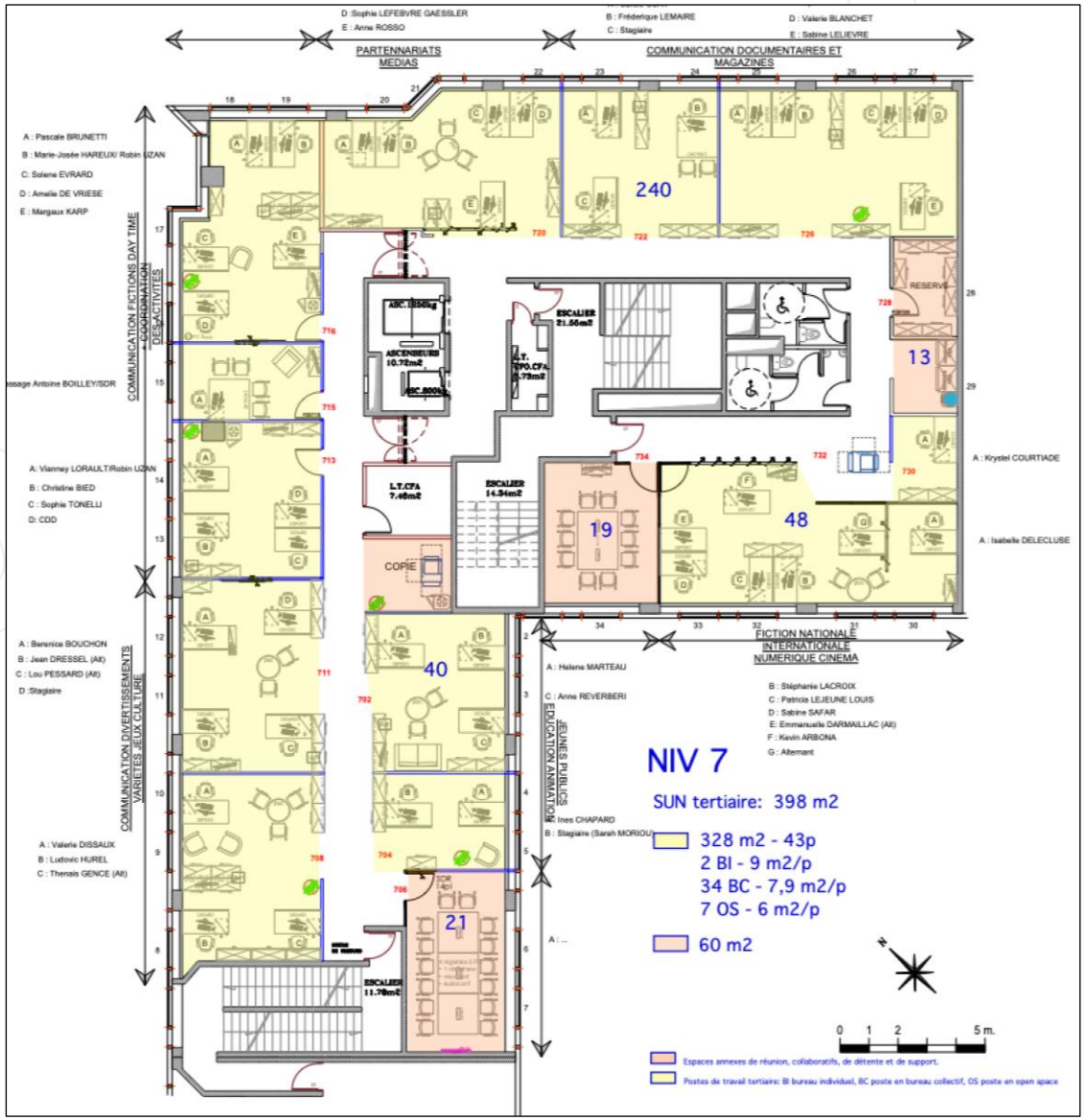
Etage	Nombre de bureaux individuels	Surface moyenne des bureaux individuels	Nombre de postes en bureaux collectifs	Surface moyenne des postes en bureaux collectifs	Nombre de postes en open spaces	Surface moyenne des postes en open spaces	Surface moyenne par poste tous types confondus
Niv 0	2	12 m2/p	29	7,12m2/p	69	6,3 m2/p	6,6 m2/p
Niv 1	10	12,6 m2/p	56	7,7 m2/p	-		9,1 m2/p
Niv 2	13	21,1 m2/p	2	11,5 m2/p	-		21,7 m2/p
Niv 3	8	15,6 m2/p	14	9 m2/p	-		12,1 m2/p
Niv 4	11	14,9 m2/p	10	9 m2/p	-		12,7 m2/p
Niv 5	-		-		-		
Total	**44**	**16,2 m^2/p**	**111**	**7,9 m^2/p**	**69**	**6,3 m^2/p**	**11,45 m^2/p**

  - Principaux indicateurs:
    - SUN tertiaire — 2278 m^2 -
    - SUN / poste tertiaire — 11,45 m^2/p
    - SUB / poste tertiaire — 9,06 m^2/p
    - 224 postes de travail tertiaires
      - ✓ 20% de bureaux individuels avec une surface moyenne de 16,2 m^2.
      - ✓ 50% de postes en bureaux collectifs avec une surface moyenne de 7,9 m^2.
      - ✓ 30% de postes en open space avec une surface moyenne par poste de 6,3 m^2.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Ponant Seine**.
  - Le site de Ponant Seine n'a pas été visité. Il accueille les services suivants:
    - Communication des offres
    - Fondation
    - DG/DAP
    - Performance et Contrôle interne
  - Il occupe les niveaux 7 et 8 du bâtiment Ponant Seine. Sa superficie est de 1114 m^2 de surface utile brute locative.
  - C'est un site purement tertiaire sans surfaces techniques. Il bénéficie de 15 places de parking automobiles.
  - Il ne dispose pas de restauration collective.



CONFID

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels: Ponant Seine.

Les surfaces

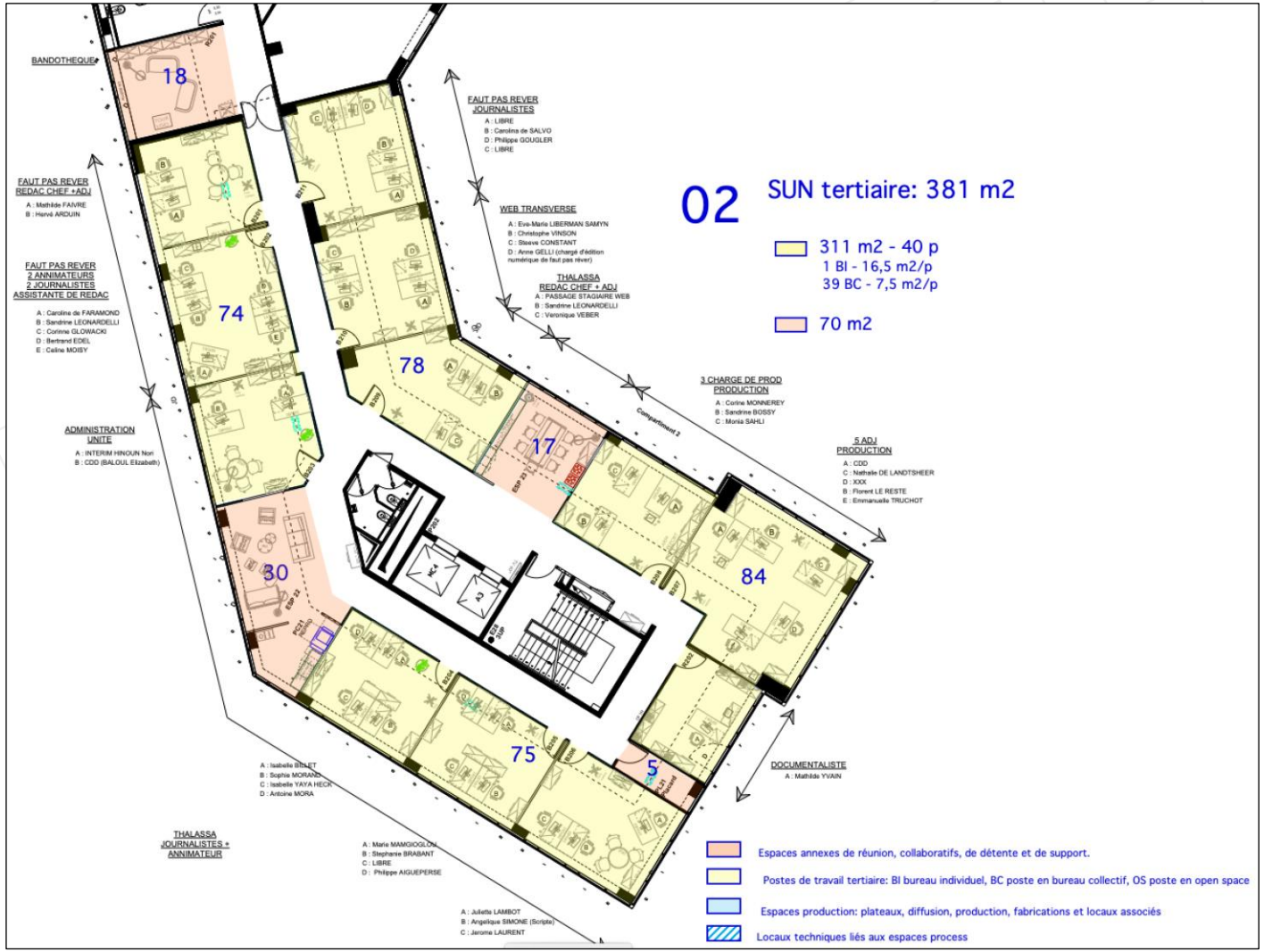
Etage	Nombre postes tertiaires	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p
Niv 7	43	328	60	**388**	7,62	1,39	**9,01**
Niv 8	20	233	72	**305**	11,65	3,6	**15,25**
Total	**63**	**563**	**132**	**695**	**8,93**	**2,09**	**11,02**

- SUN tertiaire: 695 m2
- 63 postes de travail tertiaires
  - ✓ 11% bureaux individuels ayant une surface moyenne de 12 m^2
  - ✓ 54% postes en bureaux collectifs avec une surface moyenne de 10 m^2
  - ✓ 35% postes en open space ayant une surface moyenne de 6,3 m2

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Ponant Ouest**
  - Le site de Ponant Ouest n'a pas été visité.
  - Il accueille les entités suivantes:
    - Communication des offres
    - Fondation
    - DGDAP/ Diversité
    - Performance et contrôle interne
  - Il comprend 6 niveaux. Il se développe sur une surface utile brute locative annoncée de 3550 m².
  - C'est un site purement tertiaire sans surfaces techniques. Il bénéficie de 50 places de parking.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : **Ponant Ouest**

Les surfaces

Etage	Nombre postes tertiaires	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p
Niv 1	25	197	158	**355**	7,88	6,32	**14,2**
Niv 2	40	311	70	**381**	7,78	1,75	**9,53**
Niv 3	29	253	135	**388**	8,72	4,66	**13,38**
Niv 4	30	244	137	**381**	8,13	4,57	**12,7**
Niv 5	26	220	162	**382**	8,46	6,23	**14,69**
Niv 6	31	278	111	**389**	8,97	3,58	**12,55**
Total	**181**	**1503**	**773**	**2276**	**8,3**	**4,27**	**12,57**

L'humain au cœur des décisions

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : **Ponant Ouest**

Les typologies des postes de travail

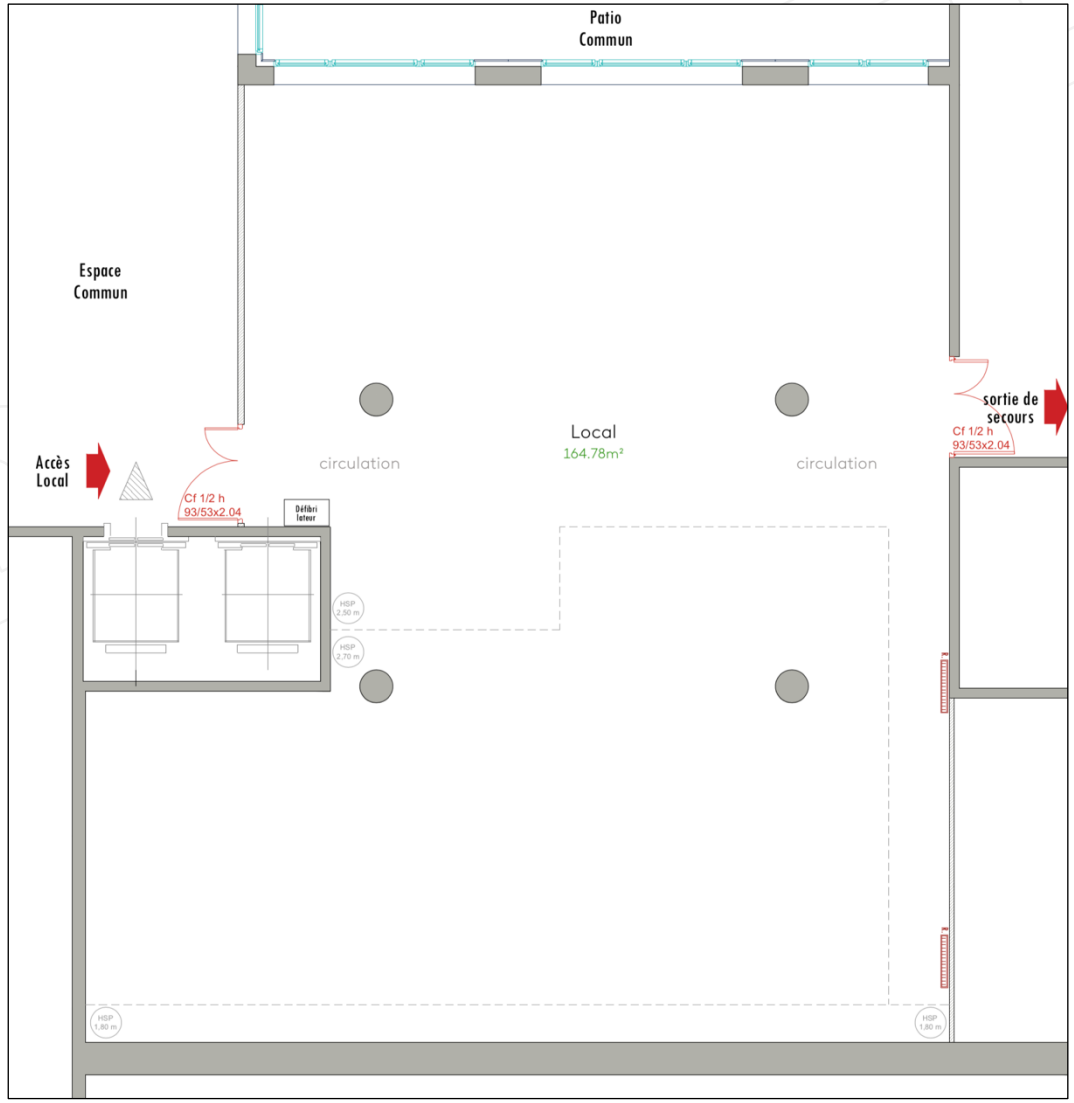
Etage	Nombre de bureaux individuels	Surface moyenne des bureaux individuels	Nombre de postes en bureaux collectifs	Surface moyenne des postes en bureaux collectifs	Nombre de postes en open spaces	Surface moyenne des postes en open spaces	Surface moyenne par poste tous types confondus
Niv 1	2	16,5 m2/p	15	7,2 m2/p	8	7 m2/p	7,88 m2/p
Niv 2	1	16,5m2/p	39	7,5 m2/p		m2/p	7,78 m2/p
Niv 3	1	21 m2/p	28	8,2 m2/p		m2/p	8,72 m2/p
Niv 4	2	17 m2/p	28	7,5 m2/p		m2/p	8,13 m2/p
Niv 5	2	20,5 m2/p	24	7,45 m2/p		m2/p	8,46 m2/p
Niv 6	2	18 m2/p	29	8,3 m2/p		m2/p	8,97 m2/p
Total	**10**	**17,35 m^2/p**	**163**	**7,7 m^2/p**	**8**	**7 m^2/p**	**5,65 m^2/p**

- SUN tertiaire: 2276 m2
- 181 postes de travail tertiaires
  - ✓ 6% de bureaux individuels avec une surface moyenne de 17,35 m^2
  - ✓ 90% de postes en bureaux collectifs avec une surface moyenne de 7,7 m^2
  - ✓ 4% de postes en open space avec une surface moyenne par poste de 7 m^2

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Barjac**

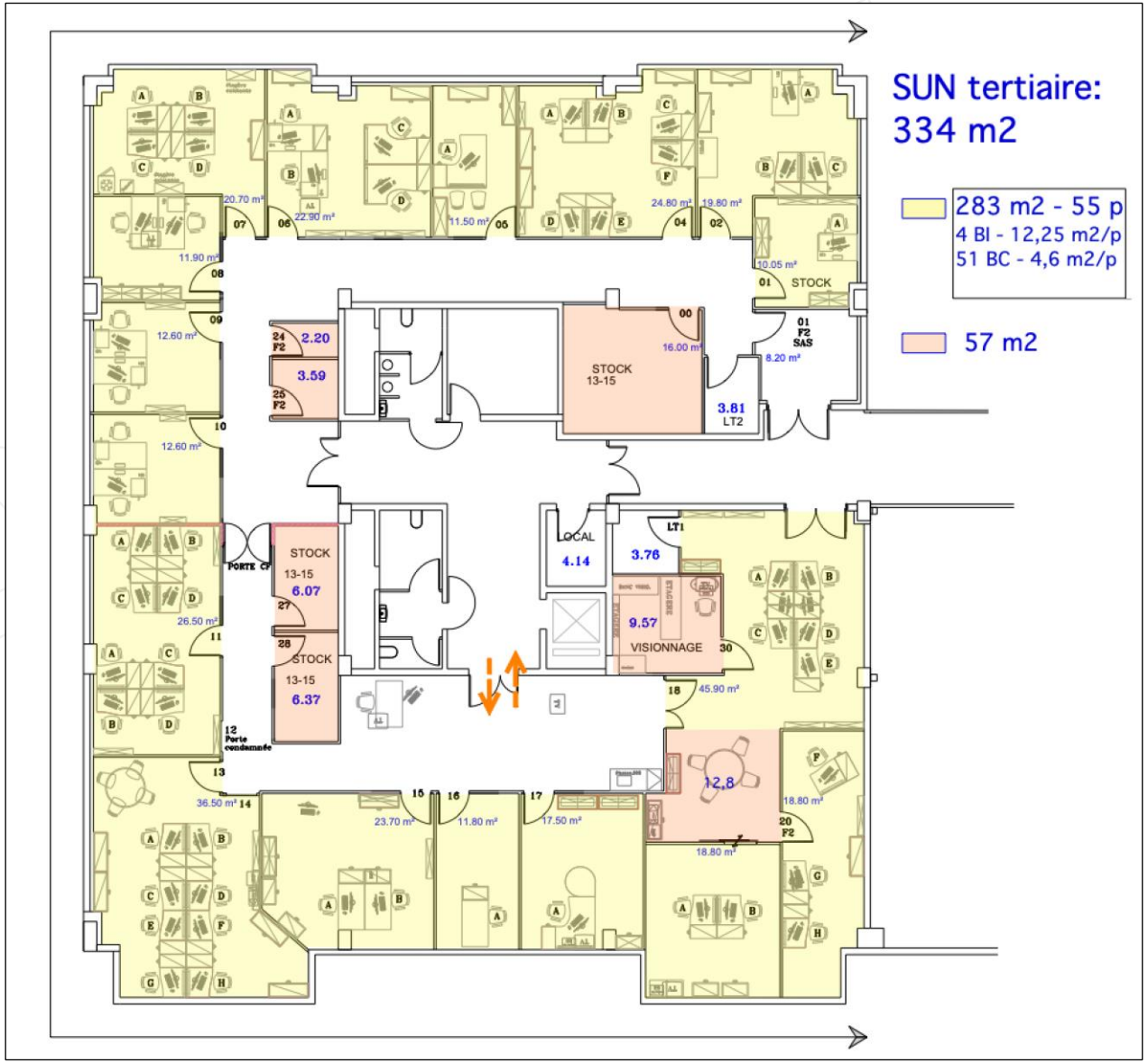
  - Surface utile utile brute locative : 183 m2
  - Surface utile nette : 165 m2
  - Aucun poste de travail
  - Occupation
    - ✓ Filiale FTVS



CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **Chevrons**
  - Le site de Chevrons n'a pas été visité.
  - Il se développe sur un seul niveau. Sa surface utile brute locative est de 548 m².
  - C'est un site dédié au programme du Téléthon.
  - Le site dispose de 15 places de stationnement.
  - La SUN est de 340 m².
  - Nombre de postes: 55.
    - 7 % bureaux individuels de 12,25 m² en moyenne.
    - 93% de postes en bureaux collectifs de 2 à 8 postes. Surface moyenne: 4,6 m²/p



CONFID

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels : **tableau récapitulatif surfaces actuelles**

Site	Nombre postes	SUB Surface utile bureaux m^2	SUA Surface utile annexes m^2	SUN Tertiaire SUB+SUA m^2	Ratio SUB/poste m^2/p	Ratio SUA/poste m^2/p	Ratio SUN/poste m^2/p	Surfaces locaux process m^2	Surfaces techniques process m^2	Total Surfaces process m^2	Total SUN tertiaire + Surfaces utiles process m^2
MFTV	2621	16968	4402	**21106**	6,45	1,67	**8,1**	8612	754	**9366**	**30472**
Valin	347	2853	1057	**3910**	8,11	3	**11,11**	525	168	**693**	**4603**
Eos	931	5835	1962	**7797**	6,26	2,11	**8,37**	644	42	**686**	**8480**
Ponant Parc	307	1734	544	**2278**	5,65	1,77	**7,42**				**2278**
Linois	30	369	907*	**1276**	12,3	8,5	**20,8**	187	22	**209**	**1485**
Boulogne	224	2030	535	**2565**	9,06	2,39	**11,45**				**2565**
Malakoff	350	3188	493	**3681**	9,11	1,41	**10,52**	136	263	**1624**	**5305**
Ponant Seine	63	563	132	**695**	8,93	2,09	**11,02**				**695**
Ponant Ouest	181	1503	773	**2276**	8,3	4,27	**12,57**				**2276**
Barjac			165	**165**							**165**
Chevrons	55	283	57	**340**	5,15	1,03	**6,18**				**340**
Total	**5109**	**35326**	**11027**	**46353 m²**	**6,88**	**2,15**	**9,03**			**12578**	**58664 m²**

* Compris 650m^2 environ de salles de cours de l'Université France TV

Diagnostic - Axe 2 : Analyse Architecturale

- Analyse des sites actuels : **tableau récapitulatif typologies des postes de travail**

Site	% de bureaux individuels	Surface moyenne des bureaux individuels	% de postes en bureaux collectifs	Surface moyenne des postes en bureaux collectifs	% de postes en open spaces	Surface moyenne des postes en open spaces	SUB moyenne par poste tous types confondus
MFTV	10%	11,8 m^2/p	30%	6,4 m^2/p	60%	5,5 m^2/p	6,43 m^2/p
Valin	20%	11,8 m^2/p	46%	7,8 m^2/p	34%	6,5 m^2/p	8,11 m^2/p
Eos	8%	12,5 m^2/p	40%	6,5 m^2/p	52%	5,1 m^2/p	6,26 m^2/p
Ponant Parc	9%	13,2 m^2/p	18%	6,6 m^2/p	73%	4,5 m^2/p	5,65 m^2/p
Linois	43%	17,5 m^2/p	57%	8,4 m^2/p			12,3 m^2/p
Boulogne	20%	16,2 m^2/p	50%	7,9 m^2/p	30%	6,3 m^2/p	9,06 m^2/p
Malakoff	24%	14,6 m^2/p	34%	7,9 m^2/p	42%	6,9 m^2/p	9,11 m^2/p
Ponant Seine	11%	12 m^2/p	54%	10 m^2/p	35%	6,3 m^2/p	8,93 m^2/p
Ponant Ouest	6%	17,35 m^2/p	90%	7,7 m^2/p	4%	7 m^2/p	8,3 m^2/p
Chevrons	7%	12,25 m^2/p	93%	4,6 m^2/p			
Total	**12%**	**12,88 m^2/p**	**37%**	**6,87 m^2/p**	**51%**	**5,5 m^2/p**	**6,88 m^2/p**

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Analyse des sites actuels :

- On note que la SUN moyenne par poste, globale sur l'ensemble des sites, est de **9,03 m².** Elle se décompose en **6,88 m² de SUP** (surface utile au poste) et **2,16 m²** de SUA (surface utile des annexes). Ces données sont très proches des recommandations de l'ancienne Norme NF X 35-102. La norme a été profondément modifiée en février 2023, ce point est développé plus loin dans le rapport.
- **Cependant on remarque des disparités, et notamment il faut relever le fait que c'est le siège MFTV qui présente le ratio le plus faible avec 8,09 m²/p.**
- La répartition typologique des postes de travail est très classique : moitié de postes en milieu ouvert , moitié en milieu fermé. Et parmi les bureaux fermés on décompte ¼ de bureaux individuels et ¾ de bureaux collectifs.
- Les surfaces utiles par poste sont logiquement très différentes selon la typologie du bureau. On note une surface moyenne dans les open spaces de 5,5m²/p. Ce ratio est le signe d'une densité importante. A l'analyse détaillée des plans on peut voir des densités très fortes localement principalement sur le siège, **parfois inférieures à 4m²/p**.
- En-deçà de 6 m²/poste il existe des risques importants de dégradation des conditions de travail en raison de la proximité des postes, des gênes occasionnées par les déplacements, de la contradiction entre les spécificités des activités et des nuisances acoustiques.
- **Le niveau sonore est directement corellé à la densité d'occupation. Les nuisances acoustiques sont les principales sources de mécontentement concernant les open spaces.**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Les sites du projet Campus 2025

Analyse du site de Seine Ouest

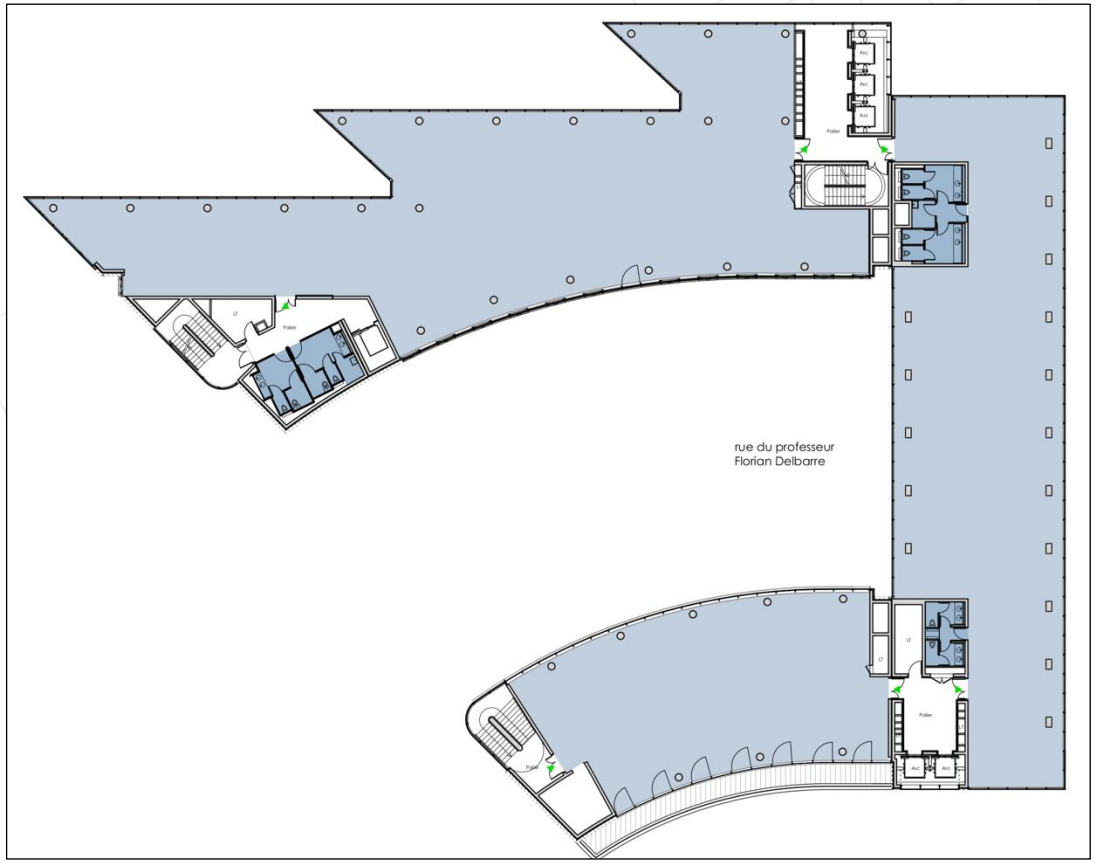
- Il n'a pas été possible de visiter ce site.
- Sa surface utile brute locative est de 8932 m². Il comprend 6 niveaux sur rez-de-chaussée ainsi que 3 niveaux de sous-sol.
- Ce site est composé de trois corps de bâtiments disposés en U. Cette organisation très peu compacte allonge les déplacements sur un même niveau. Cette disposition caractéristique de ce site générera des contraintes importantes au moment de la définition du macro et du micro-zoning. La proximité et la synergie entre services seront parfois plus faciles à trouver autour des circulations verticales qu'au sein d'un même plateau.
- Il comprend 70 places de stationnement voitures et 10 places pour les vélos.
- Le bailleur annonce des surfaces de restauration de 150 à 200 m² sans les localiser, ni les caractériser.
- Les plans fournis par le bailleur sont très schématiques, sans cloisonnement ni implantations de postes. En l'absence de ces indications, il n'est pas possible de procéder au calcul de la SUN. Le tableau récapitulatif détaillé des surfaces, établi par le géomètre D. Legrand, a été transmis pour l'expertise. La SUN prise en compte pour la suite de l'expertise est issue de ce tableau.
  - ✓ **La SUN tertiaire du site de Seine Ouest est de 5454 m².**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Les sites du projet Campus 2025

- Analyse du site de **Seine Ouest**
- Le site accueillera:
  - la Direction des Technologies
  - la Direction des Antennes et Programmes
  - la Direction du Numérique
  - les Ressources Humaines de proximité
  - le service Finances de proximité



Plan du R+4

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Les sites du projet Campus 2025

Analyse du site de Quadrans

- Le site a été visité le 21/03/2023. Sa surface utile brute locative est de 16962 m². Il se développe sur 7 niveaux sur rez-de-chaussée. Le parking a une capacité de 136 places de stationnement pour les voitures et 1560 places pour les vélos. Le restaurant au rez-de-chaussée a une capacité de 270 places.
- Tableau de SUN tertiaire

Niv	0	1	2	3	4	5	6	7	Total
SUN	315 m²	1539 m²	1910 m²	1910 m²	1550 m²	1550 m²	985 m²	559 m²	10318 m²

- **SUN globale: 10 318 m²**

- Le site accueillera les entités tournées vers l'extérieur du groupe: Université, FTP, FTVS, FTP, Relations et Coopérations Internationales et Fondation

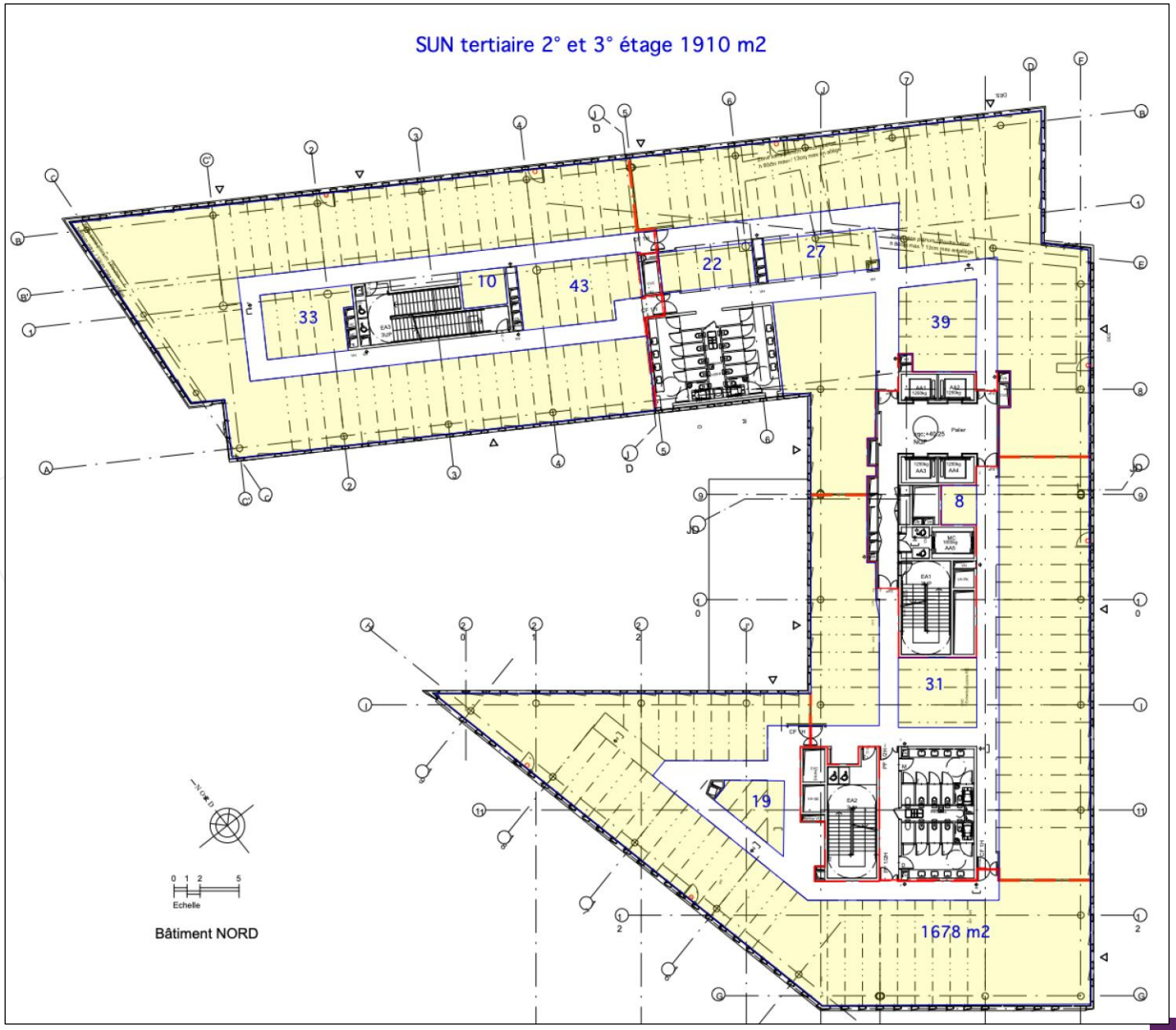
CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

- Les sites du projet Campus 2025

Analyse du site de Quadrans

Plan des surfaces tertiaires des 2° et 3° étages



CONFI

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Les sites du projet Campus 2025

Analyse du site de Quadrans : Certification HQE.

- Le bâtiment a obtenu en 2016 la certification HQE avec un niveau « Exceptionnel ».
- On note que l'effort environnemental porte principalement sur les champs de l'énergie, l'environnement et l'éco-gestion qui comportent la majorité des niveaux Très Performant. Le confort acoustique, visuel et la qualité sanitaire des espaces restent au niveau de base. Ce niveau de base est obtenu avec un simple et strict respect de la réglementation en vigueur.
- Le confort visuel concerne la relation visuelle avec l'extérieur, la qualité de éclairage naturel et artificiel.
- La qualité sanitaire des espaces concerne les conditions d'hygiène, les dispositions facilitant le nettoyage et l'évacuation des déchets, celles en faveur des personnes à capacités physiques réduites.

NF HQE BÂTIMENTS TERTIAIRES

CERTIFICAT

N° NF380/14/1346 Rév.00 du 29/01/2016 (page 2/2)

PROFIL ENVIRONNEMENTAL
BALARD - CORNE OUEST - BATIMENTS A ET B

TRÈS PERFORMANT
PERFORMANT
BASE

ECO-CONSTRUCTION
1 Relation du bâtiment avec son environnement immédiat
2 Choix intégré des produits, systèmes et procédés de construction
3 Chantier à faible impact environnemental

ECO-GESTION
4 Gestion de l'énergie
5 Gestion de l'eau
6 Gestion des déchets d'activité
7 Maintenance – Pérennité des performances environnementales

CONFORT
8 Confort hygrothermique
9 Confort acoustique
10 Confort visuel
11 Confort olfactif

SANTÉ
12 Qualité sanitaire des espaces
13 Qualité sanitaire de l'air
14 Qualité sanitaire de l'eau

Référentiel Bureau Enseignement applicable du 1 février 2011 au 11 octobre 2011 dans le cas d'une demande NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE et label HPE neuf

CertiVéA

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Les sites du projet Campus 2025

Analyse du site de Quadrans : Certification HQE.

La cible 9 confort acoustique.

- La cible 9 évalue l'optimisation des dispositions architecturales pour la qualité acoustique et la création d'une qualité d'ambiance acoustique adaptée aux différents locaux. Le site de Quadrans a obtenu le niveau Base.
- Le niveau de base est obtenu avec un simple et strict respect de la réglementation en vigueur. Mais quelle réglementation? La cible HQE 9 fait explicitement référence à la norme NF S 31-080 relative à « l'Acoustique prévisionnelle sur les lieux de travail », précisément pour l'acoustique interne des espaces. Cette norme n'est pas adaptée aux environnements de travail en espace ouvert.
- Les principales normes, 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.
- **L'inconfort acoustique est le premier sujet de mécontentement des salariés concernant les open spaces. La classification HQE du bâtiment Quadrans ne garantit pas que les ambiances acoustiques seront de qualité satisfaisante. Il est recommandé d'engager dès le macro-zoning des études acoustiques sur Quadrans et sur l'ensemble des sites avec comme objectif le respect des normes acoustiques en vigueur.**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité

Préambule:

Le méta-zoning du projet campus 2025 est basé sur un certain nombre d'options d'aménagements déterminantes:

- ✓ un taux de partage compris entre **0,6 et 0,8.**
- ✓ des principes d'aménagement des espaces de travail qui induisent des surfaces utiles au poste.
- ✓ une proportion entre les surfaces allouées aux postes de travail et les surfaces allouées aux espaces alternatifs et collectifs de 50%-50%.

L'objet de cette étude de capacité est de construire une préfiguration de la mise en œuvre de ces options sur les sites, et d'estimer les conséquences prévisibles sur les ambiances physiques de travail et sur l'organisation des activités.

Ces trois critères sont extrêmement interdépendants et il semble à première vue très difficile de les hiérarchiser. Aucun ne doit être une variable d'ajustement par rapport aux autres. Cette étude cherchera à vérifier que ces choix sont cohérents avec les superficies disponibles et le nombre de postes de travail tertiaires nécessaire.

La première tâche est donc d'estimer la superficie disponible pour les postes tertiaires après reconstruction des espaces process, des locaux sociaux et des locaux médicaux des sites qui seront rendus.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Les sites du projet Campus 2025

Reconstitutions des surfaces process, des espaces de formation, des locaux sociaux et médicaux.

- Les filiales actuellement implantées sur le site Eos seront reconstituées sur le site de Quadrans avec leurs surfaces techniques process. Celles-ci ont une superficie de 686 m^2.
- Le site de Linois est dédié à la formation. Il est composé de salles de cours, d'équipements techniques spécifiques process et de 30 postes de travail en bureaux individuels ou collectifs. L'université avec tous ses espaces sera installée sur le site de Quadrans. La SUN de l'université compris espaces techniques est de 1458 m^2.
- Le Pôle Outre-mer sera accueilli sur le site de MFTV. La gouvernance du pôle Outre-mer sera entièrement reconstituée. Le centre de fabrication sera relocalisé sur le siège également mais fera l'objet d'une mutualisation partielle avec les équipements de MFTV. Les surfaces process de Malakoff seront donc partiellement reconstituées. Les indications données par l'équipe projet sont les suivantes:
  - ✓ Les activités de diffusion-échanges/Nodal bénéficieront d'une infrastructure dédiée équivalente à l'existante.
  - ✓ Les activités de fabrication radio seront reconstruites sur MFTV également. L'un des deux studios sera cependant repensé et agrandi de façon à permettre la production de magazines d'information. Sa dimension pourrait passer de 20 m^2 à 70 m^2 environ.
  - ✓ Les activités de fabrication de l'information disposeront d'un environnement dédié indépendant sur MFTV.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Les sites du projet Campus 2025

Reconstitutions des surfaces process et des espaces de formation, des locaux sociaux et médicaux.

- ✓ Les activités de production de la TV (hors info) seront accueillies dans les emprise existantes de la « Fabrique » du siège.
- ✓ Les besoins de surfaces à recréer au sein du siège pour l'accueil des espaces process du pôle Outre-Mer n'ont pas été quantifiés. En effet l'équipe projet précise que ces différentes réflexions ne sont pas assez avancées et qu'il est impossible à ce stade de donner des indications programmatiques précises. Cependant, dans le but de mener à terme cette étude capacitaire et pour les besoins de l'expertise, il est fait ici une hypothèse de travail qui suppose:
  - ✓ La reconstruction des surfaces process existantes hormis les studios TV du sous-sol et les régies attenantes du rez-de-chaussée.
  - ✓ L'agrandissement de 50m^2 de la surface de dédiée à la fabrication de la radio
  - ✓ Dans cette hypothèse de travail la surface à reconstituer est la surface des espaces process des 1° , 2° et 3° étages majorés de 60 m^2 environ pour la création du studio radio/TV/web, c'est-à-dire 1100 m^2 environ.

- Les locaux sociaux et médicaux de Malakoff seront reconstitués sur le site MFTV. Ils totalisent 112 m².
- Les locaux sociaux des filiales abritées sur le site d'Eos seront relocalisés sur Quadrans. Ils ont une superficie de 31 m^2.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Les sites du projet Campus 2025**: Tableau comparatif: surf actuelles/ surf Campus 2025**

	Situation actuelle					Campus 2025				
Site	IRP/OS/Médecine Surfaces hors SUN m^2	Surf process m^2	Formation	SUN tertiaire m^2	Total SUN tertiaire + Surfaces process + formation / m^2	IRP/OS/Médecine Surfaces hors SUN	Surf process m^2	Formation	SUN tertiaire m^2	Total SUN tertiaire + Surfaces process + formation m^2
MFTV	2678	9366		21106	30472	2790**	10466		19894*	30360
Valin		693		3910	4603		693		3910	4603
Eos	31	686		7794	8480					-
Ponant Parc	73			2278	2278	73			2278	2278
Linois			1485		1485					-
Boulogne				2565	2565					-
Malakoff	112	1624		3681	5305					-
Ponant Seine				695	695					-
Ponant Ouest				2276	2276					-
Barjac				165	165					-
Chevrons				340	340					-
Seine Ouest									5454	5454
Quadrans						31	693***	1485	8140	10318
Total	2894	12369	1485	44810	58664 m^2	2894	11852	1485	39676	53013 m^2

* soit: 21106 m2 – 1100 m2 reconstitution surfaces process Malakoff – 112m2 surfaces locaux sociaux et médicaux Malakoff.

** soit: 2678 m2 + 112 m2 reconstitution locaux sociaux et médicaux de Malakoff.

*** soit: reconstitution des surfaces process des filiales actuellement sur Eos.

- **On observe une réduction de la surface utile nette tertiaire + surfaces process de 5551 m^2 soit une diminution de 10% environ.**

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité **- Le taux de partage des postes**

- ✓ Il doit être issu des mesures d'occupation des postes et des observations de l'activité détaillées par équipe et sur tous les jours de la semaine. La fourchette proposée entre 0,6 et 0,8 est large. Si un taux de partage de 0,8 ne suscite aucune inquiétude, un taux de 0,6 est à vérifier.
- ✓ Les activités présentes au sein de France TV sont très diverses. Ce sont plutôt des taux partage diversifiés qui devront être définis en adéquation avec chaque type d'activité.
- ✓ Le taux de partage doit permettre également d'absorber les pics de présence qui apparaissent principalement en milieu de semaine ou le lundi matin pour la réunion d'équipe.
- ✓ Si la pratique du télétravail s'est largement imposée en raison de la crise sanitaire, les besoins d'interactions sociales et humaines restent très importants. La motivation pour venir sur le site se situe en grande partie dans la volonté de rencontrer les collègues. Ceci peut avoir pour effet d'amplifier les phénomènes de pics de présence.

Les risques d'un taux de partage inadapté sont prévisibles:

- ✓ La recherche de la « bonne place » (c'est-à-dire celle qui a le bon voisinage, la bonne lumière, le bon confort acoustique) peut occasionner des rivalités et des tensions entre les salariés.
- ✓ Une occupation maximum des espaces de travail accentue les risques de gênes acoustiques et de gênes occasionnées par les flux de circulation.
- ✓ La « gestion » des jours de télétravail de façon à éviter des pics de présence trop accentués rajoute une contrainte de management qui peut devenir chronophage.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité **- Le ratio de surface utile au poste**

- Le catalogue d'aménagement définit les principes d'agencement des espaces ouverts avec des postes partagés. Ces principes sont qualitatifs:
  - ✓ Mise à distance et protection de postes par rapport à la circulation de manière à protéger les postes des gênes dues aux déplacements
  - ✓ Des séparations physiques entre les postes matérialisées par des armoires de rangement
  - ✓ Des espacements de 80 cm minimum entre tous les équipements de travail conformément aux exigences du Code du travail.
  - ✓ Une mise à distance de 150 cm le poste de travail et la façade vitrée de façon à éviter les effets d'éblouissement.

Extrait du catalogue d'aménagement.

Annexe 6 au document d'information/consultation.

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité

Le ratio de surface utile/poste

- La norme NF X 35-102 relative à l'ergonomie des postes de travail a été totalement refondée en février 2023. Sa précédente version se rapportait à des environnements de travail principalement constitués de bureaux fermés individuels ou collectifs. Son annexe A, explicitement informative, donnait des indications de surface par typologie de poste de travail. Elle avait fait plusieurs fois l'objet d'actualisation pour prendre en compte l'évolution vers des espaces ouverts qui ont abouti à une recommandation de surface utile au poste de l'ordre de 7 m^2/p en open space.
- La nouvelle version ne contient plus de recommandation de surface utile au poste. Elle définit une approche ergonomique basée sur les usages et sur l'observation des activités et propose des recommandations pour l'aménagement des espaces de travail en open space.
- Elle recommande notamment des espacements entre les différents mobiliers qui peuvent être appliqués ici.

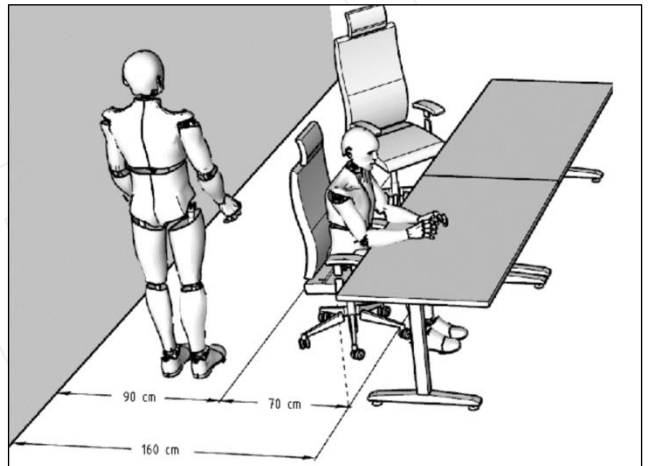


Figure 8 — Passage derrière une personne

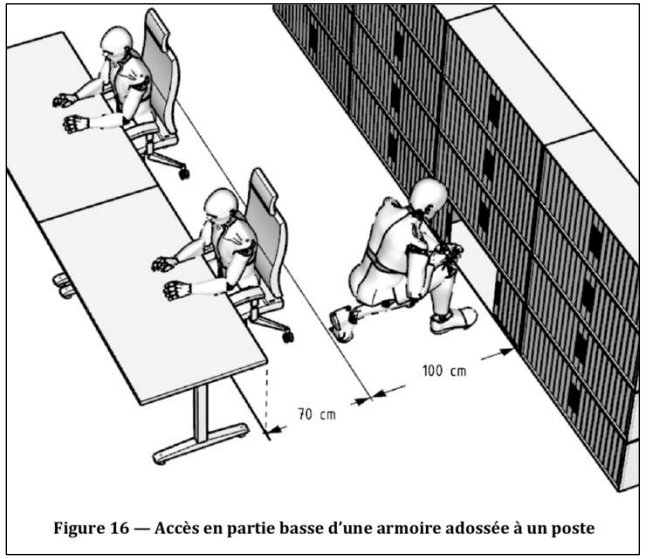


Figure 16 — Accès en partie basse d'une armoire adossée à un poste

- Schémas extraits de la publication de la Norme NFX 35 102 – Février 2023

CONFIDENTIEL

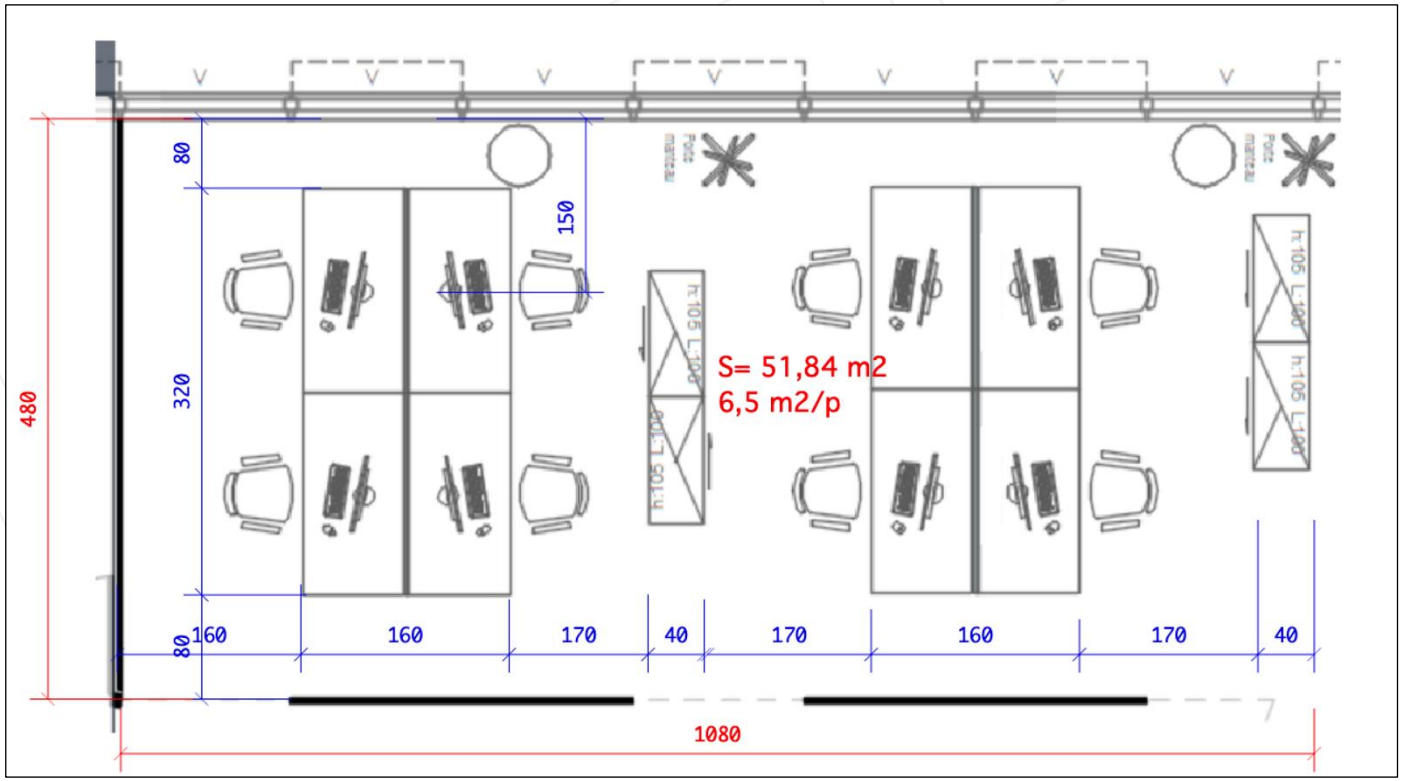
Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité **- Le ratio de surface utile au poste**

- L'application des distances ergonomiques recommandées par la norme NF X 35 102 sur le schéma de principe d'aménagement des open spaces aboutit à un:

  ratio de surface utile au poste théorique de 6,5 m²/p.

- La norme NF X 35-102 précise bien que la surface utile au poste, pour les open spaces, doit résulter d'une observation précise de l'activité réelle, et non d'une simple rentabilité immobilière.
- L'application de ce ratio moyen conforme aux recommandations ergonomiques de la norme ne suffit pas, à lui seul, à garantir des conditions de travail satisfaisantes.



Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité **- Le ratio de surface utile au poste**

- Il conviendra au moment de la mise en œuvre du macro et du micro-zoning de respecter a minima les principes suivants:
  - Limiter la taille des open spaces à 8 ou 12 postes en les recoupant au moyen de cloisons acoustiques ou de box fermés.
  - Protéger les postes le long de la circulation commune d'étage.
  - Regrouper en leur sein des activités homogènes où le travail d'équipe (souvent créatif) est constitutif des métiers.
  - Prévoir à proximité, des espaces de coopération, de retrait et de confidentialité, dont l'usage n'occasionne aucune gêne pour les postes proches.
- **Point de vigilance:** En deçà de 6 m^2, des situations satisfaisantes ne sont que très rarement rencontrées. Les problèmes les plus courants dans les open space dont la densité est excessive sont connus :
  - ✓ Gênes intermittentes dues au flux des passages, des accès aux services communs, des regroupements lorsque ces bureaux sont ouverts sur la circulation d'étage principale.
  - ✓ Proximité et promiscuité dues à des densités trop élevées qui empêchent la discrétion voulue et la concentration soutenue lorsqu'elle est nécessaire.
  - ✓ Insuffisance d'espaces de retrait à proximité (isoloir, box de réunion informelle) permettant de soustraire l'espace collectif à toute activité gênante.
  - ✓ Contradiction entre communication d'équipe, communication et concentration individuelles. Toute conversation, quel qu'en soit le mode, n'est pas utile à tous à tout moment.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité

- **La diversification des espaces tertiaires:**
  - Le dossier d'information/consultation informe sur la réallocation des surfaces tertiaires. La moitié des surfaces tertiaires accueillera les postes de travail, l'autre moitié sera allouée aux espaces alternatifs en proximité avec les quartiers d'équipe (salles de réunion, bulles, espaces collaboratifs) et aux espaces collectifs (salle de sport, plateaux projets, salles de réception, etc.).
  - Cette orientation est en cohérence avec la volonté de mettre en place un environnement dynamique et un fonctionnement en « Quartier d'équipe » avec une multitude d'espaces annexes diversifiés.
  - Si la surface théorique allouée aux postes de travail est de 6,5 m^2 on peut déduire que la SUN théorique par poste compris les espaces alternatifs et communs est 13 m^2/p.

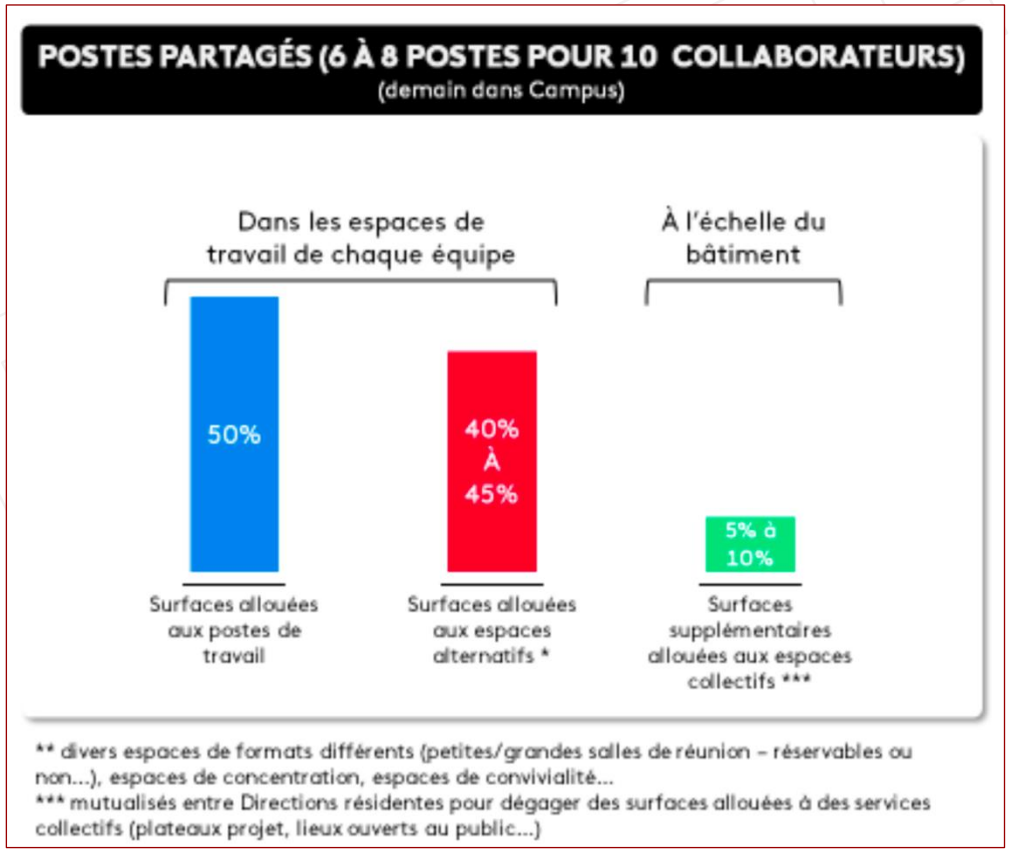
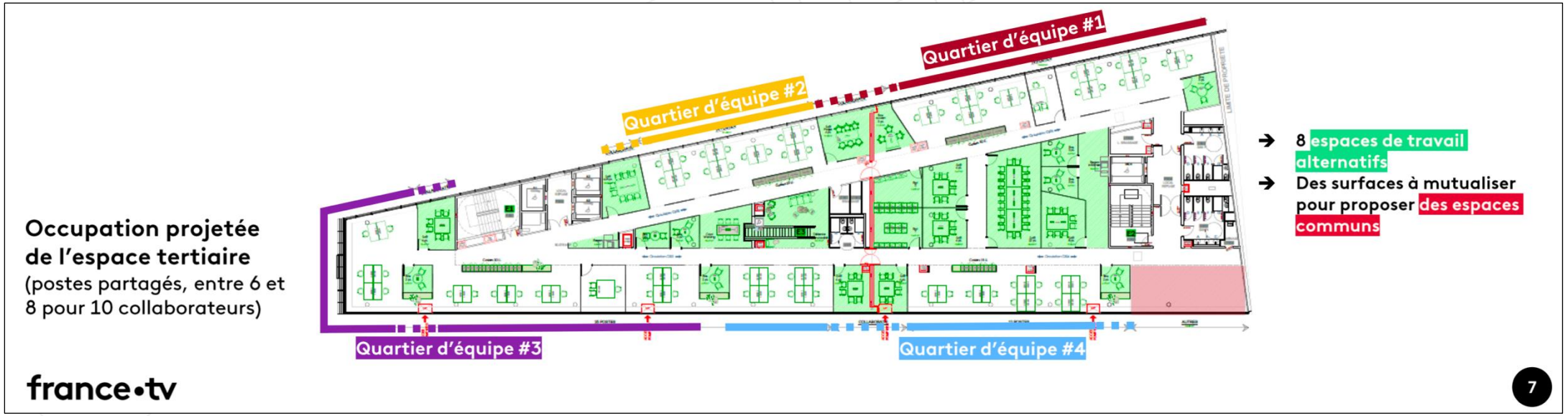


Tableau extrait du dossier d'information /consultation du 11.01.2023

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité

- **Le fonctionnement en quartier d'équipe**
- Le catalogue d'aménagement propose à titre d'illustration du fonctionnement en « Quartier d'équipe » un exemple d'aménagement de plan sur un des étages de Valin. Cette mise en situation est très intéressante. On y observe des postes dans des petits open spaces, quelques bureaux individuels, une diversité d'espaces collaboratifs de proximité et une « quote-part » pour les espaces communs mutualisés (en rose sur le plan). Ce plan a été métré dans l'analyse des sites existant. Sa SUN est de l'ordre de 900 m². On décompte 70 postes. On est bien sur une SUN/poste de 13 m²/poste



Une SUN/poste moyenne de 13m²/p.

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité

- **Occupants et nombre de postes de travail tertiaires.**

- Les nombre de postes indiqués correspond aux besoins par site en postes tertiaires pour les permanents et les prestataires avant application des taux de partage.
- Sont inclus également les postes des organisations syndicales, des représentants du personnel et du centre formation.

	Etat 2021 lors du passage en CA et CSE mai 2022				Cible 2023 soit au terme de la réorganisation spatiale de la région parisienne (projet interrompu par Campus)	Cible Campus 2025		
	immeubles occupés	occupants	postes métier tertiaire permanents et prestataires*	date de libération de bail	immeubles occupés	immeubles occupés	occupants (cf. metazoning)	postes métier tertiaire permanents et prestataires*
MFTV	X	Information, Antennes et Programmes, Sports, Production, Moyens des Antennes et des Programmes, Numérique sports et info, Réseau F3 & Paris Ile de France, Fabrication, Technologies, Présidence, Secrétariat Général, Finance, Contrôle d'Etat, IMG Immobilier & SGP, Juridique, Achats, RSE, Conformité, D2S, Prox fin & RH, CSE & OS	2680		X	X	Information, Antennes et Programmes, Sports, Production, Moyens des Antennes et des Programmes, Numérique sports et info, Communication Antennes, Réseau F3 & Paris Ile de France, Filiales Cinéma, Fabrication, Technologies, Présidence, Secrétariat Général, Finance, Contrôle d'Etat, D2S, IMG SGP, Prox fin & RH, CSE & OS	2704
VALIN	X	RH & Orga, Communication, Prox Fin, Audit	294		X	X	RH & Orga, Communication, Juridique, RSE, Audit interne, IMG Immobilier, Achats, Prox Fin et RH	399
EOS	X	Numérique, FTD, Prox Fin & RH, Comptabilité, Communication, Juridique, Relations et Coopérations Internationales, Emissions, CSE	628		X			
PONANT PARC	X	Technologies, Finance Techno, OS, bureau des voyages	145		X	X	Performance, Contrôle Interne, Conformité, Comptabilité, OS, bureau des voyages	81
LINOIS	X	Université	25		X			
BOULOGNE	X	FTP	285		X			
MALAKOFF	X	Pôle Outremer, Production, IMG, RH, CSE, OS, Cabinet médical	198		X			
VARET	X	CDE (postes techniques et locaux techniques hors Campus), émissions Les Religieuses, Des Chiffres et des Lettres	10					
PONANT SEINE	X	Antennes et Programmes, Performance et Contrôle Interne, Communication, Fondation	57					
PONANT OUEST	X	Juridique, ex occupant provisoire DAP	45	*déc-22*				
Opéra	X	Filiale Cinéma 3	7	*juil-22*				
Rue Royale	X	Filiale Cinéma 2	7	*sept-22*				
EUROPARIS	X	FTVS	206	*mars-23*				
BARJAC 1	X	FTVS**	30		X			
CHEVRONS	X	FTVS **	70		X			
VANVES	X	ex occupant : Paris Ile de France emménagé à MFTV suite à un incendie	0	*déc-21*				
SEINE OUEST (PMU)						X	Numérique, Technologies	720
QUADRANS (SFR)						X	Université, FTP, FTVS, FTP, Relations et Coopérations Internationales, Fondation	783
Surface Totale	118 080 m²		4687		103 289 m²	98 749 m²		4 687

* Attention, ce chiffre ne peut être comparé avec l'effectif cumulé permanets et non permanents transmis. Il ne tient compte que des postes bureautiques liés aux métiers tertiaires.

** les bâtiments Chevrons et Barjac sont occcupés par des émissions annuelles (Téléthon, etc...) produites par FTVS. Les effectifs y sont fluctuants selon le rythme de la production.

L'humain au cœur des décisions

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité par site

Site	SUN tertiaire	Capacité : nombre de postes à raison de 13m²/p	Besoin: nombre de postes tertiaires avant application taux de partage	Taux de partage
MFTV	**19894 m2**	**1530**	**2656***	**0,57**
Valin	**3910 m2**	**301**	**399**	**0,75**
Ponant Parc	**2278 m2**	**175**	**77****	**2,27**
Seine Ouest	**5454 m2**	**420**	**720**	**0,58**
Quadrans	**8140 m2**	**626**	**758*****	**0,83**
TOTAL	**39676 m2**	**3052**	**4605**	**0,66**

* soit: 2704 postes – 48 postes des locaux sociaux

** soit: 81 postes – 4 postes locaux sociaux

*** soit: 783 postes – les 25 postes inclus dans les surfaces de l'Université.

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025: étude de capacité

- Cette étude de capacité est basée sur l'approche la plus précise possible compte tenu des données disponibles - à l'heure actuelle – de la superficie future des espaces tertiaires.
- L'application d'un ratio de 13 m^2/p est une hypothèse de travail cohérente avec les ambitions du projet en termes de qualité des espaces de travail, des espaces alternatifs et collectifs.
- Le tableau de la page précédente montre que, globalement, les superficies tertiaires du projet Campus 2025 permettent la création des 2/3 des postes nécessaires avant application du principe de bureau partagé.
- Ce taux de partage théorique induit de 0,66 apparait cohérent avec l'objectif annoncé d'appliquer un taux de partage compris entre 0,6 et 0,8. Cependant les observations suivantes sont à prendre en compte:
  - ✓ 0,66 se situe plutôt dans la partie basse de la fourchette de valeurs.
  - ✓ Les taux de partage doivent être adaptés aux activités. Ils ne doivent pas être des variables d'ajustement. Un taux de partage inadapté peut être très dommageable pour les activités. Leur définition est un chantier à part entière qui doit être mené indépendamment des besoins des contraintes de surfaces et en ne prenant en compte que les besoins des activités.
  - ✓ Il y a une grande disparité entre les sites. En l'état actuel du projet, Ponant Parc est sous-occupé alors que le Siège et Seine Ouest sont densifiés.
  - ✓ **Il est recommandé de chercher des solutions permettant de rééquilibrer les occupations entre les différents sites.**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 3 : Analyse Architecturale

Campus 2025 : étude de capacité

- A ce stade, cette étude de capacité peut comporter quelques imprécisions, et ne pas retranscrire exactement la réalité de ce que sera le projet à venir. Par ailleurs, certains sujets doivent être précisés au cours de la suite des différents chantiers. Elle fait cependant apparaitre qu'**il existe un risque de sur-densification du siège.** On remarque que c'est le siège qui présente un taux de partage induit (rapport entre capacité et besoins) le plus faible avec une valeur de 0,57. Le positionnement des espaces communs qui sont mutualisés sur les 5 sites pourrait constituer une opportunité d'ajustement. Une décentralisation des espaces collectifs vers les 4 autres sites permettrait d'alléger le siège et de donner plus d'ampleur aux espaces tertiaires. On peut craindre au contraire que la position centrale géographique, symbolique et fonctionnelle du siège appelle de façon naturelle la centralisation d'une grande partie des espaces collectifs en son sein.
- Ce risque est un point de vigilance important. Le site MFTV a beaucoup de qualités mais il présente aussi des caractéristiques peu favorables du point de vue des conditions de travail. Sa grande compacité génère de nombreuses surfaces en déficit de lumière naturelle. Sa taille entraîne par endroits une déshumanisation et une uniformisation des ambiances. Ce site, plus que tout autre, a besoin de respirations et d'ouvertures sur l'extérieur qu'il sera difficile d'aménager dans des espaces trop contraints.
- Les efforts déployés pour améliorer, moderniser et diversifier les environnements de travail s'en trouveraient contredits.

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic
Axe 4 : Le projet

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet : le contexte

- Depuis plusieurs années, des évolutions dans l'organisation du travail sont à constater : travail en distanciel avec d'autres sites, management en distanciel, travail à distance ponctuel, télétravail…
- La crise sanitaire a accéléré le développement du travail à distance régulier et a aussi généré de nouvelles attentes chez les salariés
  - Télétravail régulier et plus important en nombre de jours
  - Équilibre vie privée / vie professionnelle
  - Un environnement de travail sur site proposant une plus grande diversité d'espaces de travail sur les sites
  - Des espaces de convivialité en nombre et diversifiés
  - Etc.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet : les enjeux

- Le projet est présenté dans le dossier d'information / consultation, comme porteur de plusieurs objectifs :
  - Regrouper en une même zone géographique et à proximité les unes des autres, les différentes Direction du Groupe des équipes franciliennes
  - Repenser les modes de fonctionnement collectifs et l'organisation spatiale
  - Redynamiser les collectifs de travail autour des évolutions de travail, induites notamment par la crise sanitaire
- Les ambitions du projet sont ancrées autour de 4 axes :

•campus

Retrouver le plaisir d'être ensemble
#convivialité #collaboration #bien-être

Moderniser nos modes de fonctionnement
#transversalité #durabilité #ouverture

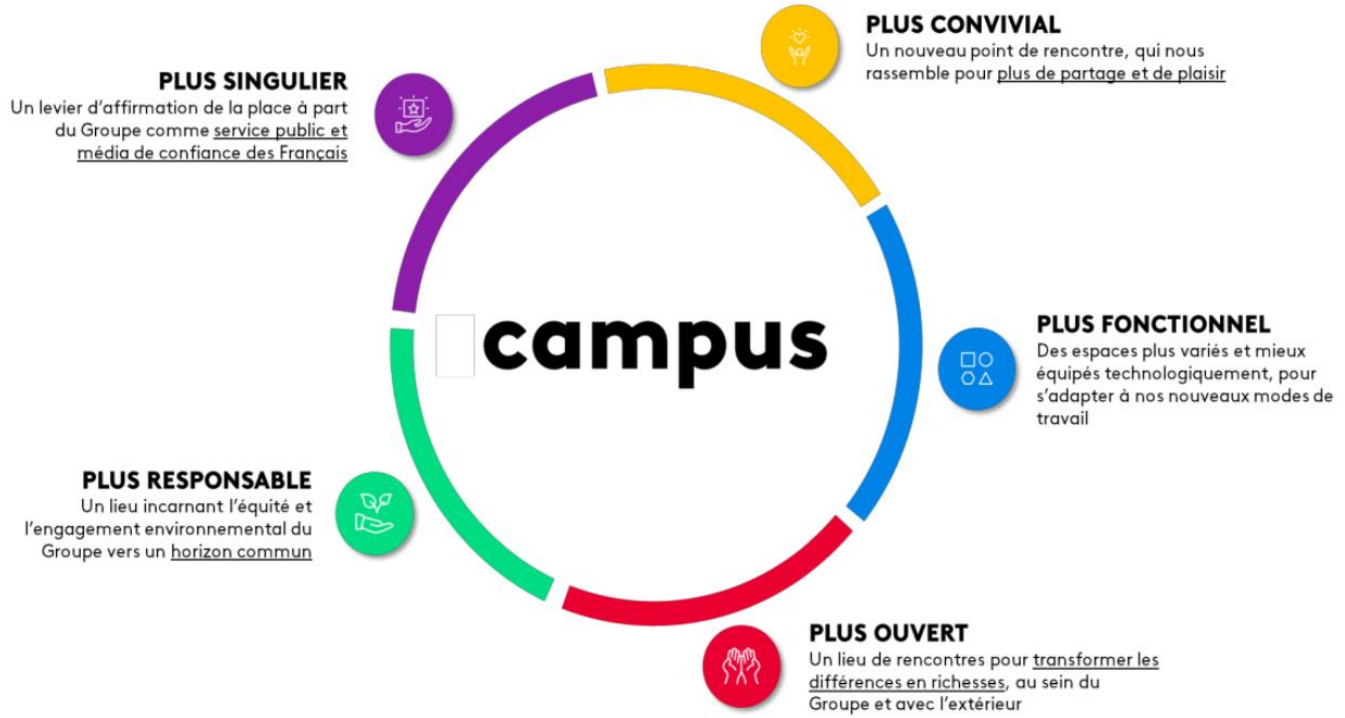
S'ouvrir et se rapprocher de notre public
#visibilité #lien #événementiel

Contribuer à dessiner le média public de demain
#confiance #innovation #attractivité

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet : les enjeux

- Pour porter les ambitions du projet, il a été défini « cinq partis pris » qui vont constituer le 'fil rouge » du projet Campus



Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet : le quartier d'équipe

- Les cinq « partis pris » retenus vont être portés par l'occupation des espaces au sein de Campus
- La Direction présente un constat des aménagements actuels :
  - Les usages de travail actuels ne sont plus en adéquation avec les espaces actuels
  - Les espaces tertiaires n'encouragent pas suffisamment les échanges au sein des équipes, ni la transversalité entre équipes différentes
  - Une hétérogénéité en matière d'aménagement sur les 16 sites actuels
  - De ces constats, la Direction souhaite développer une nouvelle façon d'occuper l'espace, qui repose sur le concept de « Quartier d'équipe »
- Le quartier d'équipe est défini selon 2 piliers :
  - Point d'ancrage pour chaque équipe, au sein desquelles les postes de travail (bureaux et chaises) sont partagés et accessibles à tous. Le taux de partage envisagé est de 6 à 8 postes pour 10 collaborateurs
  - Des espaces de travail alternatifs à proximité des postes de travail : bulle, salle de réunion, espace détente…

CONFIDENTIEL

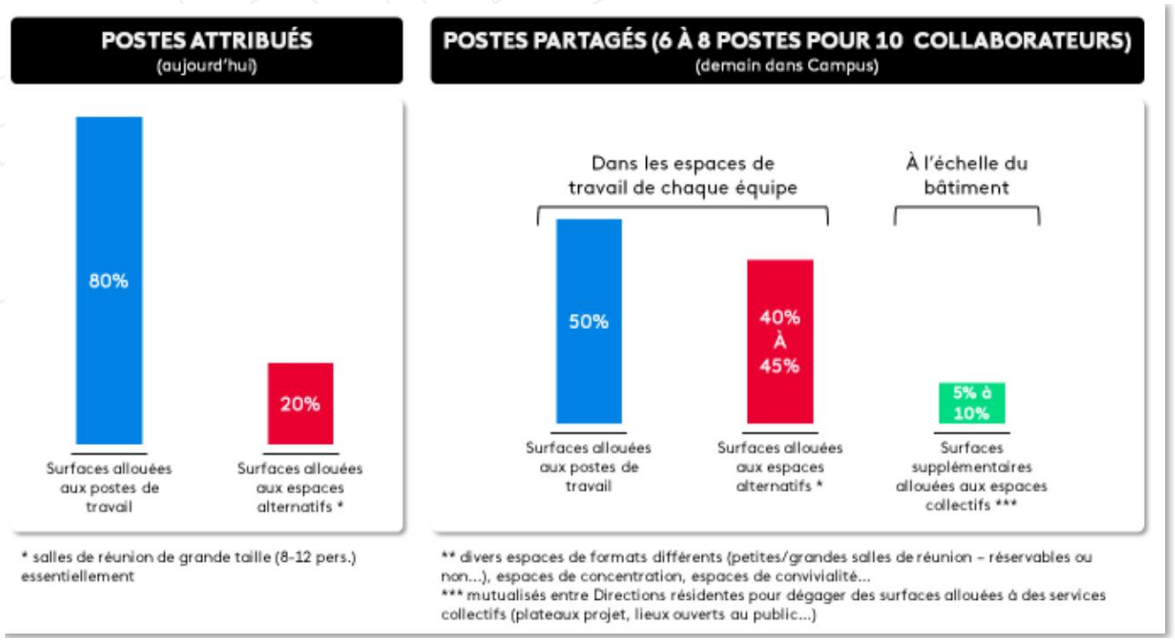
Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet : le quartier d'équipe

- Le quartier d'équipe est présenté comme offrant les éléments suivants :
  - La garantie pour les salariés de toujours disposer d'un espace pour s'installer
  - Des rangements individuels proches pour permettre aux salariés de ranger les effets personnels
  - Des possibilités de personnalisation pour chaque équipe
  - Des équipements informatiques fiables
  - Il serait dimensionné pour un effectif entre 20 et 40 personnes
- Par ailleurs, il est précisé que les bureaux individuels seront limités à 5% maximum et attribués par le Directeur exécutif.
- Remarque sur la définition du quartier tel qu'il est défini :
  - Il est écrit que les salariés pourront toujours disposer d'un espace pour s'installer, or si les occupants d'un quartier viennent tous le même jour, comme c'est la pratique aujourd'hui au sein de nombreuses équipes, cela signifie qu'ils ne pourront pas tous s'installer dans leur quartier. Ce qui sous-entend que les salariés s'installeront dans les espaces alternatifs aux abords des quartiers. Il est nécessaire de rappeler que les espaces alternatifs ne peuvent être considérés comme des positions de travail car ils n'offrent pas les mêmes conditions de confort qu'un poste de travail : siège ergonomique, écran déporté… Par conséquent, lorsqu'un salarié s'installe dans ces lieux à défaut de places dans son quartier, c'est une dégradation de ses conditions de travail.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet : le quartier d'équipe

- Le fonctionnement en quartier d'équipe est présenté comme permettant :
  - L'amélioration du confort individuel en proposant davantage d'espaces de travail différent
  - Le renforcement du lien social et la dynamique d'équipe en :
    - Préservant des points de ralliement pour chaque collectif
    - Offrant des espaces de détente et de convivialité
  - Le développement des espaces communs, ce qui permettra de renforcer l'équité entre salariés tertiaires et techniques



CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet : le quartier d'équipe

- Remarques sur le fonctionnement en quartier d'équipe :
  - L'expert partage la nécessité d'apporter aux équipes techniques des espaces communs de qualité
  - Le sujet du renforcement du lien social et de la dynamique d'équipe peut par contre être mis à mal dans un aménagement de quartier d'équipe. Les REX que l'on observe montrent qu'il y a généralement une organisation parallèle au sein d'un service qui se met en place pour définir qui vient tel ou tel jour de la semaine, de manière à ne pas risquer d'être sans position au sein d'un quartier. Les espaces alternatifs ne rentrent pas dans le « comptage » comme position de travail dans l'esprit des équipes. Par conséquent, en organisant les venues d'une équipe sur différents jours, il y a inévitablement une perte qui s'engage sur le lien social. Ces situations vont se poser pour les services et directions qui se retrouvent tous le même jour actuellement.
  - La considération de l'amélioration du confort individuel par la présence d'espaces de travail différents n'est pas une vision qui est partagée par les salariés. Si pour certains cela pourrait être le cas, pour une bonne partie des salariés concernés par l'aménagement en quartier d'équipe, le poste de travail en soi est l'élément fondamental des espaces de travail. Il conviendrait donc plutôt d'interroger les salariés sur le choix potentiel entre une diversité d'espaces de travail ou un poste attribué ?

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet

Les principes d'aménagement du projet : REX sur les entreprises qui ont un aménagement en espace partagé

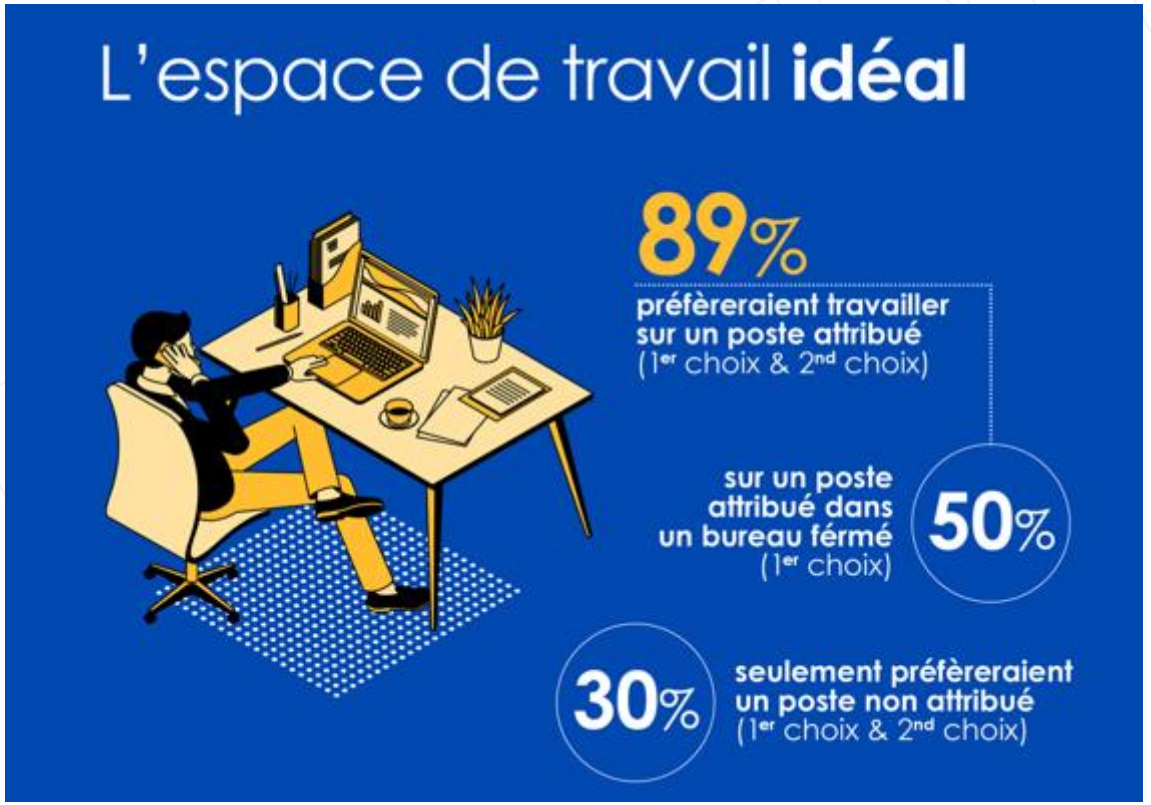
- Une étude de la chaire Workplace Management de l'ESSEC a publié en avril dernier (2022) révèle que 73% des salariés qui travaillaient en flex office avant la pandémie ne veulent pas revenir au bureau dans les mêmes conditions et 63% aimeraient avoir un bureau fermé, individuel ou collectif
  - L'étude précise que les salariés veulent retourner sur site pour avoir un cadre de travail structuré et structurant, dans lequel ils puissent se concentrer et non pour chercher une place dans un lieu bruyant
- Plusieurs études ont été réalisées depuis la pandémie : il ressort également qu'une majorité de salariés français se sentent déconsidérés et attendent de leur entreprise de la reconnaissance et qu'elle leur offre des conditions de travail plus sereines. Pour les salariés implantés en flex office, ce sentiment est accentué par l'impression que tout le monde est interchangeable :
  - *« Mettre fin aux places attitrées remet en cause, symboliquement, la place que chacun occupe dans l'équipe. »*

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet

Les principes d'aménagement du projet : REX sur les entreprises qui ont un aménagement en espace partagé

- **L'Observatoire de la qualité de vie au travail, a réalisé une enquête internationale en 2021 auprès de 5 grandes métropoles dont Paris, qui met en avant le choix plébiscité du poste attribué**



Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet

- Quartier d'équipe / Environnement dynamique / Flex Office ?
  - La Direction considère que l'aménagement en quartier diffère du flex office, mais qu'en est-il vraiment ?

	Quartier d'équipe FTV	Environnement dynamique	Flex Office
Poste de travail non attribué et partageable	✓	✓	✓
Casier individuel	✓	✓	✓
Environnement de travail présentant des postes de travail et des aménagements autres : bulle, salle silence, pièce de brainstorming…	✓	✓	✓
Point d'ancrage pour les équipes	✓	✓	✓
Aménagement en espace ouvert	✓	✓	En espace ouvert et en espace fermé
Possibilité d'avoir des positions fixes pour des situations particulières	✓	✓	✓
Personnalisation des quartiers d'équipes	✓	✓ (propre à chaque entreprise)	✓(propre à chaque entreprise)

  - Au final, la différence est infime, il s'agit davantage d'un choix lexical

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet : les métiers et activités

- S'il est entendu qu'à ce stade du projet, la question de la constitution des quartiers d'équipes n'est pas encore aboutie, il se pose tout de même en grand principe de réflexion la question des métiers, des fonctions et des non-télétravailleurs dans un environnement de travail en quartier d'équipe
- Depuis des décennies, le thème de l'activité et des métiers exercés par les personnes concernées par un projet immobilier est central et reste le plus souvent un point de difficulté persistant.
- Trop souvent, les Directions prennent le parti pris de déployer un projet d'aménagement unique pour tous, or des questionnements de fond doivent être posés en amont :
  - Est-ce que tous les métiers doivent être considérés de manière identique ?
  - Est-ce que les non-télétravailleurs, pour des raisons métiers ou autres doivent-ils perdre une position attitrée ?
- L'équité n'est-elle donc pas de considérer les métiers et activités de chacun ? Si oui, il devient donc nécessaire d'appréhender pour la phase du micro-zoning ces éléments et de concevoir un environnement de travail approprié à tous, ce qui passerait par une mixité d'environnement des postes de travail : attitré et partagé

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet – taux de partage et impacts

- Le principe de quartiers d'équipe s'appuie entre autre sur un taux de partage inférieur à 1. Le document d'I/C présente un taux de partage compris entre 0,6 et 0,8 (soit entre 6 et 8 postes de travail pour 10 personnes). Ce principe questionne à plusieurs titres :
  - Les quartiers d'équipe sont constitués de 20 à 40 personnes. Ils vont donc regrouper plusieurs équipes. Comment sera calculé le taux de partage ? Un taux de partage unique ou spécifique à chaque équipe ? Dis autrement, quel sera le périmètre pour le calcul d'un taux ?
  - Qu'en est-il pour des équipes de moins de 4 personnes par exemple ?
  - Qu'en est-il des équipes qui n'effectuent pas de télétravail ?
- Le ratio par service, pour les prestataires et quid de ceux qui bougent momentanément d'une entité à une autre (ex : documentalistes, RRH, IRH) ou pour les équipes intégrant des contrats courts (alternance, prestataires, etc.).
- De plus, la plupart des équipes effectuent des réunions quotidiennes ou hebdomadaires en présence de l'ensemble des effectifs. Les réunions hebdomadaires se font généralement le lundi (parfois le vendredi).
- A cela, s'ajoute le fait que le télétravail est généralement réalisé le mardi et le jeudi. Il est donc possible que les effectifs soient plus nombreux certains jours que d'autres.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Les principes d'aménagement du projet – taux de partage et impacts

- Le projet indique à ce titre que le nombre de positions de travail est suffisant pour permettre à l'ensemble des salariés d'être présent simultanément. Toutefois, il est important de noter qu'une position de travail est différente d'un bureau. Les bureaux devraient être configurés en fonction des besoins des salariés (2 écrans, poste fixe, etc.) ce qui pourrait ne pas être le cas des positions de travail (ex : cabine). Il en est de même en ce qui concerne l'environnement physique qui peut être plus contraignant :
  - Chaise avec moins de réglages ?
  - Positions de travail en second jour ?
- De plus, l'utilisation de ces espaces pour pallier un éventuel manque de bureaux pourrait avoir pour conséquences :
  - L'utilisation de ces espaces au détriment de besoins potentiels (ex : utilisation d'une position de travail dans une salle de réunion limitant son utilisation).
  - La difficulté de gestion des places (ex : utilisation d'une position de travail en cabine, se déplacer pour une réunion, retrouver une position de travail).

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
La conduite de projet : les questionnaires

La conduite de projet regroupe un ensemble d'étapes dont :

- L'étude des besoins par le biais de questionnaires :
  - En novembre 2022 concernant les différents axes du projet (restauration, open-space, etc.)
  - En mars 2023 plus spécifiquement sur la question de la restauration et de l'offre de services
  - Les questionnaires sont des dispositions positives permettant le recueil d'avis
  - Toutefois, le retour des personnels interrogées concernant le premier questionnaire est que, bien que les questions soient formulées de manière objective, celui-ci n'aborde pas l'ensemble des thématiques en lien avec le projet. Ainsi, ne sont pas abordées des thématiques telles que l'open-space ou le principe d'un taux de partage des bureaux inférieur à 1.
  - Ce manque d'exhaustivité :
    - Vient altérer la confiance des salariés dans le projet et dans la direction
    - Limite le recueil de données pour le projet, notamment autour des sujets les plus sensibles
  - Le questionnaire a également pour limite de ne pas pointer les besoins/organisations spécifiques
  - A ce stade, les salariés ne semblaient pas avoir de visibilité sur des phases à venir d'interrogation sur ces sujets spécifiques

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
La conduite de projet : les questionnaires

- L'analyse des questionnaires révèle quelques problématiques de conception qui limitent certaines possibilités de traitements et d'exploitation.
- Par exemple, dans le questionnaire restauration, certaines modalités de réponses mélangent des réponses relatives à la fréquence concrète (tous les jours, plusieurs fois par semaine...) et à la fréquence perçue (rarement...). Dès lors, deux items différents peuvent être perçus comme redondants (rarement et plusieurs fois par mois).
- Les questions d'importance présentées sous forme de liste à sélectionner avec un nombre restreint de coches auraient permis de déterminer quel est le sujet le plus important ou le plus prioritaire. Avec la présentation actuelle, il ressort que quasiment tous les sujets sont importants et l'information qui permettrait de déterminer quelles sont les actions prioritaires à mettre en place et/ou avec le plus d'impact pour les salariés n'est pas réellement identifiée.
- Les résultats du questionnaire relatifs aux principaux axes du projet ont été présentés aux représentants du personnel
- Le cabinet Technologia a eu accès aux données brutes recueillies pour les deux questionnaires (axes du projet, ET restauration et offres de services) et a pu approfondir l'analyse des résultats, notamment au niveau des verbatims. Les résultats obtenus sont présentés dans les slides suivantes.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Le questionnaire : Méthode

- Le nuage de mots
  - Quantification des mots par occurrence

- La méthode Reinert
  - Classification des termes employés en plusieurs champs lexicaux
  - Mise en évidence des thèmes dominants
  - Mise en évidence des liens entre les thèmes dominants

- Verbatim types
  - Reconstitution de verbatim types

CONFIDENTIEL

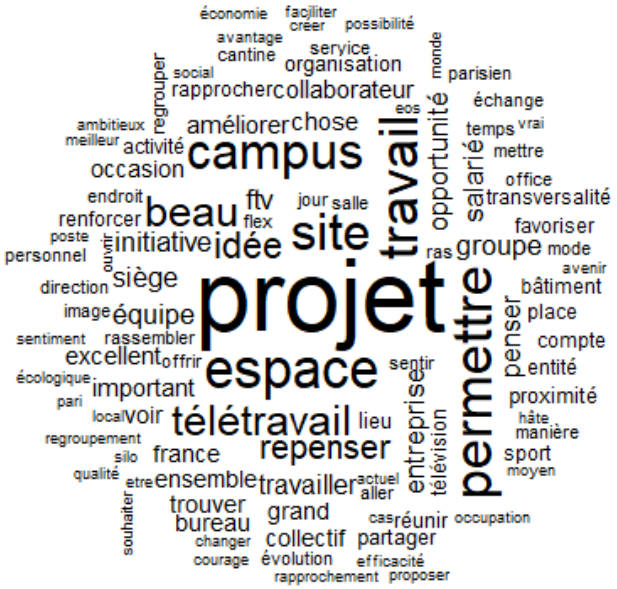
Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Le questionnaire : Principaux indicateurs

L'humain au cœur des décisions

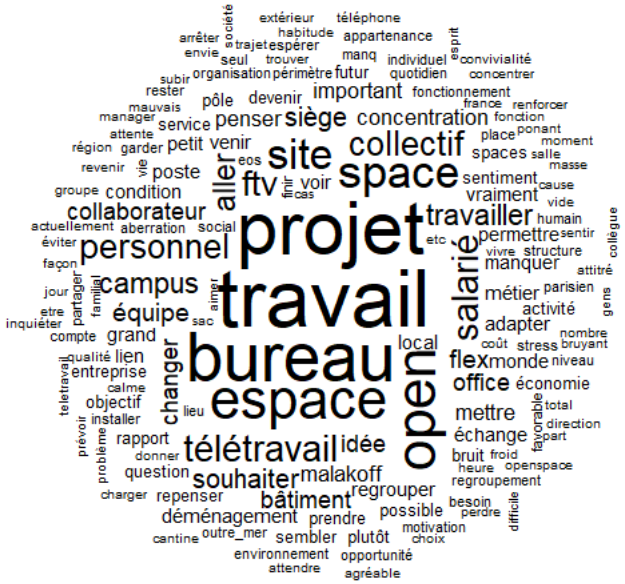
629 répondants

Adhésion au projet de regroupement des emprises parisiennes

147 répondants



179 répondants

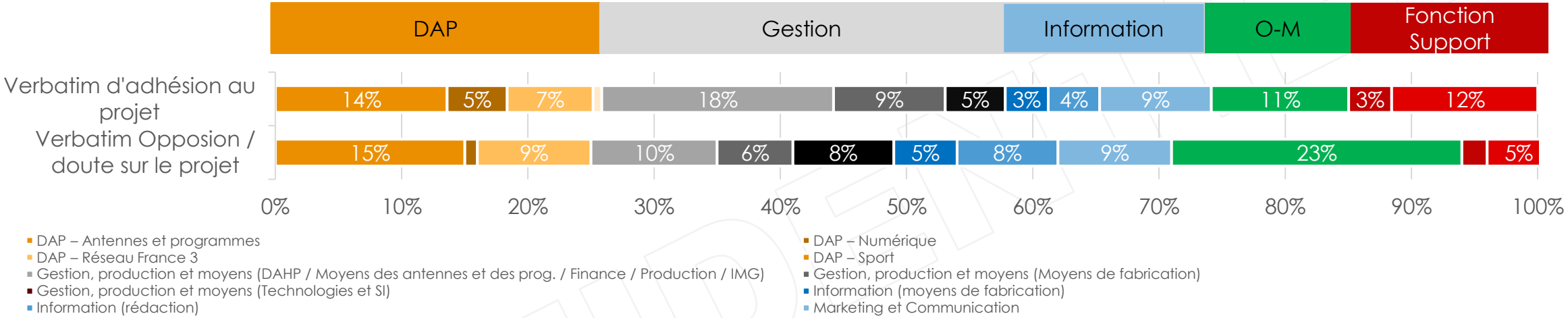


Diagnostic - Axe 4 : Le projet

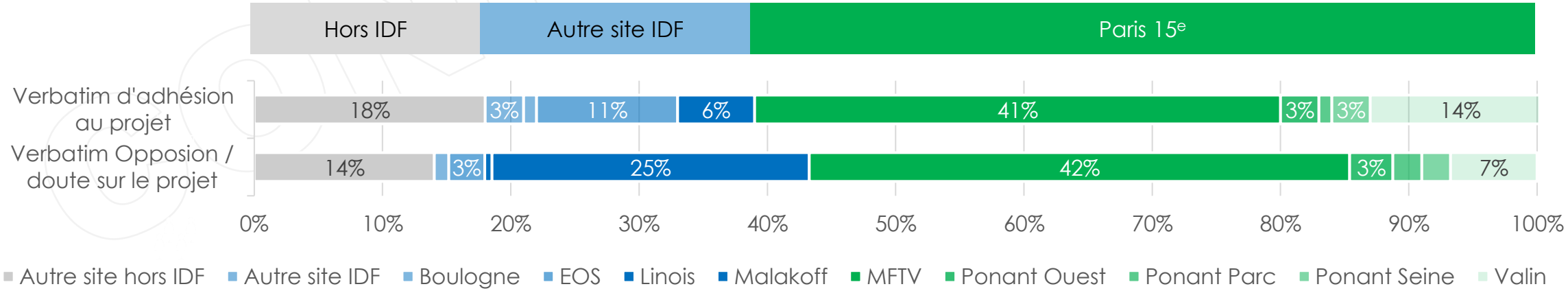
Principaux indicateurs Adhésion ou opposition / doute sur le projet de déménagement

Répartition de la population par direction / établissement de rattachement

Une **opposition au projet plus forte** chez les répondants rattachés à la Direction d'Outre-Mer et à la Direction Information.



Une **opposition au projet plus forte** chez les répondants rattachés à un établissement IDF autre que Paris 15e



Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Le questionnaire : Adhésion au projet

147

Mot	Nombre
Projet	48
Espace	24
Site	22
Campus	21
Beau	17
Télétravail	17
Idée	14
Repenser	12
Opportu-nité	10
Initiative	10

Un projet synonyme de renouveau et de modernité au sein de France Télévisions

« *Ce projet est un réel projet d'envergure qui peut permettre de grandes possibilités.* »

« *C'est un projet positif et intéressant qui nous inscrit dans le monde d'aujourd'hui.* »

« *Beau projet. Il ne faut pas avoir peur de bousculer les habitudes en faisant tomber les tabous comme la mise en place du flex-office.* »

Créer de la synergie interservices et désîloter l'organisation

« *Le projet campus doit permettre d'améliorer les synergies entre les services et directions partageant des activités similaires et/ou identiques.* »

« *C'est l'occasion de mieux travailler dans la transversalité et de casser certains silos. L'esprit de groupe auquel je suis très attaché : la proximité entre nous tous.* »

Rationalisation de l'occupation des espaces de travail

« *Très bonne opportunité pour repenser l'occupation des espaces de travail, en privilégiant les espaces collectifs partagés.* »

« *Compte tenu du taux d'occupation des locaux, avec des bureaux désertés, un partage des lieux serait plus vertueux..* »

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet

Le questionnaire : Opposition au projet

179

Mot	Nombre
Projet	38
Bureau	34
Open Space	27
Site	20
Télétravail	16
Personnel	15
Collectif	15
Campus	12
Travailler	12
Concentra-tion	8

Des espaces partagés qui suscitent des craintes en termes de productivité

« Les opens spaces ne favorisent pas les échanges et apportent beaucoup de stress. Il faut conserver les bureaux individuels afin de pouvoir se concentrer. »

« Je ne connais pas le projet mais évitez l'open space qui accroît la démission silencieuse et affaiblit le lien social. »

« Les open spaces sont une catastrophe en termes de productivité. Les open spaces renforcent l'individualisme. »

La crainte du passage à un mode en flex-office

« Le flex-office aura des conséquences néfastes sur nos collectifs de travail. Plus de difficultés à se coordonner. »

« Quel est le projet du campus ? Moins d'emprises ? Plus de monde et pas de place pour tous ? L'avènement du flex-office, non merci. »

Un projet aux contours flous et dont les réelles motivations ne sont pas comprises

« Ce projet très changeant n'est finalement pas lisible du tout. Selon moi, les motivations du projet sont principalement économiques. »

« Projet opportuniste qui surfe sur la conjoncture pour mettre en place un fonctionnement inavouable. Ce projet est lamentable à tous les niveaux. »

« Le campus est fait pour faire des économies et pas du tout pour penser à la qualité de travail des employés. »

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet

Le questionnaire : Verbatim contributifs

127

Mot	Nombre
Espace	53
Salle	31
Sport	27
Douche	17
Projet	15
Sportif	13
Site	12
Lieu	12
Activité	11
Campus	10

Mise en place d'infrastructures extérieures

« Mettre en place une salle de sport avec des vestiaires et des douches. Proposer différentes activités sportives. »

« Changer de prestataire pour la restauration. La nourriture est vraiment bas de gamme. »

« Il manque cruellement de lieux ouverts sur l'extérieur : salle de sport, salle de repos, salle de convivialité, espace d'accueil pour les personnes extérieures… »

« Il faudrait d'urgence repenser les espaces extérieurs pour qu'ils deviennent plus accessibles à tous et plus verts. »

Des espaces de travail adaptés à l'activité de chacun

« Garder des bureaux séparés pour des besoins de confidentialité, et dans le cas des espaces partagés, ajouter des portes. »

« Il est impératif de penser à des espaces clos de concentration où il est possible de travailler sans être interrompu par des discussions. »

Extension du télétravail

« Elargissement du télétravail au-delà de 50%. Cela diminue la fatigue, notamment celle du trajet. »

« Cela va me rallonger de 20 à 40 minutes par jour, d'où mes attentes sur le télétravail. »

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet

*Le questionnaire : Verbatim contributifs à propos de **l'offre de restauration actuelle***

447

Augmentation des prix	Des plats pas assez sain et variés	Le rie EOS est apprécié mais la fusion avec le rie Microsoft dégrade la qualité de service (affluence + bruit)
« La qualité laisse à désirer au vu du prix payé avec des portions souvent trop importantes » « Le prix personnel cotisation me semble très élevé » « Les prix augmentent plus vite que mon salaire » « C'est devenu trop cher ! Le prix d'un plat aujourd'hui est celui d'un menu il y a deux ans »	"Offre à côté de la plaque en matière environnementale, produits pas de saison, menu végétarien pas bon pour la santé" « Peu de plat végétarien digne de ce nom » « Pas de menu équilibré et bio » « Consommer des produits bio et locaux sans ruiner les salariés » « Trop peu de choix » « Pas assez de choix vegan » « Un vrai bar à salade digne de ce nom serait appréciable »	« Les problèmes principaux aujourd'hui sont l'affluence et le bruit » « Trop bruyant » « Trop d'affluence, l'offre qualité/prix du RIE souffre de la comparaison d'EOS qui était bien plus qualitative, moins chère et faite maison» « La mutualisation du Rie EOS avec celui de Microsoft n'avantage pas les collaborateurs internes et externes » « Rassembler le rie Microsoft et FTV n'est pas une bonne idée au vu de l'affluence » « Le rie EOS est top » « Le restaurant EOS est très bien, merci aux équipes »
Nombre observé		
Qualité - Prix : 50 *Cher : 46* *Augmenter : 15*	*Végétarien - Légume : 25 - 27* *Choix : 21* *Bio : 19*	*Eos : 32* *Bruyant – Affluence : 17 - 9* *Microsoft : 8*

Diagnostic - Axe 4 : Le projet

*Le questionnaire : Verbatim contributifs à propos de **l'offre future de restauration dans Campus***

352

Des propositions saines et locales	Moins de choix, plus de diversité des plats et une meilleure qualité	Des espaces plus conviviaux
« Plus de bio et de local, moins de viande » « Plus de fruits et légumes bio et locaux si possible » « Local et de saison avec obligation d'un menu végétarien » « Plus d'options végétarienne » « Plus de végétarien et pas de produits transformés »	« Moins de choix mais de meilleure qualité » « Plus de choix pour les végétariens » « Avoir moins de choix en privilégiant la qualité » « Moins de choix entre 5 plats différents de viande mais davantage de qualité » « Elargir la diversité des propositions de plats » « En attente d'une vraie diversité sur le choix des plats »	« Un espace plus grand, qui permet d'avoir de l'espace entre les tables » « Des espaces accueillants et conviviaux » « De la fluidité dans l'espace de restauration » « Des espaces extérieurs » « Je souhaite une terrasse extérieure pour la cafétéria »
Nombre observé	*Bio : 23* *Local : 19* *Végétarien : 28*	*Plat : 32* *Qualité : 43* *Choix : 20*	*Espace : 39* *Cuisine : 12* *Extérieur : 11*

Diagnostic - Axe 4 : Le projet

*Le questionnaire : Verbatim contributifs à propos de **l'offre future de services dans Campus***

248

Salle de sport	Espaces de travail agréable	Crèche d'entreprise	Accessibilité vélos et véhicules électriques
« Une salle de sport s'il vous plaît » « Une salle de sport avec une large amplitude horaire » « Une salle de sport et musculation, on en a rêvé » « Installation de vraies salles de sports avec douches indispensables »	« Le plus important est d'avoir des espaces de travail agréable » « Des espaces lumineux et agréables » « Des espaces de travail agréable sans trop d'open space »	« Une crèche entreprise » « Une crèche d'entreprise à horaire variable » « L'ouverture d'une crèche d'entreprise » « L'idée d'une garderie n'a pas été évoquée, dommage pour un si grand groupe »	« Faciliter la venue en vélo » « Stockage de vélo et recharge de voiture électrique » « Parking à vélo plus grand sur chaque site » « Parking avec prises électriques et bornes de recharge pour véhicules électriques »
Salle : 43 *Sport : 38*	*Espace – travail : 14* *Agréable : 6* *Conviviale : 4*	*Crèche : 10* *Garderie : 4*	*Vélo : 11* *Véhicule : 10* *Parking : 5*

Nombre observé

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
La conduite de projet : les étapes du dialogue social

- Un accord d'entreprise relatif au projet Campus conclu le 10/11/22
  - À l'unanimité des organisations syndicales
  - 4 CSE concernés : central, siège, Malakoff, Réseau France 3
- Contenu de l'accord
  - Création d'une commission Campus qui a pour mission :
    - D'analyser les informations fournies par la Direction,
    - Le suivi du déroulement du projet et de sa mise en œuvre,
    - D'être force de proposition et préparer les travaux des CSE permettant le recueil des avis,
    - Le suivi de la mise en œuvre a la phase de micro-zoning
  - Commission qui lors des réunions et selon les ordres du jour conviera des secrétaires et secrétaires adjoints des CSE

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
La conduite de projet : les étapes du dialogue social

- L'information/consultation (I/C)
  - Le CSE est consulté sur la phase de méta-zoning ainsi que ses conséquences organisationnelles, notamment la réorganisation des personnels de Malakoff. Selon les pilotes du projet, la phase de méta-zoning correspond à la répartition des Directions au sein des différents bâtiments.

  - Le document d'I/C présente des informations plus larges que le méta-zoning (quelle Direction dans quel bâtiment ?) avec par exemple :
    - Les principes de l'organisation des espaces (open-space, bureaux non attribués, taux de partage inférieur à 1),
    - Des éléments quantifiant avec des fourchettes pour les ratios bureaux/effectifs, le dimensionnement des quartiers d'équipe (20 à 40 bureaux), le taux maximal de 5% de bureaux fermés, etc.
    - Des éléments concernant l'environnement avec des exemples de mobilier, couleurs, environnement dynamique.

  - **Point d'attention :** quel est le périmètre de consultation ? Ces éléments seront-ils bien reprécisés au stade du micro-zoning? Le risque est que les éléments présentés dans ce dossier soient considérés comme ayant fait l'objet d'une consultation et ne soient pas revus lors des phases suivantes.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
La conduite de projet : la gestion des travaux et de la co-activité

- Des travaux vont être réalisés par une ou plusieurs entreprises extérieures :
  - Possiblement en simultané
  - En présence des salariés.
- Cela implique une analyse de risque avec possiblement un Plan de Prévention (PDP) sous conditions du fait des risques de coactivité :
  - Coactivité entre les entreprises extérieures (ex : éviter les travaux par des entreprises différentes dans un même espace, période et durée de consignation électrique, etc.)
  - Avec les salariés (ex : besoin d'anticiper les périodes de coupure d'électricité ou de jour de télétravail imposé)
- Les équipes de la sûreté/sécurité auront la charge de l'analyse de risque et la gestion des PDP. Quelle charge de travail associée à cette mission ? L'équipe est-elle dimensionnée pour suivre les différentes entreprises et leur PDP ?
- Il serait pertinent de définir un référent de l'équipe sécurité qui :
  - Soit présent aux différentes réunions techniques,
  - Afin de présenter les informations en CSE.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet

La conduite de projet : la communication et la conduite du changement

La communication

- Une communication concernant le projet Campus qui s'est faite principalement par mail. Les mails reçus sont nombreux, et ne sont pas tous lus, ce qui a pu limiter l'information reçue par certains.
- La sémantique utilisée autour du « quartier d'équipe» est mal comprise par les personnels. Certains simplifient l'idée en utilisant le terme de flex-office. D'autres ont le sentiment, que rien ne va changer au siège.
- Une communication à deux vitesses avec des Directions impliquées qui communiquent à l'oral auprès des équipes tandis que d'autres équipes ne sont informées que par mail.

Conduite du changement

- Cette communication par un médium unique et mal adapté, associée à une sémantique mal comprise amène à une méconnaissance du projet pour une partie des équipes.
- De plus, historiquement, la Direction s'était positionnée sur le fait que :
  - Le flex-office ne serait pas mis en œuvre (la différence entre flex-office et quartier d'équipe est considérée comme non significative pour les personnels),
  - Les équipes de Malakoff ne déménageraient pas.
- A cela s'ajoutent plusieurs projets conjoints (tel que Tempo par exemple) qui questionnent sur l'avenir du groupe et des postes
- Ces éléments tendent à altérer la confiance envers la Direction et quant à l'avenir professionnel de certains postes. Il s'agit là de facteurs de risques psychosociaux.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
La conduite de projet : le processus de construction du projet

- Le projet dans sa globalité
  - Une équipe interne a été constituée, en charge de l'organisation et du pilotage d'activité.
  - Pour aborder tous les domaines relatifs au projet, 26 chantiers portant sur des thématiques ont été lancés
  - Un questionnaire adressé aux permanents et non permanents pour connaitre les usages de travail et attentes
- Le fil rouge : le cadre du projet
  - Réalisé sur la fin d'année 2022 avec trois typologies de contributeurs :
    - Membres du CODIR et managers de Direction par le biais d'entretiens
    - Les collaborateurs du Groupe par le biais d'une enquête en ligne
    - 30 éclaireurs (salariés issus des différentes entités concernés par le projet)
  - A défini les ambitions du projet autour de 4 axes :
    - Retrouver le plaisir d'être ensemble
    - Moderniser les modes de fonctionnement
    - S'ouvrir et se rapprocher de notre public
    - Contribuer à dessiner le média public de demain

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
La conduite de projet : le processus de construction du projet

- De là, sont ressortis 5 partis pris pour construire le Campus
  - Plus singulier : affirmation de la place du Groupe
  - Plus convivial : point de rencontre qui rassemble pour plus de partage et de plaisir
  - Plus fonctionnel : des espaces plus variés et mieux équipés
  - Plus ouvert : lieu de rencontres
  - Plus responsable : équité et engagement environnemental

La co-construction

- A l'issu de la phase de prospection et des enjeux stratégiques envisagés, un méta-zoning a été construit, positionnant les Directions sur les bâtiments.
- Il va s'en suivre la phase de co-construction du micro-zoning qui va être réalisé avec des ateliers par Direction avec d'une part des ateliers avec les membres du Codir et d'autre part des ateliers Relais.
- Les ateliers relais vont regrouper entre 6 et 8 salariés (volontaires) qui vont représenter leur Direction pour faire entendre les besoins métiers de leur Direction et partager les éléments avec leurs collègues

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
La conduite de projet : le processus de construction du projet

- Point de vigilance à l'égard des salariés qui occuperont le rôle de relais :
  - Le panel doit permettre de représenter tous les métiers, même ceux dont l'effectif est minime, afin de s'assurer que tous les besoins et difficultés éventuelles seront remontés. Par conséquent, selon les Directions, le nombre de 6 à 8 salariés peut être insuffisant.
  - Le document relatif au rôle du relais précise : « En tant que Relais, je suis chargé de contribuer à l'accompagnement du changement auprès de mes collègues ». Habituellement, le rôle d'un relais est de faire l'interface, de remonter des éléments à l'équipe projet et de redescendre l'information auprès des collègues. Lui donner un rôle sur l'accompagnement au changement c'est lui faire porter l'image qu'il est la « voix de la Direction » et en l'occurrence sur un sujet d'aménagement qui ne génère pas l'adhésion globales des salariés, c'est potentiellement le mettre en position délicate vis-à-vis de ses collègues, voire de conflit. Il est donc important de bien définir le rôle du Relais auprès de tous.
- Point de vigilance à l'égard de l'équipe projet
  - Un projet de cette envergure induit un travail colossal et sur une longue période, aussi la Direction Générale doit veiller à ce que l'équipe projet qu'elle puisse mener l'ensemble des chantiers dans de bonnes conditions et prévoir d'allouer des moyens supplémentaires si nécessaire. Le risque premier étant l'impact pour les personnes elles-mêmes mais aussi sur la tenue temporelle et qualitative des chantiers.
  - En l'occurrence, pendant toute la durée de la réalisation de la précédente expertise, les membres de la Direction et les pilotes du projet sollicités sont apparus comme ayant une forte charge de travail, parfois même en situation de travail tendue.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Le sujet du handicap et des postes avec recommandations médicales

- Le dossier d'information / consultation du projet Campus précise que des exceptions seront à prévoir sur le sujet des postes de travail non attribués, pour les personnes en situation de handicap et dont le poste est adapté et qu'elles seront arbitrées par le Directeur exécutif.
- Si les personnes en situation de handicap avec un poste aménagé vont être considérées dans le cadre des aménagements, il n'est rien précisé pour les autres personnes porteuses d'un handicap mais qui ne bénéficient pas d'un aménagement spécifique, ni des personnes ayant des aménagements suite à des recommandations médicales sans pour autant être reconnues "travailleur handicapé" :
  - Une personne malentendante ne dispose pas toujours d'un poste de travail particulier, mais un passage en open space ou dans un espace plus dense peut présenter des nuisances sonores accrues, ce qui peut s'avérer difficile pour la personne concernée.
  - Une personne avec un siège particulier suite à une recommandation médicale, est également un questionnement dans un aménagement où le poste de travail n'est pas attitré, car la question du siège se pose en termes d'organisation spatiale. Faut-il mutualiser le siège particulier, mais quid des réglages du fauteuil ? Faut-il envisager que le siège particulier soit individuel et nominatif, mais quid du positionnement dans le quartier : poste attitré ou prévoir plus de siège que de postes de travail au sein d'un quartier ?

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 4 : Le projet
Le sujet du handicap et des postes avec recommandations médicales

- La prise en compte de tous les types de handicap nécessite une réflexion :
  - Au niveau individuel :
    - adaptation du poste et équipements spécifiques,
    - éventuellement attribution d'un poste de travail dédié, lieu d'implantation,
    - adaptation organisationnelle spécifique à certains handicaps : par exemple, comment préserver des repères dans un environnement qui se veut dynamique?
  - Au niveau collectif :
    - Règles d'utilisation d'un poste adapté sur prescription médicale et quid de l'impact sur le taux de partage?
    - Aménagements spécifiques au niveau du bâtiment : accessibilité des espaces collaboratifs? Circulation dans les locaux? Repères et orientations dans les espaces…
  - Ces réflexions nécessitent une prise en compte le plus en amont des projets par une équipe pluridisciplinaire.
- Dans les projets suivis par Technologia au cours des dernières années, il est apparu que le handicap était bien souvent réfléchi en fin de projet, et souvent centré sur le handicap « moteur ». Or, ce sujet est structurant dans le nombre de positions de travail à allouer dans un quartier, c'est pourquoi il est nécessaire d'avoir un état des lieux des situations de handicap et des aménagements par recommandations médicales pour tous les services, pour construire le micro-zoning.

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic

Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Réseau France 3

- Réseau France 3, ce sont 2 entités :
  - Réseau régional qui est implanté au 4ème étage du site MFTV.
    - L'entité est composée d'une équipe d'environ 25 personnes,
    - Ils ont toujours été présents sur le siège
  - Réseau Ile-de-France qui est implanté au 3ème étage du site MFTV
    - L'entité est composée d'environ 95 personnes dont 67 journalistes
    - Ils sont arrivés sur le site MFTV en 2019
- Connaissance du projet Campus
  - Les salariés rencontrés étaient au courant en partie du projet Campus, c'est-à-dire le versant du regroupement de plusieurs sites franciliens à proximité du site MFTV
  - Toutefois, ils n'avaient pas connaissance du projet de réaménagement qui va être réalisé dans le cadre du projet

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Réseau France 3*

Le déménagement de 2019 de France 3 IDF

- Évènement qui a été évoqué par tous les salariés rencontrés et qui semble-t-il a laissé de nombreuses traces dans les esprits des salariés. Aussi, il apparait important de revenir dessus, car c'est un élément contextuel qui sera à considérer dans la phase de macro-zoning et de micro-zoning
- Le déménagement de Vanves à MFTV date de 2019, cela fait suite (*a priori*) à un feu qui a endommagé les locaux de Vanves et qui s'est organisé en 8/9 mois.
- Ce déménagement de 2019, est perçu encore aujourd'hui, comme quelque chose de traumatisant, qui a été un tournant important dans leur métier et la manière d'appréhender le travail au quotidien.
- Il ressort des entretiens 2 grands axes qui tournent autour de l'organisation et du métier en soi
- L'organisation de l'activité :
  - Vanves était un site où il fonctionnait en autonomie, où il n'y avait que l'entité France 3 IDF, ce qui lui donnait un caractère familial et convivial, notamment au vu de la taille des effectifs. Tout le monde se connaissait, il y avait une démarche d'aller voir les uns et les autres quand il y avait besoin d'une information, de trouver une solution… En intégrant MFTV, ils ont perdu cette dimension familiale qui facilitait les échanges entre eux et regrettent qu'aujourd'hui le mail soit devenu leur moyen de communiquer entre eux.
    - ✓ « *Avant on avait notre endroit et maintenant on est dilué dans une grosse machine.* »
    - ✓ « *On a perdu notre convivialité et la simplicité de fonctionnement.* »

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Réseau France 3*

- Ce fut également pour certains un changement d'outils, ce qui a nécessité un temps de formation et de montée en compétence.
- Si par le passé, ils étaient autonomes dans leur mode de fonctionnement, ils expliquent qu'en intégrant le siège, ils ont dû en adopter les process et le fonctionnement, ce qui a modifié leur manière de travailler
  - ✓ « *Maintenant quand on veut quelque chose il faut le demander* »

Changement pour certains métiers :

- Tous les métiers techniques (son, monteur, vidéo…) ont été intégrés à la Fabrique du siège
- Cette intégration a eu des répercussions pour l'ensemble de l'entité
- Pour les métiers techniques, le champ d'activité s'est vu réduit, car en intégrant le siège et ses process organisationnels, les techniciens ont dû adopter le mode de travail de la Fabrique. Si auparavant un opérateur son par exemple, réalisait du câblage, de l'installation, des réglages… sur le siège il ne réalise plus la partie installation et est centré sur le réglage. Il y a donc un sentiment pour les techniciens d'avoir perdu une part de leurs activités.
- Pour les autres métiers, ils expliquent qu'en ayant perdu leurs techniciens, ils doivent maintenant demander à la Fabrique pour avoir un technicien, que cela engendre un coût de prestation plus élevé que par le passé, ce qui les amène parfois à renoncer à certaines choses
  - ✓ « *Nous sommes les clients de la Fabrique.* »

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Réseau France 3*

- Au vu des éléments précités, il apparait que le déménagement de 2019 a été un évènement difficile car il y a eu un changement de lieu, changement dans les process de travail, perte de l'unité familiale qui s'était construite sur Vanves, pertes de repères, pertes d'activités sur les métiers techniques…
- Compte tenu de ces éléments et du « traumatisme » qui est encore présent dans les esprits, Il semblerait nécessaire d'être particulièrement vigilant sur le macro-zoning afin de ne pas raviver l'évènement. Peut-être, faudrait-il envisager de ne pas les changer d'étage, les changer de lieu dans la construction du macro-zoning.

Les aménagements actuels

- Pour le 3ème étage, les aménagements sont évoqués comme parfois un peu serrés au niveau des postes de travail, mais appréciés dans leur configuration en soi, à l'exception du HUB d'IDF qui est trop petit, ce qui ne permet pas son utilisation comme prévu
- Pour le 4ème, Campus est entendu comme une opportunité de revoir les aménagements actuels qui ne seraient pas optimales
- Il y a un consensus pour signifier que les bureaux individuels comme les bulles ne sont pas insonorisés, ce qui pose un problème de confidentiel et *in fine* d'usage

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Réseau France 3*

Les équipements :

- Sans être exhaustif, il ressort des entretiens des besoins de rangements divers :
  - Les reporteurs ont besoin de stocker les vêtements chauds, les bottes, des affaires personnelles mais nécessaires quand ils partent sur le terrain
  - Les présentateurs ont des armoires vestiaires pour ranger leur tenue de présentation
  - Quelques-uns ont des armoires pour ranger du matériel technique
  - D'autres ont une volumétrie de papiers, cela peut être des dossiers, des ouvrages, des revues…

L'usage des salles de réunion et bulles

- Les bulles semblent peu utilisées, certains salariés évoquent une problématique d'insonorisation, d'autres expliquent que l'usage n'est pas pratique car s'ils vont dans une bulle, ils n'ont pas forcément sous la main, un papier, un dossier qui se trouve sur leur bureau et dont ils pourraient avoir besoin. Aussi, ils préfèrent travailler depuis leur poste de travail, y compris pour réaliser des appels téléphoniques.

Le télétravail

- La pratique du télétravail est propre à chaque activité.
- Si les fonctions transverses font du télétravail, mais il s'agit là d'une minorité de salariés, pour les autres c'est une pratique plutôt exceptionnelle, de l'ordre d'une à deux fois par mois.
- D'autres métiers comme les journalistes ne pratiquent pas en soi le télétravail, mais organisent leur temps de travail avec pour certains des temps de rédaction à leur domicile avant de venir sur site

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Réseau France 3*

Perception du quartier d'équipe

- Un aménagement en quartier d'équipe est perçu comme posant de nombreuses contraintes par rapport à l'activité des salariés :
  - Le thème du bruit lié à l'open space est avancé. Si certains salariés sont actuellement implantés sur des plateaux, d'autres sont installés dans des environnements composés de 4/5 postes de travail, voire des bureaux individuels ou à deux.
  - Derrière la problématique du bruit, vient celle de la concentration, nécessaire pour écrire, pour préparer un journal.
  - Par ailleurs, il est évoqué des pics d'activité concomitants, ce qui occasionne des échanges et des mouvements dans l'espace. Par conséquent, il est craint que l'environnement sonore des quartiers soit difficile à vivre.
  - La pression, liée à l'activité est soutenue, aussi un environnement sonore bruyant peut accentuer les difficultés dans la réalisation du travail et accroître la tension pour le salarié mais aussi entre les salariés.
    - ✓ « *On est soumis à bcp de stress, et le bruit ajoute à un environnement de travail non serein.* »
  - La temporalité est également un élément avancé, notamment pour les journalistes. Ils évoquent la contrainte de devoir chercher un poste à leur arrivée. Qu'ils viennent du terrain ou de chez eux après avoir terminé d'écrire un papier, venir sur site, chercher une position libre et s'y installer va générer du temps, or dans ces moments-là, chaque minute à son importance.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Réseau France 3*

- L'organisation de l'activité soulève également des interrogations, car dans un concept de postes non attribués, cela signifie de ne pas y laisser de la documentation, des papiers, des ouvrages… Or les entretiens mettent en exergue des postes actuels avec des post-it, des documents sur lesquels figurent des coordonnées de contacts, des revues en lien avec le sujet à traiter… Autant d'éléments qui font partie du quotidien, permettent l'activité et le bon déroulement du travail. Par conséquent, ne plus permettre aux salariés d'avoir ces éléments de support pour leur travail peut profondément impacter leurs activités. Si certains salariés ont des postes de travail aseptisés, il faut considérer que ce n'est pas le cas de chacun et que, pour ces personnes, c'est une remise en question potentielle de leur identité, de leur capacité à travailler de manière efficiente…
  - ✓ « *Chacun a besoin d'avoir un environnement au travail qui lui ressemble pour bien travailler.* »
- Également, le point du « premier arrivé premier servi » est évoqué. Toutes les positions n'étant pas égales en termes de positionnement : proximité de la fenêtre, proche d'une salle de réunion, proche des toilettes, dos à la circulation… certains imaginent déjà que lorsqu'ils arriveront en cours de journée, il ne restera que les positions les moins confortables.

Concernant les aménagements, il a d'ores et déjà été fait mention de la nécessité d'avoir des quartiers d'équipes par métier mais aussi pour certains process de fonctionnement comme par exemple la zone de calage pour les journalistes. De même, les présentateurs doivent conserver un espace fermé pour préparer leur journal, se concentrer, mais aussi répéter avant le passage en antenne, gérer les nombreux appels téléphoniques qui se font avant le passage à l'antenne, échanger avec les invités… Quant aux non permanents qui ne sont pas équipés d'ordinateurs portables, une zone équipée d'ordinateurs fixe apparait essentielle.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Réseau France 3*

- Craintes :
  - Compte tenu des éléments évoqués précédemment, des craintes importantes se posent sur l'organisation du travail dans le futur.
  - Pour certains, c'est une remise en question du métier, dans le sens où, par la disparition des éléments supports qu'ils ont actuellement sur leur poste de travail et qui leur permettent de réaliser un travail précis, ils seront demain (dans le cadre de l'aménagement envisagé) amenés à travailler sans leurs outils, ce qui impactera la qualité du travail. Il y a une crainte de fournir un travail approximatif.
  - Le sujet d'une réorganisation du travail, sous-jacente à l'aménagement en quartier d'équipe est fortement crainte.
  - Également, l'impact psychologique du projet est à considérer de manière prioritaire. Étant donné la forte personnalisation des postes de travail, le projet d'aménagement en quartier est perçu comme une révolution qui pourrait générer du stress, du désengagement voire des démissions.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Réseau France 3

- Recommandations :
  - Maintenir Réseau France 3 IDF dans son espace actuel
  - Envisager des postes attribués pour certains métiers qui ne peuvent faire du télétravail
  - Informer les salariés sur le projet d'aménagement
  - Identifier les métiers ou fonction pour lesquels le poste non attribué va perturber fortement l'activité
  - Intégrer des positions de travail équipées informatiquement pour les non permanents
  - Recenser les besoins en rangement et en équipement de toutes les personnes
  - Travailler avec tous les métiers sur leur futur environnement de travail

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – Un contexte spécifique

- Le site de Malakoff héberge aujourd'hui la direction du pole Outre-mer, un centre d'exploitation et des services centraux de proximité (paie, finance, RH)
- Le pôle Outre-mer présent sur le site de Malakoff regroupe 274 salariés permanents (71 journalistes et 203 PTA) auxquels s'ajoutent 80 salariés non permanents (17 journalistes et 63 PTA).
- Le pôle Outre-mer dont France O était la vitrine, s'est vu réorganiser lorsque celle-ci a cessé d'émettre en août 2020. Le pacte de visibilité des Outre-mer signé avec l'Etat en 2019, constitué de 25 engagements pour garantir la présence et la visibilité sur les chaines nationales et la création d'un portail web, a réorienté les activités de ce pôle.
- L'établissement de Malakoff aujourd'hui positionné comme la 10ème entité du réseau Outre-mer, développe des activités de :
  - Création de contenus à destination des 3 supports (TV, radio, web) avec des missions d'agence de reportage en direction des rédactions des premières, à leur demande ou sur propositions, de production de contenus à destination des antennes de tous les médias de l'audiovisuel public ;
  - Diffusion sur les 9 stations ultra-marines ;
  - Radiodiffusion.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – Principes d'organisation

- L'ensemble des activités du pôle OM est destiné à intégrer la Maison France Télévisions selon des modalités différentes
  - Des activités qui restent la figure du pôle Outre-mer
    - Les équipes de gouvernance, éditoriales et rédactionnelles restent rattachées au pôle Outre-mer (rédactions, TV/radio/web, portail Outre-mer la 1ère, communication interne)
    - La radio n'est pas mutualisée, le personnel qui y est rattaché reste donc dans le périmètre du pôle Outre-mer. Il pourra également se voir renforcé « par des profils complémentaires du centre d'exploitation »
    - Les activités de diffusion des chaines 1ère (régie finale) qui, à l'horizon du déménagement, ne peuvent être accueillies par le CDE de MFTV compte tenu de la charge opérationnelle supplémentaire
  - Activités pour lesquelles une réflexion est encore en cours
    - Pour le Nodal, un état des lieux de l'existant est en cours afin de voir si les infrastructures de FTV peuvent les accueillir.
  - Des activités qui feront l'objet de mutualisations/synergies : production et post-production (fabrication, montage)
    - Il s'agit d'activités qui au sein de FTV fonctionnent en mode client-fournisseur
    - Elles concernent les activités plateaux régie (hors info) et de fabrication de l'information
    - La DRM va accueillir des monteurs dont la spécialité est l'information

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – Le projet sous l'angle des infrastructures

- La radio : un écosystème qui sera reconstruit avec de nouvelles capacités
  - Un studio hub : un outil aux capacités augmentées pour l'un des deux studios afin d'accueillir la production des éditions et magazines d'information tournés actuellement dans le studio « JT ». Ce studio permettra la réalisation de contenus radios, TV et numérique (radio filmée, éditions d'information, magazine TV/Web)
  - Les dépendances existantes aujourd'hui dans l'environnement radio (KB, CDM, second studio radio,) seront réimplantées, l'installation d'espaces maquillage et salons d'accueil est aussi prévue
- On ne reconstruit pas de plateau ni de régie de production, ceux de la Fabrique seront utilisés

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – un projet considéré au prisme des événements antérieurs

Force est de constater au travers des entretiens que l'équipe de Malakoff, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, fait part de son attachement à l'Outre-mer et aborde le déménagement avec beaucoup de craintes. Celles-ci sont de natures différentes, mais certaines sont totalement partagées : la perte du collectif et de l'esprit de famille qui semblent caractériser les relations de ce site.

Le déménagement vient accroître une vulnérabilité ressentie depuis la disparition de France O : il est assez fréquent d'entendre que cela génère du mal-être, une forme de résignation et d'usure

- La quasi-totalité des témoignages fait état des événements qui ont émaillé l'histoire de cette station : la disparition de France O, avec un précédent plus ancien celui de AITV, concomitamment un plan RCC
- France O était un marqueur d'existence, sa fermeture et la réorganisation qui a été opérée avec des départs de salariés journalistes et techniciens, ont provoqué des pertes de repères et de sens encore très prégnants. Certains évoquent le manque de projets d'envergure, d'une période pas très énergisante, d'absence de dynamique. D'autres évoquent encore le manque de considération à leur endroit (la mise en place de culture box confié ensuite à France 4 en est un exemple). Le turnover dans les figures de direction vient aussi accréditer le sentiment de manque d'attractivité qui s'amenuise progressivement.

Si dans le contexte actuel, quelques salariés fondent l'espoir que ce déménagement peut ouvrir des opportunités professionnelles, le déménagement est globalement perçu comme un « danger » pour le pôle Outre-mer, il fait craindre une nouvelle réorganisation qui appauvrirait encore le pôle et questionne donc sa pérennité en tant que tel.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – un déséquilibre entre les gains et les pertes

A l'ère du numérique, où la réalité physique d'une entreprise est de plus en plus secondaire, l'opportunité du regroupement apparaît (aux salariés) essentiellement justifiée dans une logique financière. Il est certes entendu que la mise aux normes du site est nécessaire et requiert un investissement substantiel. Même si le choix foncier est défendable, ce déménagement engendrera à leurs yeux des transformations plus conséquentes.

- Ce projet véhicule diverses craintes et représentations :
  - Une mise en danger de la spécificité et de l'identité avec la crainte de voir aussi une dégradation de la qualité des contenus
  - Des appréhensions, plus fortement exprimées par le corps des journalistes, liées au manque de considération des journalistes de l'Outre-mer
  - La perte d'un collectif à taille humaine qui facilite le fonctionnement du quotidien
  - La désintégration d'un collectif déjà malmené par les réorganisations et la RCC
  - La notion de famille qui souligne une forme de cohésion d'un collectif construit depuis longtemps, de partage de valeurs et d'objectifs autour d'un sujet : les problématiques ultra-marines, une façon de les aborder et de les considérer avec une connaissance de ces environnements et de leurs spécificités, construites et consolidées dans le temps.
  - Sur le plan opérationnel, la remise en cause de modes d'organisation ajustés en fonction des compétences mais aussi des habitudes à travailler ensemble et des affinités. En ce sens, la mutualisation est associée à une détérioration de la qualité des conditions de travail.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Pôle Outre-mer – à ce stade de nombreuses inconnues qui obèrent toute projection professionnelle*

- Malgré les communications et la présence de l'équipe projet, le projet apparait flou dans l'esprit des collaborateurs, des incertitudes qui peuvent s'avérer difficiles à gérer pour les eux.
- Une projection difficile, particulièrement pour les métiers techniques
  - Le projet est encore en construction, il y a beaucoup de zones d'ombre, et si une majeure partie des équipes techniques est destinée à intégrer les équipes mutualisées de la Fabrique ou de la DRM, des questions restent posées sur les différentes modalités du travail futur. Cela questionne aussi les sujets relatifs à la reconnaissance des compétences réelles, à la prise en compte des souhaits de poste et d'évolution professionnelle.
  - Les contours des futures infrastructures en propre ou partagées questionnent aussi la latitude qui sera laissée aux équipes : les infrastructures seront-elles suffisamment dimensionnées pour la fabrication des contenus ? Cette limitation peut-elle créer des contraintes opérationnelles fortes ? Permettront-elles d'absorber un développement éventuel ?
- Si l'on peut constater une forme de résignation face au manque d'information et dans l'acceptation de la situation, l'incertitude sur les opportunités qui s'offrent aux techniciens questionne leur devenir professionnel (accepter, engager une mobilité ?) et interroge aussi des choix de vie.
- De même, selon les opportunités de chacun, le risque qu'émerge un sentiment d'iniquité et une perte de solidarité dans le corps des techniciens est à considérer.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le fonctionnement en quartiers d'équipe

- Le quartier d'équipe sera un marqueur d'identité pour l'équipe outremer mais le travail en espace ouvert et un fonctionnement en position de travail et non plus en poste attitré semble être un point de crispation
  - Les équipes éditoriales sont actuellement dans des bureaux collectifs ou individuels. Si les journalistes reconnaissent qu'en fonction de leur rôle au planning (comme par exemple JRI / rédacteur), ils passent d'une position de travail à une autre entre la zone de rédaction et les zones techniques, la perte d'un poste fixe peut être perçue comme une entrave au fonctionnement, mais il est considéré pour la plupart qu'il s'agit d'un principe auxquels ils s'adapteront.
  - Le travail en espace ouvert suscite davantage de remarques, il est perçu comme un frein à l'efficacité tout en étant générateur de fatigue. Plusieurs exemples :
    - Toutes les tâches qui demandent de la concentration, la manipulation de données requièrent un espace calme et exposent donc dans un espace ouvert au risque d'erreur
    - Pour les équipes de l'info, dont l'activité se caractérise par une charge importante et nécessite d'être très réactif, l'open space représente une contrainte supplémentaire par les nuisances sonores auxquelles il les soumet.
    - Les chefs de projet, dont l'activité se caractérise par un temps important consacré aux interactions à distance pénaliseront fortement le collectif, à moins de « privatiser » des espaces de retrait.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le fonctionnement en quartiers d'équipe

- Le télétravail comme moyen d'ajustement : nécessité de préserver la flexibilité et d'envisager éventuellement son élargissement
  - Seules certaines équipes bénéficient aujourd'hui du télétravail
    - Environ 1/3 de l'équipe éditoriale bénéficie du télétravail actuellement sans journée imposée, ces journées sont positionnées en fonction de l'activité.
    - Parmi les réalisateurs seuls les réalisateurs d'habillage, ont accès au télétravail
    - Les fonctions support (projet…) dont le télétravail est aujourd'hui un moyen d'optimisation de la charge, considèrent qu'au vu de leur activité, des besoins d'élargissement sont nécessaires
- Le télétravail n'étant concevable qu'en étant très flexible, le nombre de positions de travail dans le quartier d'équipe doit donc être ajusté en conséquence. L'aménagement doit être pensé pour préserver les équipes des effets induits par le fonctionnement des équipes connexes.
- L'élargissement des possibilités de télétravail devrait également être considéré.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le projet sous l'angle organisationnel

Rappelons que, pour le personnel technique, le changement d'appartenance, la perte du lien avec les sujets de l'Outre-mer, mais aussi des binômes constitués qui forgent l'habitude du travailler ensemble représentent un changement substantiel. Travailler dans des environnements différents, qu'ils soient techniques ou humains, impliquera de nouvelles adaptations, de nouveaux apprentissages qu'il ne faut pas minorer dans l'adaptation au poste.

De plus, le modèle d'organisation à Malakoff semble relever davantage d'une polyvalence ou de spécialisations choisies avec un mode de fonctionnement basé sur une logique d'entraide. **En ce sens, un modèle qui repose sur une forme d'autonomie et de responsabilisation appréciées des collaborateurs mais aussi qui soutient l'intérêt du travail.**

Aucune maquette organisationnelle n'a été présentée à ce jour aux collaborateurs, seules les opportunités possibles sont connues. Néanmoins, en fonction de leurs connaissances plus ou moins développées des organisations de leurs homologues de la MFTV, ils attirent l'attention sur certains aspects du transfert.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le projet sous l'angle organisationnel

- Des intitulés de poste qui renvoient à des contours de pratiques différents : une exigence de reconnaissance de technicités pour les collaborateurs mais aussi de maintien de l'intérêt du travail dans leur future affectation
  - Les entretiens permettent de pointer plusieurs situations, il s'agit d'exemple et la liste n'est pas exhaustive :
    - Des formes de spécialisation dans une pratique comme par exemple sous l'appellation « chef-opérateur son/mixeur (TV/Radio) », l'expérience des uns peut s'inscrire dans un contexte radio, d'autres dans un contexte TV, avec plus spécialement du reportage
    - A Malakoff, les scriptes sont amenés à travailler sur une diversité de sujets, fonctionnent dans une collaboration avec la rédaction, alors que le contenu du poste au siège serait constitué de tâches plus ciblées.
    - Parmi les 40 chargés d'exploitation antenne de la Diffusion, 14 d'entre eux sont plus spécifiquement affectés au nodal tout en étant polyvalents sur la régie finale. Cela correspond à une évolution professionnelle non spécifiée dans l'intitulé de poste.
    - D'autres indiquent travailler selon une forme de polyvalence, contribuer à la création, il s'agit d'une diversité apportée au métier qui nourrit l'intérêt pour le travail qu'ils souhaitent conserver.
- La reconnaissance de la technicité liée à la pratique réelle, tout comme la considération d'aspects organisationnels (diversité ou spécialisation du travail, modes de coopération) constituent des points d'attention majeurs pour ces collaborateurs, c'est une condition de reconnaissance de leur valeur et de maintien de l'intérêt du travail.

  « *Si je retourne au mixage ou en régie, j'aurai l'impression de rétrograder dans ma carrière.* » « Ne *pas être simplement un pousse-boutons.* »

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le projet sous l'angle organisationnel

- Le projet doit se donner pour ambition la reconnaissance de la technicité au même titre que la prise en compte des souhaits des collaborateurs. À ce titre, une cartographie des compétences réelles devrait être établie.
- L'organisation d'échanges et d'immersion avec leurs homologues de la MFTV leur permettrait de prendre la mesure des contenus des postes, des modes de fonctionnement pour alimenter une décision plus éclairée.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le projet sous l'angle organisationnel

- Des évolutions professionnelles sont à l'œuvre au sein du collectif de Malakoff, des salariés qui ont suivi des formations au management, montent en compétences sur certaines fonctions, ou qui assurent l'intérim d'autres postes, se questionnent sur le devenir de cet investissement.
- Un projet de changement de cette envergure devrait pouvoir prendre en compte le sujet de l'évolution professionnelle. Cela permettrait de considérer ce projet sous l'angle des opportunités qu'il peut offrir, pas seulement au regard de ce qui est perdu. Plusieurs arguments permettent de soutenir ce point de vue :
  - Permettre de poursuive une évolution professionnelle déjà engagée, assurer une continuité dans le développement des ressources humaines.
  - Offrir l'opportunité à ceux qui le souhaitent de s'engager dans une trajectoire de développement professionnel.
  - Considérer la pénibilité des métiers (OPS et OPV qui sont amené à porter du matériel et soumis à des postures exigeantes), d'autant plus que la population des techniciens vieillit.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – Préconisations

- Connaissance des services d'accueil
  - Permettre des immersions suffisamment longues dans les services
- Gestion des compétences et des trajectoires professionnelles
  - La reconnaissance formelle de l'expérience
  - La prise en compte des affectations réelles
  - La continuité des trajectoires professionnelles déjà engagées et en garantir la reconnaissance formelle
  - L'étude de trajectoires nouvelles pour les salariés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas s'engager dans l'une des affectations proposées

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le projet sous l'angle organisationnel

Des différences dans les rythmes de travail entre ceux adoptés à la DRM ou à la fabrique et le pôle technique de Malakoff. C'est un point particulièrement sensible pour les collaborateurs qui est susceptible d'affecter l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et surtout leur rémunération.

Pour illustration, les éléments recueillis lors des entretiens permettent de pointer quelques différences :

- La DRM fonctionnerait sur 4 jours donc avec de plus grandes amplitudes quotidiennes
- Sur Malakoff, les équipes sont amenées pour certaines à travailler de soir, de nuit et en week-end, le régime d'OTT pour les monteurs est basé sur 35h modulables sur 4 semaines

L'adaptation à de nouveaux horaires, notamment à de plus grandes amplitudes quotidiennes n'est pas attractif pour tous, principalement pour deux raisons :

- L'équilibre personnel : en lien avec les temps de transport conséquents pour certains collaborateurs, qui peuvent aussi affecter les contributions à la vie familiale et professionnelle
- La fatigue induite par une amplitude de poste plus conséquente. Il faut rappeler à ce sujet que les techniciens avancent en âge et peuvent devenir plus sensibles aux charges de travail cumulées sur une même journée.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le projet sous l'angle organisationnel

- L'organisation des plannings est aussi un sujet de préoccupation, puisqu'elle détermine les bonus (WE, nuit, heures supplémentaires, assurer l'intérim d'un poste) qui peuvent représenter une part non négligeable de la rémunération. Un planning à une échelle plus importante aura nécessairement pour effet de les réduire.
- S'il peut être compris que l'organisation du travail est définie par l'équipe qui accueille, le projet doit aussi accorder une attention particulière en mesurant concrètement les conséquences pour les salariés : sur le plan de l'organisation personnelle, de la pénibilité et de la rémunération, et examiner des compensations équitables.

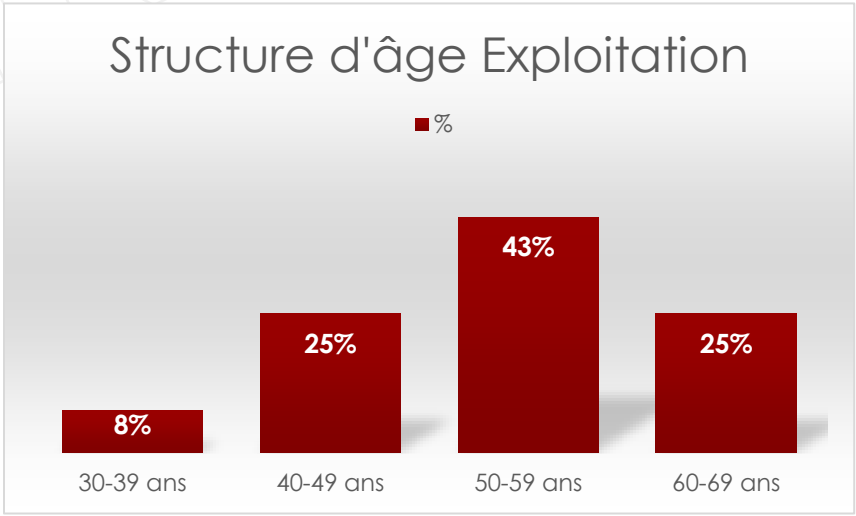
CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le projet sous l'angle organisationnel

L'acquisition de nouvelles compétences

- Les techniciens seront amenés à travailler avec de nouveaux environnements techniques, population qui par nature a un intérêt tourné vers la technique et ses évolutions, cela peut donc constituer une forme de stimulation professionnelle, même si la carrière est proche de son terme. Pour d'autres en revanche, alors que leur carrière s'est réalisée pour l'essentiel à Malakoff, en opérant sur des systèmes familiers depuis longtemps, cela peut être source de stress.

- L'âge
  - Il n'est pas un frein à l'apprentissage en tant que tel mais peut exiger une formation plus adaptée sur la durée et son séquencement.
  - La moyenne d'âge du secteur exploitation est de 53 ans et 25% de l'effectif est âgé de 60 ans et plus, il est donc susceptible de prétendre à un départ en retraite.
    Ces situations singulières doivent faire l'objet d'un traitement particulier. Une concertation avec le collaborateur est nécessaire pour définir la trajectoire de sa fin de carrière.



- L'accompagnement au changement devra donc se donner les moyens de cerner les appréhensions et de construire des trajectoires adaptées à chacun.

CONFIDENTIEL

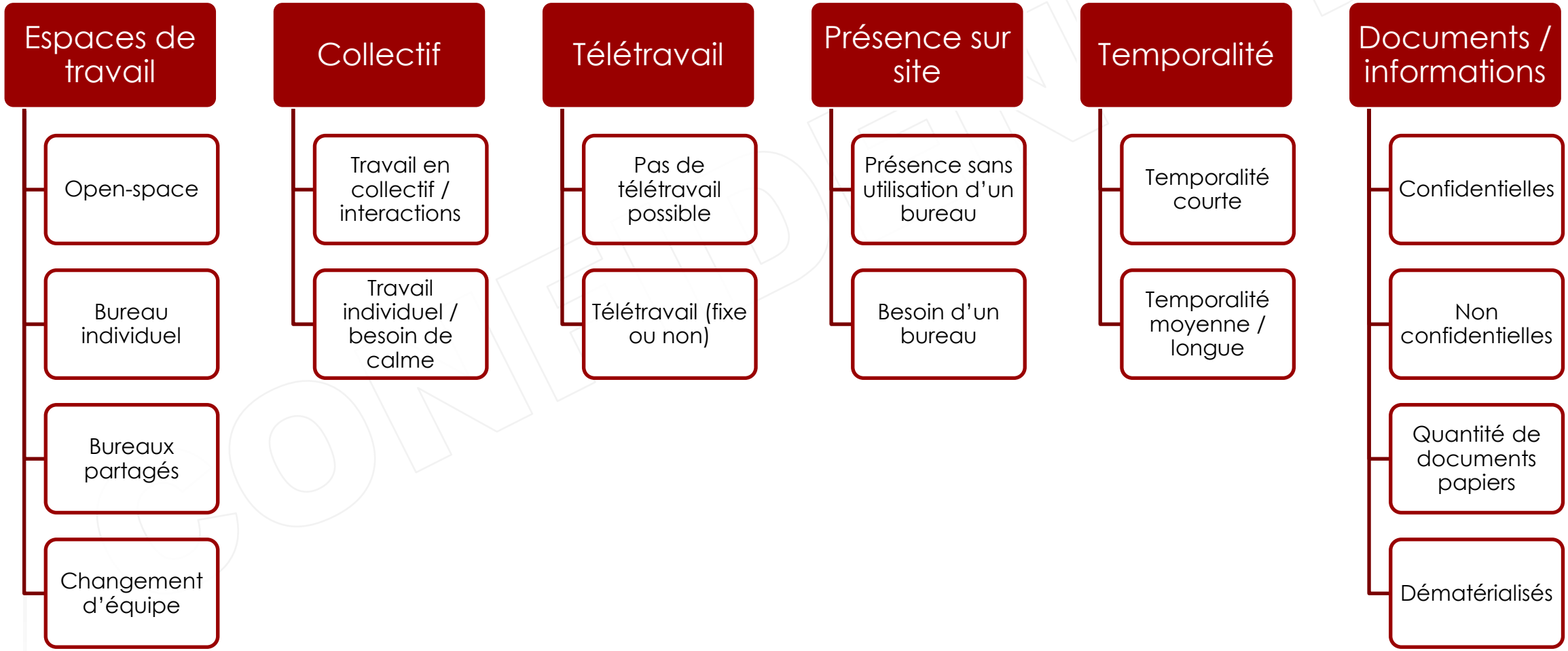
Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Pôle Outre-mer – le trajets domicile-travail

- Comme dans toute entreprise, une part des salariés est installée dans un périmètre proche de Malakoff qui permet l'usage de moyens de mobilité douce, ou facilement accessible. Mais parmi les collaborateurs entendus des configurations très diverses sont relevées :
  - Salariés habitant dans le périmètre et pour lesquels l'impact n'est pas jugé bloquant
  - Salariés qui ont déjà des temps de transport importants avoisinant 1h voire au-delà verront leur durée de transport allongée
  - Salariés combinant TER + transport doux sur un trajet moins protégé donc moins sûr
  - Des trajets d'une durée équivalente mais plus complexes.
  - Des salariés qui devront utiliser leur véhicule pour venir en lieu et place des transports en commun.
- Parmi les salariés entendus, les changements dans les trajets ne sont pas considérés comme bloquant, mais dans des situations particulières ils peuvent impacter le fonctionnement familial, voire être un catalyseur de déménagement.
- Recommandation :
  - Il conviendrait que, dans le cadre d'un dispositif de soutien au changement, ces situations soient prises en compte : porter une réflexion sur les contributions qui peuvent être apportées et l'intégrer à un plan de communication.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Information – Journalistes - documentalistes

- Une même direction mais des activités et des caractéristiques différentes :



CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Information – Les besoins en lien avec l'activité

- Il découle de ces différentes activités les besoins suivants :
  - Des salles de repos (en nombre insuffisant aujourd'hui), des salles d'attente,
  - Des écrans de télévision,
  - Des cabines. Le Retour d'EXpérience remonté est que leur nombre ainsi que l'isolation phonique sont insuffisants pour permettre la confidentialité des échanges. De plus, les cabines doivent permettre aux journalistes d'enregistrer les entretiens,
  - Certains journalistes ont un besoin de calme et de silence quand ils sont sur site,
  - Les journalistes d'enquête ont un volume important de documents (ex : 30 livres et articles sur l'un des sujets d'enquête),
  - Des journalistes utilisent des cartes mémoire, des disques durs, des caméras qui sont placés dans des meubles sécurisés,
  - Certains travaillent sur ordinateurs fixes,
  - Des encadrants qui peuvent avoir besoin d'un bureau (données confidentielles, gestion de situations sensibles).
- Il est également à noter que le passage en OS, avec des bureaux non attribués et un partage de bureaux induit des écarts plus ou moins importants avec certains qui travaillent déjà selon une telle organisation tandis que d'autres sont en bureau individuel.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Information – Les besoins en lien avec l'activité

- L'importance et la représentation du bureau. Pour une partie du personnel de l'information, le bureau a un rôle plus important que le seul poste de travail. Le rôle du bureau s'entend à plusieurs niveaux :
  - Pour le collectif en identifiant si une personne est présente ou non. Certaines personnes sont peu souvent à leur bureau au cours de la journée. La présence des affaires peut permettre d'identifier si celles-ci sont présentes ou non dans les locaux.
  - A titre individuel, pour les personnes qui sont régulièrement en déplacement, le bureau est un point de repère.
  - L'aide cognitif. Le positionnement des dossiers participe à la gestion et à la mémorisation de l'information. Les journalistes d'enquête par exemple prennent des notes manuscrites, laissent un dossier ouvert, ont des post-it. Ces éléments sont des prothèses cognitives qui permettent jour après jour de se rappeler de ce qui a été fait et de ce qu'il reste à faire.

→ Point d'attention : certains espaces semblent vides alors même que les équipes sont dans les locaux du siège ou en déplacement rapide (arrivée et/ou départ du siège). Malgré le sentiment de vide, il existe un besoin de bureaux.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Information – Magasin

- Le magasin entrepose et distribue les matériels et véhicules aux Journalistes Reporter d'Image (JRI). Ce magasin a fait l'objet de modifications suite à la fusion France 2/3 puis après l'arrivée de Paris IDF.
- Les espaces sont actuellement optimisés ce qui pose la question de la place pour les affaires de FRO.
- Qu'en est-il du bureau de la maintenance (actuellement situé dans le magasin) ? Et qui aura la charge de la maintenance du matériel de FRO ? Y aura-t-il un second bureau ?
- Autres points d'attention :
  - Il existe une inquiétude quant à l'avenir du groupe et le risque de suppression de postes du fait de nombreux projets : projets de réorganisation (Campus, Tempo), fin de la redevance audiovisuelle, privatisation du groupe.
  - Il semblerait que certains services soient actuellement en souffrance. Des expertises pour risque grave auraient été réalisées pour certains.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Information – Les Retours d'Expériences

- Les entretiens ont permis de formaliser le REX suivant :
  - En ce qui concerne le travail en open-space :
    - Certains indiquent manquer actuellement d'espace,
    - Le bruit est gênant,
    - Des équipes ont été positionnées dans des OS, et au final, des stratégies sont mises en œuvre pour s'isoler (bruit, confidentialité) avec la mise en place de portes de bureau et paravents,
    - Ceux qui sont à proximité des couloirs expriment de la gêne du fait des déplacements et des bruits associés.
  - Malgré le rapprochement physique (F2/F3, PIDF), les passerelles et les synergies ne se font pas (hiérarchie tacite, culture différente). Il en est de même en ce qui concerne les passerelles avec le web (utilisation du web comme information secondaire et non pas comme primaire). Se pose alors la question de la synergie avec FRO.
  - Des équipes ont déjà fait l'expérience de déménagements avec une réduction des espaces « on a déjà fait l'effort, comment en faire plus ? ».

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Information – Questions et points d'attention

- Au regard des éléments recueillis, plusieurs éléments devront être présentés au CSE lors des consultations à venir :
  - Comment sont calculés les ratios pour :
    - Les équipes qui travaillent sur poste fixe ?
    - Les documentalistes changent de pôles ?
    - Les équipes/métiers qui ne font pas de télétravail ?
    - La prise en compte des alternants ?
  - Comment assurer la proximité physique des équipes, notamment les petites équipes qui seront regroupées avec d'autres pour créer des quartiers d'équipe ?
  - Le télétravail semble parfois peu anticipable. Comment organiser les présences dans le cadre des bureaux partagés ? Comment permettre à des équipes d'être présentes en même temps ?
  - Quels seront les impacts du projet Tempo sur les équipes ainsi que sur l'organisation, et donc sur les espaces de travail ?

- Points d'attention concernant la charge de travail. En septembre, la charge de travail pourrait augmenter pour certaines équipes avec le cumul des projets de Tempo, Campus et le changement de charte.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

- C'est une Direction dans laquelle on retrouve une diversité de métiers et de lieux d'exercices, si la majorité sont sur MFTV, d'autres sont à EOS et Ponant
  - Le tableau ci-dessous reprend les différentes sous-directions avec les effectifs des permanents

Direction	Effectif
Achat hors programme	20
Finance	124
Immobilier / Moyens Généraux	79
Moyens de fabrication	460
Moyens des antennes et des programmes	47
Production	97
Technologies et systèmes d'information	257
Autres	5
TOTAL	1089

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

Aménagements actuels

- La diversité des métiers et des sites amène à une hétérogénéité des espaces tertiaires. Ainsi il est constaté des aménagements en bureau individuels, en bureaux partagés mais fermés, des open spaces, des bureaux dans des zones sécurisées...
- Les métiers techniques ne disposent pas de postes de travail au sein des zones tertiaires, ils exercent leurs activités au sein des zones techniques : la régie, les salles de montage, les salles de son…

Les espaces de repos

- Sujet qui est au cœur du projet de réaménagement, dans le sens où les lieux sont très hétérogènes et où la Direction a une volonté de revisiter les espaces de repos actuels et de rendre ces dispositifs équitables pour tous
- Ainsi, les entretiens ont confirmé cette diversité, notamment pour les métiers techniques. Rappelons que pour ces métiers, la salle de repos est un espace primordial car c'est le lieu où ils peuvent se poser, être en attente entre deux émissions…
- Le constat, bien qu'il ne soit pas exhaustif, montre :
  - Des espaces repos par métier mais pas pour tous
  - Des espaces avec des surfaces variables, plus ou moins grandes, certaines ayant la taille d'un espace réduit où l'usage se fait un par un
  - Des espaces avec fenêtres alors que d'autres sont en zones aveugles
  - Équipés différemment, certains ont un canapé, d'autres tables et chaises…

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

L'usage des salles de réunion et des bulles

- L'usage est plutôt relevé pour les activités transverses
  - Les salariés précisent que, sur le site de MFTV, il est complexe de trouver une salle disponible, certains services ou salariés s'attribuent l'occupation pour des périodes plus ou moins longues.
  - Les salariés ont plutôt tendance à chercher une salle ou une bulle au sein de leur étage
  - Les bureaux individuels des responsables sont souvent des lieux utilisés pour les réunions en petit comité (3 ou 4 personnes)

La pratique du télétravail

- L'usage du télétravail se fait pour des fonctions transverses comme le système d'information la comptabilité…
- Les métiers techniques ne le pratiquent pas en raison de leurs activités. Quelques rares métiers comme la qualité peuvent le réaliser mais ils précisent que le travail réalisé en télétravail est en mode dégradé, dans le sens où les outils en distanciel ne permettent pas le même niveau qualitatif.
- Les métiers en lien direct avec la Fabrique, comme par exemple les salariés du 5ème étage, le CDE, ne pratiquent pas non plus le télétravail. Cela pourrait se faire, mais ils ne le font que de manière occasionnelle. Ils expliquent qu'ils sont amenés très souvent à se rendre en régie pour régler un problème, ou autre situation et qu'en distanciel ils perdent en réactivité.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

Les équipements présents au sein des étages

- Ils sont nombreux et variés, propre aux métiers.
- Il y a de nombreuses salles techniques comme les salles de montage, les salles de contrôle qualité, les salles de tests… mais aussi des salles de stockage allouées à des services dont les besoins sont conséquents comme l'IT (matériel informatique), les moyens de fabrication (matériel pour les tournages…), les salles d'archives…
- Les espaces tertiaires comportent plus ou moins d'équipements et de stockage, si certains métiers n'ont besoin que d'un ordinateur et d'un ou deux écrans déportés, d'autres ont des besoins complémentaires :
  - Une volumétrie d'armoires en raison de nombreux dossiers qui ne peuvent être archivés car ils ont un statut non clos et ont besoin de leur proximité pour l'exercice de leurs métiers,
  - Des armoires où est rangé du matériel technique sensible
  - Des malles pour les tournages
  - Des télévisions pour des besoins de visionnage
  - Des bancs de tests en doublon des postes de travail
  - Etc.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

La Fabrique : REX et accueil de nouveaux arrivants

- Les expériences passées, que ce soit pour un nouvel arrivant ou lors de l'arrivée du Réseau France 3 IDF en 2019, sont des retours d'expériences intéressants qui sont sources d'enseignements pour les situations futures
  - De l'avis des accueillants :
    - ✓ Lorsque le Réseau France 3 IDF est arrivé, cela a généré une grosse charge de travail, car d'une part il y a eu des pics d'activités avec l'enchainement des émissions (journal national, journal régional…) qu'il a fallu mettre en place les unes derrière les autres et cela a été une charge mentale importante. D'autre part, toutes les corporations techniques ont dû former en parallèle leurs collègues de France 3. Certains précisent que les deux, trois premiers mois ont été difficiles et qu'il a bien fallu une année pour que la charge de travail redescende.
    - ✓ Les temps d'acquisition sont longs, il y a les outils qu'il faut apprendre et maîtriser, les technologies qui diffèrent selon les régies. Par conséquent, lorsqu'il est demandé aux exploitants d'intervenir sur plusieurs régies, il y a un constat de mise en difficulté de tout le monde car en fait, il est difficile d'acquérir la maîtrise de toutes les régies. Au-delà des technologies et des outils, il y a la nécessité de connaître l'émission, le conducteur : par exemple pour le son, il faut savoir à quel moment on met la musique, le jingle…

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Gestion / Moyens / Production

- ✓ Les conditions d'accueil des nouveaux arrivants sont considérées comme un élément important. Dans certaines équipes, des périodes de doublons en interne sont mises en place, c'est la pratique pour les arrivants ayant déjà une maîtrise du métier, cependant, lorsqu'il est constaté un écart important entre le savoir et la pratique, il est envisagé un plan de formation. Des programmes d'intégration sont parfois élaborés, mais cela ne serait pas systématique.
- ✓ Il est évoqué d'autres facteurs qui ne sont pas de l'ordre du métier mais qui sont également importants à considérer lorsque des salariés sont accueillis :
  - ➢ L'âge : il est évoqué que lorsqu'une population est âgée, l'accompagnement à réaliser est plus important
  - ➢ La notion d'identité culturelle, de racine,
  - ➢ L'envie de l'arrivant, un salarié qui arrive sur décision organisationnelle et non par choix individuel peut mettre des freins (conscients ou non) sur sa posture d'apprenant

- ✓ Dans le cadre de l'arrivée des salariés de Malakoff, certains encadrants expriment le souhait de pouvoir commencer à travailler avec eux dès maintenant, pour discuter des pratiques et mieux préparer leur arrivée

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

- De l'avis des accueillis :
  - ✓ Selon les métiers, il y a eu ou non une intégration
  - ✓ Ce qui ressort des entretiens, et de manière récurrente, c'est essentiellement le changement des compétences,
    - ➢ L'arrivée au siège induit, de par le mode de fonctionnement et les outils existants, l'abandon d'un certain nombre de tâches afférentes aux métiers
      - « *Les tâches qui sont allouées sont très spécifiques, on a un processus bien établi et on ne touche plus à tout : la tâche est plus précise mais plus limitée.* »
    - ➢ Il y a une montée en compétence, un apprentissage de leurs pratiques, de leurs outils qui prend du temps. Certains ont évoqué leurs difficultés rencontrées pour l'acquisition de nouvelles compétences et justifient cela par un critère d'âge qui rend l'apprentissage plus long et plus difficile.

- L'accueil des salariés de Malakoff avec en simultané plusieurs changements à venir
  - Il est évoqué, l'arrêt du journal national France 3, les JO 2024, le projet Tempo, les régies, le changement de logiciel pour l'habillage… Les salariés évoquent de nombreux changements à venir d'ici 2025 qui vont générer une charge de travail et pour lesquels certains salariés montrent une lassitude. Par conséquent, quelques inquiétudes sont d'ores et déjà avancées quant aux conditions d'accueil des salariés de Malakoff.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

La perception des quartiers d'équipes

- La plupart des salariés rencontrés n'avaient pas connaissance du projet de réaménagement des espaces de travail, notamment pour le tertiaire
- La considération des quartiers d'équipes est partagée selon la pratique ou non du télétravail, ainsi, les salariés qui le pratiquent régulièrement n'expriment pas (pour une partie des salariés interrogés) d'opposition et d'inquiétudes à un aménagement en quartier d'équipe, car compte tenu qu'ils sont présents sur site la moitié de leur temps de travail, ils estiment qu'ils peuvent partager la position de travail. Par ailleurs, leurs activités pouvant s'exercer en télétravail, la dématérialisation de leurs documents est possible et ils n'ont pas forcément des besoins conséquents en rangement. Également, ils envisagent de réaliser les tâches nécessitant le plus de concentration en télétravail.
- Par contre, les salariés qui ne le pratiquent pas y voient de nombreuses problématiques :
  - Le bruit et par conséquent la concentration est un sujet majeur
  - Le rangement du poste de travail qui doit être fait chaque soir
  - Le fait de ne pas être assis tous les jours au même endroit est perçu par certains comme perturbant, d'autres se sont implantés à proximité immédiate des personnes avec lesquelles ils travaillent au quotidien. Aussi, ils se demandent comment ils vont pouvoir s'organiser dans un aménagement où la position n'est pas attitrée. Est-ce qu'il faudra chaque jour négocier avec les occupants en place pour avoir telle ou telle place ? Au risque de tensions entre collègues ? Certains ont déjà réfléchi au sujet et se disent que les premiers arrivés bloqueront les postes disponibles avec des affaires pour les garder pour leurs collègues.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

- La volumétrie des effets personnels et professionnels est parfois importante et pose de nombreux questionnement sur le devenir de tous ces effets et sur la façon de travailler demain.
- L'organisation au travail va être impactée
- La gestion de la confidentialité
- La dimension psychologique et le lien social ont été souvent abordés :
  - ✓ Un aménagement qui va avoir un impact négatif sur l'équipe, où les échanges spontanés vont diminuer car ils ne seront plus forcément les uns à côté des autres
  - ✓ Le regroupement sur site les mêmes jours va s'avérer difficile, or les salariés qui font du télétravail évoquent la nécessité quand ils viennent de pouvoir retrouver leurs collègues
  - ✓ Des possibles disputes entre collègues pour des histoires de postes de travail, de sièges…
    - ➢ « *Un projet déshumanisant.* »
    - ➢ *« J'ai 25 ans de boite, c'est violent d'arriver le matin sur son lieu de travail et de ne pas savoir à quel poste je vais m'asseoir.* »
    - ➢ « *Cela va me stresser, de devoir chercher une place le matin et de ne pas savoir à côté de qui je vais être assis.* »
  - ✓ Le projet est perçu comme une révolution, notamment au vu des pratiques, comme remettant en question leur identité au sein du Groupe, comme un manque de considération

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

Les craintes exprimées relatives à leurs futurs

- Au-delà des préoccupations et inquiétudes importantes relatives aux environnements de travail en quartier et leurs conséquences, plusieurs craintes ont été à maintes reprises évoquées :
  - La perte de sens du métier, avec *in fine* une forme de démotivation qui s'inscrit chez quelques salariés
  - Les automatisations qui se mettent en place dans les régies, qui bien qu'elles soient comprises du point de vue de l'évolution technologique ont tout de même en finalité, la nécessité moindre de ressources humaines
  - Les craintes de synergies par le regroupement de tous sur le Campus, qui résonnent pour quelques salariés comme une future compression du personnel. La crainte de perdre son emploi a été clairement exprimée
    - « *Campus ce n'est pas qu'une histoire immobilière.* »
    - « *Pour moi le Campus, c'est un plan social, le regroupement va induire des synergies.* »
    - « *Campus c'est la compression du personnel, la mutualisation : c'est l'angoisse.* »
  - Les évolutions de métiers et les changements qu'ils voient apparaitre à court terme mais dont ils n'arrivent à évaluer la portée sur la durée

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Gestion / Moyens / Production*

Recommandations :

- Préparer en amont l'arrivée des salariés de Malakoff,
- Envisager des postes attribués pour certains métiers qui ne peuvent faire du télétravail comme ceux présents au 5ème
- Informer les salariés sur le projet d'aménagement
- Identifier les métiers ou fonctions pour lesquels le poste non attribué va perturber fortement l'activité
- Recenser les besoins en rangement et en équipement de toutes les personnes
- Travailler avec tous les métiers sur leur futur environnement de travail
- Envisager le mode organisationnel de certains services avant conception du macro-zoning comme par exemple : le service informatique en charge du desk, qui devrait être implanté sur Seine Ouest. Quid du lieu de stockage et de préparation du matériel ?
- Des points de vigilance sont à considérer en termes de RPS au vu des évolutions passées et à venir

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Antennes & Programmes*

- La direction antennes et programmes regroupe une diversité d'entités dont les plus importantes Antennes, numériques et programmes.
- Regards porté sur le projet
  - Dans l'ensemble le principe de regroupement est favorablement accueilli, tout particulièrement parmi les équipes du numérique qui se seront regroupés dans un même bâtiment
  - Les nouvelles manières de travailler avec le principe d'environnement différents et adaptés à l'activité peuvent séduire une partie des collaborateurs, pour lesquels ils apportent de la diversité, de la modernité et une nouvelle image
- Regards portés sur l'espace ouvert et le poste non attribué
  - Il y a des différences inter-individuelles dans la perception de ces aspects du projet, en fonction de la sensibilité de chacun aux espaces collectifs et de l'activité à mener.
  - Les fonctions isolées, non rattachées à des équipes de travail, qui peinent à se projeter dans un espace ouvert sur des positions de travail non attribuées. La crainte de se voir à proximité d'une équipe de travail qui échange beaucoup, avec des conditions de travail susceptibles de changer quotidiennement est perçu comme une détérioration tout en pouvant être facteur de contrainte.
  - Il a pu être évoqué que ce type d'aménagement témoigne d'un manque de bienveillance de la part de leur entreprise. Le poste de travail, la proximité avec ses collègues, constituent des repères auxquels certains salariés sont plus fortement attachés et qui induisent une appartenance à un collectif.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Antennes & Programmes

- Rédaction numérique
  - Des équipes de rédaction du numérique qui manquent actuellement de place et sont encore amenées à se développer.
  - Ces équipes sont déjà installées en espace ouvert, avec leurs encadrants, ce principe d'aménagement semble convenir au type d'activité bien qu'il soit remonté des difficultés habituelles de l'open space (bruit et mouvements)
  - Le numérique
  - Il regroupe à la fois des métiers techniques et de conception des offres, installés en open space pour une part dans le bâtiment EOS et l'autre dans MFTV. Quelques postes sont attribuées mais la plupart occupe les postes en fonction des besoins de l'activité
  - Ils ont la particularité de travailler avec de grosses équipes de prestataires en régie et selon des fonctionnements en mode Agile

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Antennes & Programmes*

- Programmation antennes
  - Constituée de petites équipes de 4 ou 5 personnes installées en bureau collectif au siège.
  - Activité individuelle qui demande du calme et de la concentration, mais qui implique aussi une collaboration au quotidien et des interactions d'équipe.
  - Une équipe très sédentaire, à 90 % du temps à son poste de travail. Le fonctionnement en mode dynamique a donc peu de sens pour ces équipes dont le seul besoin est d'avoir un poste de travail correctement équipé et d'être rassemblé dans le même espace pour pouvoir partager de l'information.
  - **Le principe de postes non attribués tout comme l'open space sont des éléments d'inquiétude pour eux qui peuvent y voir une menace pour le partage collectif et le maintien de la confidentialité.**
- Les équipes rédactionnelles de magazines, installées en bureaux collectifs, fonctionnent sur un mode de confrontation et d'échanges au fil de l'eau pour faire émerger les idées. Elles craignent en étant en open space de voir apparaître des contraintes, de la complexité, qui pourraient altérer la relation d'équipe et leur feraient perdre en créativité.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Antennes & Programmes

La fonction d'encadrement en espace ouvert

- La présence de l'encadrement en espace ouvert soulève plusieurs observations relatives aux comportements managériaux et aux effets induits de leur activité sur les collaborateurs
  - Le sujet de l'accompagnement des encadrants au management en open space, de sa qualité attendue, doit être un point d'attention dans ce projet afin de préserver la qualité de vie au travail des collectifs
  - L'encadrement a aussi son activité propre, souvent composée de beaucoup d'interactions téléphoniques et de réunions. Sa présence en open space risque d'engendrer des nuisances, pour l'équipe. Pour préserver leur travail, les managers n'auront d'autre choix que d'occuper des espaces de retrait, probablement sur de longues périodes. A moins de prévoir suffisamment d'espaces pour 1 ou 2 personnes, ceux-ci risquent de manquer et de pénaliser la fluidité des activités, voulue dans ce projet.
- Des managers, de leur côté, peuvent être inquiets de la perte de leur bureau, particulièrement pour le traitement d'aspects confidentiels (infos budgétaires et stratégiques). Ils considèrent aussi pour la plupart que leur activité, composée de beaucoup d'échanges, va déranger les équipes.
- Leur présence en espace ouvert peut aussi être génératrice d'une pression supplémentaire pour eux, créant davantage d'exigence de vigilance dans leur activité, à considérer ce qui est confidentiel et ce qui ne l'est pas.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Antennes & Programmes

Des exigences de confidentialité

- Diverses activités sont relevées comme sensibles du point de vue de l'information
  - Les négociations de programmes (ces collaborateurs sont actuellement en bureau). S'agissant d'une activité programmée, le collaborateur devra aller dans un espace de retrait
  - Selon les fonctions et les directions, des informations seront particulièrement à préserver. Comme par exemple à la direction des programmes (nom d'un comédien par exemple), ou au numérique (taux journaliers de prestataires), ce qui demandera une vigilance particulière de chacun sur les données sensibles dont il dispose.
  - La programmation antenne est totalement confidentielle jusqu'à sa publication, les salariés indiquent d'ailleurs ne pas l'imprimer sur des imprimantes partagées. Ils occupent actuellement des bureaux collectifs par équipe qui leur permet de préserver leurs échanges et d'être préservés des regards. Comment cette activité peut-elle se dérouler en open space, sans risque qu'une information ne s'échappe ?

- Recommandation
  - Ces équipes doivent pouvoir bénéficier d'un positionnement sur l'étage qui les préserve des passages et de moyens pour préserver la confidentialité de leur activité. Si l'exigence de confidentialité est formelle, il serait souhaitable qu'elles puissent disposer du même aménagement qu'actuellement.
  - Il conviendra également de soigner l'isolation phonique des espaces de retrait

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Antennes & Programmes

La pratique du télétravail

- La pratique du télétravail est relativement développée dans cette direction (au numérique, les prestataires sont éligibles au télétravail dans les mêmes proportions que les salariés France Télévisions) à l'exception de la rédaction numérique qui se caractérise par un fort taux de présence quotidien
- Selon les équipes, les pratiques sont diverses : présence échelonnée, présence de l'ensemble de l'équipe sur des jours précis

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Antennes & Programmes

Le manque d'espaces de détente ou de convivialité, d'espace de déjeuner

- Le manque d'espaces de convivialité est relevé avec récurrence parmi les personnes entendues. Avec le télétravail, les temps de rencontre entre collègues se font plus rares, et en font resurgir le besoin. les aménagements actuels offrent peu d'espace pour cela.
- Un sujet connexe est celui de la restauration des prestataires. Les frais d'entrée au restaurant d'entreprise étant très élevés pour eux et l'usage des tickets restaurants impossible, cela ne leur permet pas de déjeuner quotidiennement au RE. Soit ils apportent leur repas, soit ils vont se procurer un repas qu'ils consomment ensuite dans les locaux car il n'existe peu/pas d'espace qui leur sont accessibles avec leur propre nourriture. S'ensuivent des déchets alimentaires dans les corbeilles, des odeurs dans les salles de réunion ou les espaces de travail.
- Il est aussi souligné qu'avec le télétravail, dans un souci de cohésion, il peut être opportun de partager un déjeuner avec les prestataires.
- Recommandation :
  - Prévoir des espaces type kitchenettes
  - L'usage des tickets restaurants est-il envisageable au RE ou cafétéria ?

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Antennes & Programmes*

Equipements

- De nombreuses fonctions utilisent des doubles écrans, certaines ont des besoins spécifiques
  - Double écran et écran vidéo (cas notamment des équipes programmation)
  - Écrans de grande taille pour développeurs et designer
  - Des équipements vidéo pour améliorer la qualité de visionnage
  - De façon générale une attention particulière à la connectique est souhaitée
- Ces particularités, si elles sont reconduites, impliquent nécessairement une forme de « privatisation » des postes dès lors que ces collaborateurs sont présents.
- Une vigilance particulière est souhaitée sur l'équipement des salles de réunion, particulièrement parce qu'elles se font souvent en mode hybride, ce qui rend nécessaire un équipement adapté, en particulier pieuvre et caméra.

Besoins de stockage

- Parmi toutes les fonctions entendues, les besoins de stockage sont faibles. Certaines fonctions ont néanmoins des besoins particuliers (support programme) et certaines équipes programmes, magazines qui reçoivent des documents, livres… dont la volumétrie semble consistante. Quel sera le devenir de toutes ces archives auxquelles ils peuvent encore se référer ? Que permettront les futurs aménagements?

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Antennes & Programmes

Salles de réunions & espaces de retrait

- Le manque de salles de réunion comme d'espaces de retrait est très souvent évoqué par les collaborateurs rencontrés, qui par ailleurs indiquent pour la plupart un temps passé en réunion très conséquent.
- Un besoin important en salles de réunion et espaces de retrait est constaté :
  - Le besoin d'espace de retrait pour s'isoler, exercer un travail d'attention et de concentration
  - S'isoler et visionner
  - Les modes de fonctionnement en mode agile, génèrent des réunions quotidiennes et à échéances régulières.
  - Le télétravail concentre également la présence des équipes qui profitent de ces moments pour organiser des réunions, afin d'échanger sur des sujets plus délicats à traiter à distance
  - Certaines réunions sont faites aujourd'hui dans les bureaux des managers
- Les « cabines solos » dans leur principe peuvent répondre pour des réunions en mode hybride, mais leur aménagement est insuffisant : absence de tablette pour poser un ordinateur ou un cahier de note.
- Un besoin spécifique de salle de travail pour des activités en mode collaboratif, avec des outils dédiés, pour des brainstorming, sessions de co-construction.
- Recommandation
  - Compte tenu de l'importance du besoin, un inventaire des pratiques réelles permettrait de proposer des aménagements en adéquation avec les besoins

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Ressources Humaines – IRH et RRH au sein des Directions

- Les IRH et les RRH sont actuellement situés sur Valin. Le projet prévoit la répartition de ces derniers au sein des Directions dont ils ont la charge. Une telle organisation existait précédemment et le choix avait été fait il y a quelques années de regrouper les IRH avec la Direction RH. Les objectifs étaient alors de :
  - Favoriser la stimulation du collectif (faciliter les échanges autour de situations difficiles),
  - Limiter les interruptions par les personnels,
  - Favoriser la confidentialité en permettant aux salariés de rencontrer leur IRH de manière plus discrète.
- Le principal inconvénient d'une telle organisation est l'éloignement avec les équipes.
- Les évolutions liées au projet vont donc induire les mêmes contraintes que précédemment en termes de confidentialité et d'interruptions. Il est possible que ces contraintes soient exacerbées du fait de l'environnement en open space. Une telle organisation pourrait ainsi cumuler les contraintes de l'intégration des RH dans les équipes sans en avoir les avantages attendus.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Ressources Humaines – IRH et RRH au sein des Directions

- En termes d'organisation se posent les questions suivantes :
  - Comment sera calculé le ratio des bureaux pour les IRH et les RRH qui gèrent plusieurs Directions ?
  - Comment les équipes sauront-elles dans quelle Direction se trouve l'IRH au quotidien ?

- Autres points d'attention :
  - Un espace est prévu pour le regroupement des IRH. Ces derniers se rendront directement sur Valin pour se regrouper avant de se rendre ensuite dans le quartier d'équipe qui leur est dédié. Le risque est alors que les IRH aient du mal à trouver un bureau, en particulier dans des Directions avec une présence importante des personnels.
  - Actuellement, les relations des salariés sont plus fréquentes avec les gestionnaires de paye. Il est donc possible que, malgré la proximité physique, les salariés continuent de se rapprocher des gestionnaires de paye en cas de question, limitant l'intérêt de la présence des IRH auprès des Directions.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Ressources Humaines – La maintenance / université

- Une partie des équipes RH sont en charge de l'administration et de la maintenance au sein de l'université. Ces équipes déménagent à proximité du siège.
- Les étages du bâtiment ont une surface de 1600m² contre 2000m² actuellement. Est-il prévu de diminuer les espaces de ces équipes ?
- Le point positif est qu'il a été demandé de réaliser une liste des différents espaces et leur surface. Toutefois :
  - Soit le projet considère qu'un étage est suffisant, ce qui pourrait impliquer de diminuer les tailles des salles, donc le nombre de stagiaires reçus simultanément, augmentant en conséquence le travail pour l'administration (augmentation du nombre de formations) et de la maintenance (augmentation du nombre de formations et donc de l'utilisation du matériel).
  - Soit une partie d'un second étage sera dédiée à la formation avec une réflexion autour de l'organisation. Les personnels travaillant en mode projet, ils doivent être à proximité les uns des autres.
- Un second point positif, tel que relevé lors des entretiens, concerne le fait que le nouveau bâtiment devrait être plus confortable et nécessite moins d'intervention de la maintenance.
- Il est à noter que les personnes travaillant actuellement à l'université ont des tickets restaurant dont ils ne pourront plus bénéficier suite au déménagement. De plus, les possibilités de restauration sont moindres à MFTV que rue de Linois.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Ressources Humaines – des fonctions et des besoins différents

- Hormis les IRH et RRH qui intégreront les équipes dont ils ont la charge, les effectifs de la Direction des Ressources Humaines (DRH) restent sur le bâtiment de Valin. Il est à noter que les RRH semblent avoir besoin de se déplacer auprès des Directions dont ils ont la charge mais également sur Valin. Cela questionne à nouveau sur la comptabilisation des bureaux.
- Les métiers de la DRH (hormis les IRH/RRH) restent sur Valin avec les autres fonctions support. Une réflexion est à mener concernant la localisation de la Direction de la communication qui peut être une Direction plus active/dynamique avec des besoins de collaborations plus importants que les autres. Il est donc important que leur activité au quotidien ne soit pas gênante pour des Directions dont les activités nécessitent plus de calme et de silence.
- Les équipes de la DRH ont peu de besoins en espaces collaboratifs. La collaboration se fait par la proximité physique qui permet les échanges rapides et de manière informelle sur une situation donnée. Les besoins concernent en revanche des salles de réunion de capacité plus ou moins importante.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Ressources Humaines – quelle organisation du travail ?

- En ce qui concerne la présence sur site, les équipes de la DRH n'effectuent quasiment aucun déplacement. Les marges de manœuvre vis-à-vis du principe de bureaux partagés reposent sur les congés et sur le télétravail :
  - Certains ne réalisent pas de télétravail,
  - Des équipes ont des jours de télétravail fixe, ce qui permet de se réunir une à deux fois par semaine,
  - Des équipes avec des jours variables. Il est alors difficile d'anticiper la présence/absence des effectifs de ces équipes.
- Certaines équipes travaillent sans documents papier tandis que d'autres doivent avoir accès à des archives vivantes ou imprimer des dossiers pour les annoter, par exemple. Une réflexion doit être menée en ce qui concerne la sécurisation de ces données papier et la facilité d'accès.
- De nombreuses personnes travaillent avec double écran. Il serait donc nécessaire que les espaces visant à s'isoler permettent également de visualiser une grande quantité de données.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Secrétariat Général

- La Direction et le secrétariat général seront positionnés à MFTV.
- Tout comme pour les Directions présentées précédemment, le SG regroupe plusieurs activités avec des contraintes et des besoins variés. Il ressort principalement :
  - Le traitement de données confidentielles (RGPD, contrats au national et à l'international, etc.)
  - Un besoin de calme et de silence
  - Des besoins de proximité physique avec des personnes de l'équipe (mais également avec d'autres Directions)
  - Des fonctions pour lesquels l'organisation en bureaux partagés peut être adaptée mais d'autres non
  - Des assistant.e.s de Direction qui ont besoin de proximité avec leur Direction
  - Des activités avec des volumes de dossiers conséquents
- Le principe de quartier d'équipe n'est donc pas toujours adapté

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Marketing & Communication

- La Direction est implantée actuellement sur plusieurs sites actuels : Valin, EOS, Ponant
- Les aménagements dont ils disposent sont variables d'un site à un autre. Selon les sites, les postes de travail sont en plateaux, en bureaux individuels et en bureaux partagés. Si certains lieux disposent de bulles, d'autres n'en sont pas équipés. L'usage des salles de réunion est propre à la fonction et au service, toutefois il ressort que ce sont souvent les salariés de la Direction qui se déplacent vers le site MFTV et, par conséquent, que les réunions qu'ils ont à réaliser ont lieu sur MFTV.
- Le regroupement des différents services sur un lieu unique, dans le cadre du projet Campus, est perçu comme positif. Notamment pour les salariés implantés sur EOS qui sont éloignés aussi bien des autres services que des clients avec lesquels ils travaillent et qui sont principalement sur le site MFTV.
- La population de cette Direction est éligible au télétravail et celui-ci est pratiqué de manière régulière par un grand nombre de salariés. Toutefois, les différents services ont mis en place une organisation commune de manière à se retrouver sur chacun de leur site les mêmes jours de la semaine.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Marketing & Communication*

Des activités de collaboration mais pas seulement

- Les échanges avec les salariés ont pu mettre en évidence, qu'ils avaient un mode de fonctionnement en forte collaboration les uns avec les autres. Par conséquent, ils ont les mêmes journées de télétravail qu'ils consacrent le plus souvent à des tâches de concentration fortes comme écriture, relecture… et les mêmes journées de présentiel.
- Les journées de présentiel communes aux équipes sont évoquées et jugées comme fondamentales. Elles permettent d'échanger, de discuter sur différents projets en cours de réalisation. Il ne s'agit pas d'une activité en mode projet, mais plutôt d'activités multiples sur plusieurs projets en parallèle avec différents services. Ainsi au cours d'une journée, les salariés passent d'un projet à un autre, c'est une activité entremêlée.
- Certaines fonctions et/ou métiers ont un caractère confidentiel, traitent de sujets sensibles comme le cyberharcèlement d'un présentateur… ce qui implique également de pouvoir recevoir les personnes concernées, mais aussi de pouvoir échanger au téléphone en tout respect des propos émis.
- Si certains services sont en étroite collaboration, d'autres n'ont aucun lien de fonctionnement avec les autres services de la Direction.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Marketing & Communication*

Les équipements

- De par la nature des métiers qui composent cette Direction, il y a d'un service à un autre des besoins divers et nombreux, qui leurs sont propres.
  - Ainsi, certains services sont équipés de télévisions dans leur espace de travail, afin de suivre des émissions, des présentateurs… Ces suivis visuels sont nécessaires à leurs activités.
  - Les équipements informatiques : certains ont des Mac, d'autres sont sur PC. Cela répond à des nécessités de métier.
  - Au-delà des éléments de rangement pour les effets personnels, plusieurs personnes ont évoqué des armoires, des espaces de rangements où sont stockés du matériel informatique, matériel de photo, goodies pour les évènements, kakemonos… mais aussi la présence régulière de cartons au sein des espaces de travail qui vont et qui viennent selon les évènements à suivre.
  - La Direction dispose d'un studio photo implanté sur le site de MFTV
  - Il existe une activité de permanence où les salariés du Groupe peuvent venir chercher des places de spectacles, des avant-premières…

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Marketing & Communication

Perception du quartier d'équipe

- Pour quelques salariés, le principe du quartier d'équipe est perçu comme une organisation de l'espace de travail en adéquation avec leurs activités. Leurs besoins en rangements sont minimes, généralement ils sont dématérialisés, les échanges sont divers et pas forcément avec des salariés des équipes voisines, ce qui induit des réunions Teams, des déplacements sur MFTV…
- Pour d'autres, et ce sont la majorité des salariés rencontrés, le sujet du quartier d'équipe interpelle à plusieurs égards :
  - Comment réunir le même jour l'ensemble des services au sein d'un quartier ?
  - Comment gérer les équipements informatiques particuliers qui ne correspondent pas à la standardisation du poste de travail classique ?
  - Comment préserver le collectif entre certaines équipes, si elles ne peuvent se retrouver ?
  - Comment un espace ouvert et partagé peut-il permettre la gestion de la confidentialité et des sujets sensibles ?
  - Etc.
- Autant de questionnements qui révèlent la difficulté des salariés à se projeter dans cette configuration d'aménagement car elle remet en cause leur mode organisationnel actuel, qui semble par ailleurs efficient aux yeux des salariés.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Marketing & Communication*

- Les craintes exprimées par rapport à l'aménagement en quartier d'équipe
  - Les craintes exprimées portent sur des aspects individuels et/ou collectifs.
  - Les aspects individuels évoqués sont :
    - D'une part les problématiques de bruit, de concentration dans les espaces ouverts, qui se trouvent accrues par les flux de circulation qui sont souvent plus importants lorsque les postes de travail ne sont pas attribués. Lorsqu'il y a un aménagement avec des positions non attitrées, il y a parallèlement de nombreux espaces alternatifs, et il est observé des flux de circulation croissants entre les différents lieux.
    - D'autre part, le stress généré par la non attribution de poste, dans le sens où le salarié, lorsqu'il arrivera à son site et après avoir réalisé son trajet domicile/travail, devra s'installer. Si aujourd'hui lorsqu'un salarié arrive à son site, il est comme chez lui, c'est-à-dire qu'il s'installe à son poste où tout est à sa place, demain (dans le cadre de Campus), il devra à son arrivée recréer son environnement de travail, qui commencera par identifier le poste de travail qu'il va occuper (à côté de qui, à côté de quoi, proche de la fenêtre…). Si pour certains salariés, l'acte est anodin, pour d'autres c'est une source de stress.
    - La fatigue engendrée par l'environnement sonore, le stress…

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers
Direction Marketing & Communication

- Les aspects collectifs
- Ils portent essentiellement sur le travail collectif en soi, c'est-à-dire pouvoir travailler ensemble, ce qui sous-tend d'être physiquement sur site le même jour et au sein d'un même quartier. Cette considération est perçue comme inéluctable pour maintenir une qualité de travail et réactivité. Il est évoqué la crainte de ne pouvoir dans le futur (quartier d'équipe) être tous présents le même jour, ce qui impacterait fortement le travail. Il est fait écho à cette situation le télétravail qui engendre des temps de réaction plus longs que lorsqu'ils sont en présentiel.
- Ils craignent que le taux de partage impacte le présentiel des équipes et que cela génère une contrainte supplémentaire dans la gestion du travail.
- La gestion de la confidentialité dans un environnement où les bureaux individuels seront peu présents et où l'occupation de l'espace de travail n'est pas maîtrisable, dans le sens où, dans un quartier, le salarié rattaché à un quartier pourra s'asseoir où il voudra.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 5 : Analyse du projet sous l'angle des Directions métiers *Direction Marketing & Communication*

- Recommandations pour la construction du micro-zoning :
  - Recenser les besoins en rangement et en équipement de toutes les équipes
  - Envisager des positions attitrées pour les métiers dotés de matériel particuliers (exemple Mac)
  - Identifier toutes les activités existantes de la Direction
  - Travailler avec toutes les équipes sur leur futur environnement de travail
  - Implanter une zone pour l'accueil des salariés

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic
Axe 6 : Éléments transverses aux activités

Diagnostic - Axe 6 : Éléments transverses aux activités
Une perte de sens de leur métier

- Le sujet de la perte de sens du métier a été abordé à plusieurs reprises précédemment, notamment dans le cadre des métiers de la Fabrique, pour des raisons d'évolutions technologique, organisationnelle…
- Le point de vigilance qui est à considérer dans le cadre du projet d'aménagement en quartiers c'est que ce sujet pourrait atteindre d'autres métiers. Au travers du poste non attitré, il y a de nombreuses dimensions qui vont survenir : disparition des effets personnels, réduction massive d'objets, de documents en lien avec le travail, perte de repères organisationnels, mouvance du collectif dans un espace… autant d'éléments qui peuvent mettre le salarié en difficulté pour faire son travail et lui apporter un sentiment d'inexistence en soi, d'inutilité.
  - La réflexion suivante est souvent entendue et permet de comprendre le basculement : Si mon employeur met en place ce type d'aménagement, c'est qu'il pense que je n'ai pas besoin de tous ces éléments pour faire le travail attendu. Moi en tant que salarié, je ne sais pas faire mon travail sans cet environnement, aussi si je n'ai plus mon environnement je ferai un travail de qualité moindre. Peut-être que c'est ce qu'attend mon employeur ?
  - C'est à partir de là, où le salarié prend conscience qu'il va faire un travail de moindre qualité que ce qu'il faisait auparavant, que la perte de sens du métier intervient. Si en plus, il pense que c'est le but recherché, l'estime de soi est attaquée et son utilité à la fonction qu'il occupe ainsi que sa place dans l'entreprise sont remises en question.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 6 : Éléments transverses aux activités
Une perte de sens de leur métier

- Les effets sont dramatiques car on bascule vers des facteurs de risques psychosociaux avec des conséquences sur la santé physique et mentale : démotivation, dépression... (*chapitre développé en fin de rapport*)
- Certaines personnes se retrouvent ainsi en situation de risques psychosociaux, tandis que d'autres démissionnent afin de retrouver ailleurs ce qu'ils ont perdu

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 6 : Éléments transverses aux activités
Un sentiment de déshumanisation

- Dépersonnalisation versus déshumanisation
  - Au cours des entretiens et à de nombreuses reprises, les salariés ont utilisé le terme de déshumanisation pour parler du projet d'aménagement en quartier. L'expert a choisi de s'arrêter sur ce point car d'une part c'est un terme fort en soi, et d'autre part, il est peu courant de l'entendre. Habituellement, l'expert est habitué à entendre le terme de dépersonnalisation quand il est question d'aménagement de poste de travail non attitré, mais chez FTV, ce n'est pas le terme de dépersonnalisation qui a été employé mais celui de déshumanisation.
  - Pour rappel la langue française définit ces mots de la manière suivante :
    - Dépersonnalisation = Perte, par un sujet, du sentiment de sa propre réalité physique et mentale.
    - Déshumanisation = faire perdre le caractère humain, la dignité humaine à quelqu'un
  - Le fait d'employer le mot de déshumanisation interpelle car cela montre le niveau d'appréhension et de crainte que peuvent ressentir les salariés à l'égard du concept d'aménagement, qui est pour eux une remise en question de leur intégrité, de leurs existences en tant qu'individus au sein de FTV.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 6 : Éléments transverses aux activités
Des déménagements et réorganisations qui se succèdent

- Les équipes ont connu plusieurs projets sur les dernières années
  - Plusieurs réorganisations au sein de la Direction de l'information (passage en open-space, diminution du nombre de bureaux, etc.)
  - Fusion de France 2 et France 3
  - Regroupement avec Paris IDF
- Des projets à venir : Tempo, changement de charte, Campus
- Un contexte politique qui induit des changements à venir sans en connaître les périmètres (JO, fin de la redevance télévisuelle, privatisation).
- Ces modifications tendent à réduire, voire altérer la confiance des équipes envers le groupe (rupture du contrat moral) et à générer des inquiétudes vis-à-vis de l'avenir professionnel.
- La multiplicité des réorganisations et des déménagements internes passés font paraitre un sentiment d'épuisement face au changement. Un point de vigilance est à considérer dans le sens où au cours des 2 années à venir, il va y avoir de nouveaux changements et que l'épuisement en soi n'est pas propice à l'apprentissage, à l'intégration de nouveaux arrivants…

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 6 : Éléments transverses aux activités
Une identité culturelle forte

- Malgré les fusions et regroupements, il existe une appartenance et une identité culturelle fortes (France 2, France 3, Paris IDF). Cette distinction a pour conséquence une forme de hiérarchie tacite entre journalistes par exemple.
- Un écart existe également avec les personnels du site de Malakoff. Cet écart dans la culture se déploie à différents niveaux :
  - Le comportement au sein des services qui est dit plus « joyeux » chez Malakoff,
  - La rédaction : la ligne éditoriale est différente entre l'OM, les régions et le national,
- Sur les sites, notamment sur MFTV, cela s'exprime également par un déploiement massif des effets personnels et professionnels entremêlés. Il ressort un sentiment de nécessité d'aménager son espace de travail, de manière à le rendre le plus fonctionnel et le plus agréable possible. Le nombre de machines à café personnelles au sein des espaces de travail est un exemple, tout comme le nombre d'espaces réaménagés avec un fauteuil et un canapé en complément du poste de travail en soi. Ces aménagements sont à mettre en lien avec les activités exercées : la pression temporelle qui croît avant un journal, l'enregistrement d'une émission… autant de situations qui mettent pendant un laps de temps les salariés sous pression. Un salarié précisait qu'il y avait rarement plusieurs minutes d'écarts entre le bouclage d'un journal et sa diffusion.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 6 : Éléments transverses aux activités
Une identité culturelle forte

- Il y a des métiers, des secteurs d'activités où l'on observe un engagement important de la part des salariés, c'est notamment le cas chez FTV. Les contraintes temporelles, la charge de travail, la pression… autant de facteurs difficiles mais qui se tiennent par un collectif, des individus, des organisations de travail. **Ce qui est important de garder à l'esprit, c'est que la réussite passe par ces salariés qui sont « habités » par leur métier, mais cela induit *a contrario* qu'ils habitent également leur lieu de travail.** L'un ne va pas sans l'autre. Ils ont besoin de se sentir bien, d'avoir leur espace, leur mug, leurs dossiers… pour faire face à toutes les contraintes.
- Oui, dans certains étages, dans certaines équipes, pour certains métiers, les espaces sont chargés, mais cela est le plus souvent en lien avec une activité débordante en soi.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 6 : Éléments transverses aux activités
Proximité physique et proximité de fonctionnement

- Un des objectifs de Campus est de développer / faciliter les interfaces. Pour cela, le projet prévoit par exemple l'intégration des IRH au sein des équipes, le rapprochement de l'université et de l'OM.
- Le projet s'appuie ainsi sur les rapprochements géographiques et physiques dans le but de développer les interfaces et les synergies
- La proximité physique (sentiment d'être dans un même espace) n'implique pas forcément le développement d'une proximité fonctionnelle ou sociale (travailler ensemble). Pour cela, un certain nombre d'autres facteurs doivent être présents dont :
  - La conscience mutuelle d'appartenir à un même groupe, ce qui est possible grâce à l'immédiateté des échanges, le sentiment de la qualité de l'interaction, le climat du groupe, les possibilités de communication informelles*,
  - Une similitude culturelle. Or, comme indiqué précédemment, il existe des écarts importants dans le sentiment d'appartenance à un même groupe et dans le sentiment d'une culture commune.
- La proximité physique peut favoriser les interfaces sans en être le facteur unique. Il sera donc nécessaire de mettre en œuvre des dispositions complémentaires.

* Michinov, E. (2008). "La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale". *Le travail humain, 71,* 1-21.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 6 : Éléments transverses aux activités
Un regroupement plutôt bien perçu… mais pas par tous

- L'objectif du projet Campus de regrouper des personnels autour et dans MFTV est compris de la majorité des personnes interrogées. Il est d'ailleurs globalement bien perçu.
- Il est à noter qu'une partie de la population, avec principalement les journalistes, ne sont pas au fait de ce regroupement, notamment la synergie avec les équipes d'Outre-Mer.
- Or, comme indiqué précédemment, le REX des fusions et regroupement précédents font état d'une hiérarchie tacite et d'une synergie qui n'ont jamais eu lieu.
- A l'inverse, les équipes de Malakoff ont le sentiment de perdre en qualité de travail, du fait de l'écart de culture, d'ambiance de travail ainsi que de cette hiérarchie tacite (France 2/France 3 National/PIDF/Régions/OM). Ils ne se sentent pas attendus et bien plus encore, il semble que ce soit à eux de s'adapter aux procédures, techniques, et même à l'ambiance de travail à la MFTV. Les inquiétudes font état de diminution des effectifs (du fait de doublon de postes) à plus ou moins long terme.
- A nouveau, la proximité physique ne peut pas suffire à la création de synergies, à des collaborations efficaces, etc. En l'absence de dispositions, le risque est de maintenir ces écarts et de favoriser l'exposition aux facteurs de risques psychosociaux.

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

Chapitre 3

Diagnostic
Axe 7 : Des impacts potentiels

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
L'activité en quartiers d'équipe

- Le principe de quartiers d'équipe est basé sur une organisation en open-space, et sur la base d'un ratio bureau/personnel inférieur à 1 (c'est-à-dire compris en 0,6 et 0,8). Ces principes organisationnels et spatiaux impliquent un certain nombre de contraintes dont :
  - L'augmentation des déplacements
    - Ces espaces sont conçus initialement pour des personnes nomades avec des activités différentes au cours de la journée (réunions, travail en bureau, travail collaboratif ou en mode projet, etc.). Ainsi, différents espaces sont proposés et c'est aux personnes de se déplacer d'un espace à l'autre.
    - En conséquence, le principe de taux de partage des bureaux implique une augmentation des déplacements et donc des contraintes associées, dont le bruit. Il est à noter que le REX fait dès aujourd'hui état d'une gêne liée au bruit dans les open spaces.
  - Une densification d'occupation. Le principe de taux de partage implique une densification des espaces et donc des contraintes sonores alors même que les open-spaces sont, selon l'INRS, les espaces de travail dont les facteurs d'ambiance sonore sont les plus gênants.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
L'activité en quartier d'équipe

- L'augmentation des interruptions.
  - Un bureau, même partagé, permet à ses occupants de fermer la porte. Il s'agit alors d'une communication non verbale auprès des autres permettant d'indiquer le souhait de ne pas être dérangé. En open-space, cela n'est plus possible. Comment savoir si la personne peut être interrompue ou si elle est concentrée sur une tâche complexe ? Or, en termes de performance, une interruption n'est pas égale au temps d'arrêt. Du temps est nécessaire pour reprendre son activité avec le même niveau de performance augmentant alors le risque d'erreur.
- La densification des espaces, en open-space, va donc tendre à augmenter les contraintes associées
- De plus, le taux de partage implique une hétérogénéité des caractéristiques des postes de travail. Il existe alors des positions préférentielles (des postes plus calmes, moins exposés, etc.). Bien que les personnes puissent chercher des environnements différents (plus ou moins lumineux par exemple), il ressort généralement que certains postes sont favorisés par rapport à d'autres et certains sont, à l'inverse, évités.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
L'activité en quartier d'équipe

- Se posent également des questions quant à l'organisation des espaces :
  - Les Directions sont constituées de plusieurs équipes, fonctions, métiers. Comment seront organisés ces espaces ?
  - Comment seront organisés les espaces en frontière ?
    - Dédié à l'une des équipes ? Cela assure l'accès à des espaces de travail nécessaires pour l'équipe mais rigidifie l'organisation.
    - Pouvant être partagés ? Cela augmente la flexibilité de l'organisation mais peut induire des contraintes du fait de l'utilisation des espaces par d'autres équipes.
- Il est à noter que le principe de bureaux partagés est associé avec le principe de clean desk, ce qui soulève la question de l'hygiène et nécessite une réflexion quant à son organisation (gestion des stocks et de leur répartition, zone de positionnement, etc.).

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
L'activité en quartier d'équipe

- Le bruit
  - Bien que les open spaces permettent parfois de faciliter les échanges spontanés, et de coopération entre salariés, ils portent également certaines contraintes, dont la principale reste la gestion des nuisances sonores. **Cet élément est central, surtout pour des activités qui peuvent se voir associées, marquées par des besoins de concentration, une activité téléphonique et/ou sur Teams importante et des phases « sédentaires » en open space.**
  - Dans un aménagement où le poste de travail n'est pas attitré, le bruit est exacerbé par les flux de circulation
  - Le sujet de l'environnement sonore est un sujet primordial dans ce type d'aménagements, c'est l'un des points de difficulté majeur
  - Le modèle du quartier d'équipe porte en soi un paradoxe : diversifier et multiplier les espaces de retrait et les espaces collaboratifs mais laisser la possibilité à chacun des salariés de se placer n'importe où dans son quartier. Cela favorise l'installation en fonction des affinités professionnelles et personnelles. Il faut donc envisager l'hypothèse que l'environnement dynamique puisse aussi être à l'origine de davantage d'échanges spontanés au poste de travail, et donc, par extension, d'échanges entre les salariés, source de bruit et de nuisances sonores.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
L'activité en quartier d'équipe

- Les nuisances, si elles sont de trop forte intensité et/ou fréquence, impactent alors 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).
  - « *Je ne peux pas me concentrer s'il y a du bruit*. »
- Les implantations futures viennent questionner cette problématique de nuisance sonore. Bien que la proposition de démultiplier les salles de réunion et les espaces de retrait individuels ou collectifs, soit un point favorable, il convient d'abord de se questionner sur le recours et l'utilisation futurs de ces espaces.
- A l'heure actuelle, le recours aux espaces de retrait (salles de réunion, bulles) n'est pas une évidence pour de nombreux salariés que leurs activités et leurs préférences orientent davantage vers les échanges depuis le poste de travail. Cela est dû à une question d'habitude de travail, mais également à **des exigences en termes d'activité qui ne sont pas forcément cohérentes avec un tel fonctionnement** : nécessaire réactivité des échanges et imprévisibilité, usage de documents au poste. A cela vient s'ajouter le confort au poste de travail qui est généralement plus appréciable que celui en espace de retrait.
- 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…

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
L'activité en quartier d'équipe

- La concentration au poste de travail, elle découle de l'environnement sonore et visuel au niveau du poste de travail
  - 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 confidentialité : dans ces conditions, la confidentialité des informations et des échanges téléphoniques ne peut pas être toujours respectée
    - 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.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
L'activité en quartier d'équipe

- Tous ces éléments permettent d'alerter sur le fait que la gestion des nuisances sonores va être un point de difficulté, que cela va compliquer 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'envisager 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.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Le rangement et stockage

- Introduire un aménagement en poste partagé est généralement synonyme de réduction des espaces de rangements, or comme il a été évoqué précédemment, les espaces de travail au niveau tertiaire comportent de nombreuses armoires et des éléments de stockage. Cette situation est également accentuée par une ancienneté importante qui a pu générer dans certains métiers un cumul de dossiers, d'archives, d'objets…
- Comme dans tout projet de cette ampleur, il sera mis en place des campagnes de tri pour sensibiliser les salariés à trier le contenu de leurs espaces. Or tout ne sera pas à jeter, il y aura des éléments à archiver et à conserver. Dans le cadre de ces campagnes de tri, il est nécessaire d'accompagner les salariés dans ces démarches de tri, mais il est important d'y mettre des ressources humaines pour réaliser les opérations de numérisations. Car s'il est expliqué aux salariés des règles de tri, il n'est pas envisageable au vu de la charge de travail de chacun, qu'ils se mettent eux-mêmes à numériser tous les éléments qui doivent être conservés. Compte tenu du volume de documents qu'il va falloir trier et qui seront à numériser et/ou à archiver, c'est une opération qu'il faut envisager de commencer dans un proche délai.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Le rangement et stockage

- De nombreuses entreprises ont fait l'erreur de ne pas suffisamment anticiper ce point, ce qui a généré 2 situations possibles :
  - Des cartons en quantité au sein des espaces après emménagement dans le nouvel espace de travail

  OU
  - Du tri qui s'est fait par défaut, c'est-à-dire que tout a été jeté, avec parfois des documents importants, des objets à connotation historique, des pépites oubliées au fond d'un placard…
- Le matériel de tournage est entreposé dans le magasin. Le magasin a la charge des matériels des JRI. L'organisation du local a été revue afin d'optimiser les espaces après l'arrivée des équipes de Paris IDF. Il semble que les espaces ne permettent pas l'ajout de nouveaux matériels. Quid des véhicules ?

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
La gestion de la confidentialité des données

- Une partie des équipes des différentes Directions gèrent des données confidentielles. La confidentialité s'entend à différents niveaux :
  - Situations individuelles (ex : discussion entre un manager et une personne de son équipe ou avec un IRH),
  - Données personnelles (ex : fiche de paye),
  - Anonymat et confidentialité des échanges (ex : entretien d'enquête),
  - Sensibilité des documents (ex : contrats, accès à des documents dans le cadre d'enquête).

- La confidentialité de ces données est donc à considérer vis-à-vis des autres équipes mais également au sein même d'une équipe
- Le travail en OS supprime les cloisons qui sont aujourd'hui des dispositions permettant pour certains de maintenir une certaine confidentialité

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
La gestion de la confidentialité des données

- Dans un environnement en open space (et avec une densification des espaces), la confidentialité des données peut être assurée en s'isolant dans une cabine (si leur nombre est suffisant). Cela implique cependant de se déplacer alors même que certains échanges ne sont pas anticipables. De plus, ces cabines doivent permettre l'enregistrement des propos lors des interviews.
- La question de la gestion des données confidentielles se pose également pour :
  - Les situations individuelles : comment gérer un échange au bureau qui devient tendu/sensible ? Le manager doit-il se déplacer au travers des espaces avec une personne qui ne se sent pas bien ?
  - Les documents. Certaines personnes traitent des données sensibles et/ou confidentielles. Au-delà de la sécurisation de ces données en leur absence (armoire avec clef ou fermeture de la session d'ordinateur lorsque la personne quitte son poste), la difficulté concerne les périodes pendant lesquels les documents papiers ou à l'écran sont utilisés et donc à la vue des personnes s'en approchant.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Le collectif et collaboratif

- Les REX observés montrent des impacts potentiels sur le collectif de travail et par conséquent sur la collaboration des salariés. Cela s'explique par différents aspects :

- Un changement des repères profonds
  - Chaque individu construit, met en place dans son quotidien des repères : spatio-temporels, organisationnels, relationnels…
    - Mon poste de travail est à une dizaine de mètres de l'imprimante
    - Sur mon poste de travail sont disposés des documents auxquels je me réfère pour l'étude de mon dossier
    - Autour de moi, sont installés des collègues qui ont le même métier que moi avec qui j'échange régulièrement pour évoquer des projets, des problématiques…
  - Le déploiement des aménagements en position de travail non attitrée a pour effet de supprimer des repères identifiés comme acquis ou permanents par les salariés.
    - Avoir la possibilité de mettre en place des rituels qui constituent un cadre de développement du travail pour de nombreux collaborateurs
    - Retrouver ses collègues en s'installant à son poste, et ce au quotidien
    - Retrouver son poste de travail, ainsi que les éléments de personnalisation du bureau, qui constituent un point de rattachement et de stabilité dans l'entreprise

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Le collectif et collaboratif

- Ces repères sont garants pour le salarié d'une forme de stabilité dans son organisation voire d'automatisme dans ses actions.
- A cette perte des repères organisationnels, vient s'ajouter celle des repères sociaux :
  - Une anonymisation des lieux pour les salariés peut générer une ambiance peu conviviale
  - L'attribution d'un statut de visiteur de passage
  - Le sentiment que les collaborateurs sont interchangeables au même titre que les positions de travail
  - L'absence d'appartenance à un collectif pérenne pour l'ensemble des collaborateurs concernés
- Au final, avec l'aménagement en quartier d'équipe et sa mouvance quotidienne, il va devenir difficile de construire des repères, **il s'agit en fait de reconstruire un environnement de travail sans repères.**
- Cette disparition des repères rend très difficile la réalisation de l'activité pour certaines personnes.
- La distanciation
- On observe avec le développement des aménagements en espace de travail non attribué 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, c'est quelque chose qui se met en place au fil des jours et des nouvelles habitudes individuelles qui se reconstruisent

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Le collectif et collaboratif

- De par sa centralité dans notre société, le travail est un constructeur social et identitaire *(D. Meda, 2001)* composé d'un ensemble de symboles intégrés par les collectifs de salariés.
  - L'entreprise comme base majoritaire des relations de travail
  - Le bureau comme prolongement de l'espace de réflexion et de la fonction de l'individu
  - Les horaires et l'espace de travail communs à l'équipe
- Aussi, en supprimant les repères physiques et en apportant une mouvance dans les éléments de construction sociale, on génère une distance physique des individus avec leur entreprise
- **Cette perte d'assise dans l'entreprise** : perdre « *son* » bureau contribue au **sentiment de distanciation à l'entreprise**
  - Marie PEZE, psychanalyste, spécialiste de la souffrance au travail, parle de **précarité du salarié sans bureau fixe** qui dans ce système entend le message sous-jacent du *« il n'y a pas de place pour tout le monde »* : la tendance à aménager la flexibilité de l'espace contribue à la déstabilisation spatio-temporelle de la personne qui doit chaque jour redéfinir « *sa place* » (son identité, sa position, son équipe) + description des effets dévastateurs du point de vue psychologique

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Le collectif et collaboratif

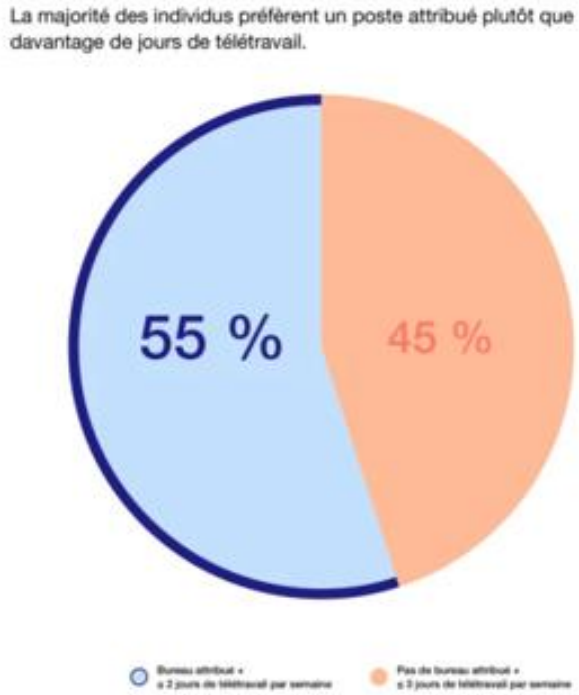
- **Le collectif de travail, c'est un terme qui renvoie aux coopérations et aux relations sociales :**
  - La suppression des postes de travail attribués, le travail en mode hybride, **questionnent les possibilités de travailler et coopérer avec son collectif de travail, car c'est la relation à l'autre qui forme le collectif**
    - Collectif de travail : groupe de personnes dont les coopérations et les interactions s'élaborent autour d'une redéfinition constante et évolutive des rapports entre les tâches à accomplir et les manières de faire pour les effectuer
    - Il existe une histoire et des expériences communes qui constituent une mémoire dynamique permettant de mieux affronter le cours des événements dans la situation de travail
    - Collectifs : une ressource pour chacun, et pour l'entreprise, pour affronter les difficultés inhérentes aux activités de travail
  - L'expression des salariés met en relief la dimension des échanges entre collègues qui s'est fortement amenuisée avec le développement du travail hybride.
- A ce jour, force est de constater que les postes de travail non attribués et le travail hybride ont un impact sur le collectif et sa capacité de coopération.
  - En revanche, les effets à terme de cette dilution ne sont pas encore visibles, mais il faut s'attendre à voir apparaitre des écueils dans le traitement des dossiers, 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.

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels

Un aménagement en quartier d'équipe qui va compliquer le quotidien

- L'étude réalisée par Steelcase depuis la crise sanitaire auprès de 11 pays et de 5000 participants montre que les salariés préfèreraient avoir une position fixe dans leur entreprise plutôt que de faire du télétravail. Le chiffre de 55% passe à 62% chez les Français.



L'étude précise également que le sentiment d'appartenance à l'entreprise grâce à un espace à soi et que l'on peut personnaliser est important. *A contrario*, un environnement de travail sans espace privatif favorisant la concentration, où l'on met ses affaires personnelles, aurait pour conséquence de « perdre » les salariés

CONFIDENTIEL

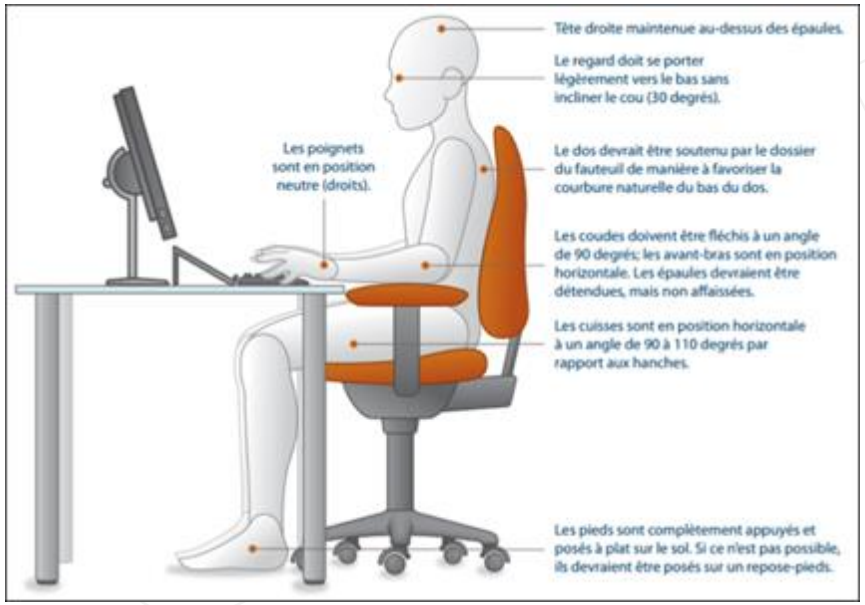
Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Un aménagement en quartier d'équipe qui va compliquer le quotidien

- L'ajout de tâches chronophages
  - Pour la majorité des salariés, le passage en quartier d'équipe va impliquer :
    - Le rassemblement du matériel (PC, souris, cahiers, stylos…) chaque matin
    - Chargé de ses effets personnels, trouver un poste disponible sur sa zone
    - Déposer ses affaires et s'installer à son poste de travail
    - Réaliser les branchements
    - Régler son siège et son écran
    - Des allers-retours entre le casier et le poste 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 par 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 ses 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

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Un aménagement en quartier d'équipe porteur de nouvelles contraintes

- La plupart du temps, ce sont les réglages du poste de travail qui sont ainsi « oubliés » par les salariés
- Lors d'une installation au poste, les salariés devraient pouvoir prendre le temps de régler :
  - **La hauteur et la 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



Sans cela, on voit apparaître

- Des **contraintes posturales** susceptibles d'entraîner l'apparition de **Troubles Musculosquelettiques (TMS)** au niveau des lombaires – liés au réglage de l'inclinaison du siège ; des cervicales – liés à la hauteur du siège et à la hauteur des écrans ; des épaules – liés 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 sur-sollicitions oculaires**, liées à un paramétrage des écrans inadapté au confort visuel du salarié, susceptibles d'entraîner des **fatigues visuelles**

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
Un aménagement en quartier d'équipe porteur de nouvelles contraintes

- Le clean desk suscite plusieurs points d'attention
  - 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 par certains sera considéré comme un bureau propre pourrait ne pas l'être par 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).
- Le sujet de l'hygiène dans sa globalité est posée. Nombreux sont les salariés qui ont évoqué les problématiques actuelles d'hygiène, notamment dans les espaces communs. Aussi, des inquiétudes se font entendre par rapport aux postes de travail futurs, car ils deviendront des postes communs

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
La santé physique et mentale des salariés

- La santé physique
  - Au cours de ces dernières années, les TMS et les problèmes de vue ont augmenté pour les salariés du secteur tertiaire
  - La perte du bureau fixe couplée au télétravail augmente, marquée par une multiplication des problèmes de nuque, de dos, de tendinite dans les mains. Des professionnels de santé expliquent que les salariés multiplient le temps passé sur leurs écrans, qu'ils ne prennent plus le temps de régler leur siège de bureau, leur écran d'ordinateur. Par ailleurs, les témoignages de certains salariés évoquent des mauvaises postures face à l'écran, en raison d'un poste de travail inadapté (table de salle à manger, etc.), l'absence de réelle pause au cours de la journée, une déconnexion à l'écran insuffisante
  - Il est à craindre de voir apparaître une accentuation des troubles musculosquelettiques et oculaires chez certains salariés

CONFIDENTIEL

Diagnostic - Axe 7 : Des impacts potentiels
La santé physique et mentale des salariés

- 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, sans oublier la perte de repère, la perte de sens du métier, le sentiment d'appartenance en délitement… autant de situations et de facteurs générateurs de RPS.
  - Sur la santé mentale, il apparait au vu des expressions des salariés des facteurs de risques potentiels comme par exemple :
    - L'intensité et le temps de travail : la pression liée à l'activité en soi et aux exigences psychologiques du travail
    - Les conflits de valeur : ne pas pouvoir faire un travail de qualité, situation que l'on peut retrouver lorsque l'on est présent sur site et que l'on n'arrive pas à travailler
    - Insécurité de la situation de travail : cela s'apparente ici à la perte de sens du métier et de son devenir, mais aussi par les craintes exprimées sur l'évolution future au sens globale de FTV

CONFIDENTIEL

Diagnostic – Axe 7 : Impacts du projet
La santé physique et mentale des salariés

- Le graphique ci-dessous présente les facteurs de risques, les risques psychosociaux et leurs atteintes

- Cette division tripartite est à rapprocher des trois formes de prévention :
  - La prévention primaire est la seule prévention à proprement parler. Elle sensibilise aux facteurs de RPS pour que lesdits RPS ne se manifestent pas.
  - La prévention secondaire intervient lorsque les RPS sont déjà déclarés et œuvre à empêcher qu'ils aient des conséquences sur la santé des travailleurs.
  - La prévention tertiaire entre en jeu lorsque le mal, conséquence des RPS, s'est déjà déclaré ; il s'agit alors plus d'une approche curative que préventive.

CONFIDENTIEL

Chapitre 4

Préconisations

Tableaux de Synthèse

Axe 1. Le site

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Axe 1 : Le site	✍ La **signalétique** sur MFTV est complexe et rend difficile l'orientation et les déplacements au sein du bâtiment ✍ **L'accessibilité**	⚠ Evitement des déplacements et donc des interfaces, perte de temps	◎ Revoir la signalétique sur MFTV, harmoniser avec l'ensemble des bâtiments si possible
	• Adéquation entre la capacité du parking et les besoins réels futurs les jours de pics de présence et/ou de manifestations	⚠ Difficulté pour trouver une place ⚠ Perte de temps ⚠ Difficulté pour se garer, stress	◎ Préciser taux de remplissage prévisionnel du site ◎ Mettre en place un comptage en temps réel ◎ Anticiper les situations de possible suroccupation du parking ◎ Chercher des solutions de parking complémentaires le cas échéant
	• La **restauration**. Il existe des stratégies de contournement vis-à-vis de l'utilisation du RE. ✍ Surface du RE mal adaptée – des temps d'attente pour s'assoir • Adéquation entre la capacité du restaurant et l'évolution des besoins	⚠ Une augmentation des effectifs qui pourrait exacerber les constats actuels ⚠ Déjeuner au poste de travail ⚠ Attente et perte de temps ⚠ Difficulté à trouver une place de son choix ⚠ Choix restreint en fin de service	◎ Prévoir des espaces kitchenettes au sein des étages ◎ Mettre en place des règles d'hygiène dans l'utilisation des équipements et des usages ◎ Introduire, au contrat de nettoyage, l'entretien de ce type d'espaces ◎ Faire enquête et bilan offre/besoins ◎ Préciser taux de remplissage du site et taux de captation du restaurant. ◎ Renforcer et diversifier l'offre de restauration

Tableaux de Synthèse

Axe 1. Le site

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Axe 1 : Le site	✍ Le **service de santé au travail** doit accueillir un nouvel effectif, ce qui peut impacter l'organisation actuelle ✍ Quid des surfaces et de l'aménagement des espaces ? • Un espace qui ne permet pas aux salariés qui se rendent au SST de se repérer	⚠ Risque que l'organisation des espaces ne permettent pas d'optimiser l'accueil, les visites et les urgences ⚠ Désorganisation de la gestion des secteurs et des binômes	• Revoir l'organisation des espaces 🎯 Mener une réflexion pour pérenniser l'organisation en secteur et binôme 🎯 Travailler sur la possibilité que l'infirmière en charge du secrétariat puisse télétravailler • Présenter au CSE les surfaces prévues (au regard des flux maximaux)

CONFIDENTIEL

Tableaux de Synthèse

Axe 3. Analyse architecturale

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Analyse architecturale	✍ Risque de surdensité sur le siège MFTV et sur Seine Ouest	⚠ Densités trop importantes des environnements de travail ⚠ Nuisances acoustiques ⚠ Gênes dues aux trop grandes proximités • Confidentialité	✍ Chercher des solutions de rééquilibrage des occupations entre les sites • Eviter tout open space avec des ratios de surface/poste inférieur à 6 m^2. ✍ Prévoir des études acoustiques dès le méta-zoning pour respect des normes acoustiques NF S 31 199 et ISO 9221-5.
	⚠ Taux de partage à définir en adéquation avec les activités	⚠ Risque de suroccupation les jours de pics ⚠ Difficulté pour trouver une place ⚠ Rivalités pour le choix des places	• Etude et observations d'activités 🎯 Engager des enquêtes pour définir des taux de partage cohérents avec les activités

CONFIDENTIEL

Tableaux de Synthèse

Axe 4. Les principes du projet

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Les principes du projet	• Le principe du quartier d'équipe induit des positions de travail non attitrées. Si cet aménagement est envisageable pour certains métiers, certaines directions, cela peut être plus complexe pour d'autres, notamment ceux qui ne pratiquent pas le télétravail	• Perte de temps quotidienne ⚠ Stress ⚠ Démotivation	◎ Envisager les aménagements futurs avec des postes non attitrés mais également des postes attitrés
	✍ Le dossier d'information/consultation précise que les salariés auront toujours un endroit pour s'asseoir. Si dans les faits ce sera exact, il est bon de rappeler que les positions alternatives ne sont pas des positions de travail car elles n'offrent pas le même confort	⚠ Inconfort au poste ⚠ Conditions de travail dégradé	◎ Ne pas considérer les espaces alternatifs comme des espaces de travail
	✍ La prise en considération des personnes en situation de handicap et de ceux ayant des recommandations médicales dans les aménagements. A l'état du projet, le sujet fait partie des éléments à considérer mais il n'est pas encore traité	⚠ Taux de partage inapproprié dans la construction du micro-zoning ⚠ Implantation future qui ne considère pas suffisamment les situations de handicaps	◎ Ce sujet doit être envisagé avant la phase de micro-zoning ◎ …

Tableaux de Synthèse

Axe 4. Les principes du projet

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Les principes du projet	**Le taux de partage.** Le calcul du taux de partage ainsi que le périmètre et les règles de calcul questionnent	⚠ Utilisation d'espaces non adaptés (environnement physique, matériel) ⚠ Utilisation des espaces au détriment d'autres personnes/besoins	Réaliser un recueil des habitudes/ des possibilités de télétravail Effectuer un relevé des présences par équipe, Directions (bureaux et salles de réunion)
	• La co-construction du micro-zoning introduit un rôle de Relais : salarié qui fait l'interface. Il est évoqué dans sa définition de rôle, un statut de contributeur à l'accompagnement auprès de ses collègues	⚠ Mise en difficulté du salarié vis-à-vis de ses collègues ⚠ Tensions ⚠ Stress	Définir le rôle du Relais Ne pas lui donner la charge de contributeur au changement Informer l'ensemble des salariés sur le rôle du Relais
	• Le projet Campus est un dossier colossal qui va générer une charge de travail conséquente pour l'équipe projet. Une vigilance est donc de mise pour cette équipe	⚠ RPS ⚠ Chantiers réalisés en mode dégradés	Faire un suivi de la charge de travail de l'équipe Renforcer l'équipe le cas échéant

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Tableaux de Synthèse

Axe 4. Les principes du projet

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Les principes du projet	• Les **questions des questionnaires** sont posées de manière objective • Les thématiques abordées ne sont pas exhaustives	⚠ Les points d'attention et les spécificités de certaines activités/métiers/fonctions/directions n'ont pu être abordés	◎ Développer le projet au regard des points d'attention présentés dans ce rapport ◎ Permettre à l'ensemble des équipes de formaliser les besoins et contraintes de l'activité
	✍ Le **dialogue social**. La consultation du CSE porte sur des aspects de méta-zoning mais également sur des données quantitatives et précises	• Présenter un avis sur des points dont les conséquences ne pourraient être complètement comprises qu'au regard de données présentées dans les phases suivantes	• Présenter un avis ne portant que sur le méta-zoning et la réorganisation de Malakoff
	✍ La **gestion des travaux et la coactivité.** Des entreprises vont intervenir potentiellement en simultané et/ou en présence des salariés ✍ Un PDP peut être nécessaire ✍ Quelle est la charge de travail pour les équipes de la sécurité ?	⚠ Absence d'analyse de risque et/ou de PDP	◎ Présenter au CSE la procédure envisagée pour l'analyse de risque ◎ Présenter les dispositions de prévention ◎ Nommer un référent sécurité issu de l'équipe sécurité ◎ Evaluer la charge de travail associée et, le cas échéant, renforcer l'équipe
	• La **communication et la conduite du changement.** Une communication par mail et avec une sémantique peu adaptée	⚠ Des personnes qui ne se projettent pas dans le futur environnement de travail ⚠ Des personnes qui pensent qu'elles ne seront pas impactées	• Assurer une communication par plusieurs médias.

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Le réseau France 3	Réseau France 3 IDF reste marqué dans son esprit par leur précédent déménagement, lorsque les équipes sont arrivés sur MFTV en 2019. Un nouveau déménagement va générer des angoisses complémentaires	⚠ Stress ⚠ Démotivation	Maintenir Réseau France 3 IDF sur l'étage qu'il occupe
	• Les salariés rencontrés étaient au courant du projet Campus, mais n'avaient pas perçu l'aspect du réaménagement	⚠ Information du bouche-à-oreille qui va générer du stress et de l'inquiétude	Réaliser une information auprès de l'entité
	• L'aménagement en quartiers induit des positions de travail non attitrées. Si cet aménagement est envisageable pour certains métiers, cela peut être plus complexe pour d'autres, notamment ceux qui ne pratiquent pas le télétravail Certains espaces d'activités doivent être préservés ou revisités	• Perte de temps quotidienne ⚠ Stress ⚠ Démotivation	Envisager les aménagements futurs avec des postes non attitrés mais également des postes attitrés Identifier les métiers pour lesquels le poste non attitré va être problématique Profiter du projet de réaménagement pour voir les améliorations à apporter comme par exemple le hub de IDF
	Les non permanents ne bénéficient pas d'ordinateurs portables	⚠ Difficulté dans la réalisation de l'activité	Prévoir au sein des quartiers, des postes aménagés informatiquement

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Le pôle Outre-Mer (1/2)	✍ Un attachement au pôle Outre-mer ✍ Le déménagement vient accroître une vulnérabilité ressentie depuis la disparition de France O ✍ Perte et désintégration du collectif ✍ Une projection difficile sur le plan professionnel pour les équipes techniques, mais aussi sur les principes de fonctionnement pour les équipes éditoriales	⚠ Perte du soutien collectif ⚠ Sentiment d'isolement ⚠ Sentiment d'iniquité ⚠ Perte de solidarité collective	🎯 Un travail en faveur de l'intégration dans les futures équipes 🎯 Clarifier les organisations et modes de fonctionnement
	✍ Le fonctionnement en espace ouvert : un point de crispation, un frein à l'efficacité	⚠ Atteinte à l'efficacité du travail ⚠ Fatigue induite par les mouvements dans l'espace et les nuisances sonores ⚠ Émergence de tensions dans le collectif	🎯 Travail d'aménagement pour préserver les équipes, ajustement du nombre de positions de travail à la réalité du télétravail 🎯 Élargissement des possibilités de télétravail
	✍ Les changements organisationnels :des impacts multiples pour les personnels techniques ✍ distinction entre intitulé et contenu réel du poste, la question de l'évolution professionnelle,	⚠ Perte d'intérêt dans la future affectation ⚠ Affaiblissement du sentiment de reconnaissance	🎯 Établir une cartographie des compétences réelles, des souhaits 🎯 Engager des rapprochements, immersions entre métiers 🎯 Permettre la continuité et favoriser l'évolution professionnelle

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Le pôle Outre-Mer (2/2)	• Des changements horaires qui modifient le rythme travail/récupération Des plannings qui auront une incidence sur la rémunération	⚠ Accentuation de la pénibilité ⚠ Incidence sur le sentiment de reconnaissance ⚠ Turnover	Accorder une attention particulière aux conséquences pour les salariés : organisation personnelle, pénibilité, rémunération
	L'acquisition des compétences & âge Adéquation des parcours à l'âge Une tranche d'âge possiblement concernée par un départ en retraite	⚠ Mise en difficulté dans les apprentissages	Cerner les appréhensions Déterminer une trajectoire de formation adaptée à chacun Appréhender l'opportunité d'un cursus de formation
	Des situations particulières de déséquilibre liées à la modification des trajets domicile-travail Conséquences sur les amplitudes quotidiennes	⚠ Détérioration du rythme travail/récupération et de l'équilibre familial	Intégrer la prise en charge de ces situations dans le cadre d'un dispositif de soutien au changement

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Direction de l'information	✍ Journalistes : une même activité avec des contraintes et des besoins différents	⚠ Le principe de partage de bureaux ne serait pas adapté à tous. • Des besoins pas suffisamment pris en compte	🎯 Identifier les équipes pour lesquelles le partage de bureaux ne serait pas adapté et proposer un bureau par personne
	✍ Des équipes qui ne font pas de télétravail	⚠ Des ratios trop faibles qui contraindront certains à travailler sur une position de travail au lieu d'un bureau	🎯 Identifier les équipes qui ne réalisent pas de télétravail et proposer un bureau par personne
	✍ Le bureau a un rôle vis-à-vis du collectif (savoir si une personne est présente), pour l'individu (point de repère) et dans le cadre de l'activité (aide à la mémorisation)	• Perte de sens avec une organisation en quartier d'équipe (open space, bureaux non attribués et taux de partage inférieur à 1)	• Mener une réflexion pour mettre en place des dispositions permettant - De savoir si une personne est présente ou non, - A chacun de retrouver des points de repère, - De maintenir des aides à la mémorisation
	✍ Le magasin a été réorganisé pour optimiser les espaces ✍ Les personnels de Malakoff vont être intégrés au siège ✍ Idem pour l'équipe de maintenance	⚠ Insuffisamment de place pour le matériel de Malakoff ⚠ Désorganisation des espaces de rangement ⚠ Augmentation de la charge de travail pour la maintenance	🎯 Présenter au CSE l'organisation prévue autour du magasin et de la maintenance 🎯 Présenter l'évolution potentielle de la charge de travail

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Direction Gestion / Moyens / Production	Les salariés rencontrés étaient au courant du projet Campus, mais n'avaient pas perçu l'aspect du réaménagement	⚠ Information du bouche-à-oreille qui va générer du stress et de l'inquiétude	Réaliser une information auprès de l'entité
	L'aménagement en quartier induit des positions de travail non attitrées. Si cet aménagement est envisageable pour certains métiers, cela peut-être plus complexe pour d'autres, notamment ceux qui ne pratiquent pas le télétravail	• Perte de temps quotidienne ⚠ Stress ⚠ Démotivation	Envisager les aménagements futurs avec des postes non attitrés mais également des postes attitrés Identifier les métiers pour lesquels le poste non attitré va être problématique
	Les métiers de la Fabrique… vont dans le cadre du projet avoir des synergies avec certains métiers en provenance d'Outre-mer. L'intégration, la formation sont des éléments qui se préparent en amont et qui prennent du temps	⚠ Mise en difficultés des équipes ⚠ Charge de travail accrue ⚠ Tensions ⚠ Démotivations	Préparer en amont l'intégration des salariés Outre-mer Renforcer les équipes au moment venu pour que certains puissent dégager du temps pour le travail en doublon (par exemple)
	Certains métiers ont des besoins importants de rangements, d'autres ont au sein de leurs espaces de travail de nombreux équipements	⚠ Manque de surfaces dans les futurs espaces pour positionner l'ensemble des besoins	Recenser les besoins en rangement et en équipement de toutes les personnes

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Direction Gestion / Moyens / Production	• Un aménagement en quartier d'équipe mais aussi le déménagement pour un autre bâtiment va induire des changements organisationnels	⚠ Faire des choix d'aménagement qui ne correspondent pas aux besoins ⚠ Mise en difficulté des salariés concernés dans la réalisation du travail ⚠ Impact négatif sur la prestation attendue	• Envisager le mode organisationnel de certains services avant conception du macro-zoning
	✍ Les entretiens ont révélé que sur certains métiers qui ont vécu des évolutions de métiers, il y avait une perte de sens du métier ✍ De nouvelles évolutions organisationnelles sont à venir	⚠ RPS	◎ Des points de vigilance sont à considérer en termes de RPS au vu des évolutions passées et à venir ◎ Un accompagnement serait souhaitable pour ces populations de métiers

CONFIDENTIEL

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Direction Antennes et Programmes	Principes d'aménagement : perceptions dégradées pour les fonctions non rattachées à des équipes. Un manque de bienveillance ressenti Craintes pour la gestion de la confidentialité (programmation antennes)et la dynamique d'équipe	⚠ Conséquences opérationnelles ⚠ Un télétravail privilégié : risque d'isolement	Aménagement actuel à reconduire pour les équipes programmation antenne…
	Présence de l'encadrement en espace ouvert : l'accompagnement des encadrants et les effets induits de leur activité sur l'équipe Inquiétude de managers : perte de confidentialité	⚠ RPS	…formation de l'encadrement Chantier sur la thématique de la confidentialité
	Espaces de convivialité souhaités Espace déjeuner (équipes prestataires)	⚠ Qualité de vie au travail ⚠ Équité de traitement	Usage des TR au RE ou cafétéria? Mise en place de kitchenettes
	• Equipements spécifiques des postes de travail et des salles de réunion Besoins de stockage Un besoin important en salles de réunion	⚠ Inadéquation des moyens de travail	Devenir des archives? Prendre en compte la volumétrie dans les aménagements Quantifier les temps de réunion sur la base de l'activité réelle

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Direction des Ressources Humaines	✍ Intégration des IRH et des RRH au sein des Direction ✍ Un choix qui est fait afin de développer les interfaces avec les équipes ✍ Une organisation qui existait auparavant	• Le travail en open space pourrait rendre compliquée la gestion de situations sensibles sans pour autant développer les interfaces en direct ⚠ Augmentation des interruptions ⚠ Perte des échanges rapides et informels entre IRH	🎯 Prévoir des espaces en nombre suffisant et rapidement accessibles 🎯 Prévoir un bureau attribué pour les IRH 🎯 Présenter au CSE les modalités de calcul du taux de partage
	• La gestion des formations au sein de l'université. Les espaces dédiés à l'université pourraient être réduits.	⚠ Le maintien des mêmes surfaces sur 2 étages pourrait augmenter les déplacements et les risques liés aux déplacements ⚠ La diminution des surfaces pourrait impacter les tâches administratives et de maintenance	🎯 Présenter les surfaces prévues pour l'université ainsi que les impacts sur l'activité (dont l'augmentation des risques et de la charge de travail)

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Secrétariat Général	✍ Des équipes avec peu de déplacements ✍ Le télétravail est la seule marge de manœuvre vis-à-vis du principe de partage de bureaux	⚠ Avoir à organiser des rotations de présence et de télétravail ⚠ Impact sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle ⚠ Perte du collectif	🎯 Travailler avec les équipes pour définir un taux de partage et des espaces suffisants pour maintenir le collectif
	✍ Un besoin de calme et de silence	• L'open space et la densification des espaces exacerbent les pollutions visuelles et sonore ⚠ Risque de déconcentration et d'erreur	🎯 Effectuer une analyse de bruit 🎯 Identifier les postes potentiellement les plus bruyants pour prévoir un cloisonnement

CONFI

Tableaux de Synthèse

Axe 5. L'analyse du projet sous l'angle des Directions métiers

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Direction Marketing et communication	L'aménagement en quartier induit des positions de travail non attitrées. Si cet aménagement est envisageable pour certains métiers, cela peut-être plus complexe pour d'autres, notamment ceux qui ne pratiquent pas le télétravail ou qui utilisent des équipements spécifiques Certaines fonctions requièrent des espaces particuliers (zone accueil)	• Perte de temps quotidienne ⚠ Stress ⚠ Démotivation ⚠ Difficulté à réaliser son travail	Envisager les aménagements futurs avec des postes non attitrés mais également des postes attitrés Identifier les métiers pour lesquels le poste non attitré va être problématique Prévoir les zones particulières comme l'espace accueil
	De nombreuses équipes travaillent collaborativement lorsqu'elles sont sur site, la question du taux de partage va venir perturber leur manière de travailler	⚠ Perte de collaboration ⚠ Temps de réactivité allongé ⚠ Impact sur le lien social ⚠ Qualité du travail attaqué	Travailler avec les équipes, pour la construction du micro-zoning, pour considérer ce point organisationnel
	Certains métiers ont des besoins importants de rangements, d'autres ont au sein de leurs espaces de travail de nombreux équipements	⚠ Manque de surfaces dans les futurs espaces pour positionner l'ensemble des besoins	Recenser les besoins en rangement et en équipement de toutes les personnes

Tableaux de Synthèse

Axe 6 : Eléments transverses

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Eléments transverses	**Une perte de sens du métier**	⚠ RPS	Considérer les différences existantes entre les métiers, pour concevoir un aménagement qui n'entame pas le sens du métier Accompagnement pour les métiers dont les changements organisationnels ont pu affecter le métier, ou qui dans le futur vont l'être
	Une identité culturelle forte. Les regroupements précédents n'ont pas permis de créer une émulation du collectif Il existe une hiérarchisation tacite Des espaces de travail « habités », qui pourraient disparaitre avec le quartier d'équipe	⚠ Des sentiments d'appartenance à des groupes différents pourraient perdurer malgré la présence des IRH au sein des directions ou de l'arrivée de Malakoff ⚠ Difficulté dans la réalisation du travail ⚠ RPS	Travailler sur le partage d'une culture commune Nommer un référent en charge de cette question Considérer les nécessités de certaines fonctions et/ou métiers pour préserver ces zones « habitées »

Tableaux de Synthèse

Axe 6 : Eléments transverses

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Eléments transverses	**Des déménagements et réorganisations qui se succèdent.** Des regroupements et fusions par le passé et plusieurs projets prévus Des enjeux et des évolutions à venir (disparition de la redevance audiovisuelle, privatisation)	⚠ RPS ⚠ Crainte quant à l'avenir	Présenter les axes stratégiques du groupe sur les prochaines années • Renforcer les équipes le moment venu pour que certains puissent dégager du temps et absorber la charge de travail afférente
	Proximité physique et proximité de fonctionnement. Le projet prévoit le rapprochement de personnes ou d'équipes en vue de créer des synergies.	⚠ La proximité physique n'est pas toujours suffisante pour développer des relations fonctionnelles	Définir des dispositions permettant de développer les interfaces fonctionnelles avec les IRH (bureau dédié, réunions régulières pour présenter des informations RH, etc.)
	• **Le regroupement.** L'arrivée de Malakoff est globalement considérée de manière positive par MFTV. Des fonctions qui ne sont pas informées des synergies à venir Des personnels de Malakoff qui ne se sentent pas attendus, avec une crainte de perte de qualité au travail et quant à leur avenir pour certains L'existence d'une hiérarchie tacite où les régions sont moins bien considérées	⚠ Absence de synergies telles que souhaitées par le groupe ⚠ Maintien d'écarts et absence de collaborations	Définir des dispositions de conduite du changement visant à (re)créer du collectif

Tableaux de Synthèse

Axe 7 : Impacts potentiels

Famille thématique	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Impacts potentiels	• **L'activité en quartiers d'équipe** implique de l'open space, des bureaux non attribués et un taux de partage inférieur à 1. ✍ Une telle organisation induit de nouvelles contraintes (déplacements et bruits associés, densification des espaces)	• Gêne liée au bruit ⚠ Augmentation des interruptions ⚠ Déconcentration ⚠ Des positions de travail mieux que d'autres	🎯 Identifier les positions les plus contraignantes et mettre en place des dispositions de prévention ou supprimer ces positions de travail
	✍ **Rangements et stockage** vont induire du tri, de la numérisation ce qui nécessite du temps et des ressources	⚠ Mise en difficulté des salariés en charge de la numérisation • Tri qui se ferait par manque de temps par une mise à la poubelle	🎯 Commencer rapidement la sensibilisation au processus de tri que les salariés vont devoir faire • Renforcer les ressources pour faire face à la charge de travail de numérisation
	✍ **La gestion de la confidentialité.** Des fonctions gèrent des situations sensibles ou des données confidentielles à différents niveaux	⚠ Perte de la discrétion / du rapport humain ⚠ Perte d'un document confidentiel ⚠ Manque de sécurisation des données	🎯 Définir une organisation permettant d'assurer la confidentialité des données en cours d'utilisation (filtre de confidentialité)

Technologia

L'humain au cœur des décisions

Merci pour votre attention

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

Chapitre 5

Annexes

Annexes
Lexique

CSE	Comité Social et Economique
CSEC	Comité Social et Economique Central
CSSCT	Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail
Db	Décibel
DUERP	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
GPP	Groupe de Prévention Pluridisciplinaire
GT	Groupe de Travail
HQE	Haute Qualité Environnementale
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité
MTV	Maison France Télévisions
OS	Open Space
PDF/DWG	*Formats de lecture de plans*
PDP	*Plan de prévention*
QVT	Qualité de vie au travail
RE	Restaurant d'Entreprise
REX	Retour d'Expérience
RPS	Risque psychosociaux
RQTH	Reconnaissance Qualité Travailleur Handicapé
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SUA	Surface Utile d'Annexes
SUB	Surface Utile Brute
SUN	Surface Utile Nette

CONFIDENTIEL

Annexes
Bibliographie

- Ambiances physiques
  - INRS : « Réduction de la nuisance sonore dans les bureaux ouverts : un exemple d'utilisation de la norme NFS 31-199 en entreprise » (tf, 09/2017)
  - Norme Afnor S 31-199, « Performances acoustiques des espaces ouverts de bureaux »
  - Norme Internationale ISO 9221-5, « Exigences ergonomiques pour le travail de bureau avec terminaux à écrans de visualisation (partie 5) »

CONFIDENTIEL

Annexes
Bibliographie

- Aménagement des espaces de travail
  - INRS, Fascicule ED 950, 2021: « Conception des lieux et des situations de travail »
  - INRS, Fascicule ED 108, 2009 (p. 4)
  - Norme NF X35 – 102 : « Conception ergonomique des espaces de travail en bureaux »
  - Norme Internationale : ISO 9221-5, « Exigences ergonomiques pour le travail de bureau avec terminaux à écrans de visualisation (partie 5) »
  - Norme NF EN 13779 (2007) concernant la ventilation des bâtiments non résidentiels
  - Code du Travail :
    - Article R. 4228-10
    - Article R. 4323-12

CONFIDENTIEL

Annexes

- Tableau de typologie de surfaces de l'Etat.

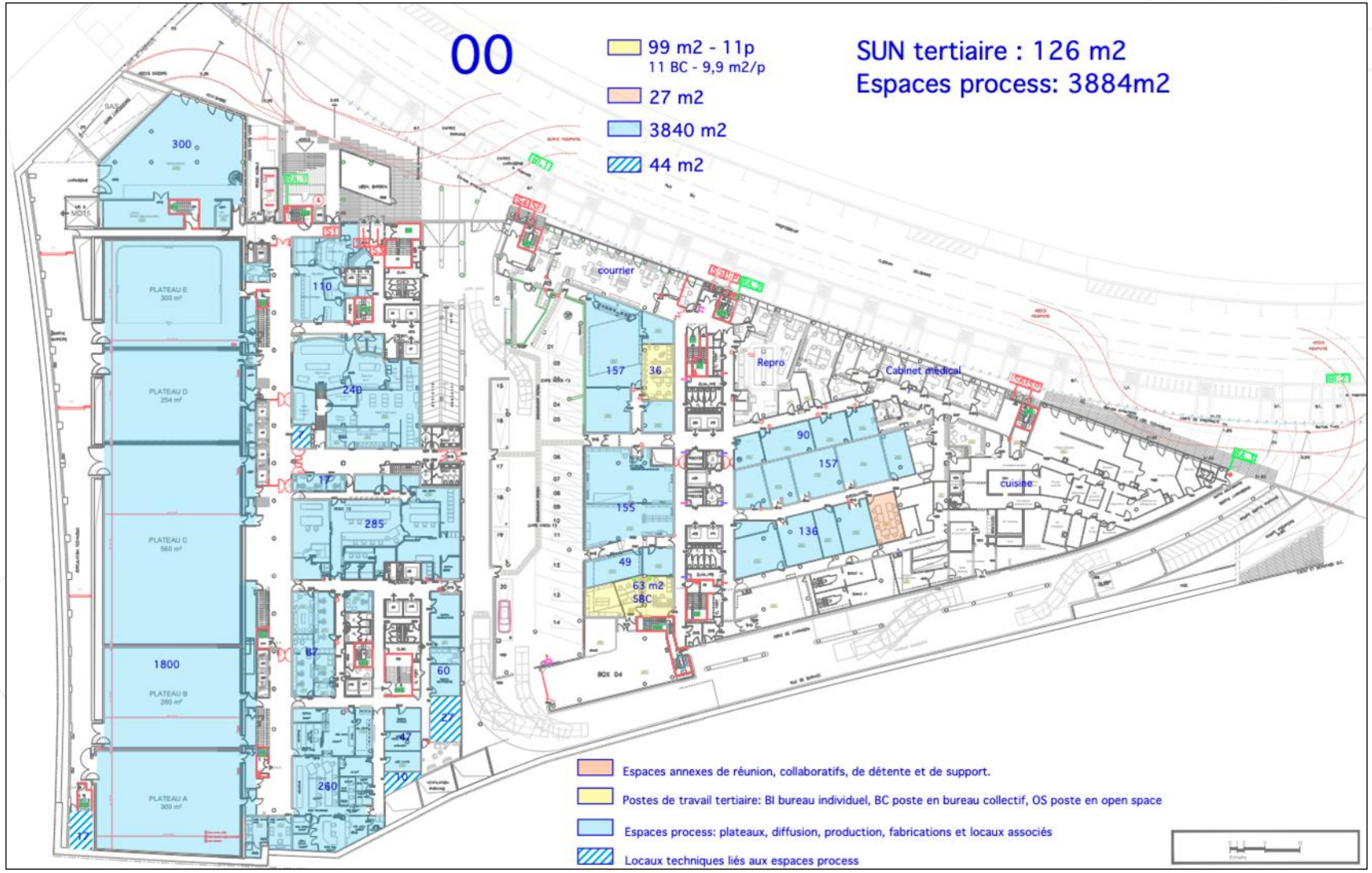
TYPOLOGIE DES SURFACES DE L'ETAT

RUBRIQUE	N°	TYPOLOGIE définition	SUN Précisions pour les surfaces de l'Etat	SUB	SDP Article L111-14 et R. 111-22 code de l'urbanisme	Hors SDP
Surface de Bureau (SB)	1	Bureau fermé, Open space (yc Standard téléphonique)	x	x	x	
	2	Salle photocopieuse, reprographie légère	x	x	x	
	3	Placard, Rangement, Armoire	x	x	x	
	4	Salle d'attente à usage exclusif de l'occupant	x	x	x	
	5	Sanitaire privatif (A l'usage réservée d'une personne désignée (préfet,	x	x	x	
Surface de Réunion	21	Salle de réunion, audio, visioconférence	x	x	x	
	22	Salle d'équipe, salle de projet	x	x	x	
	23	Salle de formation, salle de séminaire (formation du personnel de l'administration yc salle d'instruction, laboratoire de langues)	x	x	x	
	24	Mini salle de réunion	x	x	x	
	25	Bibliothèque, documentation	x	x	x	
	26	Salle d'exposition, show-room	x	x	x	
	27	Salle de pause, de repos, de détente, lounge (yc si elles comprennent des équipements de cuisine (frigo, micro-ondes…))	x	x	x	
	28	Salle & salon de réception (yc salle d'honneur)	x	x	x	
Surface Annexe de Travail	41	Dégagement, circulation interne (Circulation résultant de cloisonnement, en général avec une issue unique, à usage exclusif de l'occupant)	x	x	x	
	42	Vacant (pour les surfaces "occupables" éligibles à la SUN)	x	x	x	
	43	Salle d'archive (vivante, semi-vivante, morte)	x	x	x	
	44	Salle serveur, salle informatique, locaux techniques "occupants" (dédié aux utilisateurs (baie de brassage informatique, serveurs…))	x	x	x	
	45	Salle d'information et de commandement, salle opérationnelle (yc salle enterrée, tour de contrôle, salle de transmission, central téléphonique)	x	x	x	
	46	Equipement fixe, coffre-fort	x	x	x	
	47	Cloison mobile (emprise au sol des cloisons mobiles)	x	x	x	
	48	Magasin, armurerie (meuble)	x	x	x	
Surface Légale &Sociale	101	Locaux syndicaux		x	x	
	102	Assistante sociale, infirmerie, cabinet médical, hôpital (yc centre de traitement spécialisé, salle d'opérations)		x	x	
	103	Locaux de sports, activités culturelles, studio de répétition, crèches (yc halte garderie, gymnase, piscine couverte, salle de culte)		x	x	
	104	Vestiaire, douche (yc pédiluve, salle lavabos)		x	x	
Surface Spécifique	111	Circulation primaire (Circulation générale principale)		x	x	
	112	Sanitaire commun		x	x	
	113	Salle aveugle (de par les éléments de structure) (une salle n'est pas considérée comme aveugle si elle est coupée du jour par des cloisons		x	x	
	114	Accueil, Attente, Orientation, Atrium, Salle des pas perdus (yc entrée, hall)		x	x	
	115	Espace de réception du public sans poste de travail (yc salle des ventes)		x	x	
	116	Salle de cours (cours destinés au public (non au personnel de l'administration)		x	x	
	117	Amphithéâtre, Salle de conférence, Salle d'audience, Auditorium		x	x	
	118	Espaces verts intérieurs (type patio) (et hors espaces verts en pleine terre)		x	x	
	119	Stand de tir (si fermé)		x	x	
	120	Surface de production, laboratoires, ateliers, salle blanche ou grise (yc labo photo, banc d'essai, atelier du matériel etc.)		x	x	
	121	Locaux de rétention, garde à vue, salle de levée de doute		x	x	
	123	Armurerie (salle), soute à munitions (local spécifique contenant armes et/ou		x	x	
	124	Espace pour animaux si fermé (yc local vétérinaire, chenil, fauconnerie)		x	x	
Surface des services généraux (SGG)	151	Local gardiennage, poste de garde (yc PC de sécurité)		x	x	
	152	Local spécifique pour services généraux (ménage…)		x	x	
	153	Imprimerie, reprographie centrale		x	x	
	154	Zone de réception, Local courrier, la Poste, Local chauffeur		x	x	
Restauration	161	Restaurant, Réfectoire, Club, Espace social de restauration		x	x	
	162	Cafétéria, Cuisine, Kitchenette, Mess		x	x	
Logement de fonction (Surface Habitable)	171	Logement de fonction		x	x	
	172	Logement pour Utilité de Service ou NAS		x	x	
	173	Salle collective de logement (détente, cuisine, séchoir, sanitaires)		x	x	
	174	Résidence		x	x	
	175	Casernement		x	x	
	176	Hébergement (Ecoles, CRS)		x	x	
Autres surfaces SUB	191	Véranda		x	x	
	192	Palier d'étage		x	x	
	193	Galerie non technique		x	x	
Eléments structurels	201	Murs, voiles, cloisons fixes, gaines, poteaux			x	
	202	Refends			x	
Autres surfaces	221	Hangar, Entrepôt, Stockage extérieur			x	
	222	Station service, garage auto, atelier lourd			x	
Caves et Sous-sol	231	Caves et sous sols (hors stationnement et usages professionnels cités supra)			x	
Circulation	241	Circulation à usage non exclusif de l'attributaire			x	
	243	Oriels (bow-window) permettant un accès aux étages			x	
Combles, caves et sous-sol	301	Combles et sous sol < hauteur 1,80m				x
	302	Combles non aménageables par son encombrement				x
	303	Combles non aménageables par impossibilité de supporter la charpente				x
	310	Hauteur<1,80m (Quelle que soit la désignation de la surface et son emplacement)				x
Locaux techniques	311	Local technique				x
	312	Ouvrages techniques extérieurs (ouvrages hydrauliques (châteaux d'eau, station de pompage..) ouvrage de télécom (radio balise))				x
Prolongement extérieur	321	Surfaces non closes en RDC (Sous pilotis ou arcade)				x
	322	Balcon				x
	323	Loggia				x
	324	Coursive protégée (type loggia) permettant un accès aux étages				x
	325	RDC et étage couvert et non fermé				x
Parking Souterrain	331	Aire de stationnement				x
	332	Aire de manœuvre				x
	333	SAS de sécurité				x
	334	Rampe d'accès au parking				x
Toiture terrasse accessible ou non	341	Toiture terrasse accessible ou non				x
Vides dont ceux constitués par des trémis	401	Escalier				x
	402	Ascenseur				x
	403	Monte Charge				x
Marches et rampes	412	cabine d'ascenseur				x
	413	Rampe d'accès au parking				x

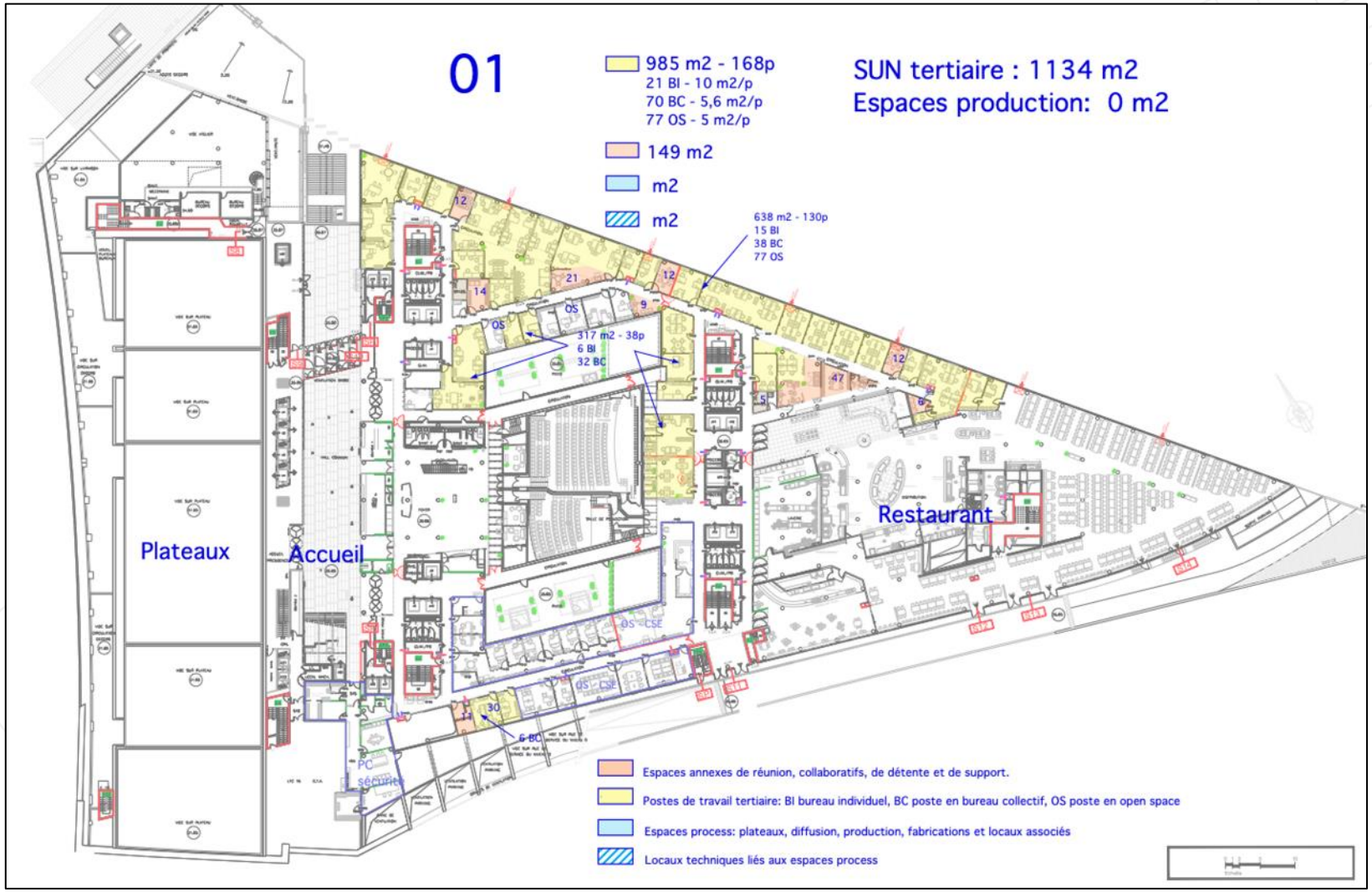
sens de lecture

CONFIDENTIEL

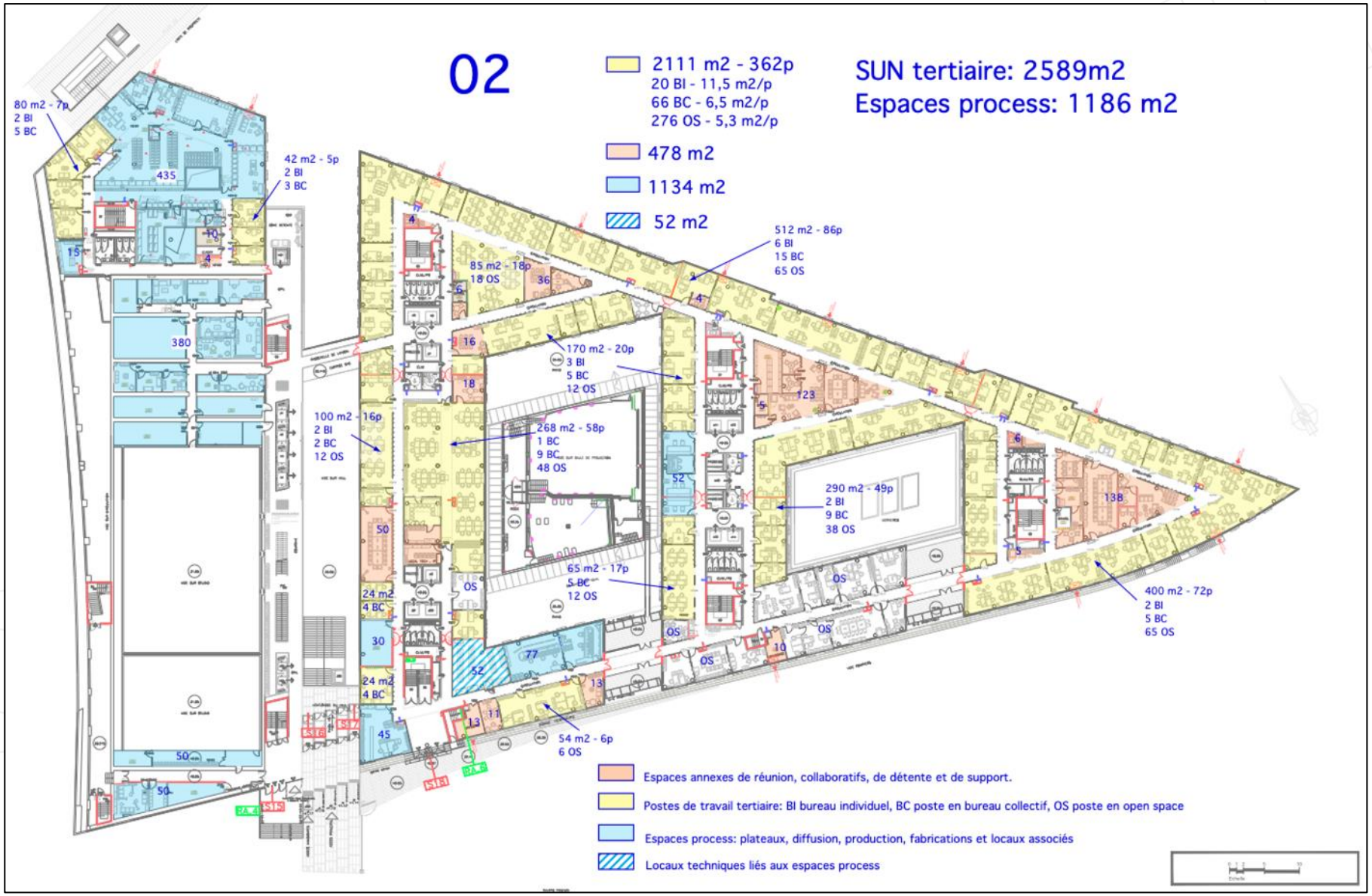
Plans – Surfaces
MFTV 00



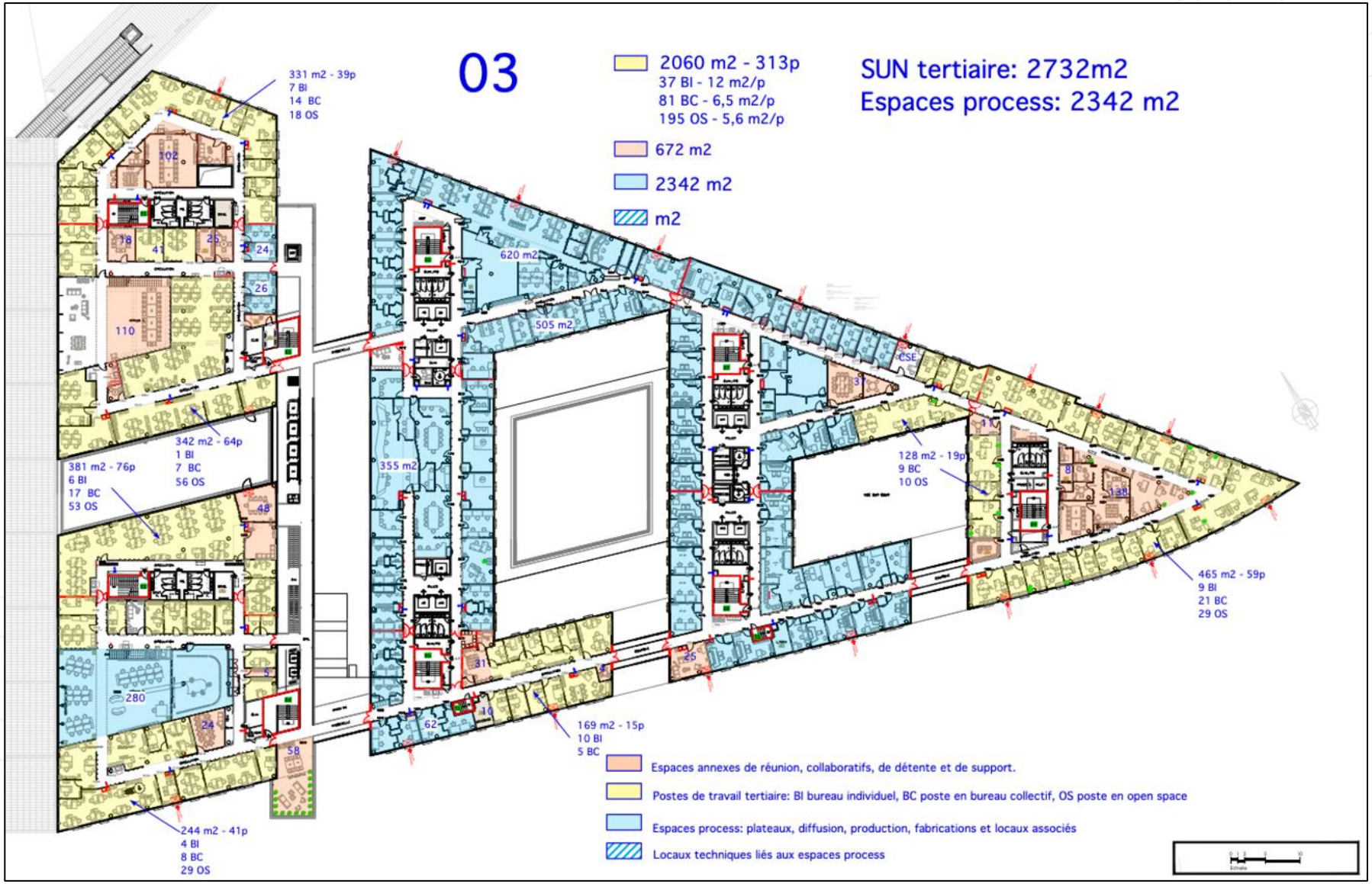
Plans – Surfaces
MFTV 01



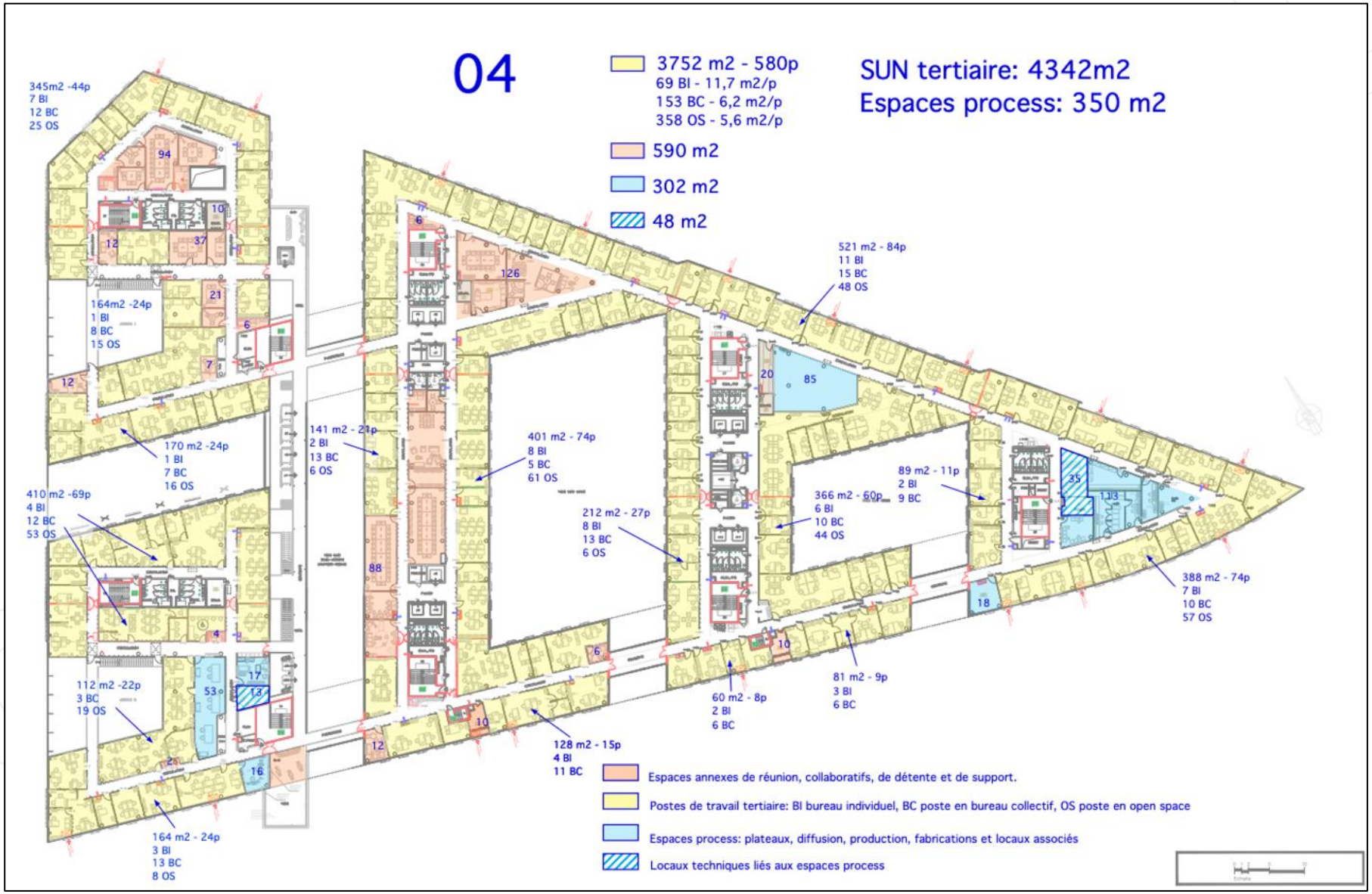
Plans – Surfaces
MFTV 02



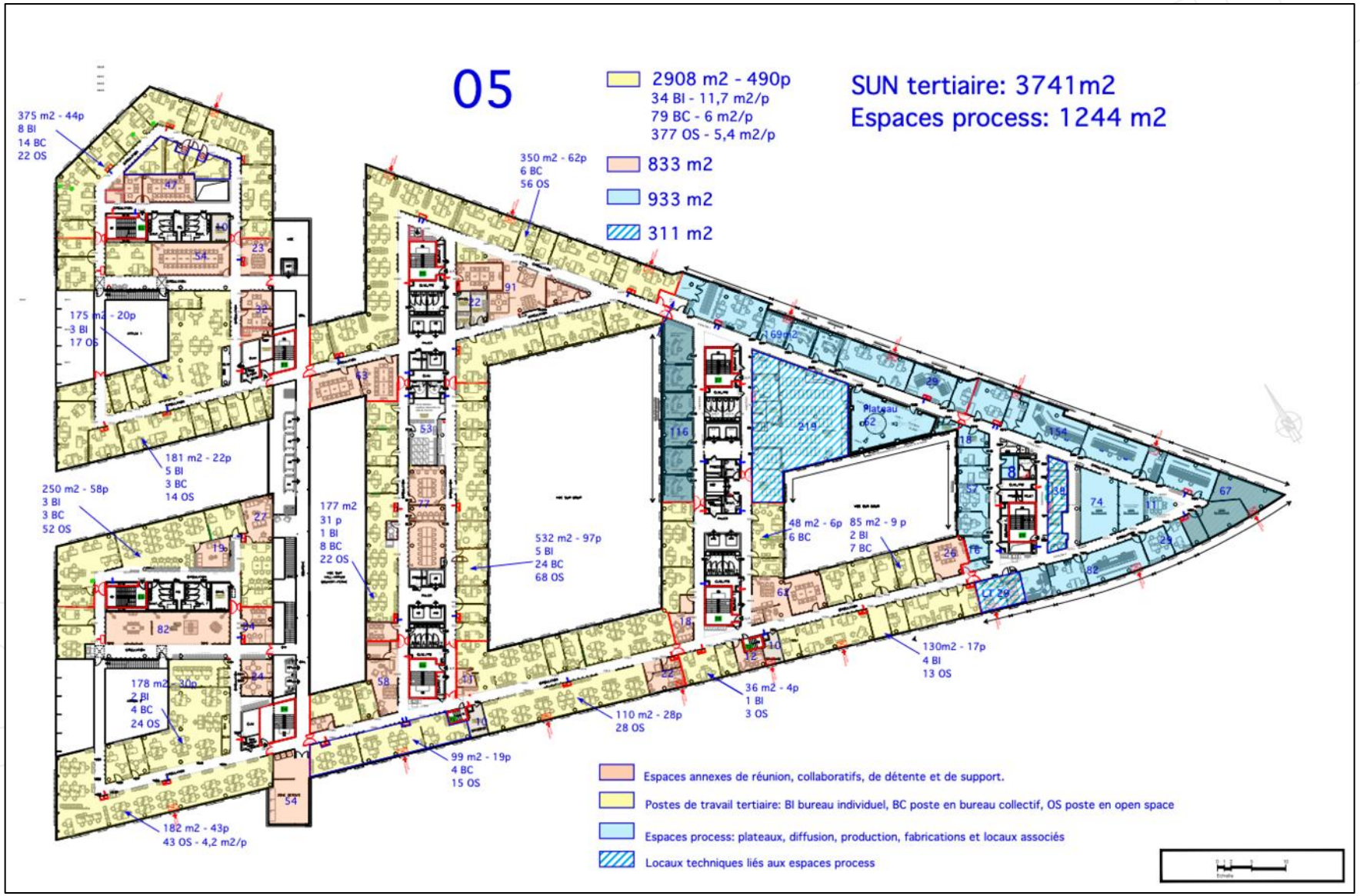
Plans – Surfaces
MFTV 03



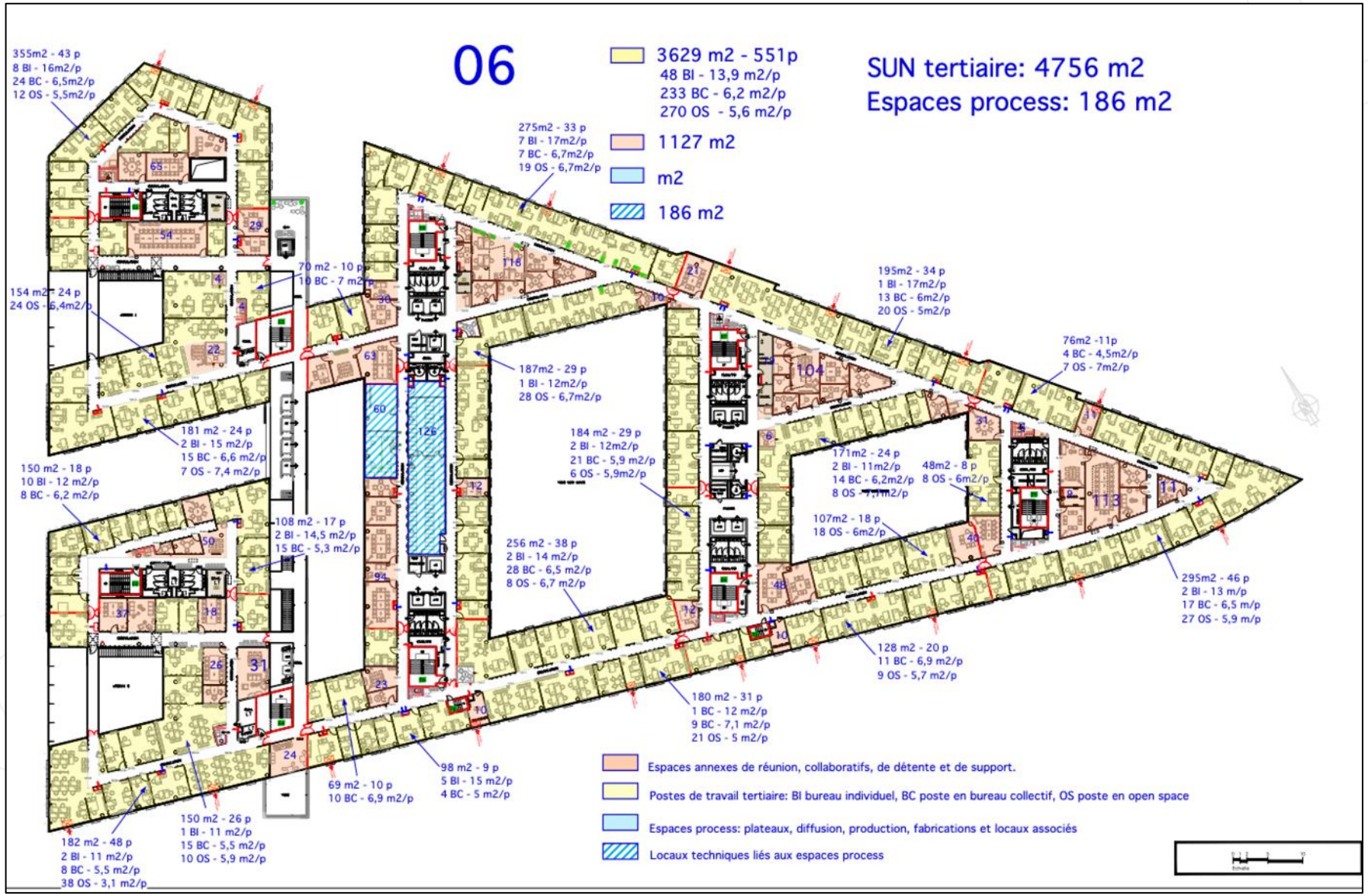
Plans – Surfaces
MFTV 04



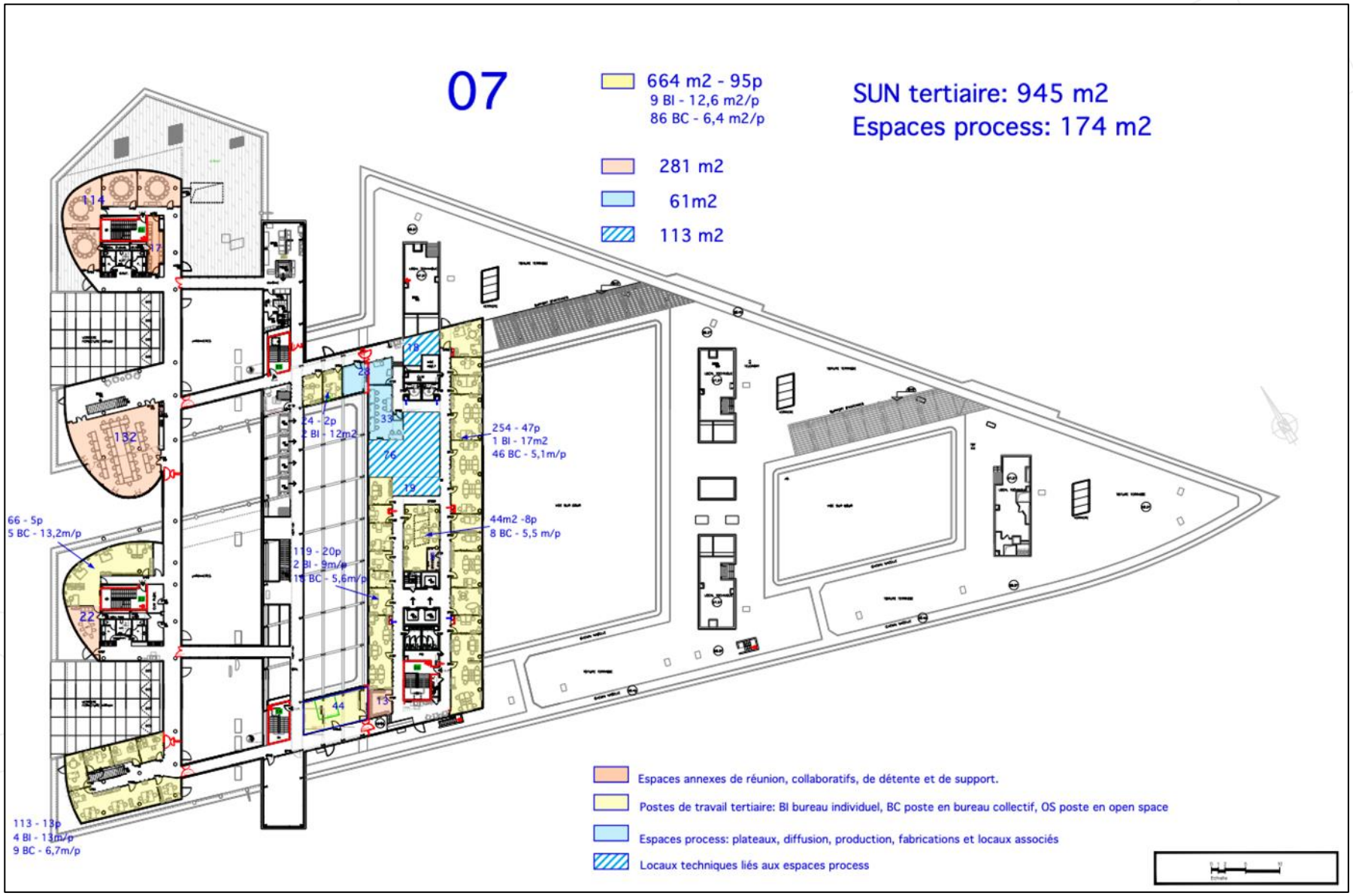
Plans – Surfaces
MFTV 05



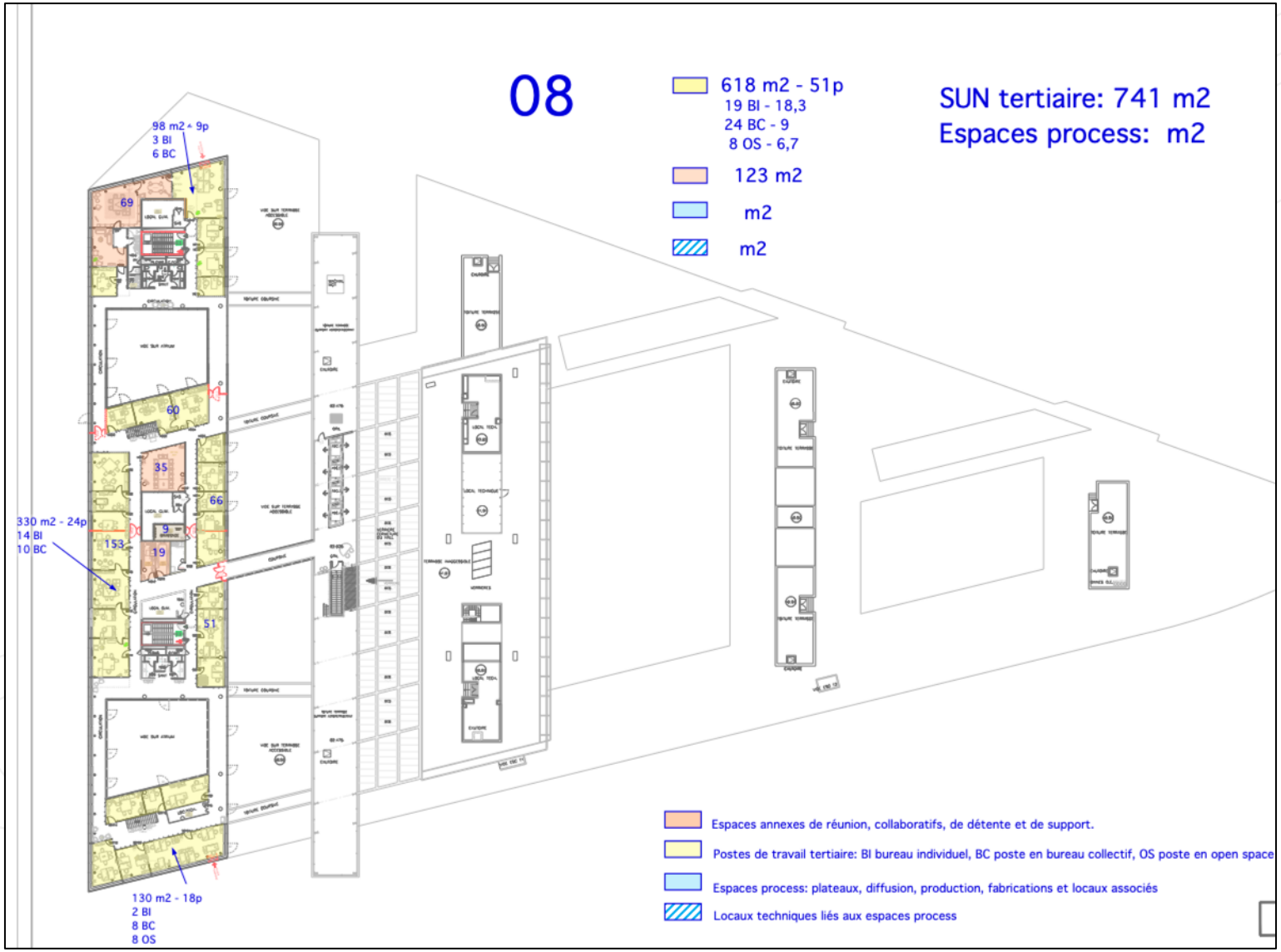
Plans – Surfaces
MFTV 06



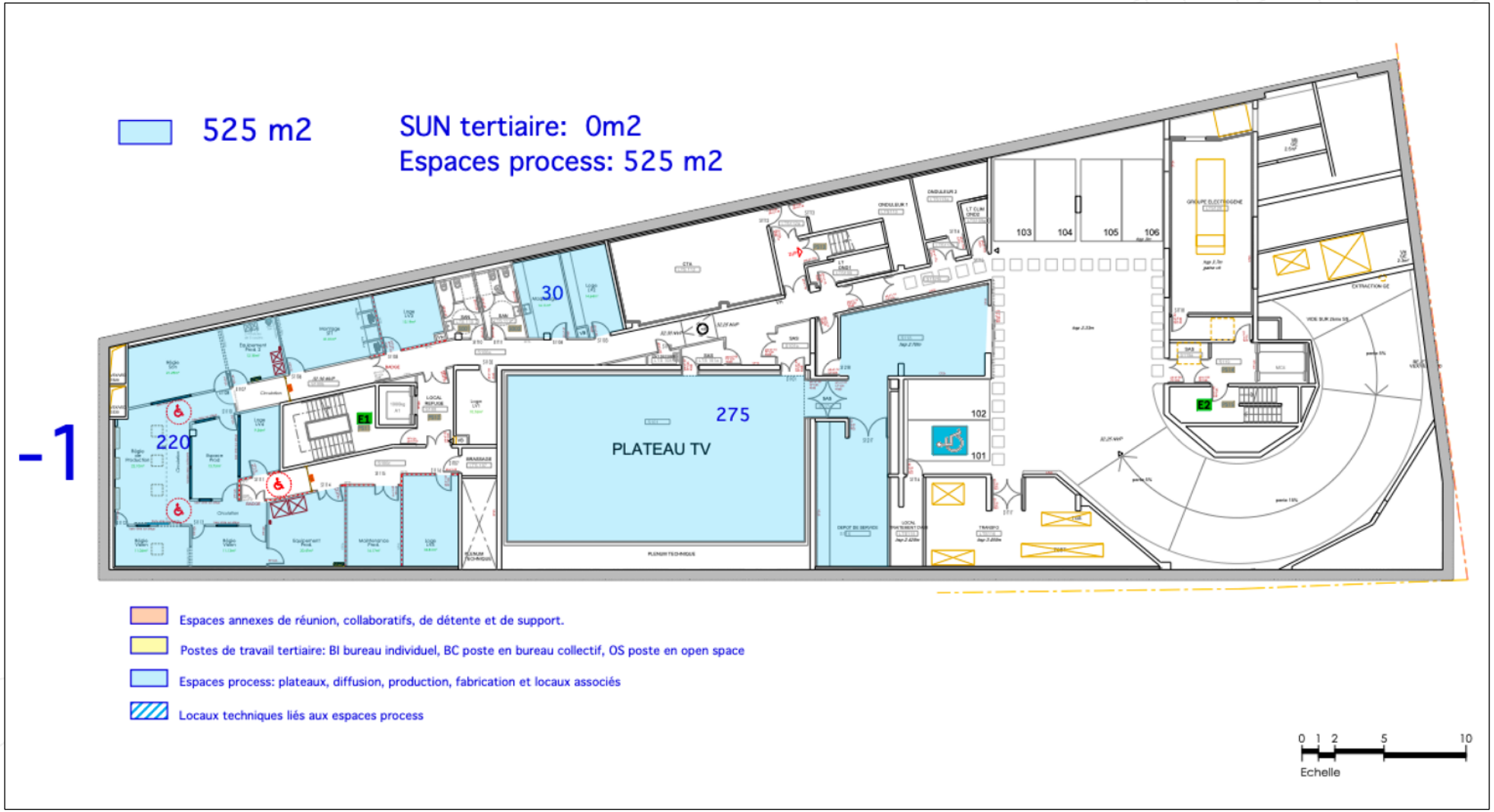
Plans – Surfaces
MFTV 07



Plans – Surfaces
MFTV 08



Plans – Surfaces
VALIN -1



Plans – Surfaces
VALIN - REZ DE JARDIN

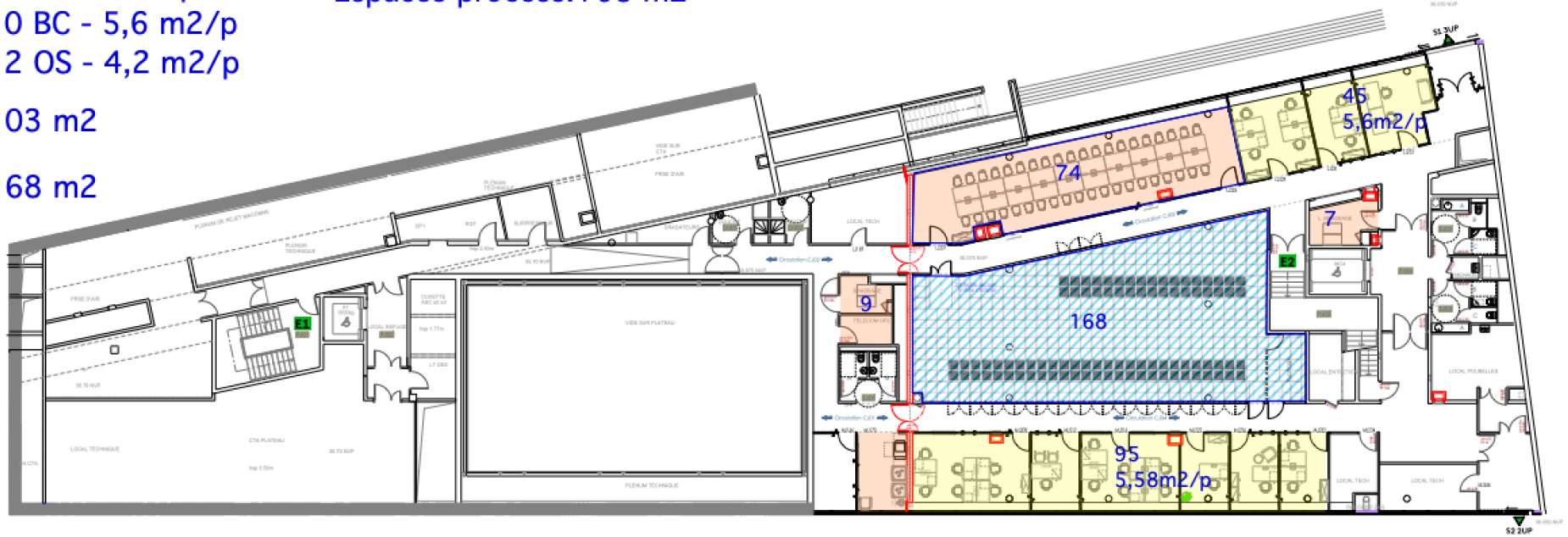
140 m2 - 25p
3 BI - 11 m2/p
10 BC - 5,6 m2/p
12 OS - 4,2 m2/p

103 m2

168 m2

SUN tertiaire: 243 m2
Espaces process:168 m2

RJ



Espaces annexes de réunion, collaboratifs, de détente et de support.

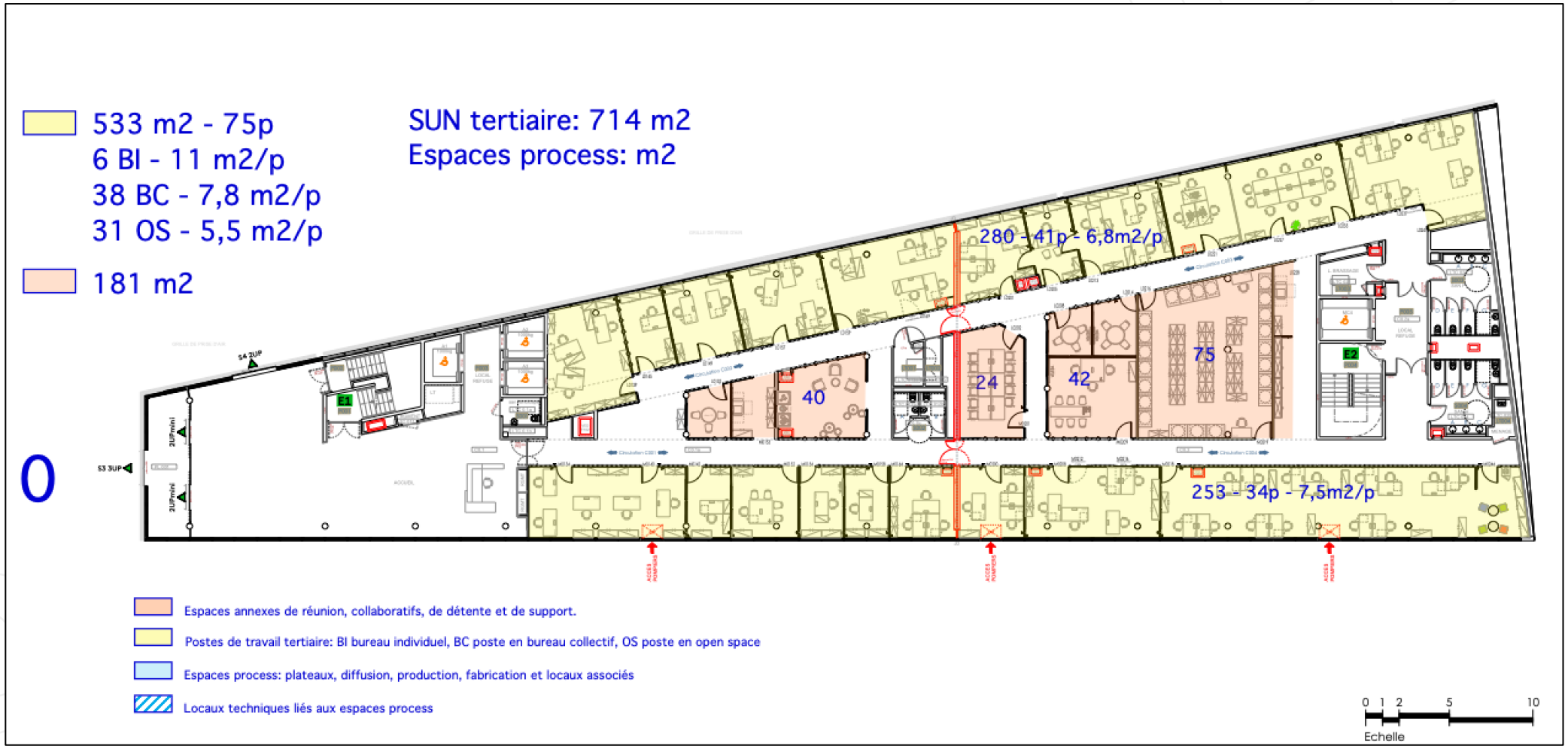
Postes de travail tertiaire: BI bureau individuel, BC poste en bureau collectif, OS poste en open space

Espaces process: plateaux, diffusion, production, fabrication et locaux associés

Locaux techniques liés aux espaces process

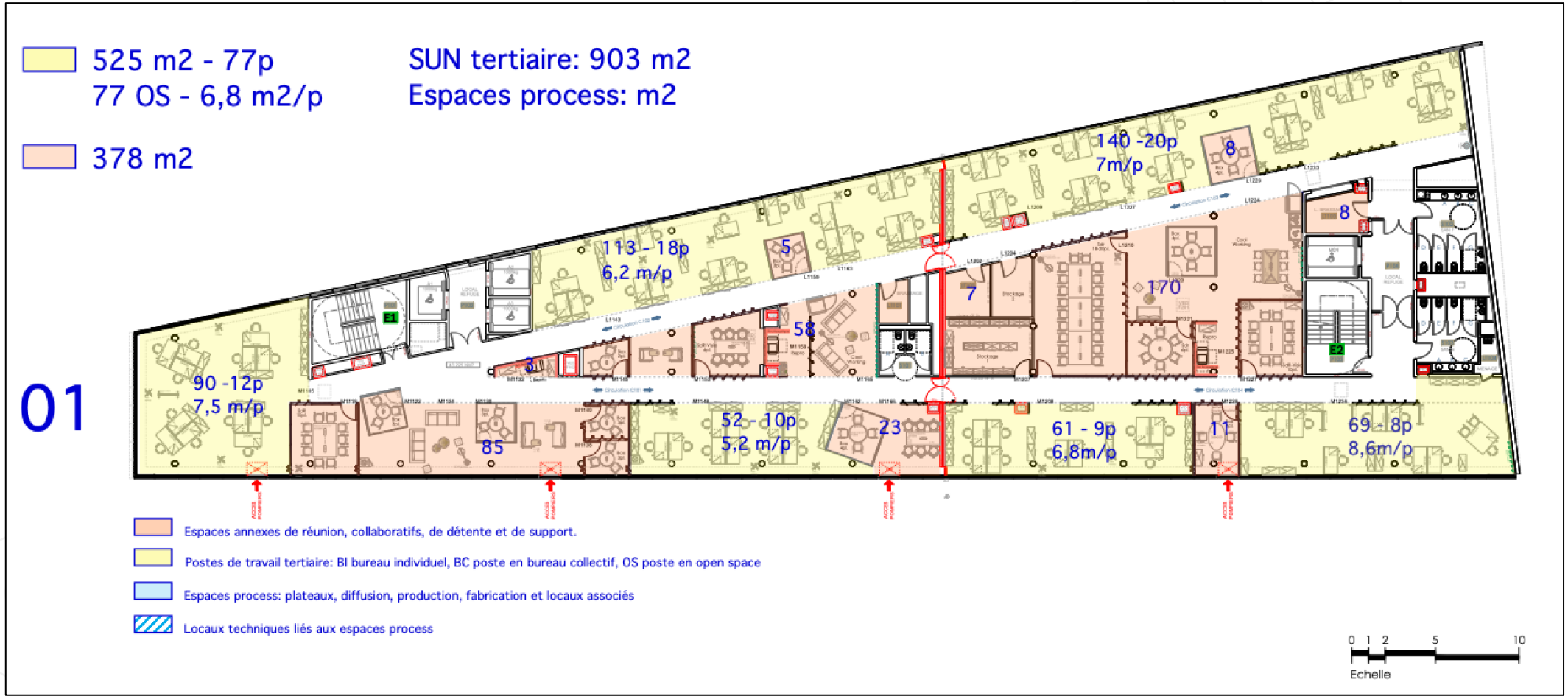
0 1 2 5 10
Echelle

Plans – Surfaces
VALIN - 00

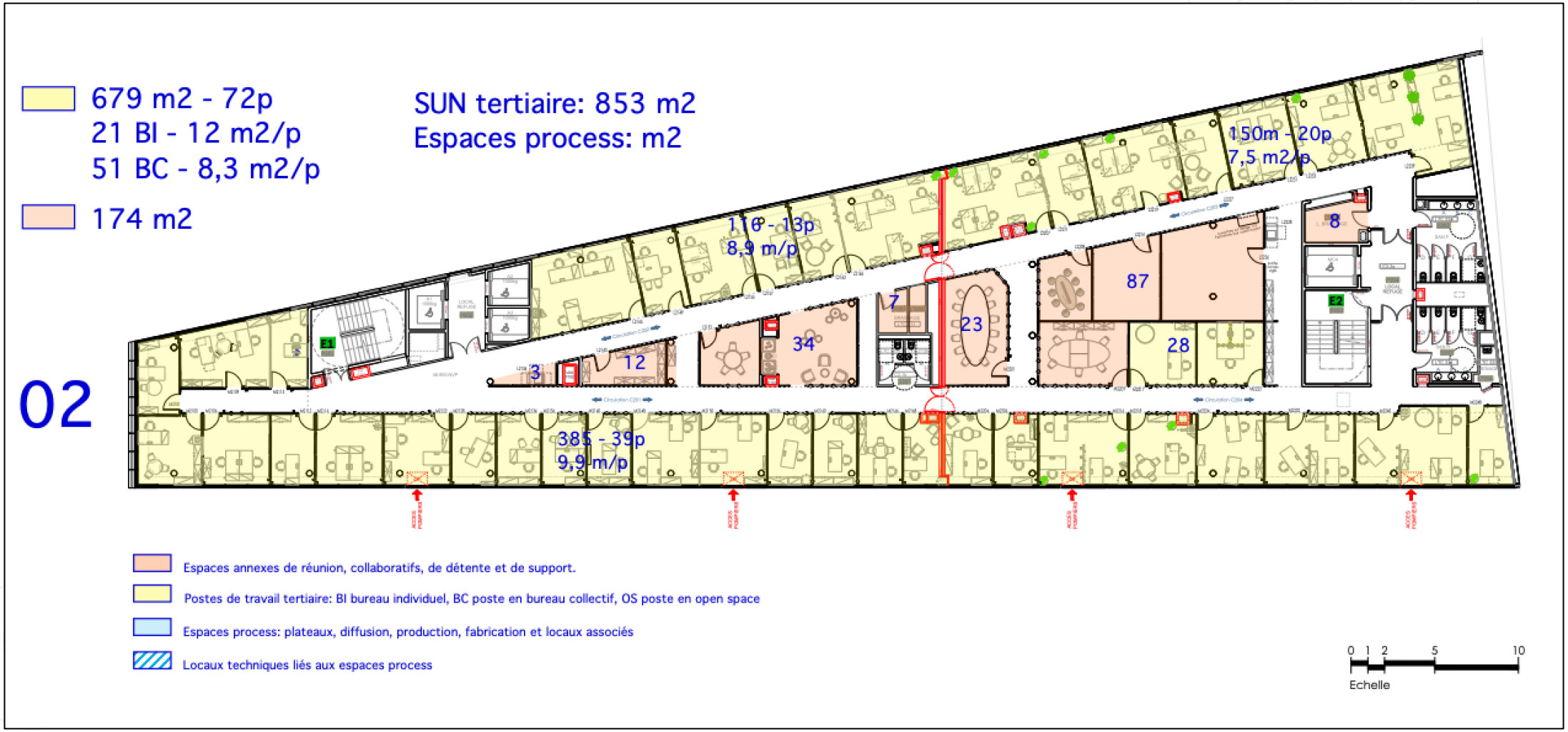


L'humain au cœur des décisions

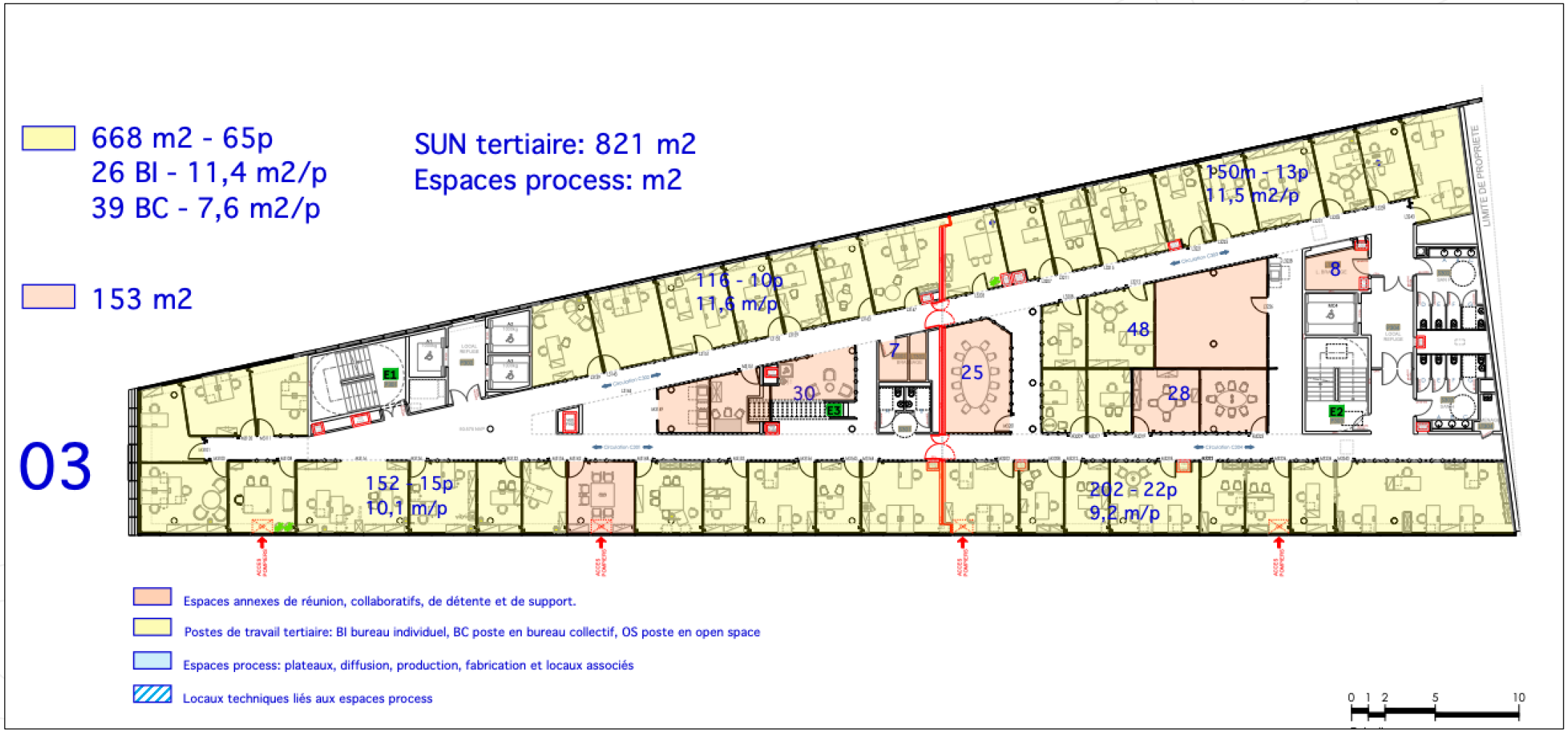
Plans – Surfaces
VALIN - 001



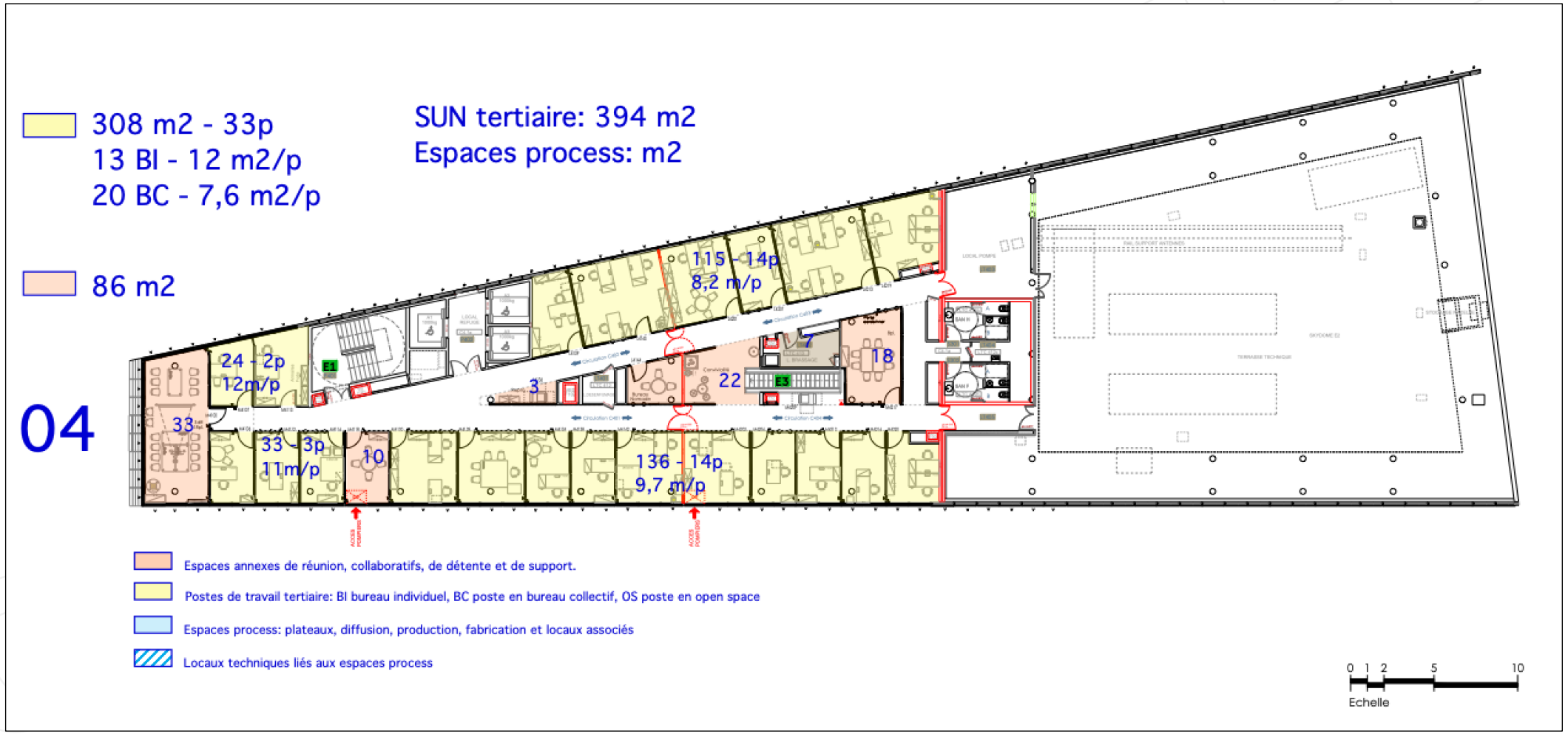
Plans – Surfaces
VALIN - 02



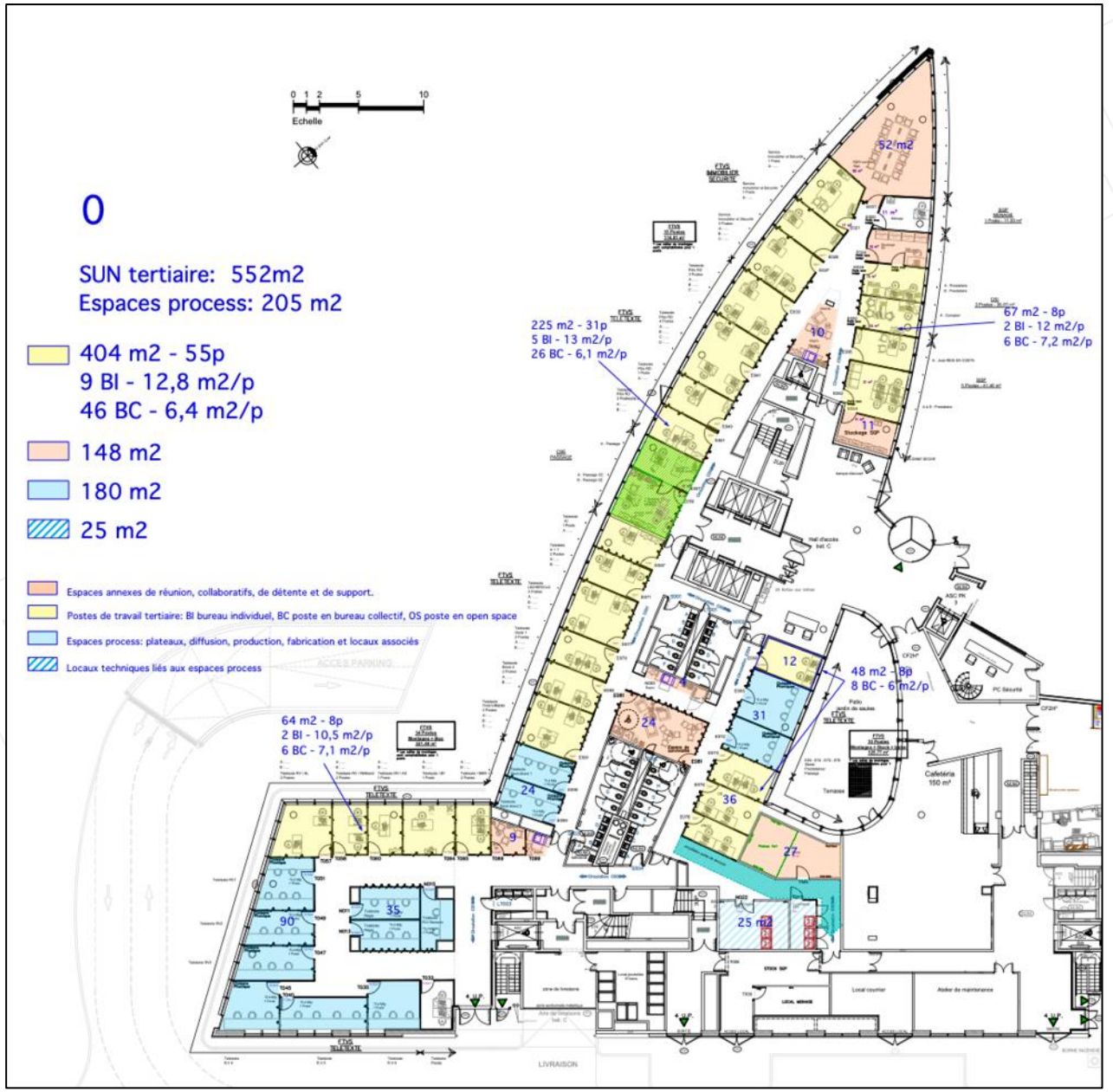
Plans – Surfaces
VALIN - 03



Plans – Surfaces
VALIN - 04

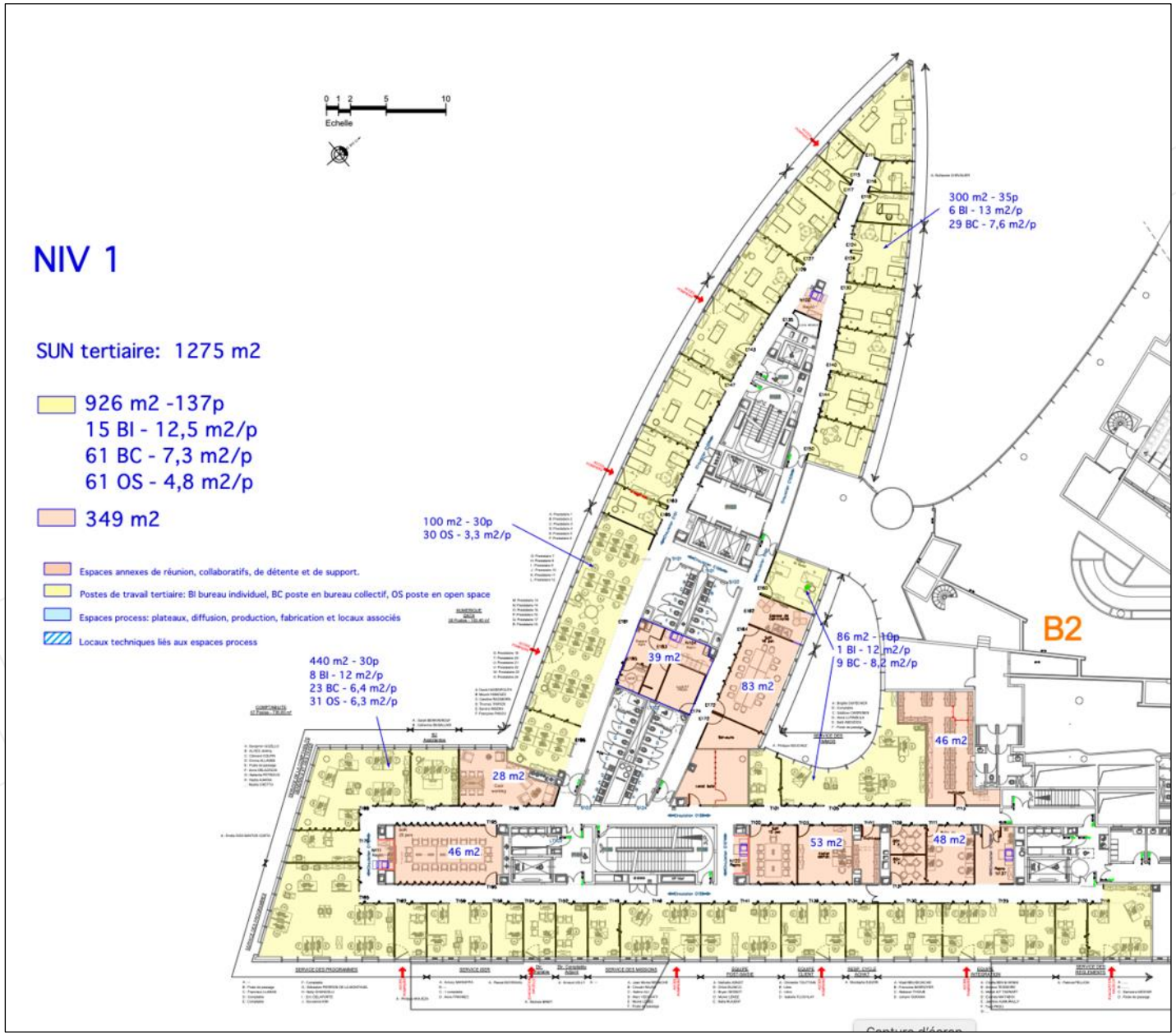


Plans – Surfaces
EOS - 00



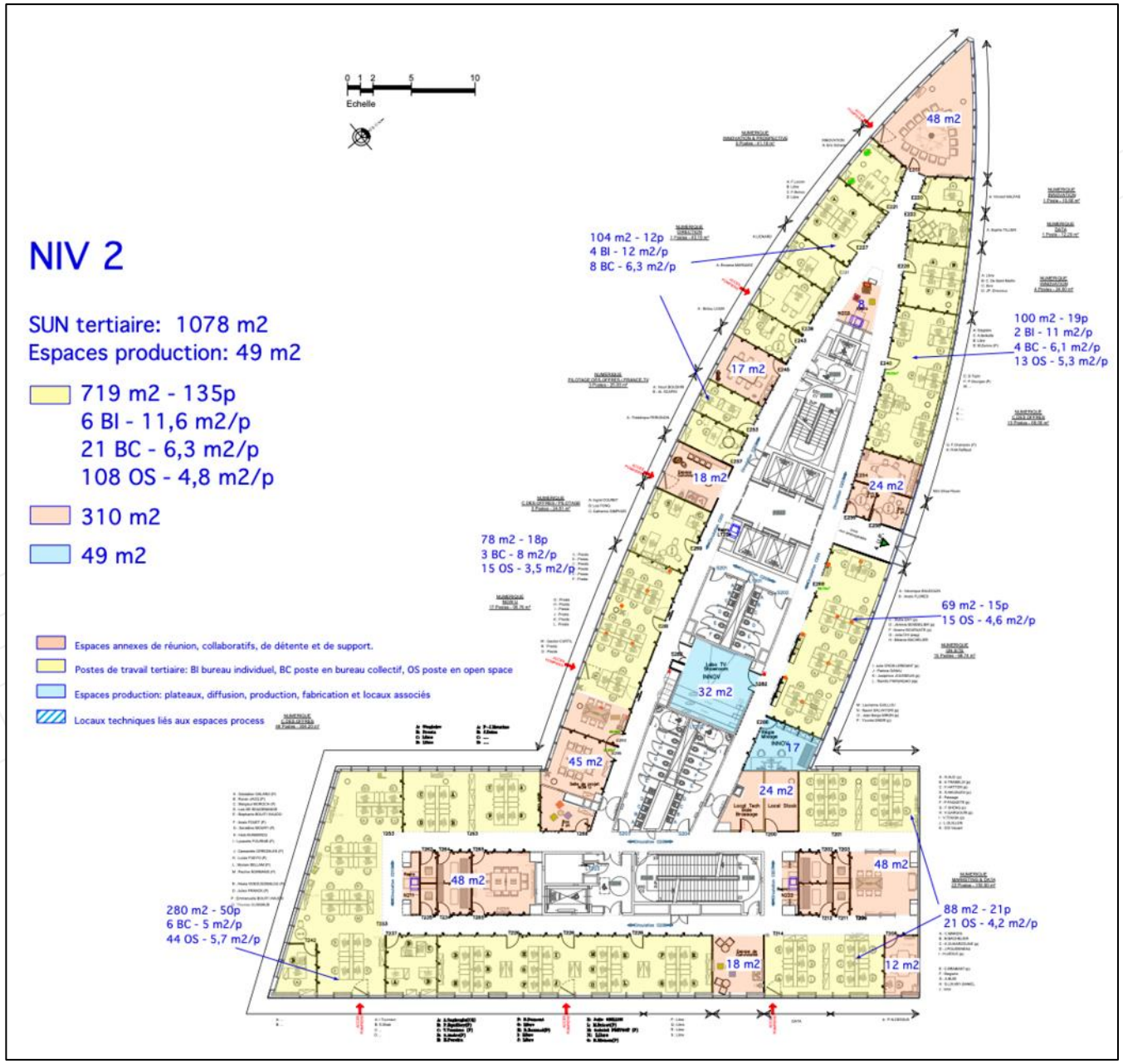
L'humain au cœur des décisions

Plans – Surfaces
EOS - 01



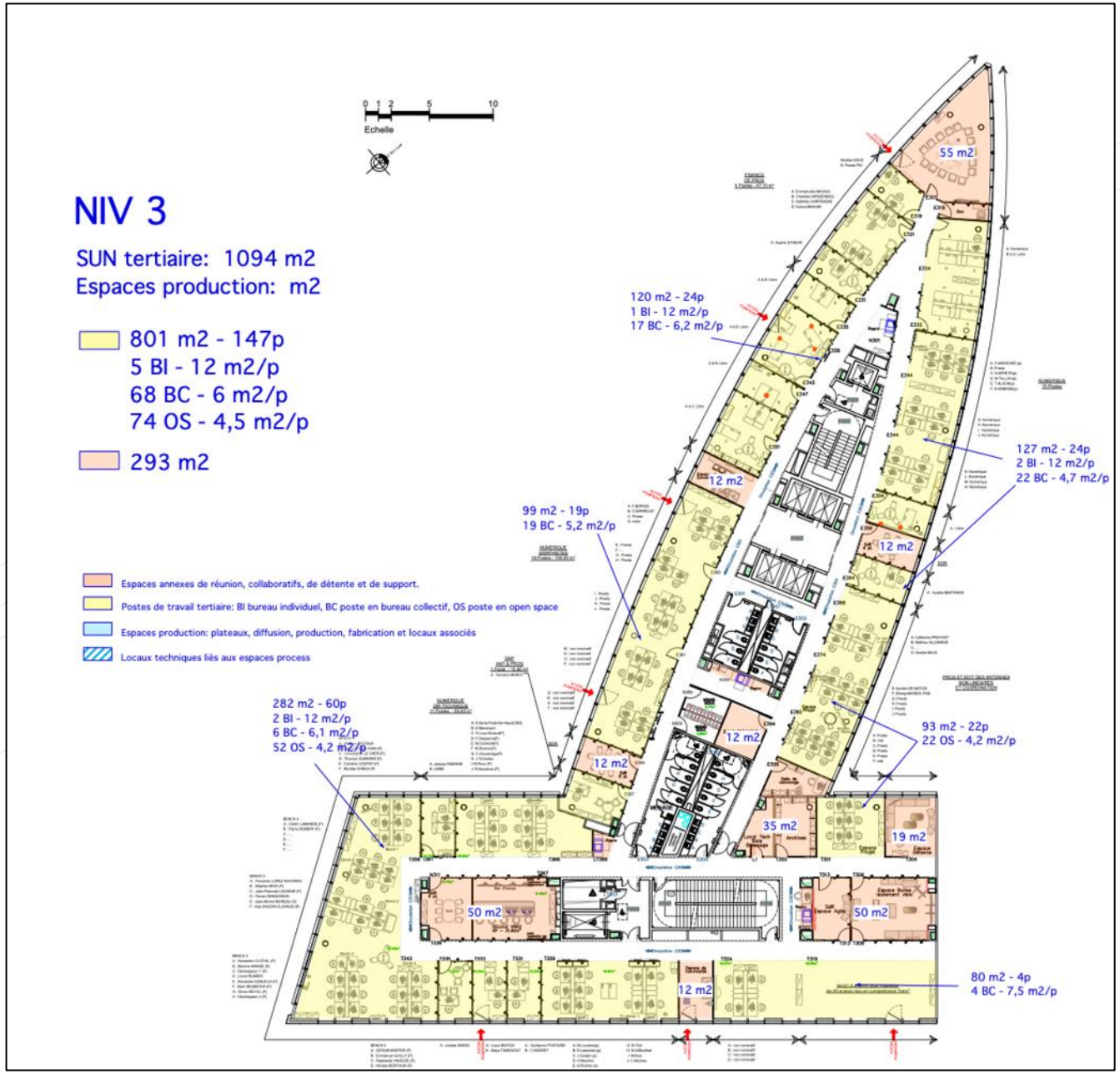
L'humain au cœur des décisions

Plans – Surfaces
EOS - 02



L'humain au cœur des décisions

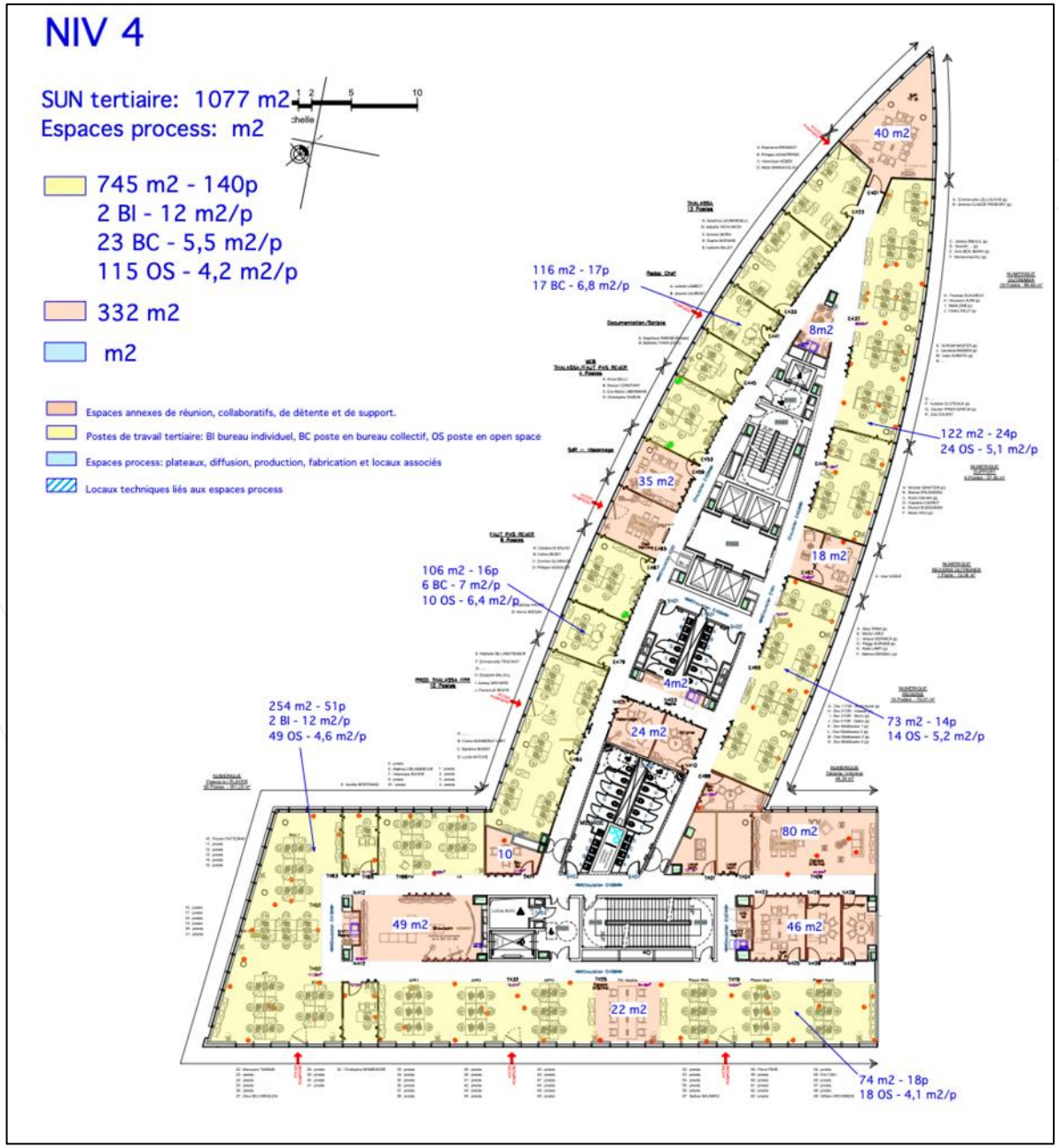
Plans – Surfaces
EOS - 03



L'humain au cœur des décisions

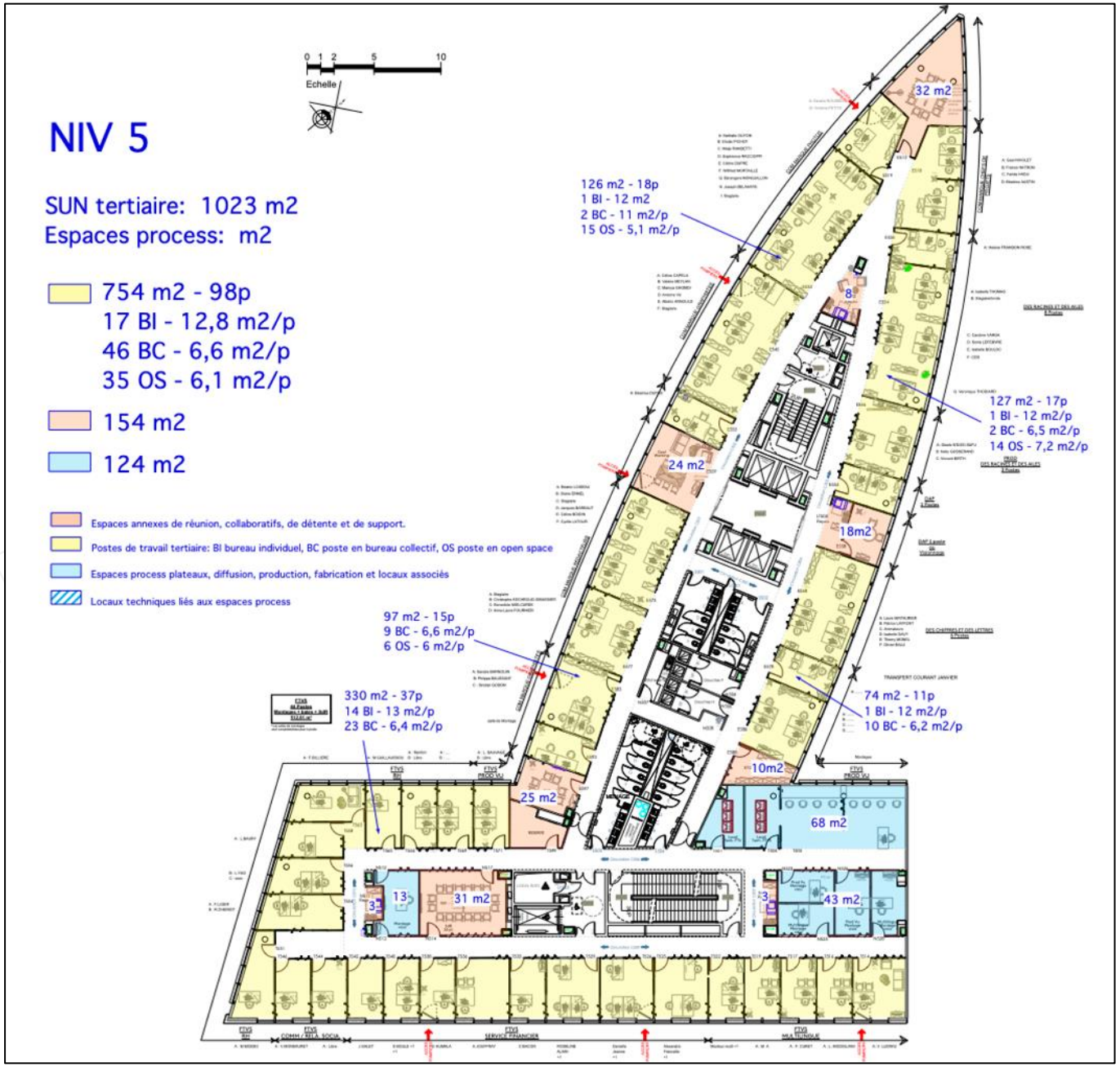
CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
EOS – 04



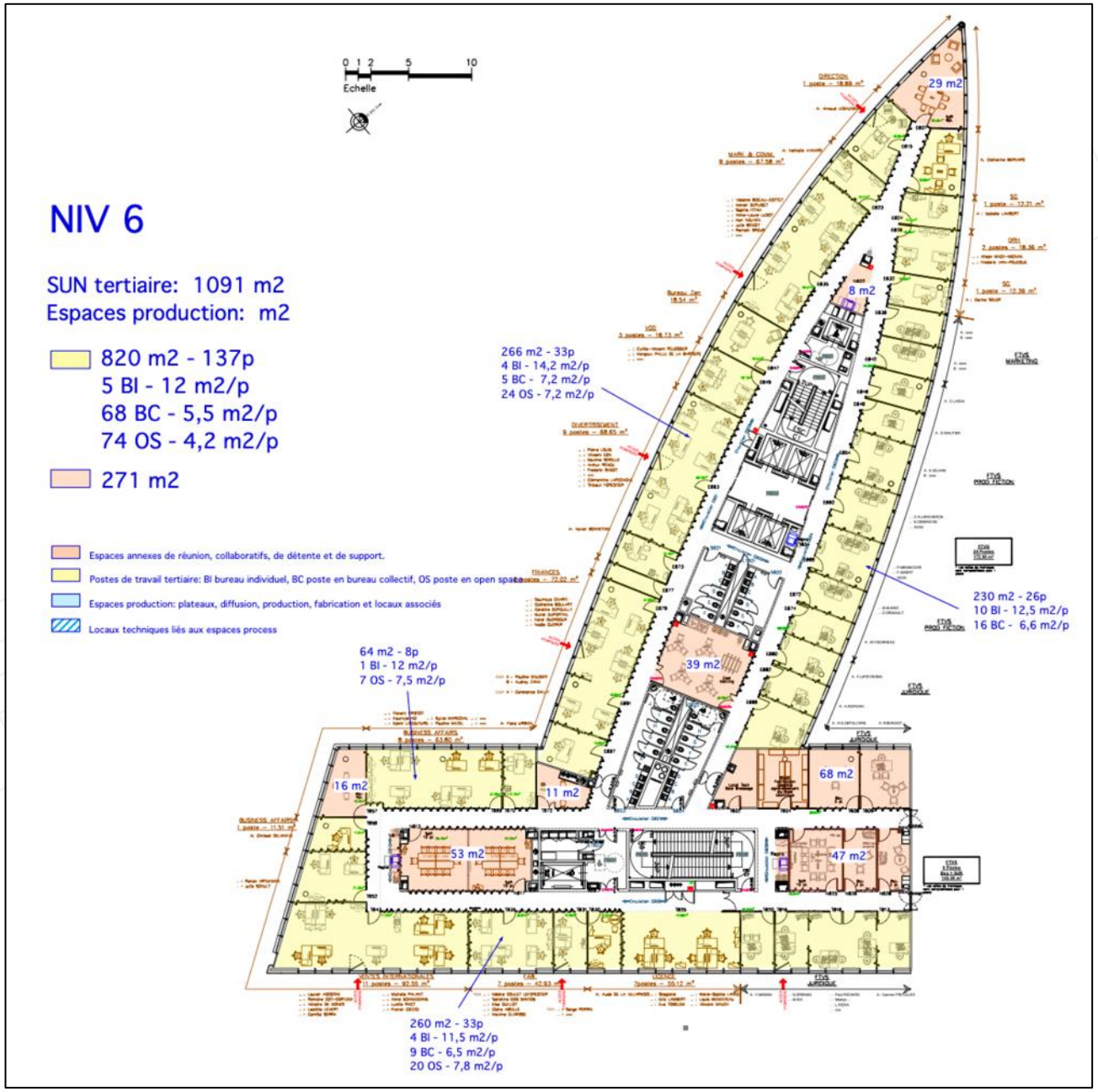
CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
EOS – 05



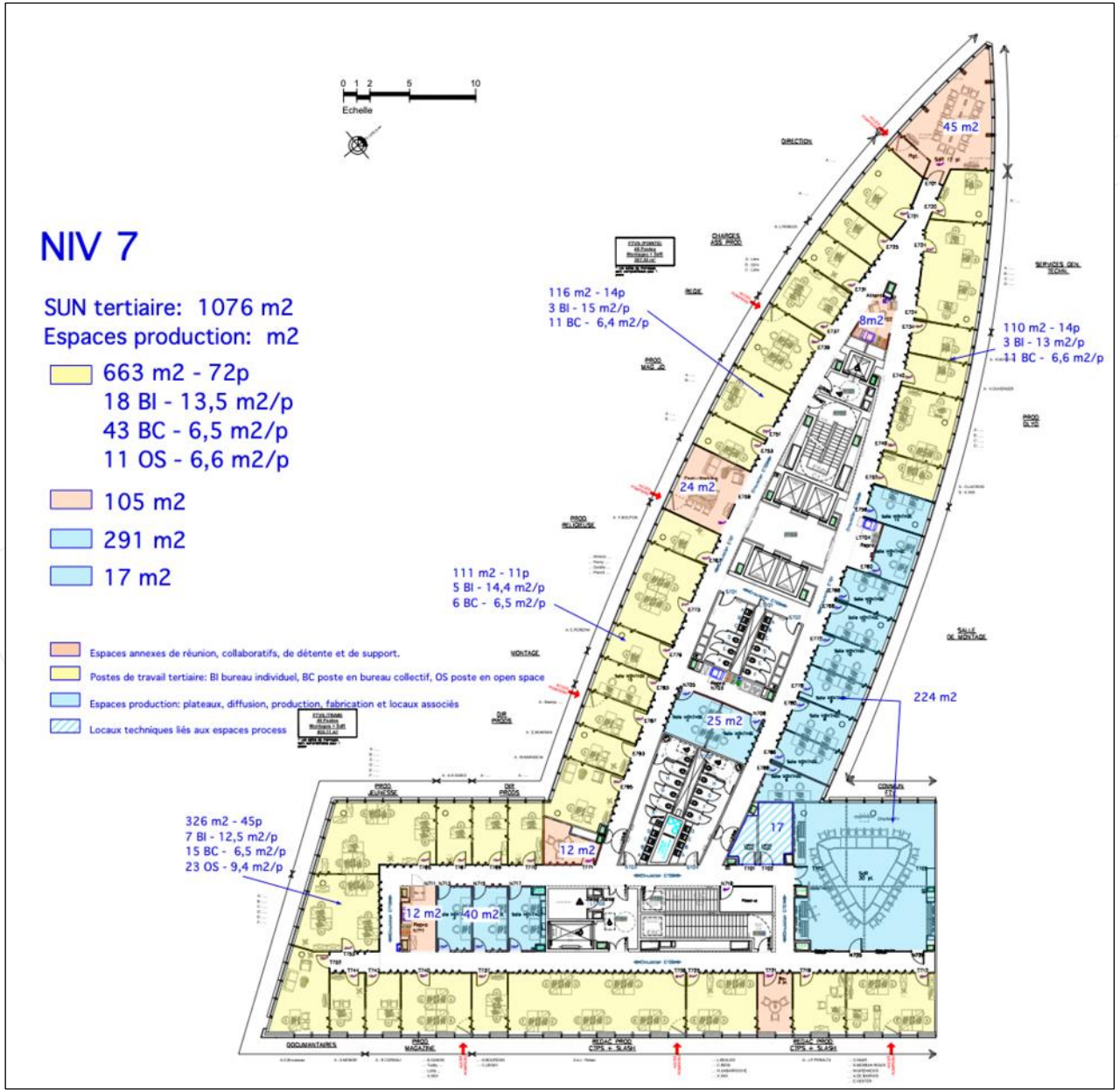
CONFI

Plans – Surfaces
EOS – 06



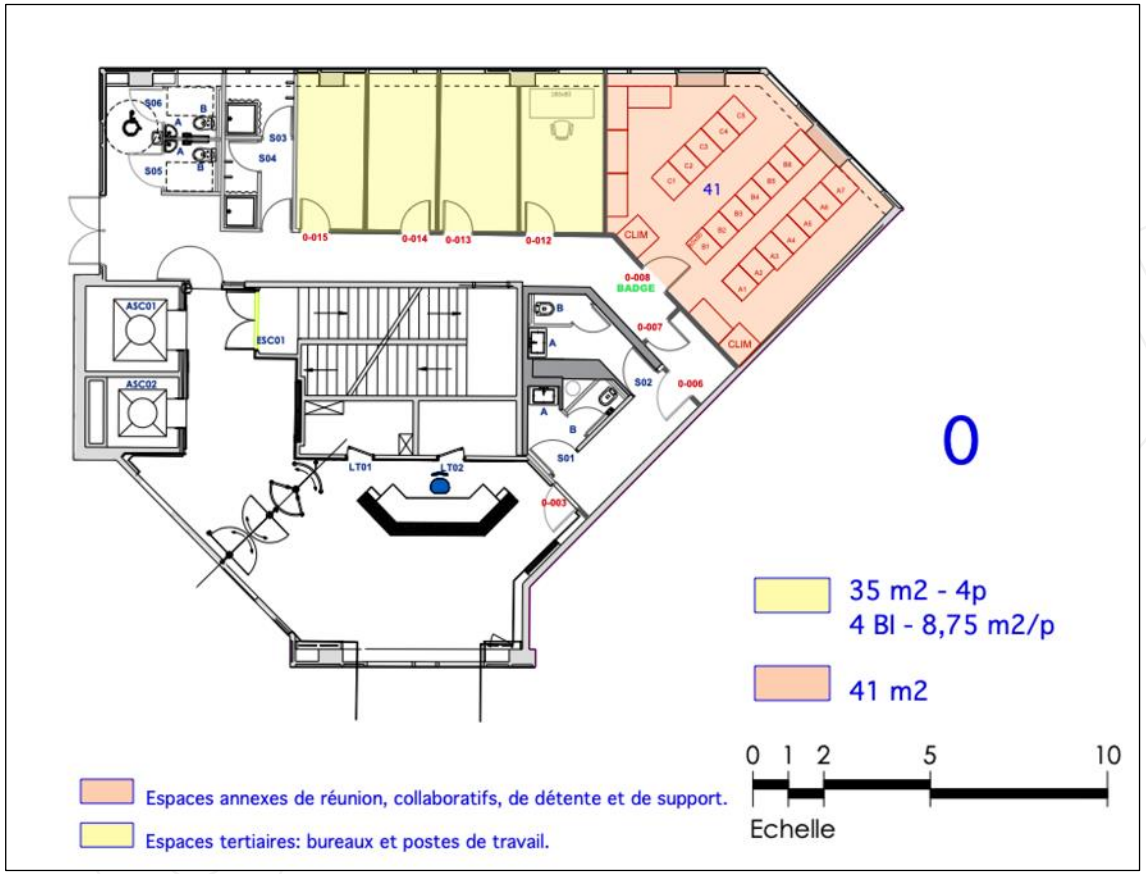
L'humain au cœur des décisions

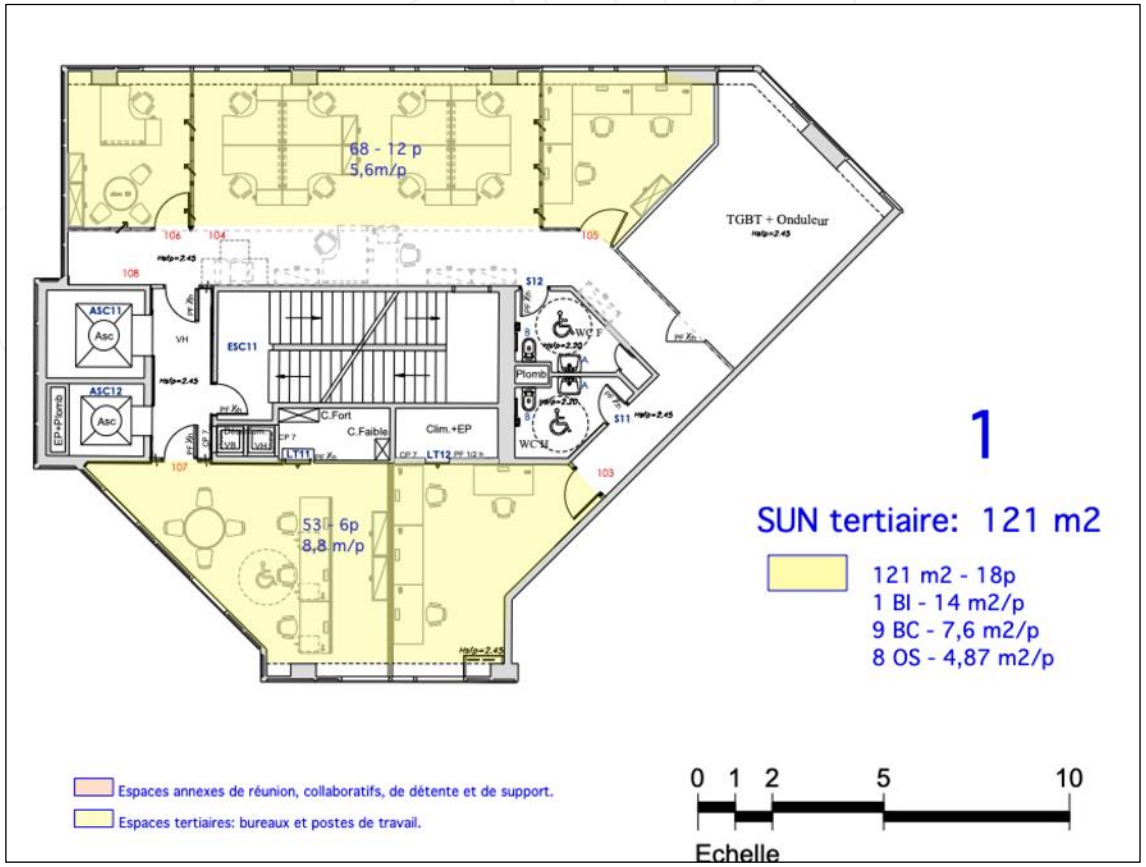
Plans – Surfaces
EOS – 07



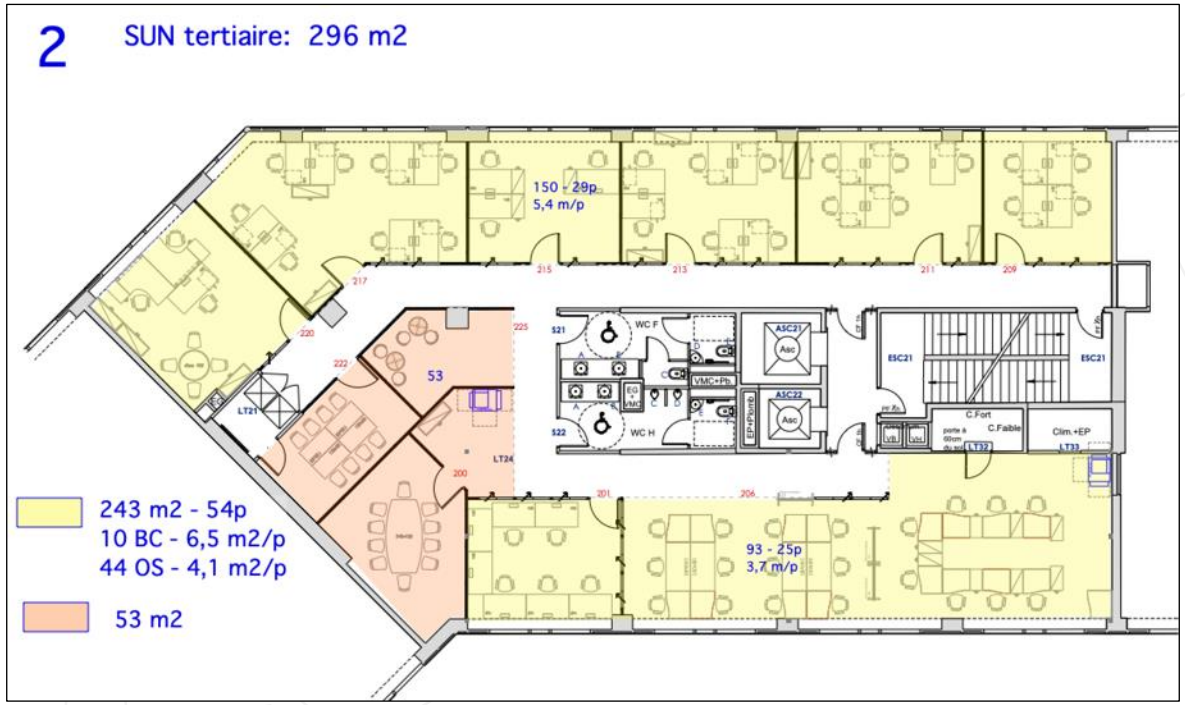
CONFI

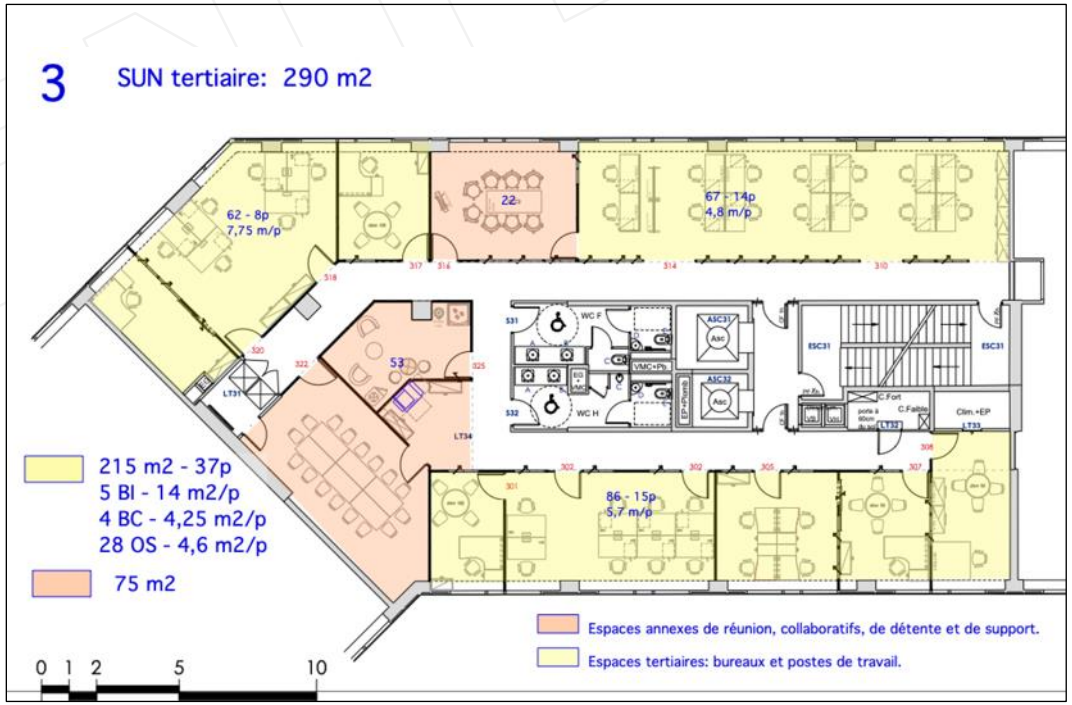
Plans – Surfaces
PONANT PARC





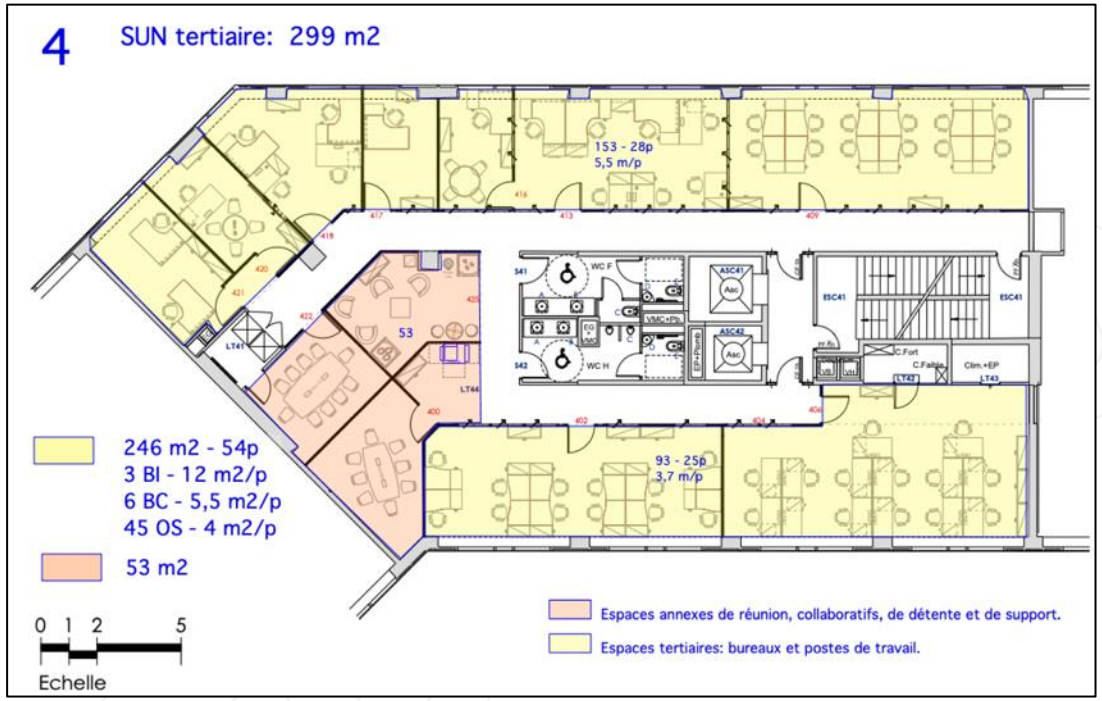
Plans – Surfaces
PONANT PARC

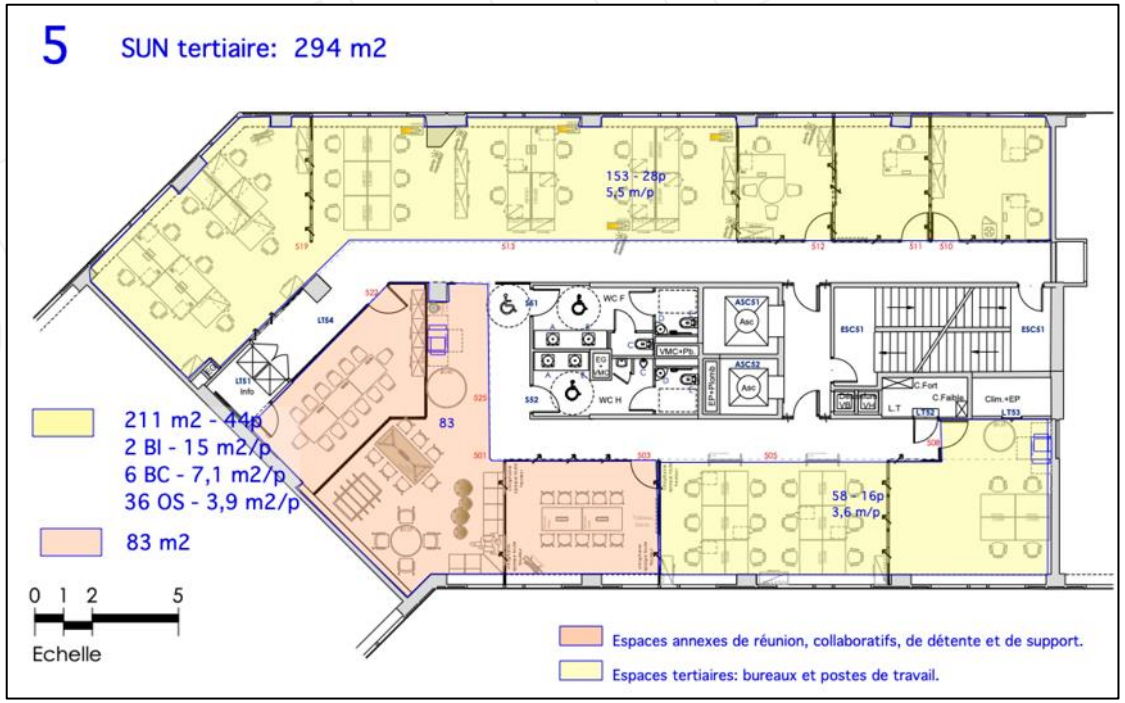




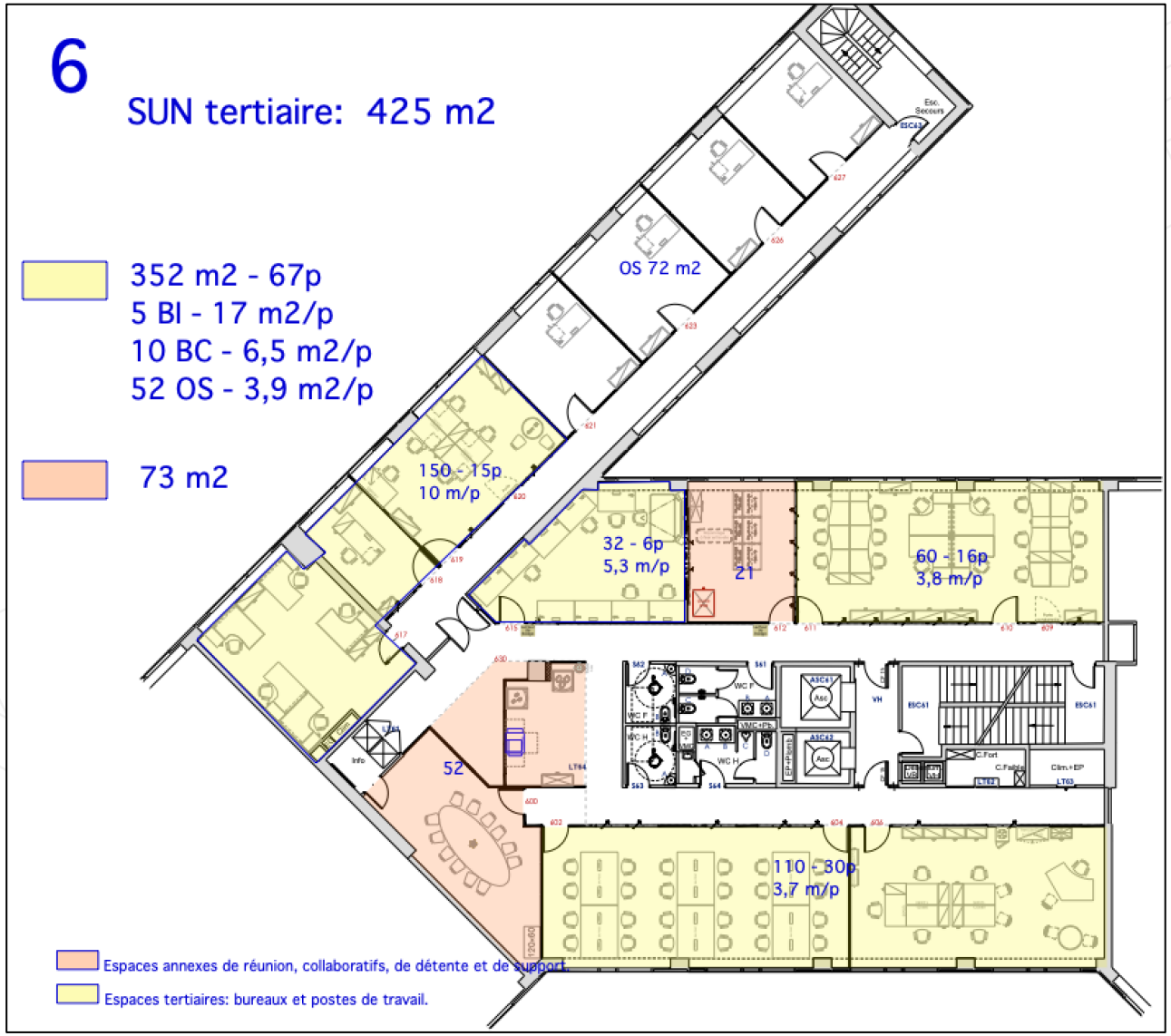
CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
PONANT PARC



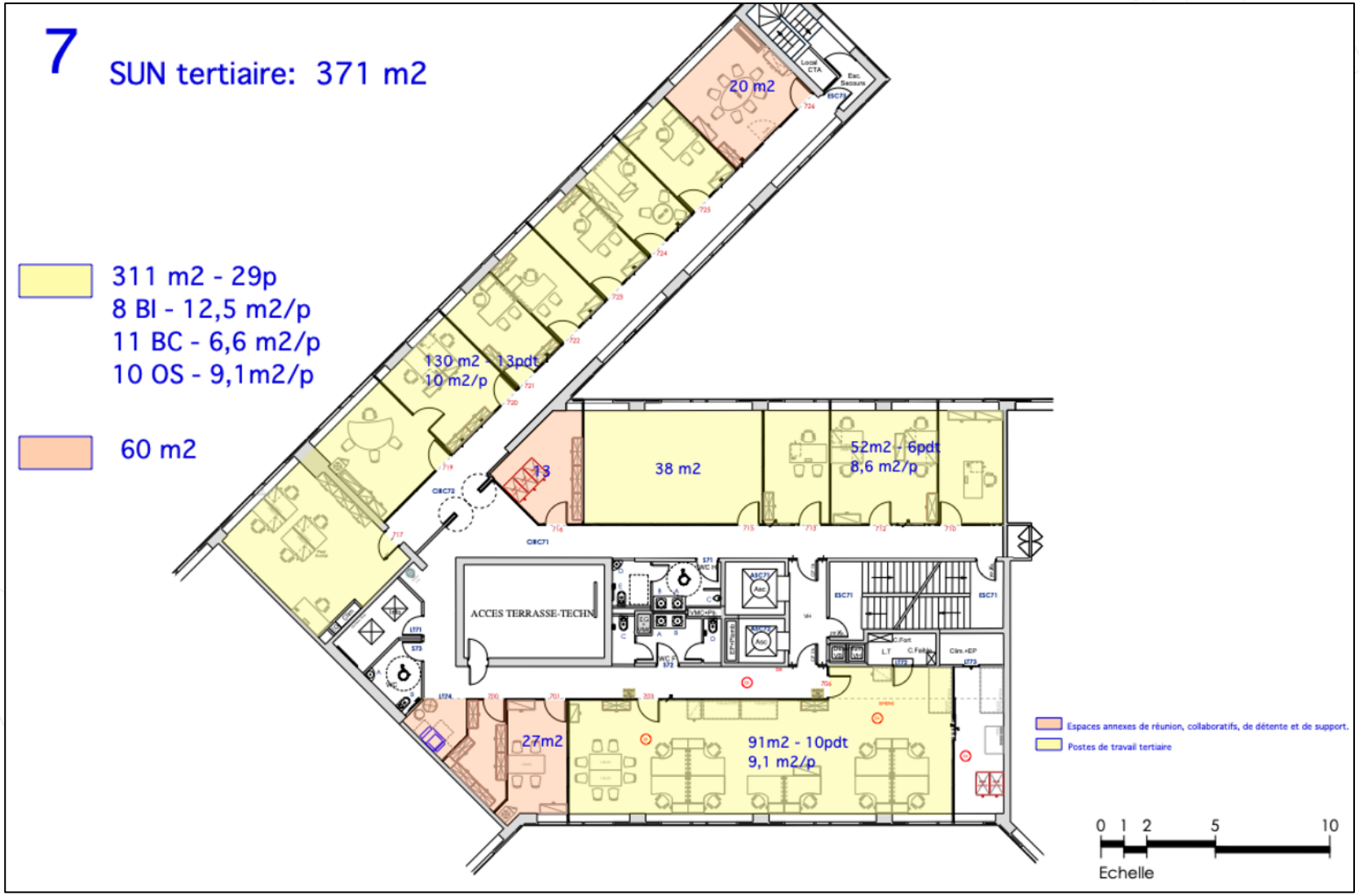


Plans – Surfaces
PONANT PARC

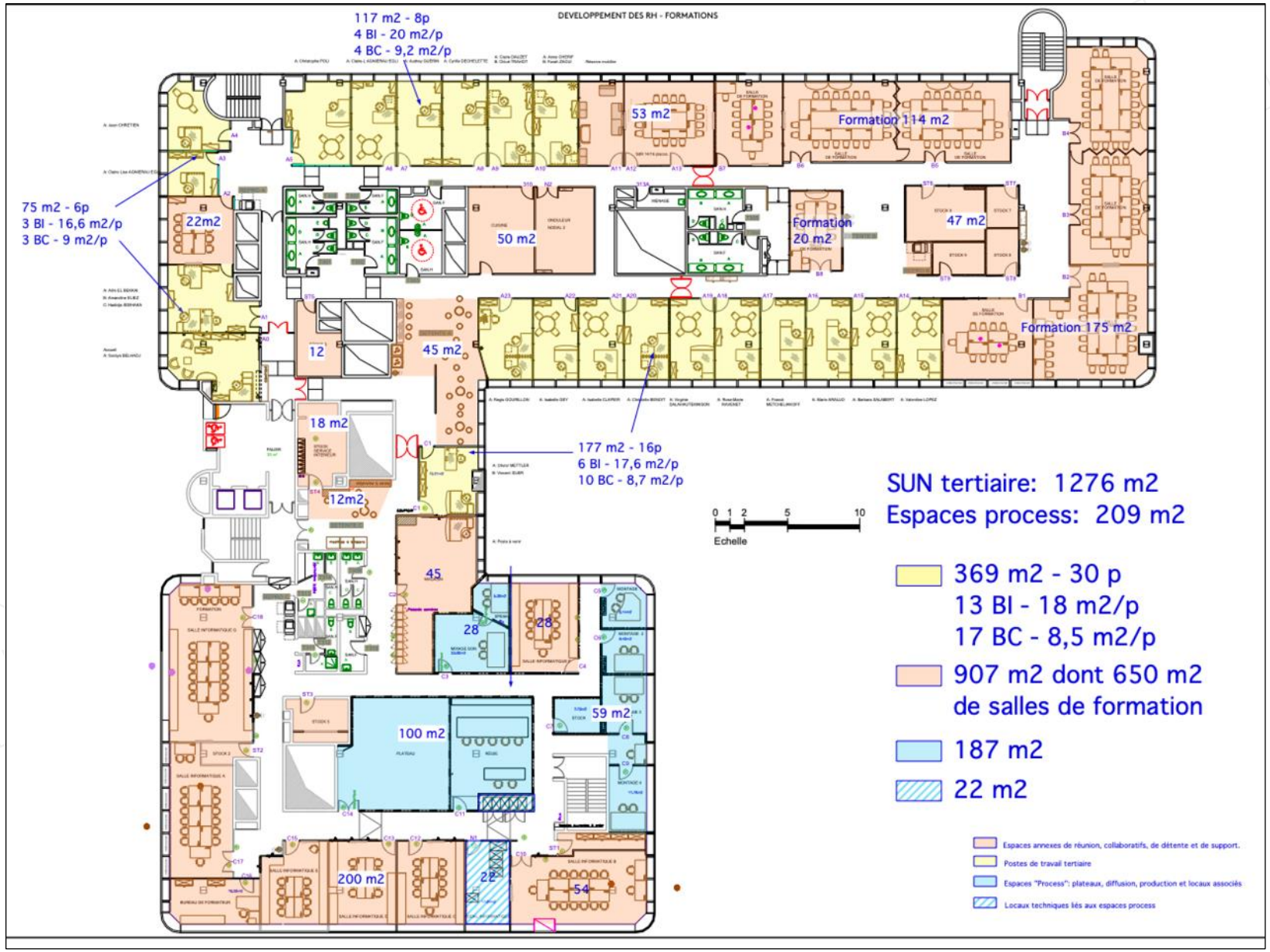


L'humain au cœur des décisions

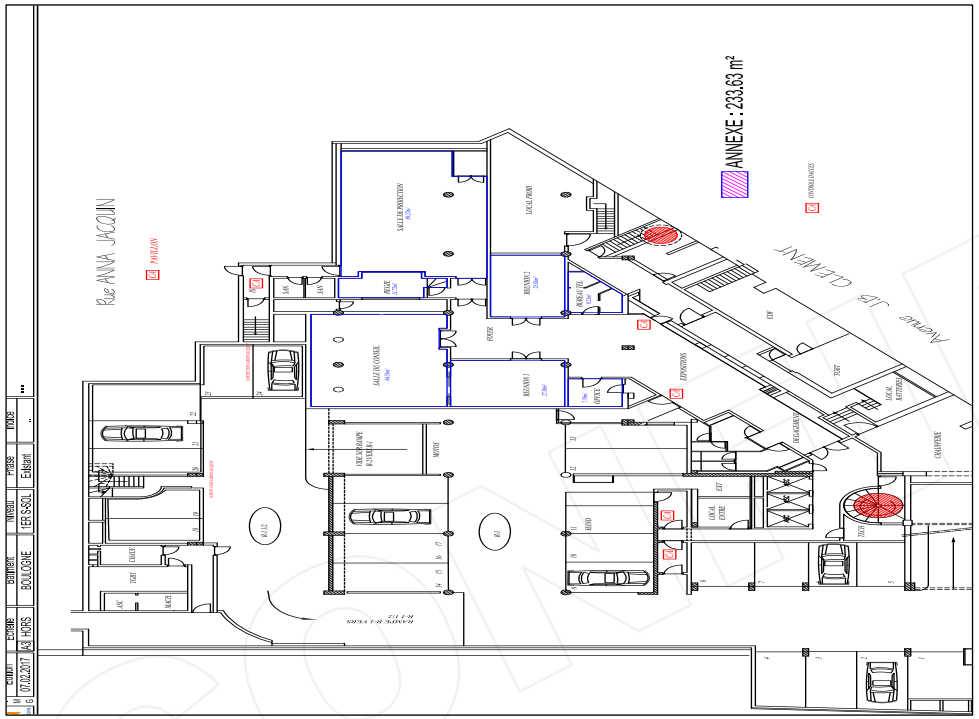
Plans – Surfaces
PONANT PARC

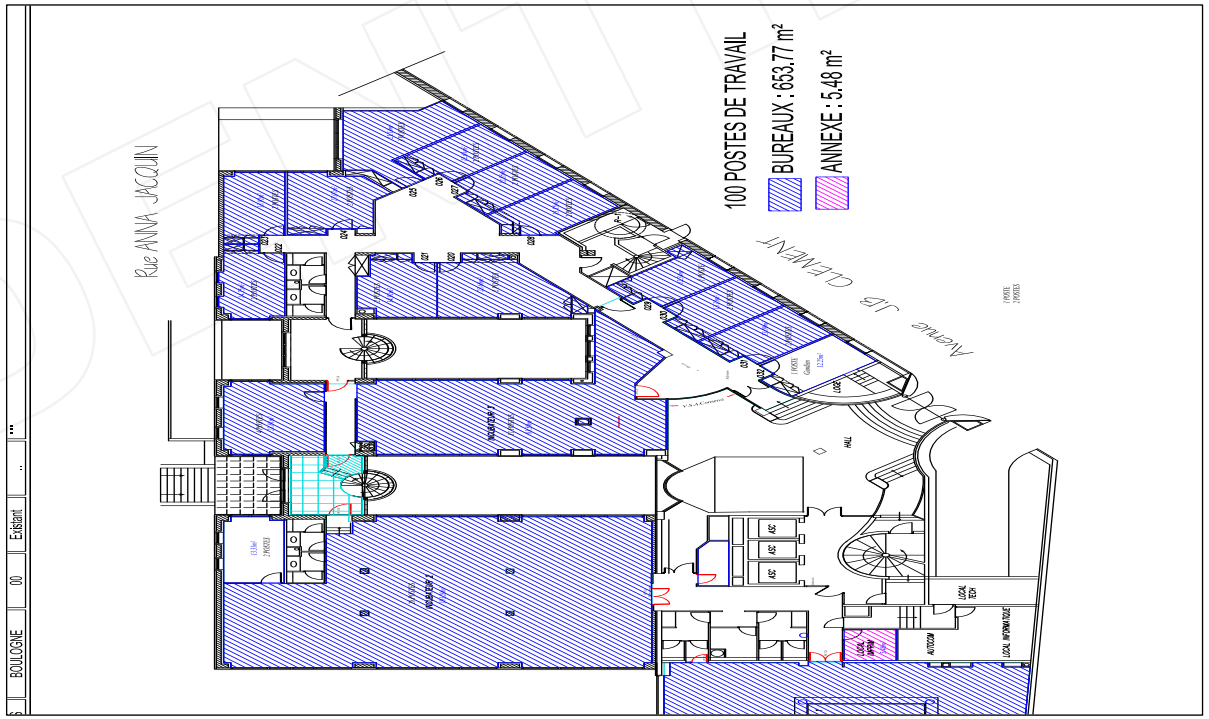


Plans – Surfaces
LINOIS



Plans – Surfaces
BOULOGNE 1°SS/SOL ET RDC

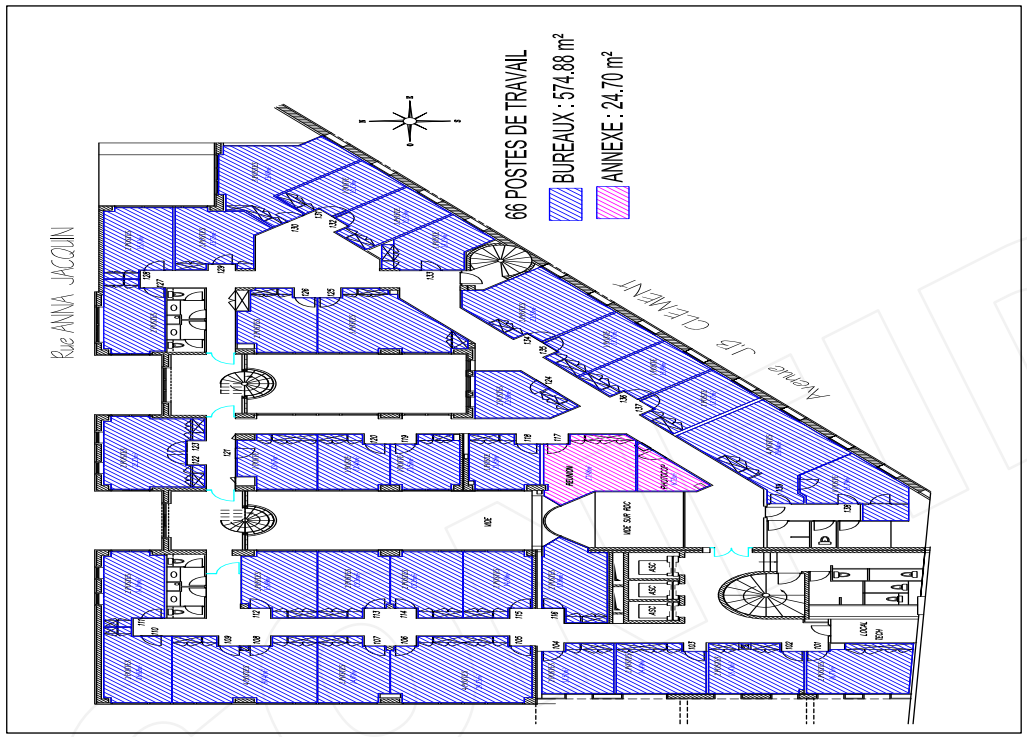


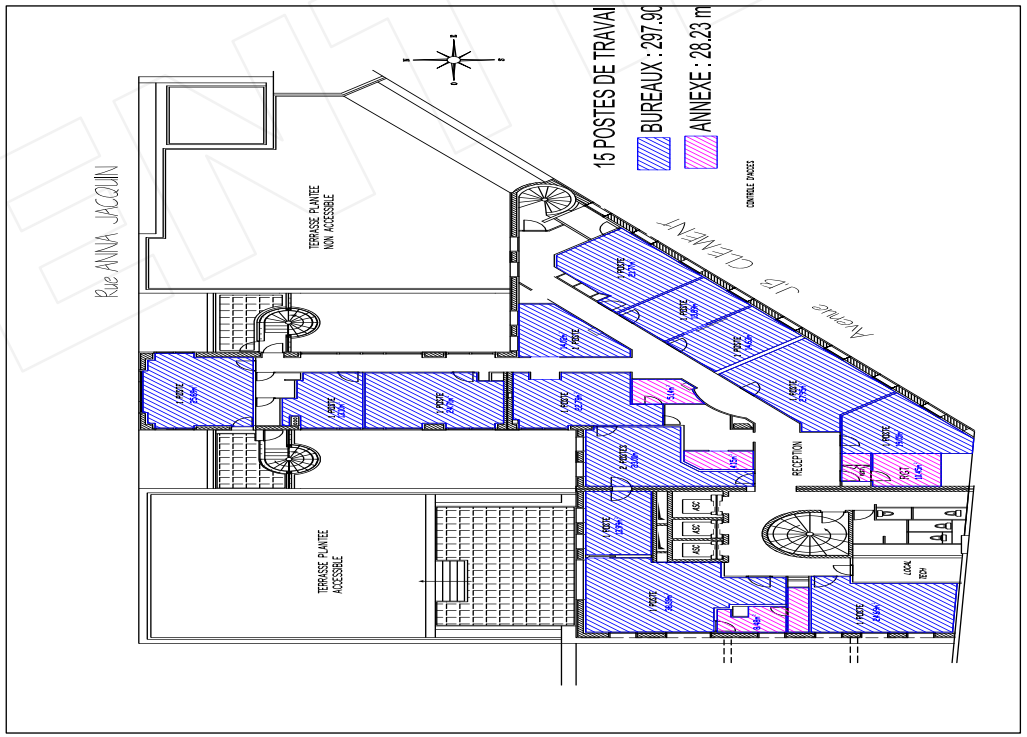


L'humain au cœur des décisions

CONFIDENTIEL

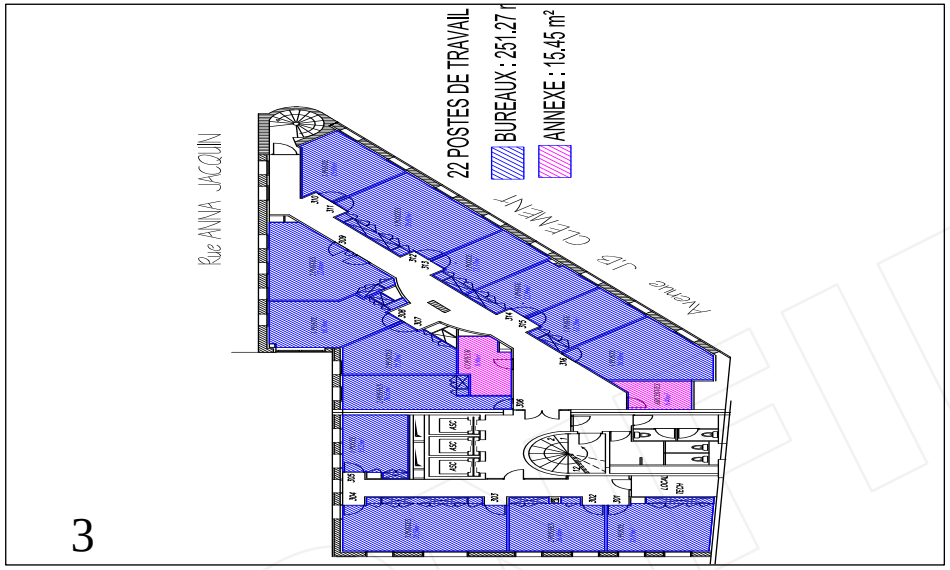
Plans – Surfaces
BOULOGNE 1°ET 2° ETAGES

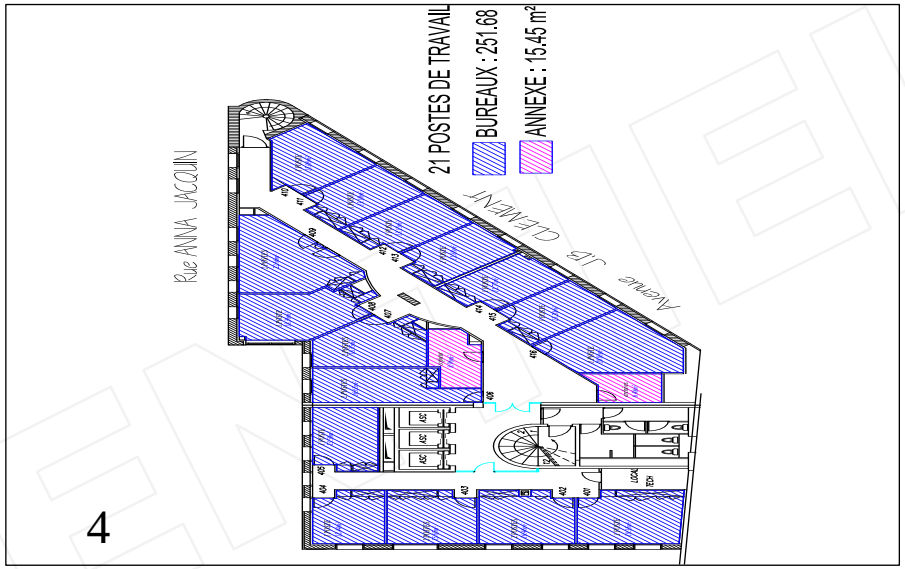


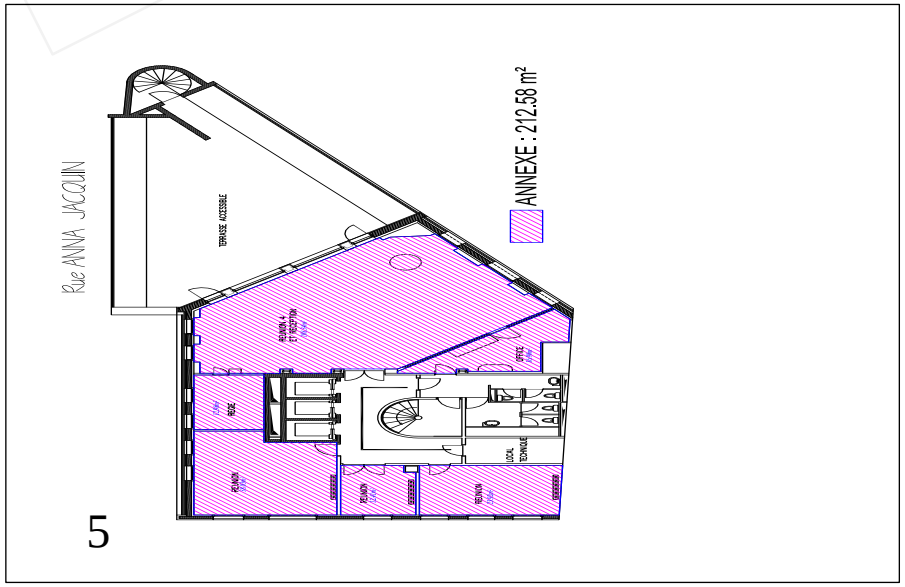


CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
BOULOGNE 3°, 4° ET 5° ETAGES







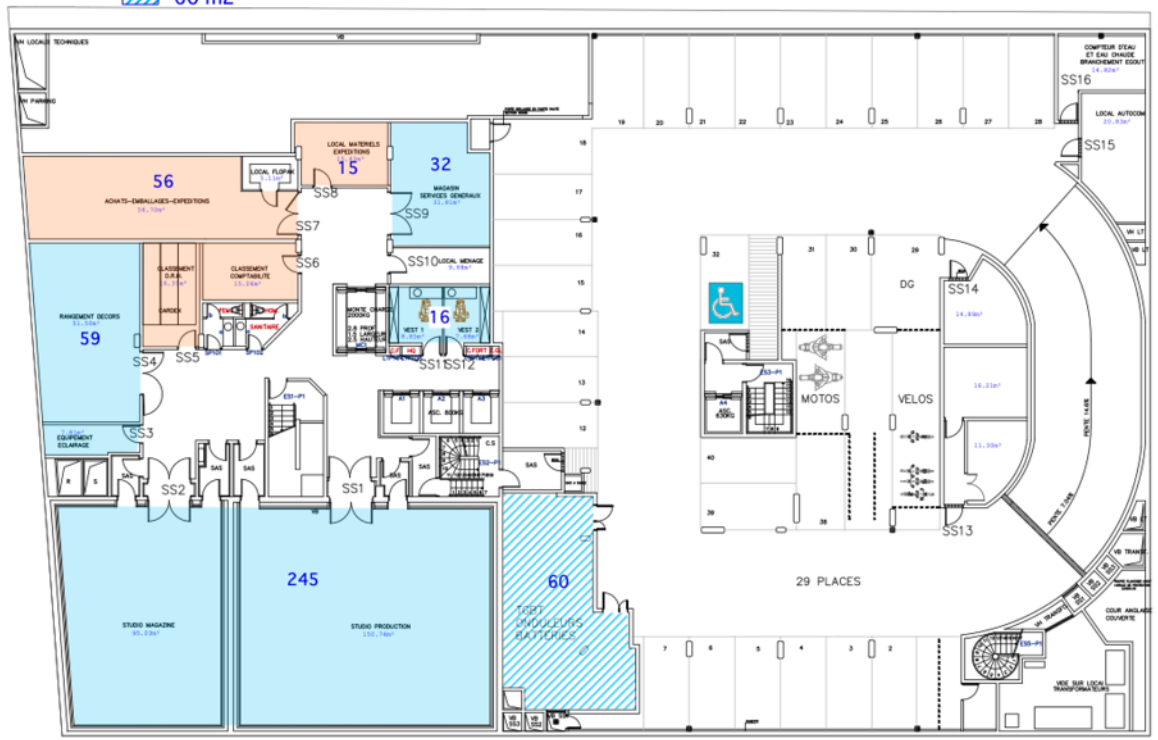
CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
MALAKOFF

1°ss/sol

SUN tertiaire: 102 m2
Espaces process: 412 m2

102 m2
352 m2
60 m2

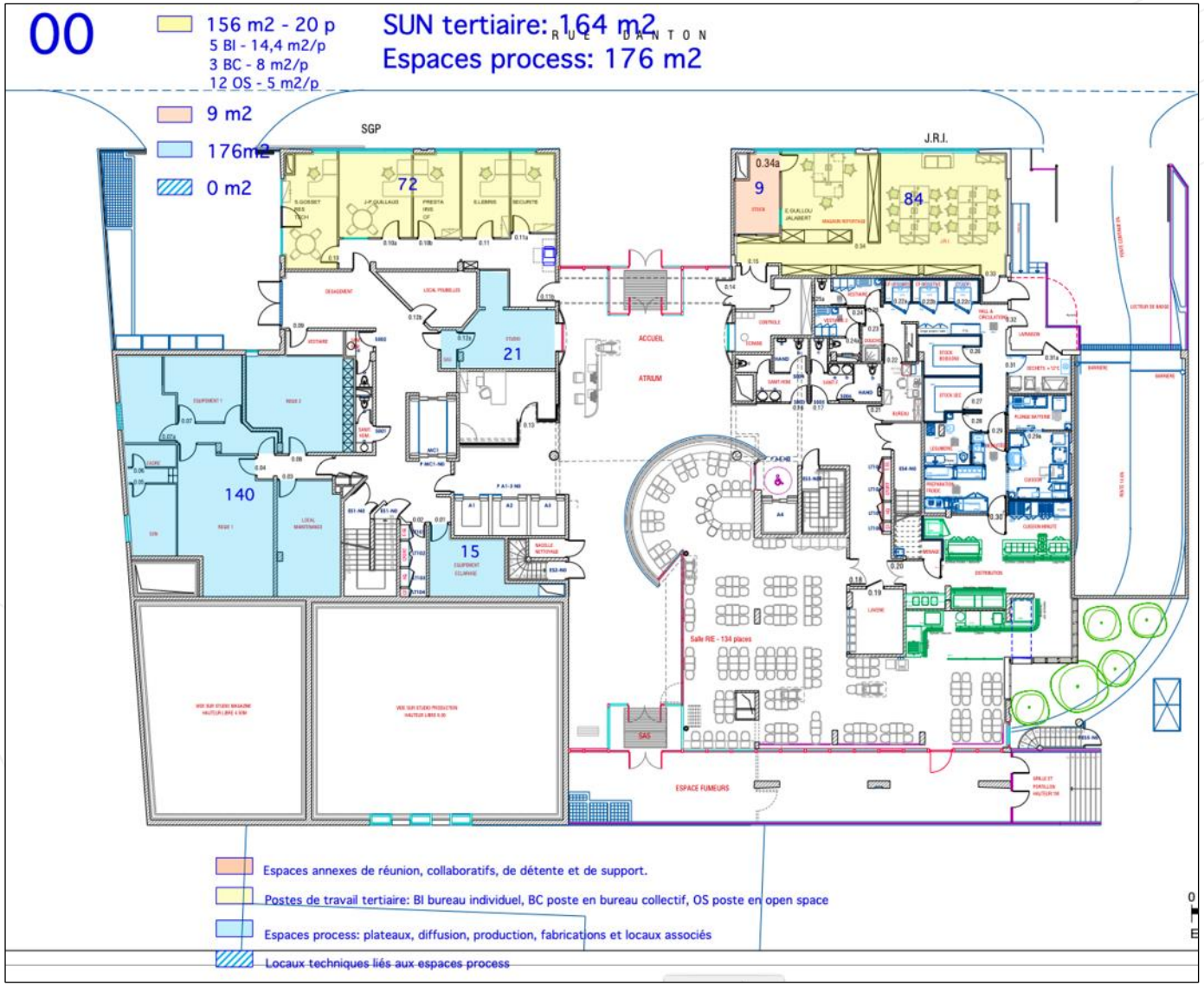


Espaces annexes de réunion, collaboratifs, de détente et de support.
Postes de travail tertiaire: BI bureau individuel, BC poste en bureau collectif, OS poste en open space
Espaces process: plateaux, diffusion, production, fabrications et locaux associés
Locaux techniques liés aux espaces process

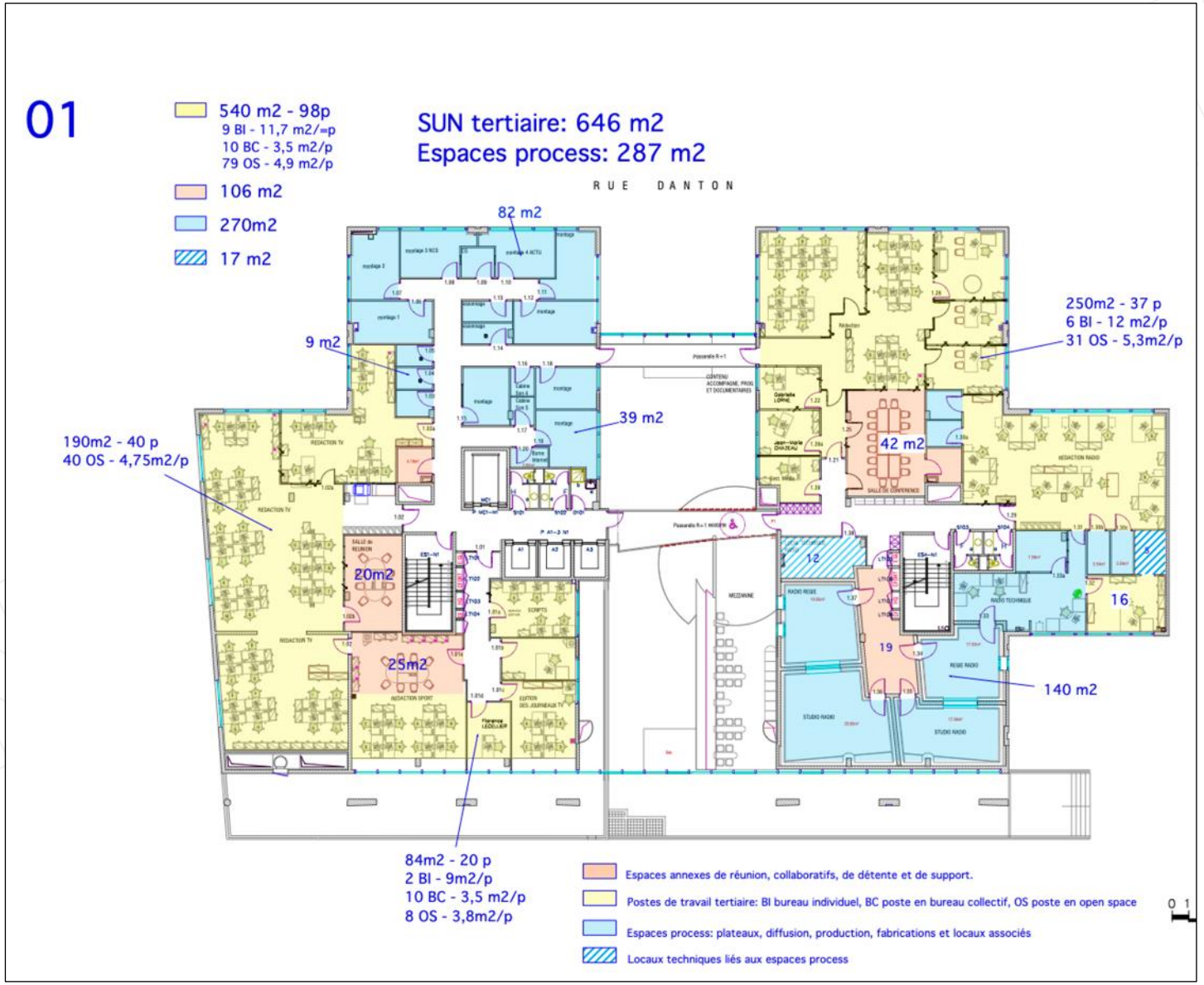
0 1 2 5 10
Echelle

L'humain au cœur des décisions

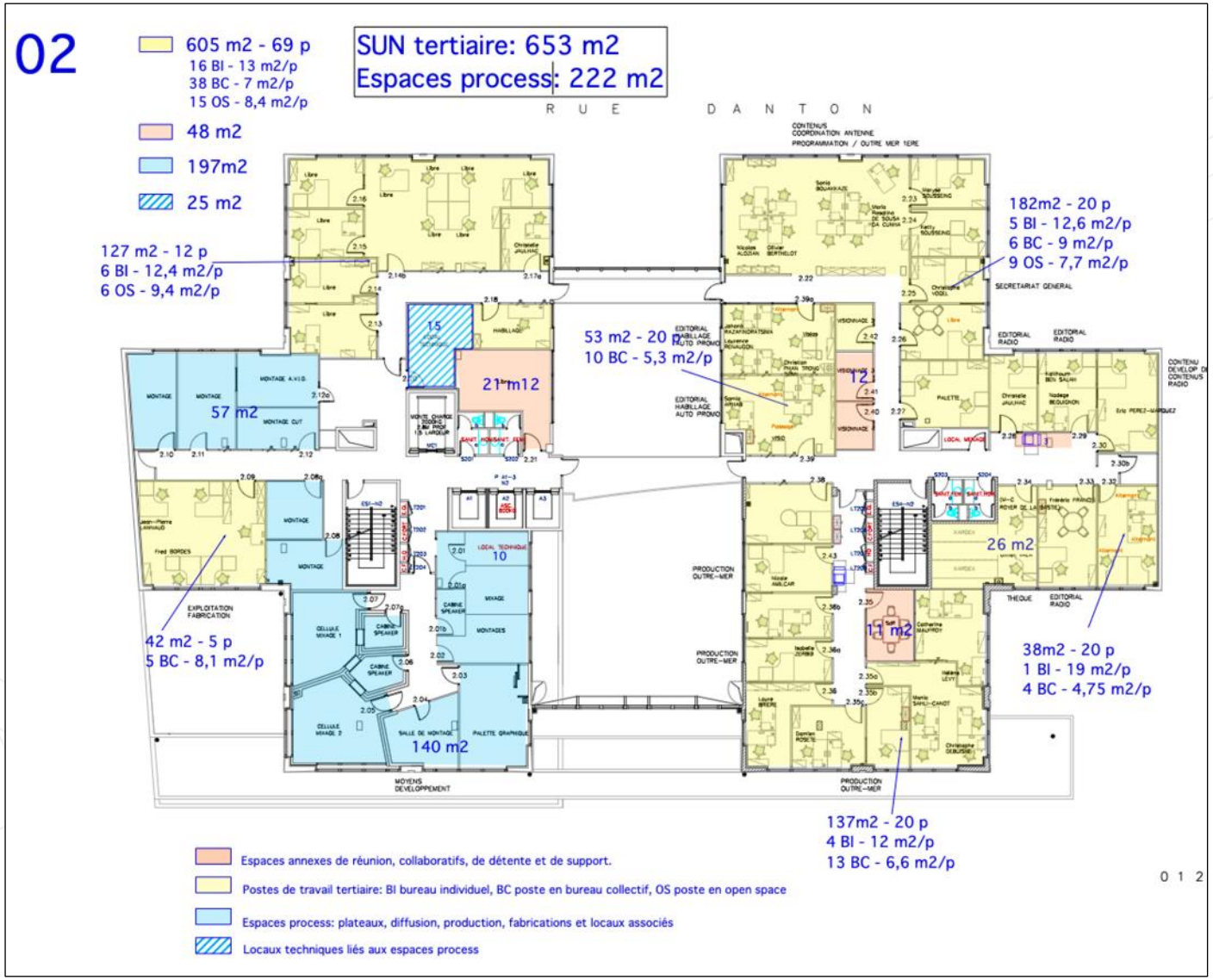
Plans – Surfaces MALAKOFF



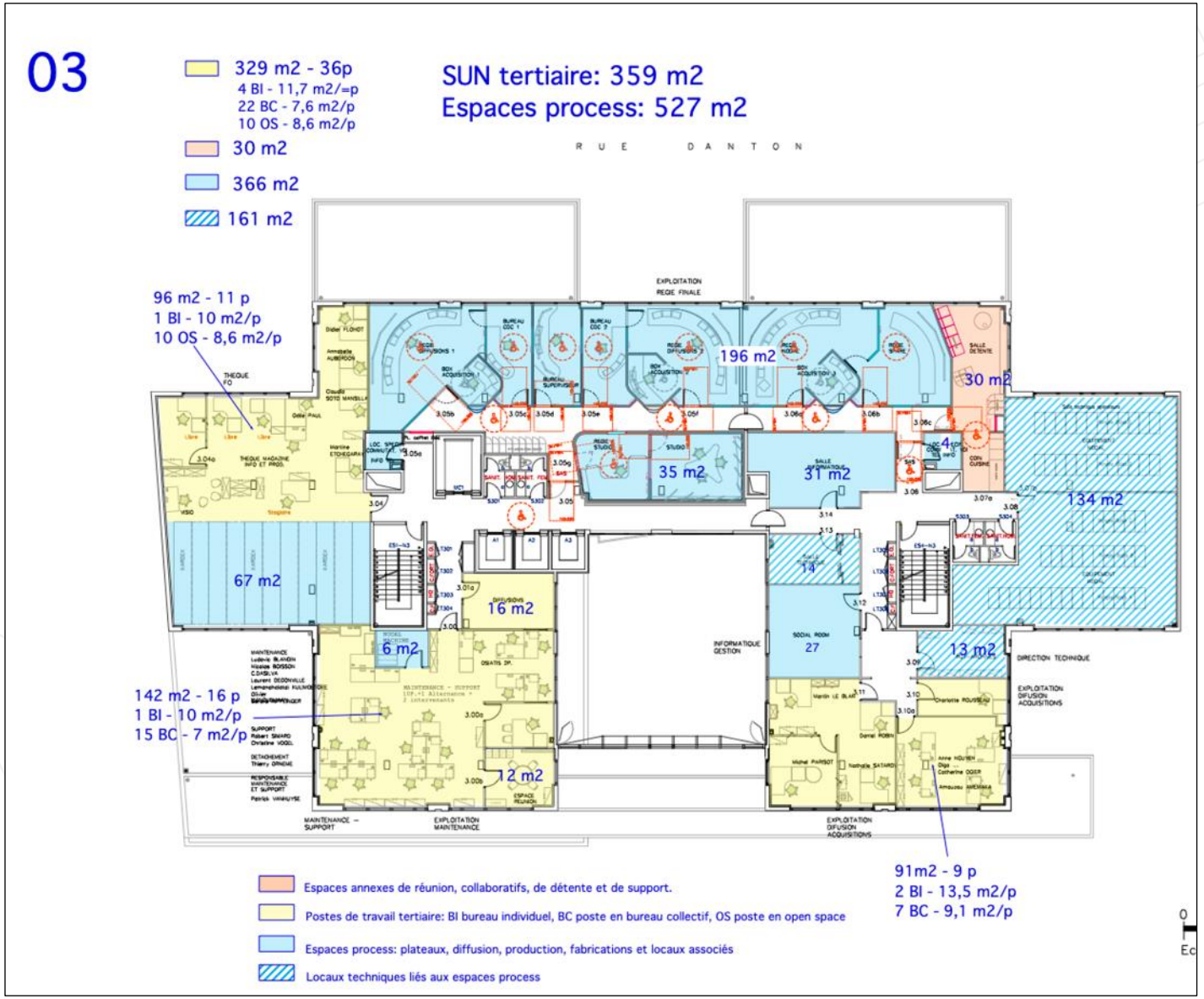
Plans – Surfaces MALAKOFF



Plans – Surfaces MALAKOFF

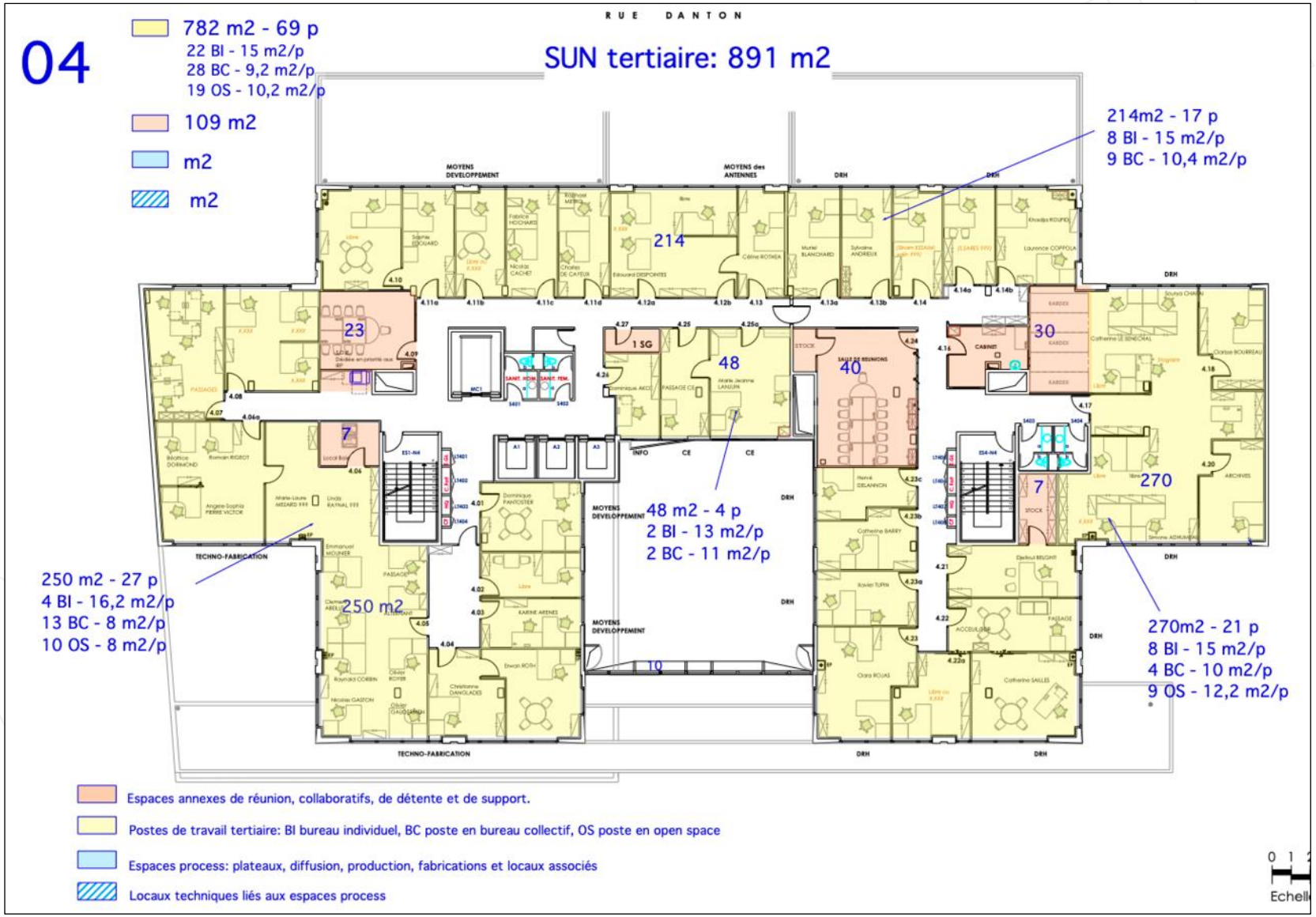


Plans – Surfaces MALAKOFF

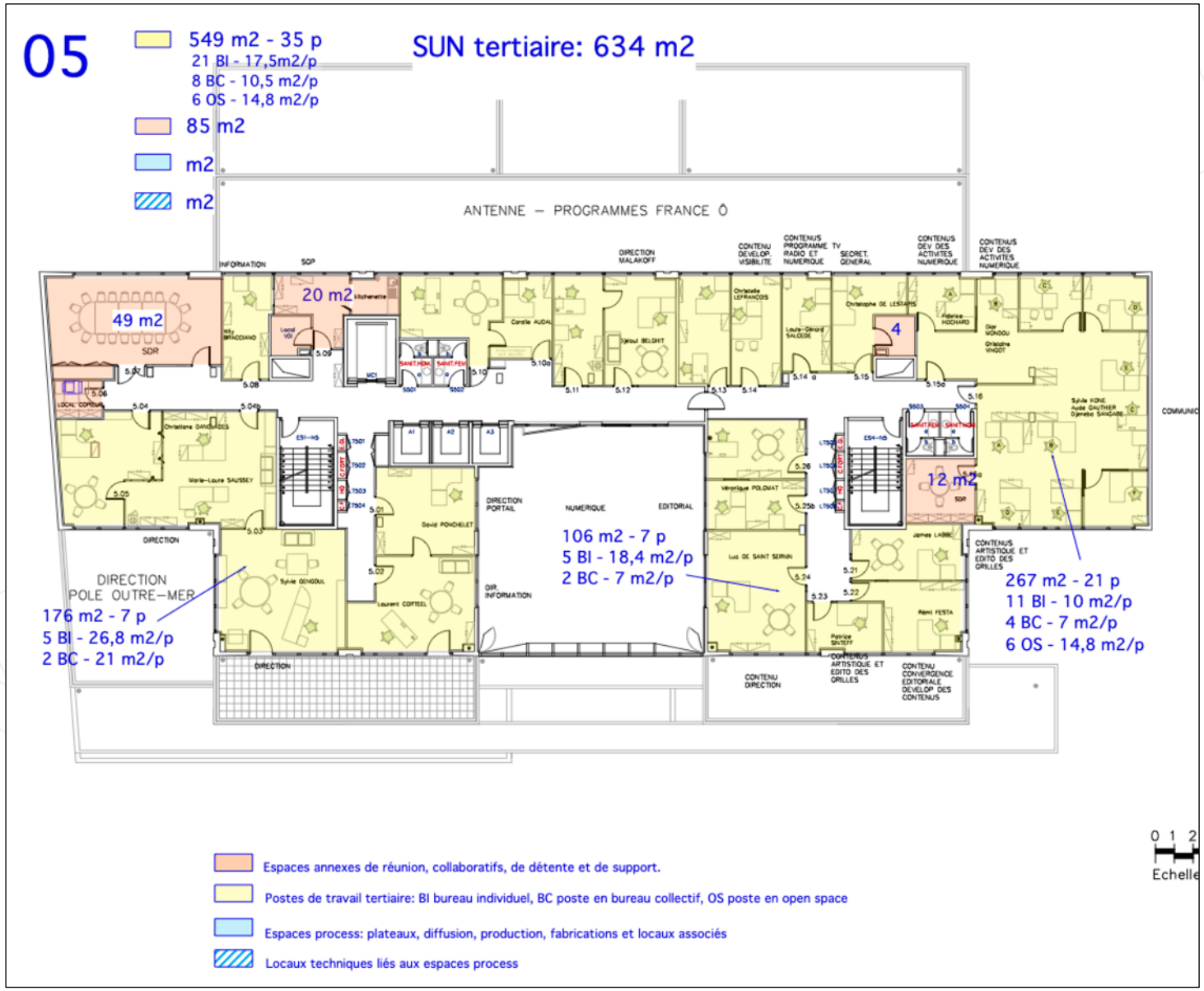


L'humain au cœur des décisions

Plans – Surfaces MALAKOFF

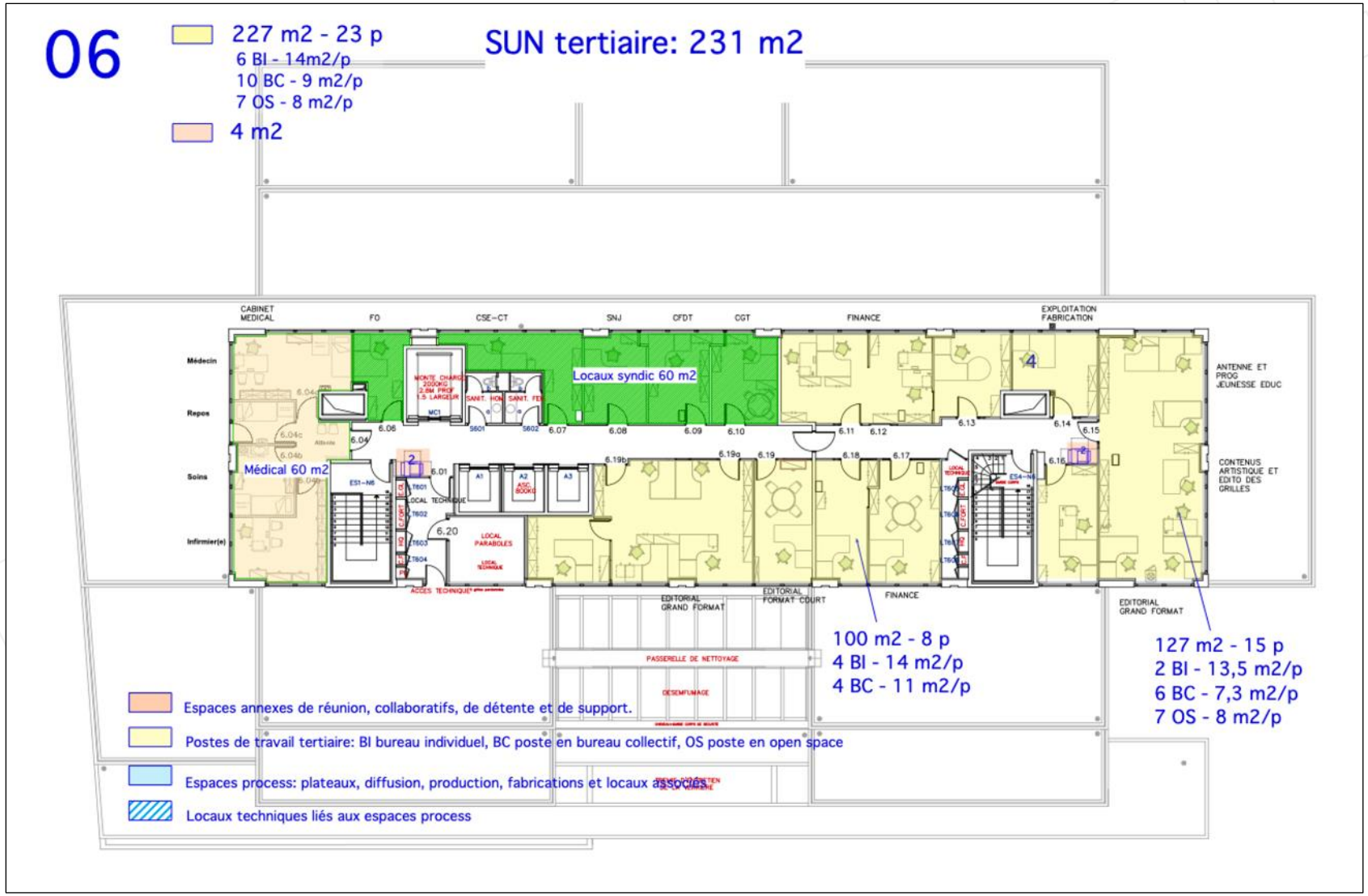


Plans – Surfaces MALAKOFF



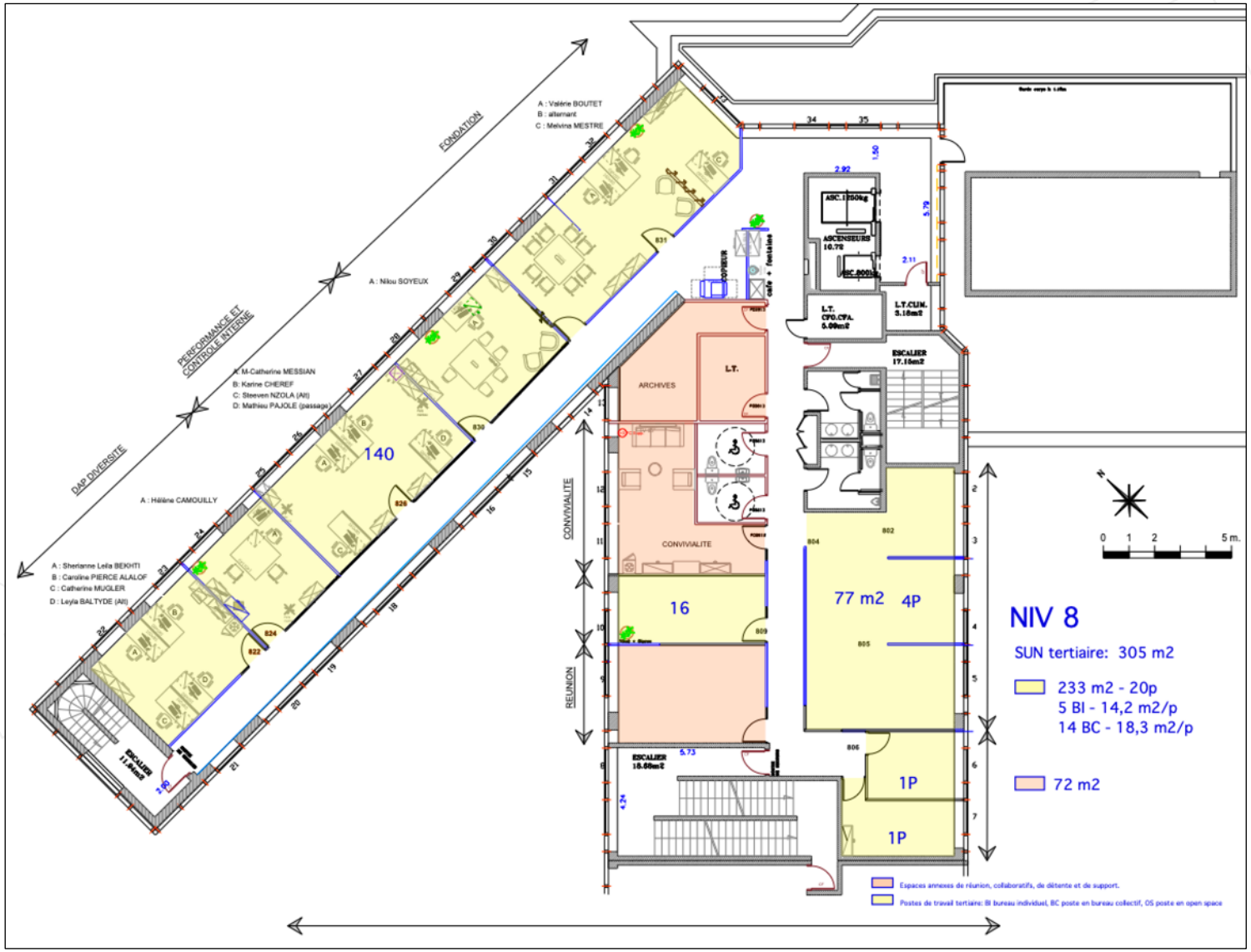
L'humain au cœur des décisions

Plans – Surfaces
MALAKOFF

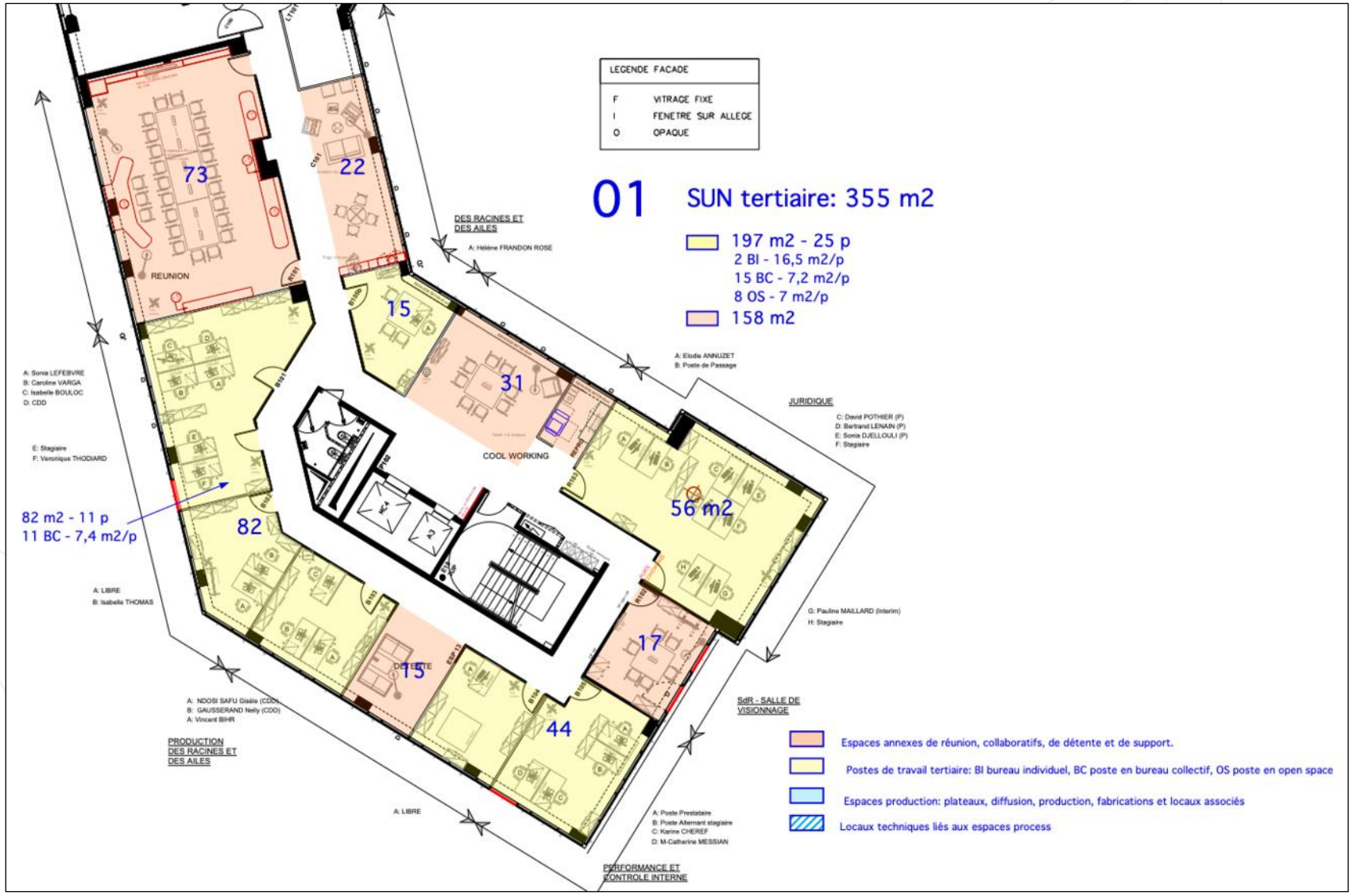


Plans – Surfaces
PONANT SEINE

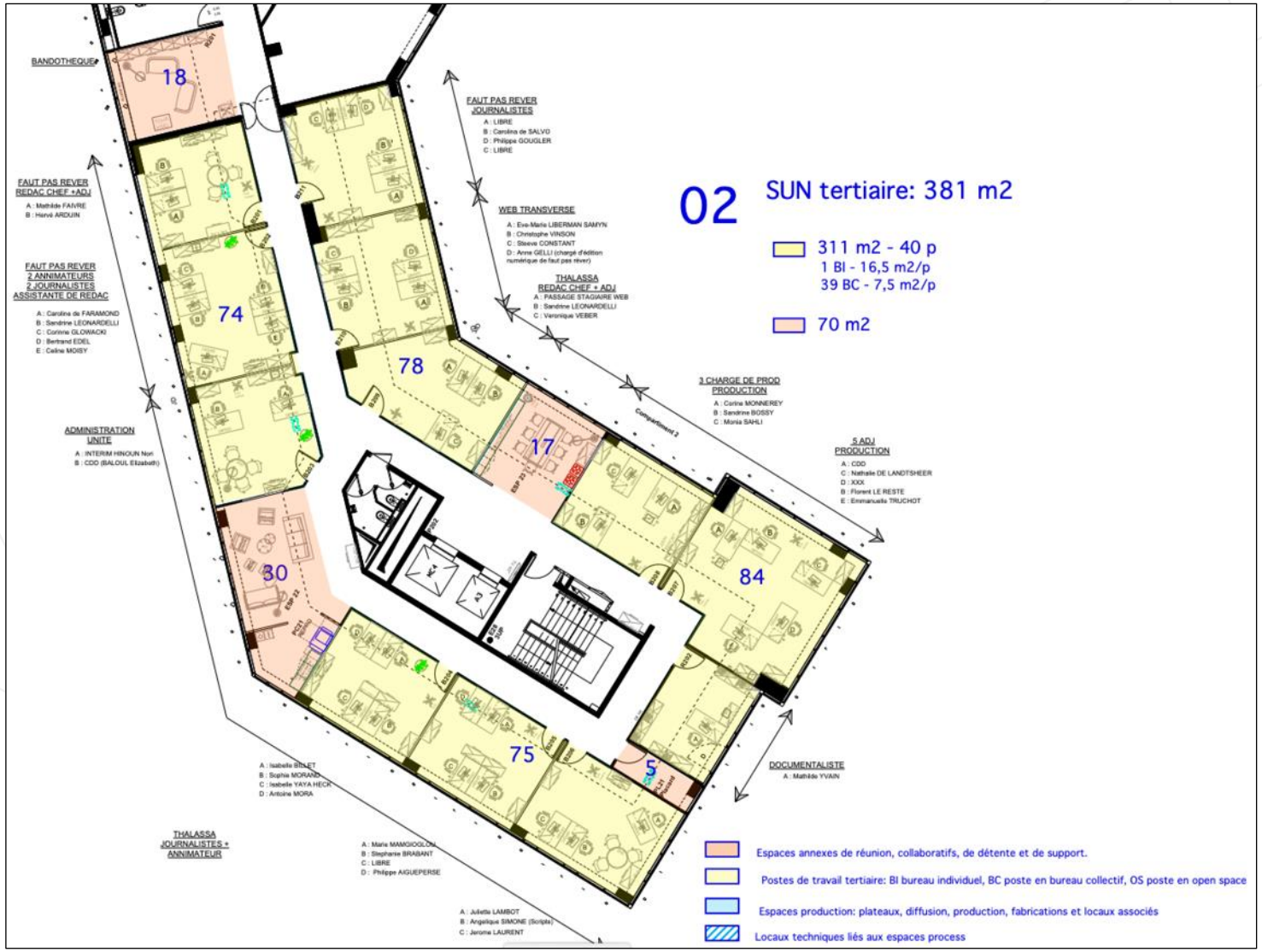
Plans – Surfaces
PONANT SEINE



Plans – Surfaces
PONANT OUEST

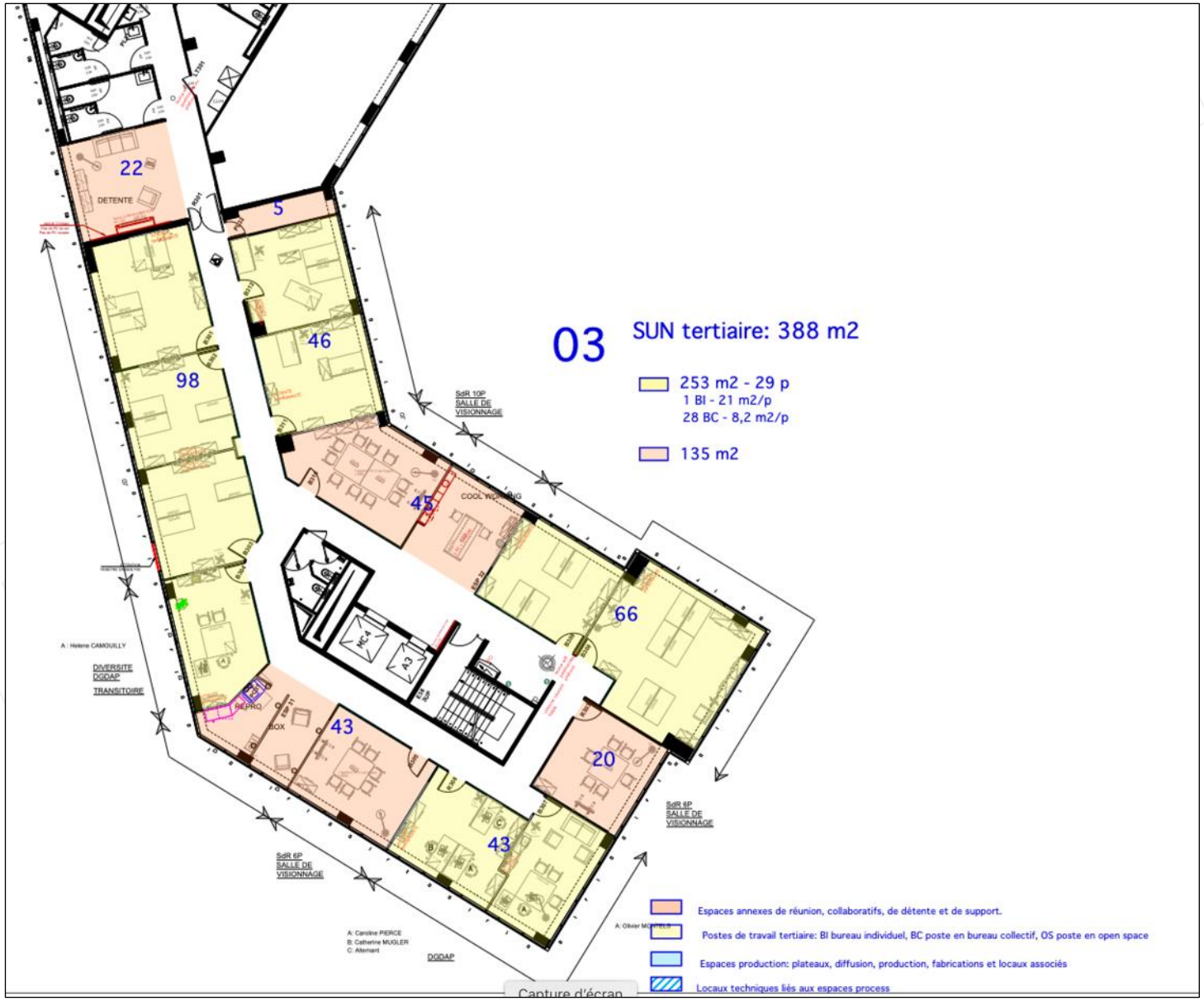


Plans – Surfaces
PONANT OUEST



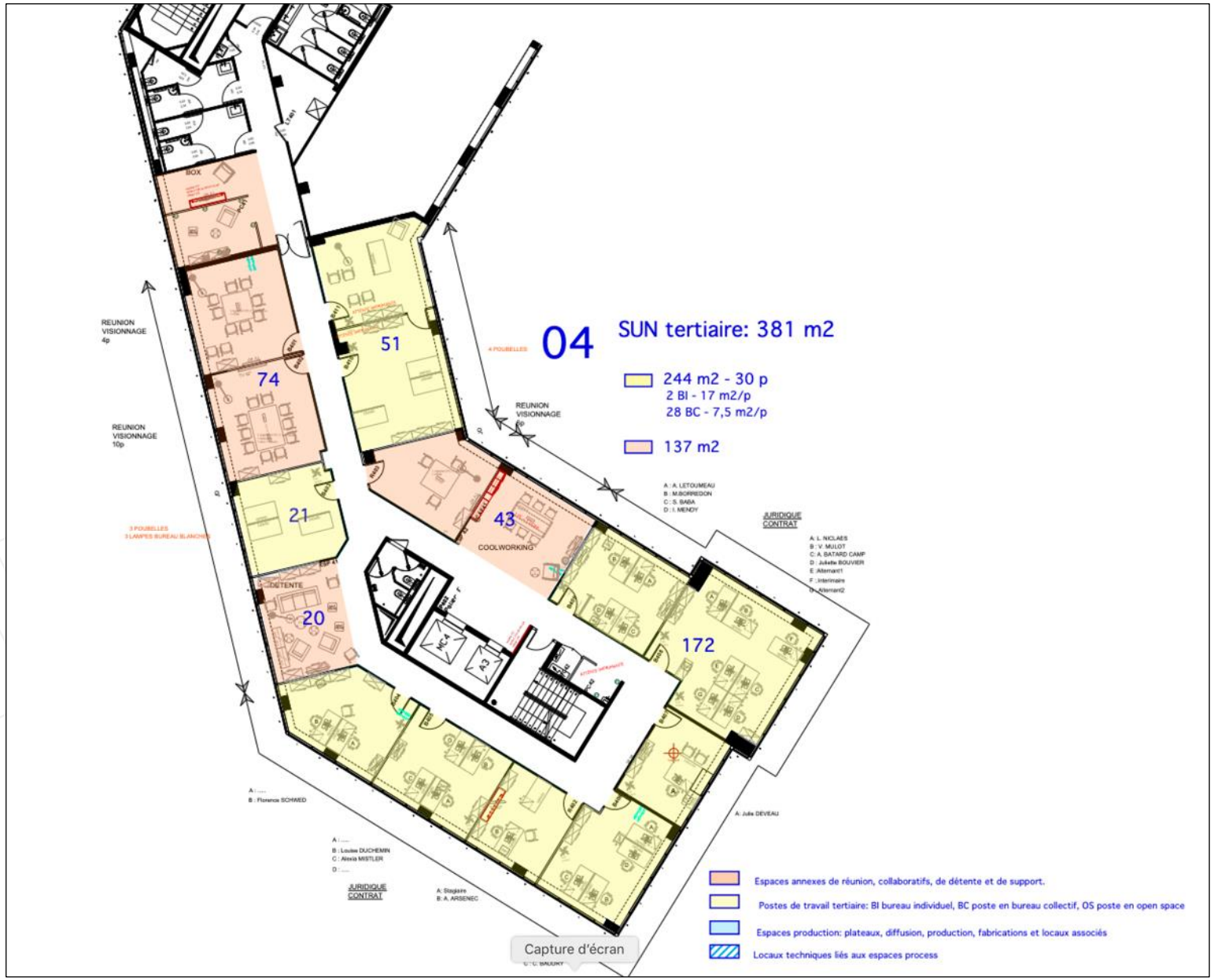
L'humain au cœur des décisions

Plans – Surfaces
PONANT OUEST



CONFIDENTIEL

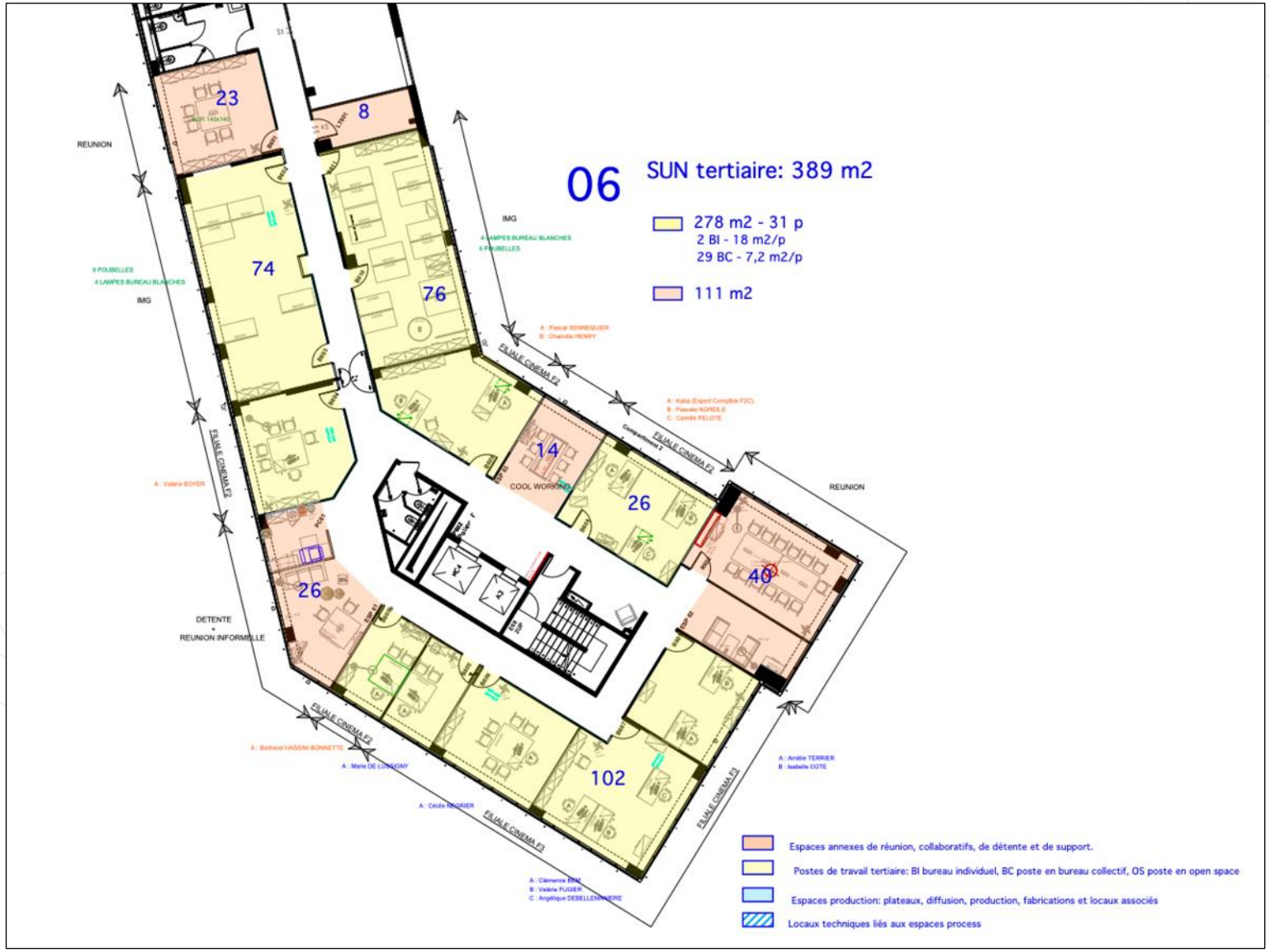
Plans – Surfaces
PONANT OUEST



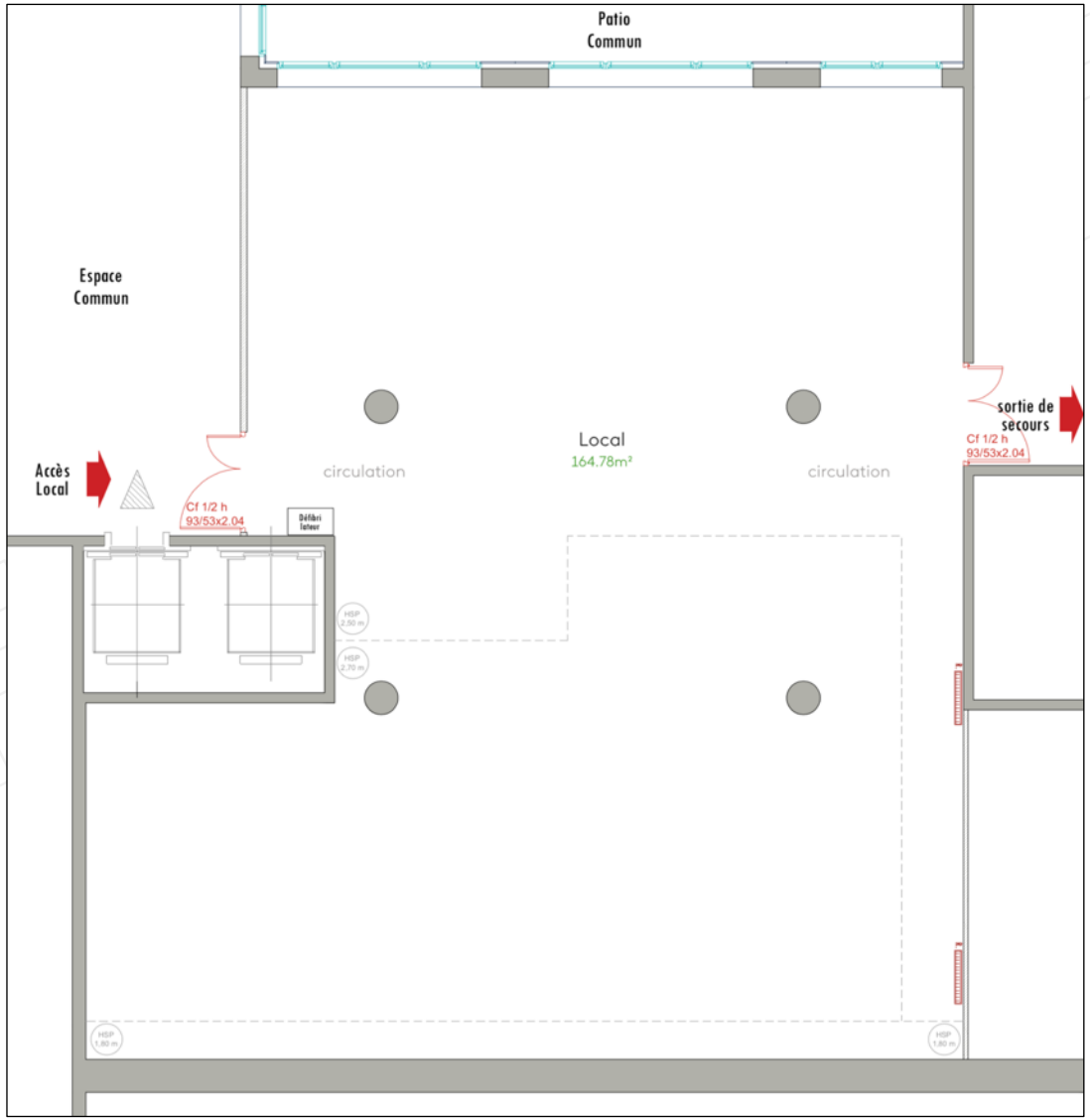
Plans – Surfaces
PONANT OUEST

CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
PONANT OUEST



Plans – Surfaces
BARJAC

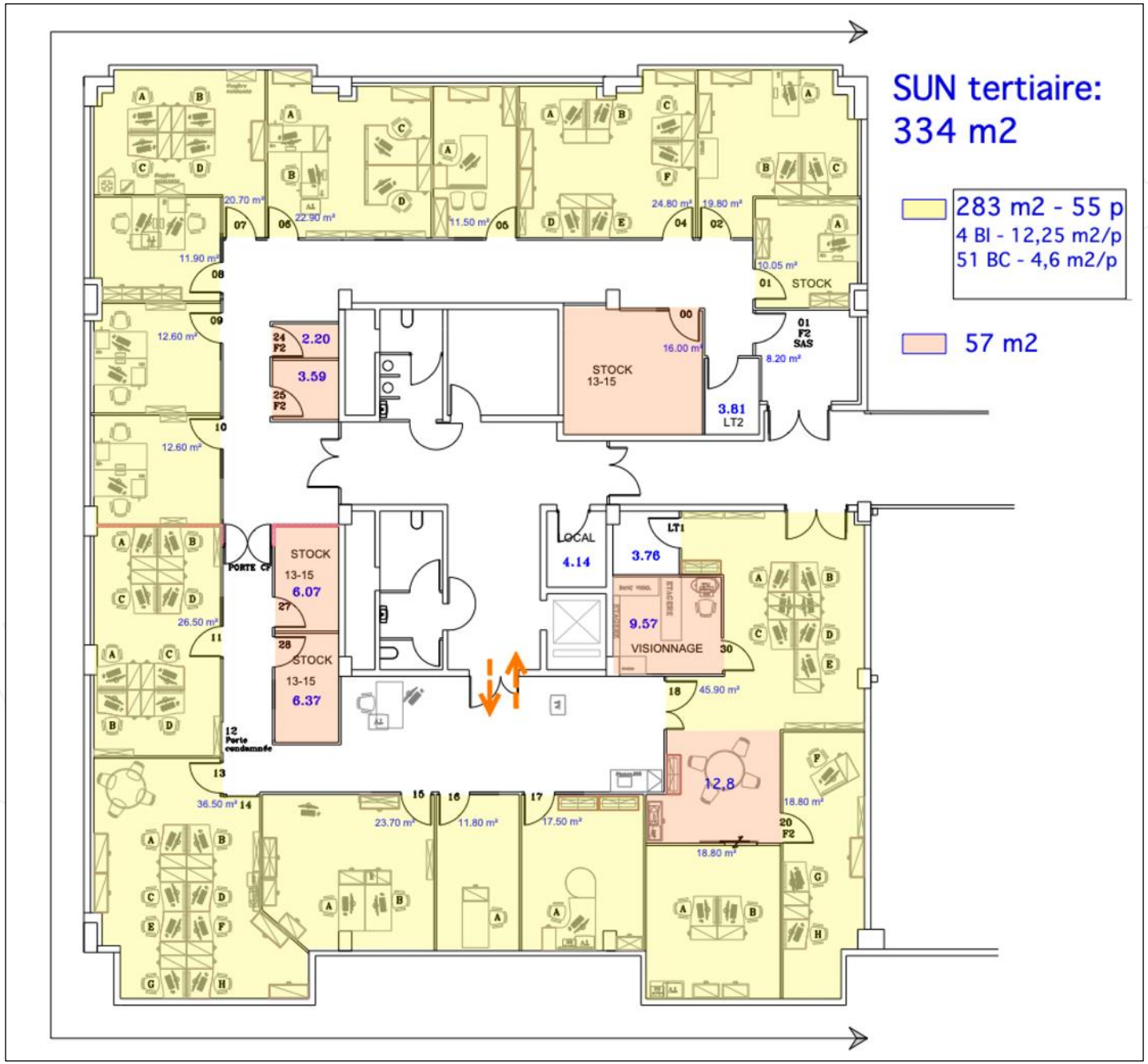


CONFIDENTIEL

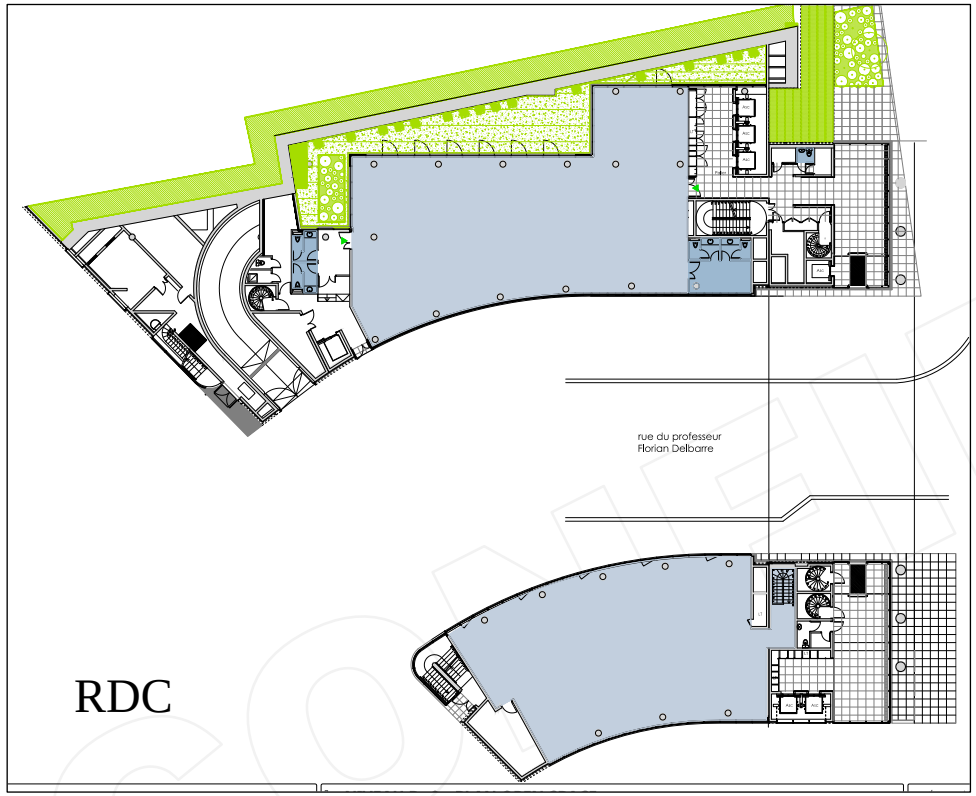
Technologia

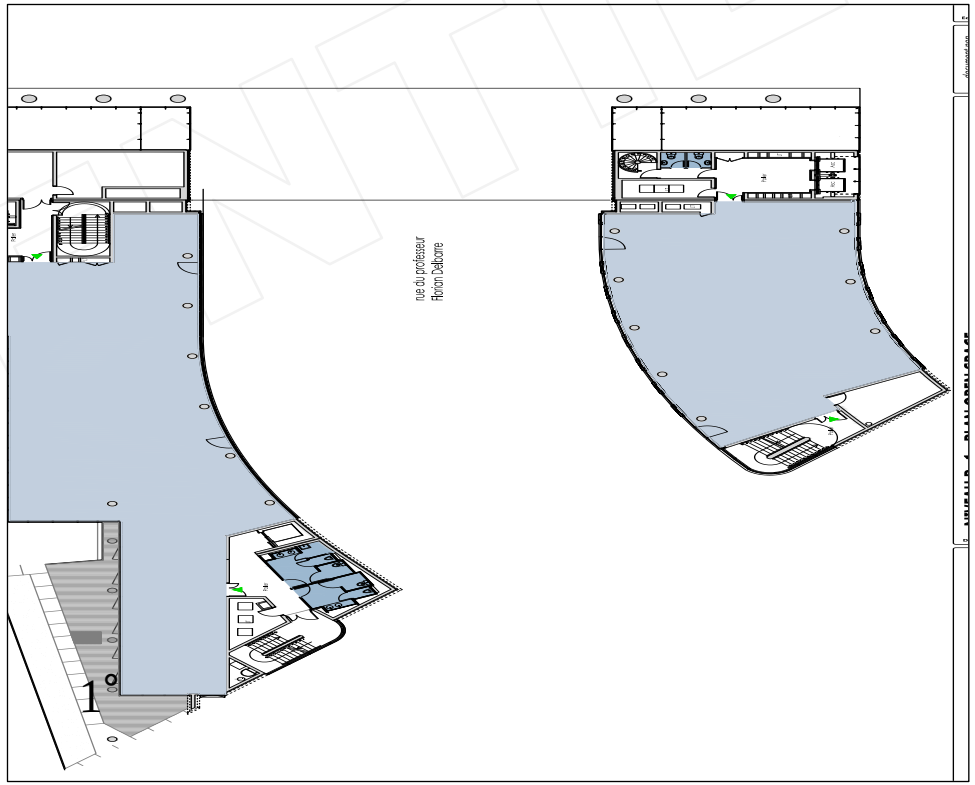
L'humain au cœur des décisions

Plans – Surfaces CHEVRONS



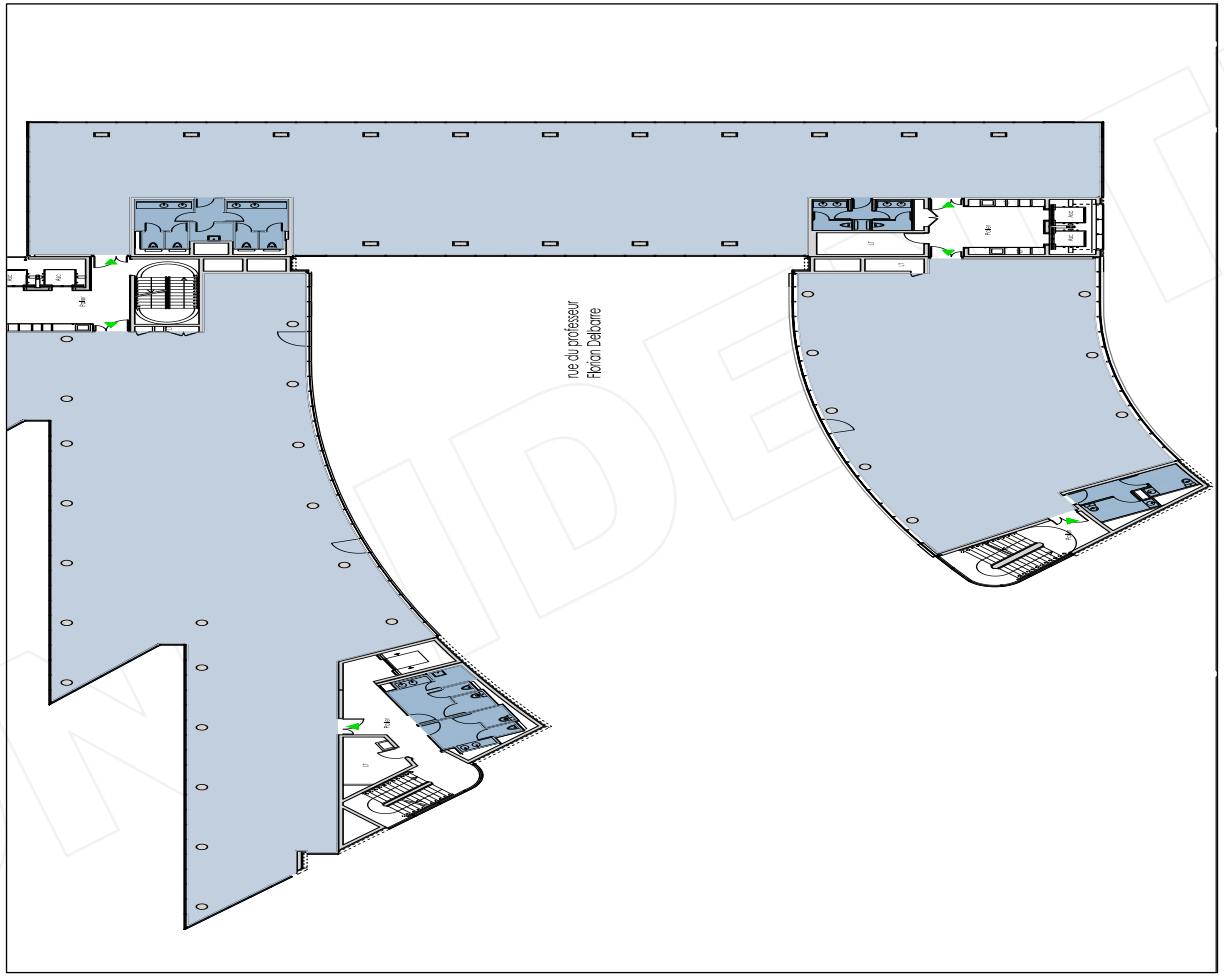
Plans – Surfaces
SEINE OUEST





CONFIDENTIEL

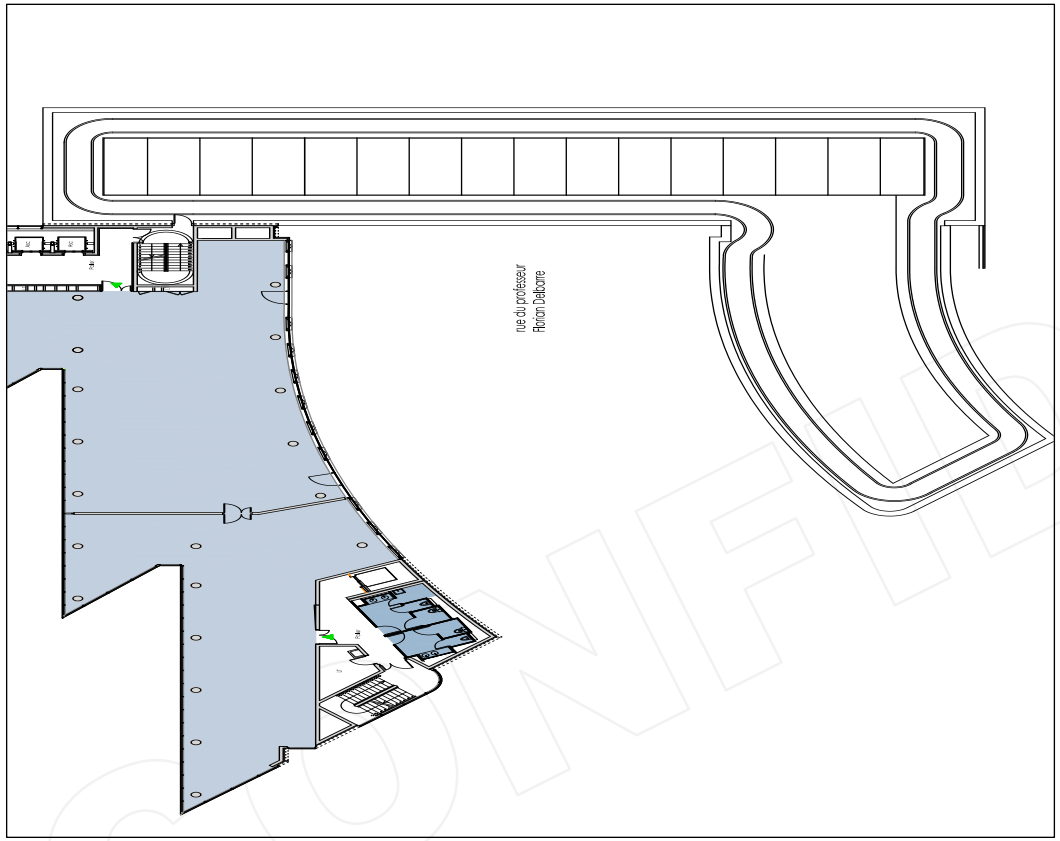
Plans – Surfaces
SEINE OUEST



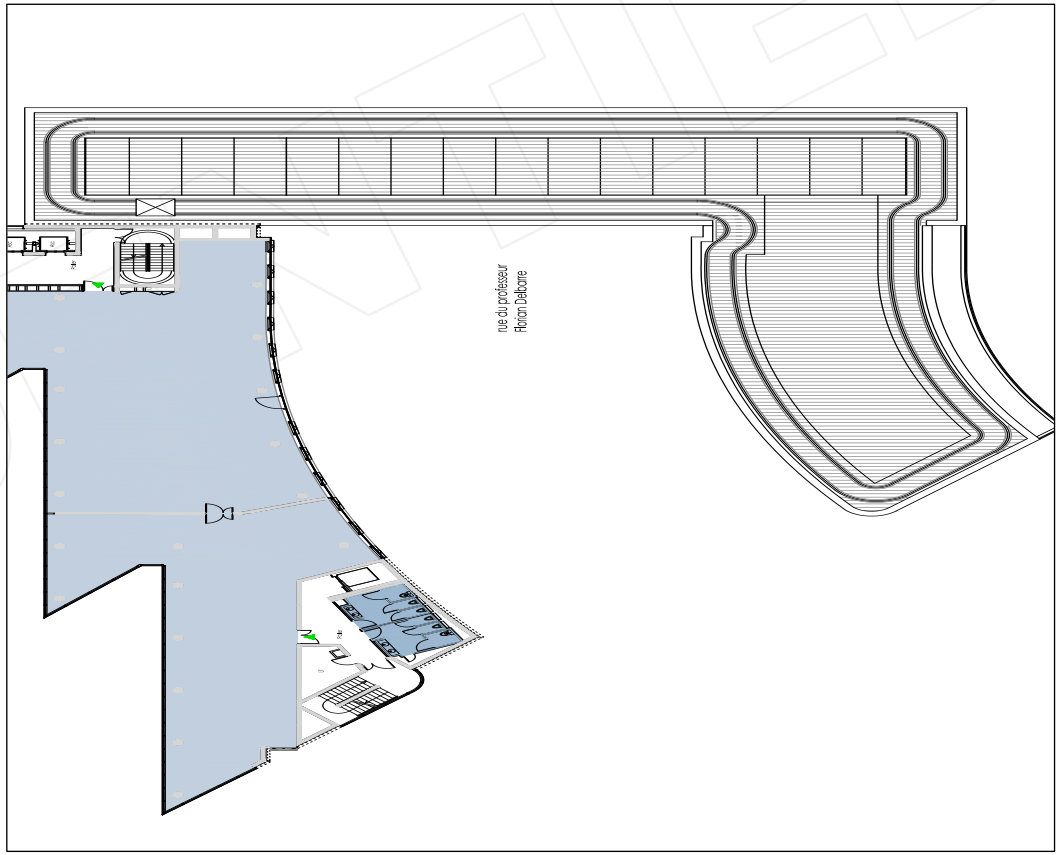
2° 3° 4° étages

L'humain au cœur des décisions
CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
SEINE OUEST



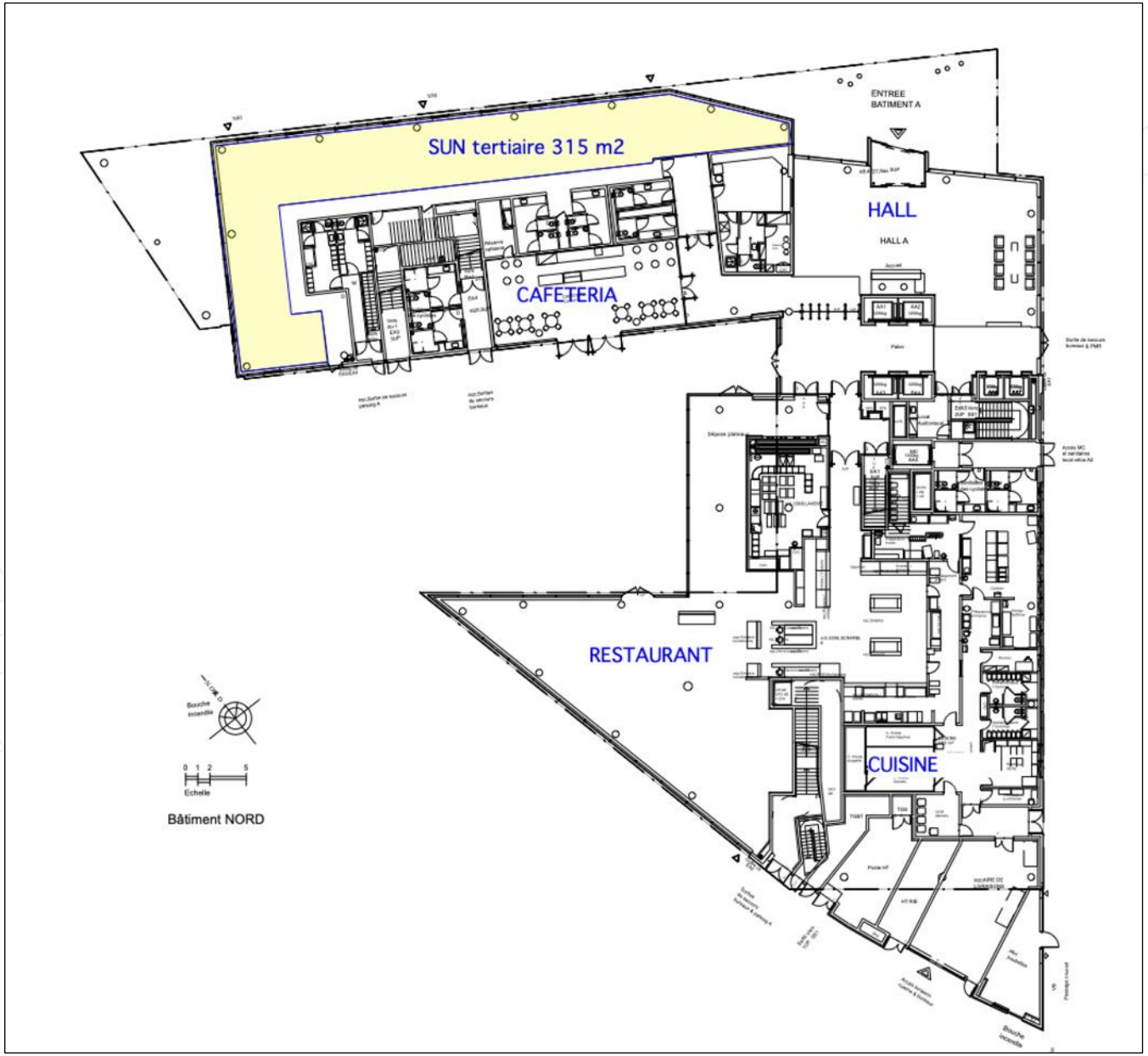
5° étage



6° étage

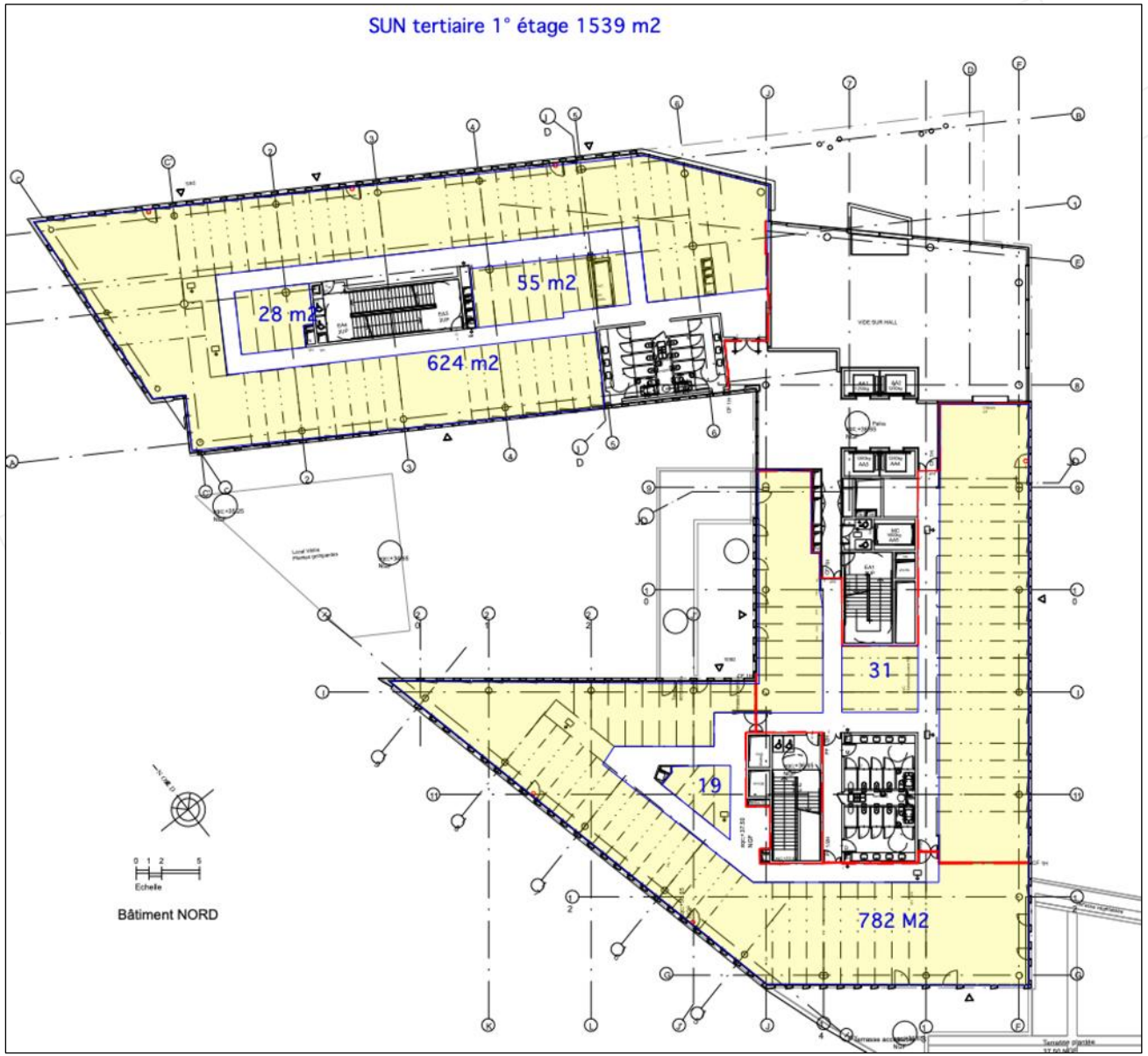
CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
QUADRANS RDC



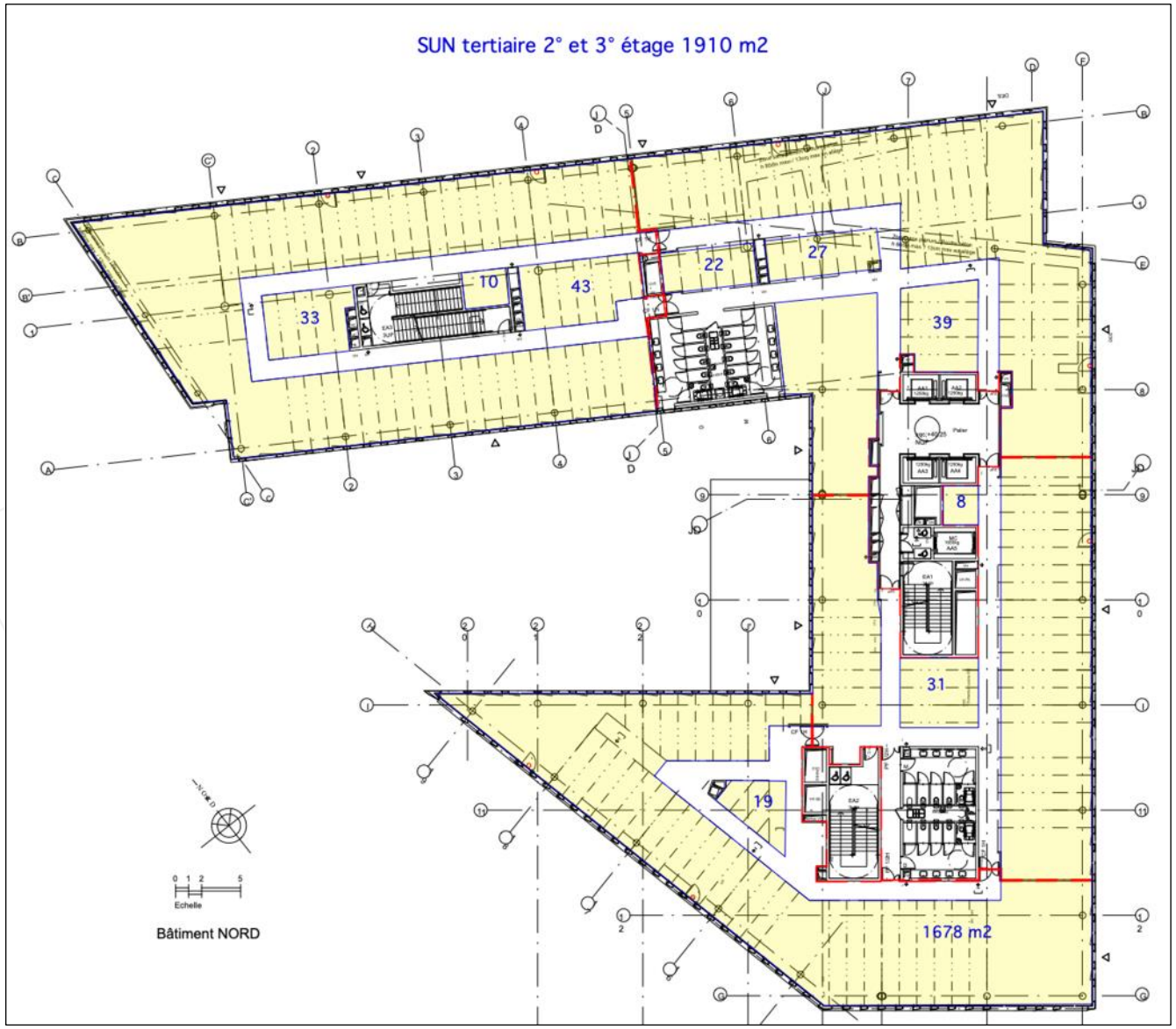
L'humain au cœur des décisions

Plans – Surfaces
QUADRANS 1°ETAGE



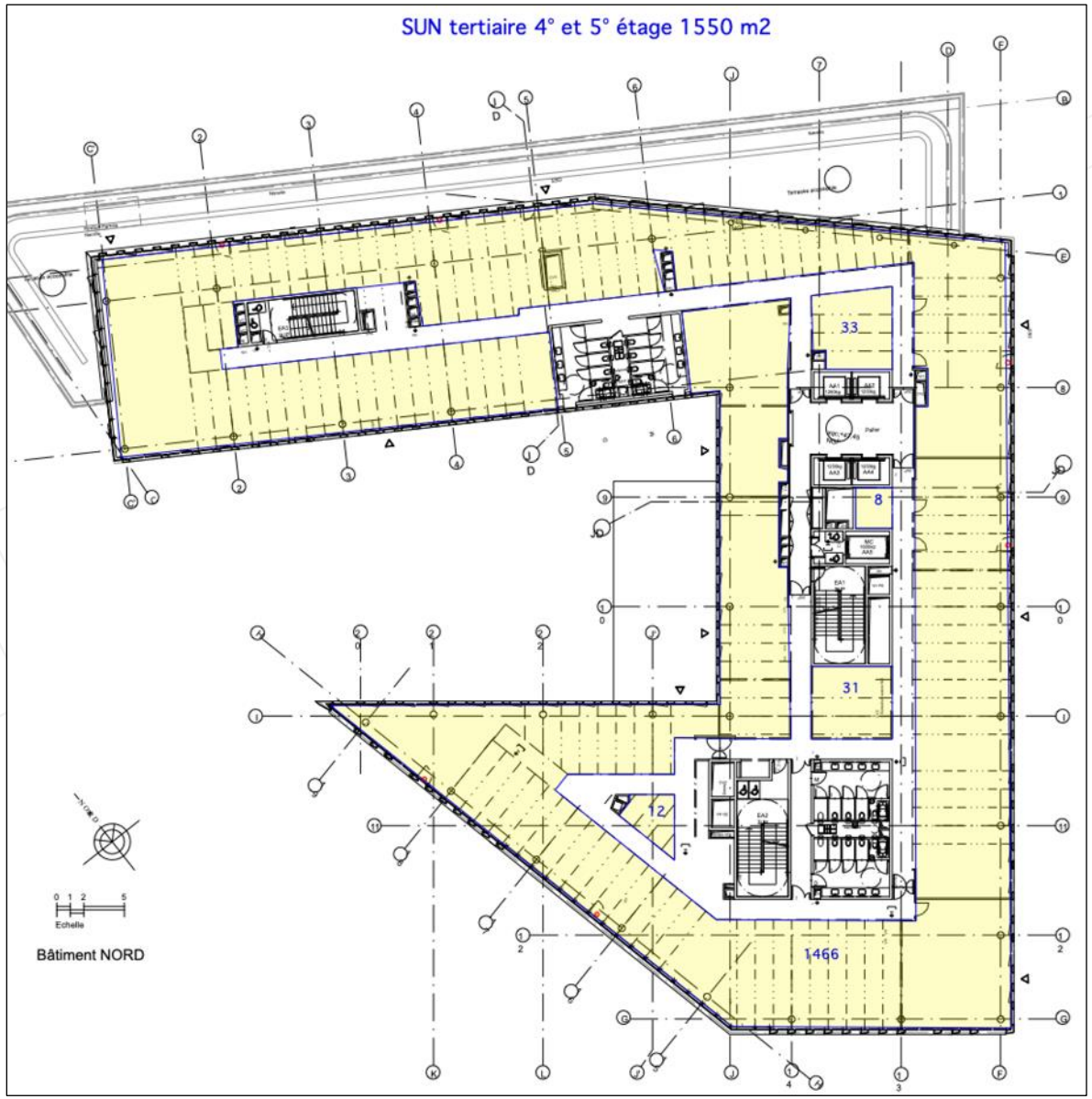
CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
QUADRANS
2° ET 3° ETAGES



CONFI

Plans – Surfaces
QUADRANS
4° ET 5° ETAGES

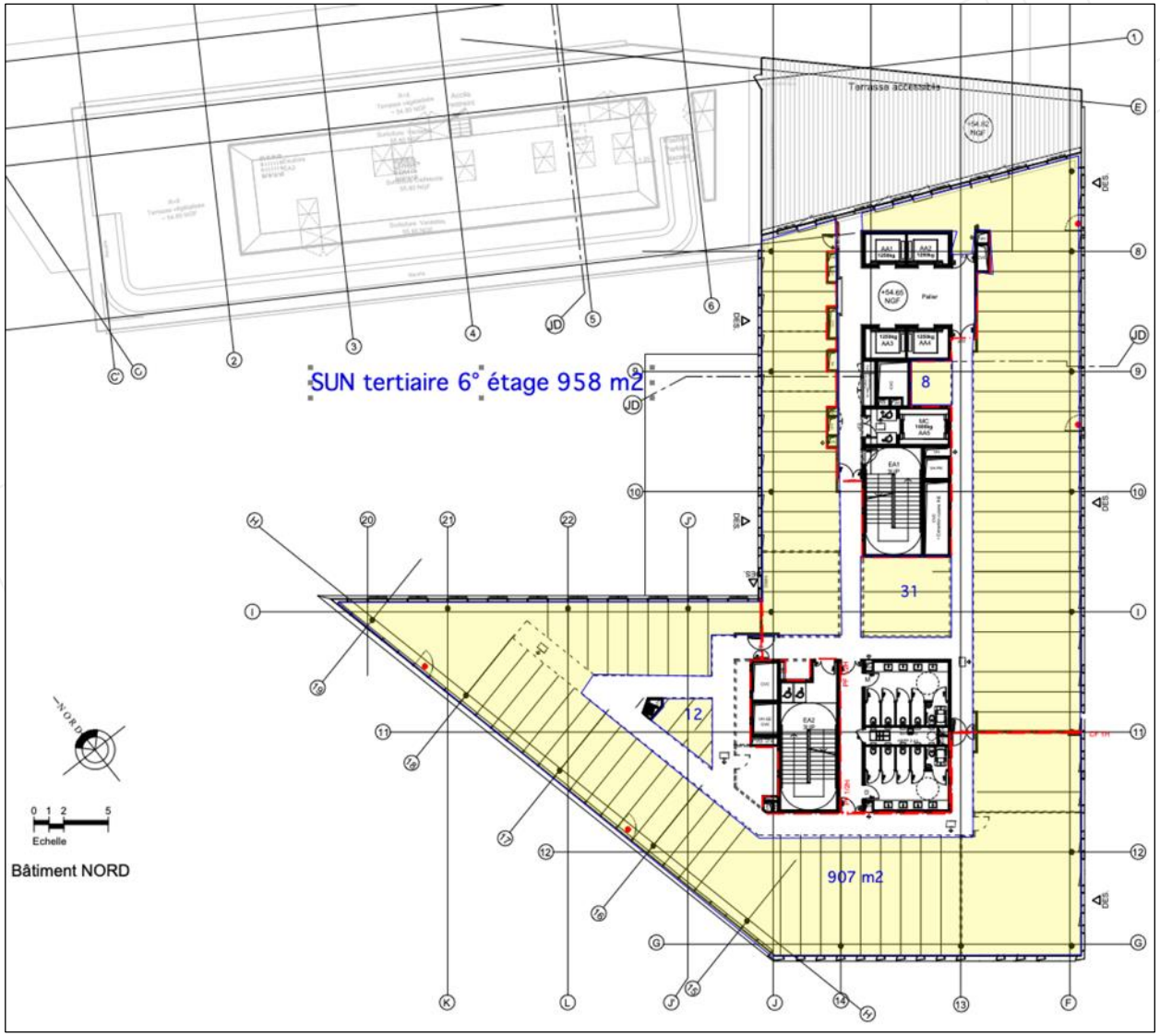


CONFIDENTIEL

Technologia

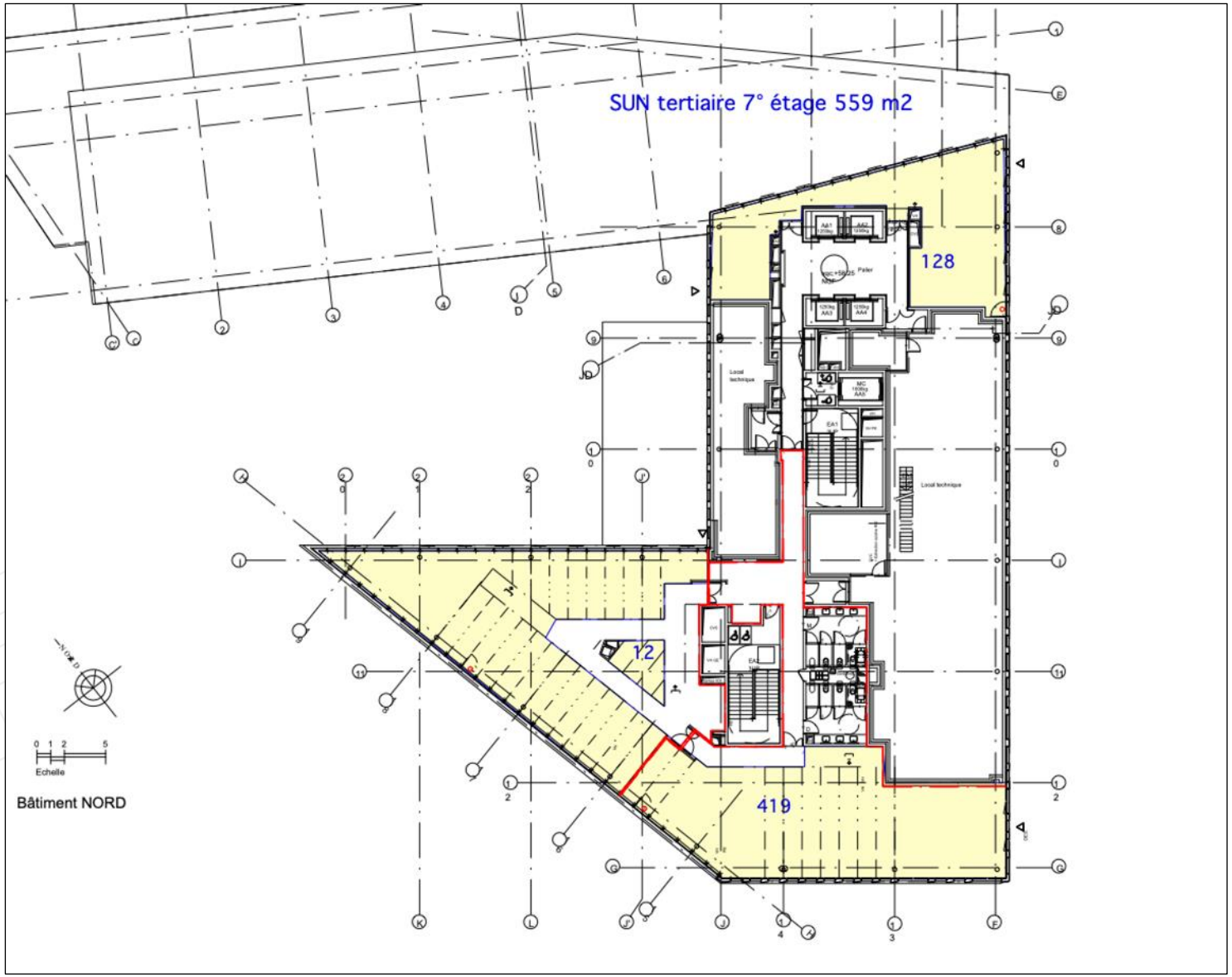
L'humain au cœur des décisions

Plans – Surfaces
QUADRANS
6° ETAGE



CONFIDENTIEL

Plans – Surfaces
QUADRANS
7° ETAGE



L'humain au cœur des décisions

Technologia

L'humain au cœur des décisions

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

EXPERTISE

QUALIANOR Organisme certifié «Expertises auprès des CSE» Comité Social & Economique

SEHA CSE CHSCT Syndicat des experts Habilités et Agréés

iprp Enregistré à la DIRECCTE

afaq ISO 9001 Qualité AFNOR CERTIFICATION

Format Dialogue LES FORMATIONS COMMUNES AU DIALOGUE SOCIAL

Dd DATADOCKÉ

Qualiopi processus certifié

FORMATION

CONFIDENTIEL