



LES CLÉS POUR ANTICIPER ET AGIR

FLEX-OFFICE
REPENSER LE TRAVAIL



Les essentiels 2023

INTRODUCTION



Depuis 2019, **on note une accélération des opérations de déménagements et de réaménagements à la faveur de la crise sanitaire** qui a provoqué une généralisation brutale du télétravail, lequel a éloigné les salariés de leurs bureaux et en affecte directement le niveau de fréquentation, **au point de questionner les directions sur l'adéquation des m² utilisés aux effectifs.**

La caractéristique commune à la quasi-totalité de ces opérations de déménagement ou réaménagement est de proposer la mise en œuvre d'un concept d'organisation de travail : **le Flex-Office.**

Ce n'est pas un effet de mode : il est devenu un incontournable dans l'organisation de l'environnement du travail. Aujourd'hui l'ensemble des acteurs – directions immobilières et moyens généraux, aménageurs, cabinets de conseils en immobilier, space-planners*, mais aussi fournisseurs de mobiliers ou entreprises de second œuvre – en ont intégré les principes et les codes.

Ce mode d'organisation repose notamment sur le partage des postes de travail, versus l'équation classique un salarié égal un poste de travail affecté. Il n'est pas sans conséquences pour l'ensemble des salariés, entre les changements culturels importants qu'il entraîne et les risques qu'il peut comporter.

Le principe du flex-office étant de **concevoir des espaces de travail où le nombre de postes de travail (hors postes alternatifs, salles de réunions, etc.) est inférieur au nombre de salariés** concernés par ce lieu habituel de travail, il présuppose la mise en place du télétravail.



Pour approfondir le sujet, **téléchargez notre livre blanc télétravail.**



Le télétravail est un sujet qui fait l'objet d'une négociation, souvent très demandé par les salariés, et qui donc peut accaparer l'attention des représentants du personnel. Face à cette attente, les directions ont alors beau jeu de présenter le flex-office (et la réduction de surface associée) comme une contrepartie sur laquelle il est inutile de s'attarder. **Mais ce n'est pas parce que les salariés et l'entreprise seraient gagnants dans un échange télétravail contre flex-office, que la mise en œuvre de cette modalité ne nécessite pas d'être accompagnée en profondeur dans une consultation dédiée.**

Nous vous proposons dans cet essentiel de vous permettre de bien appréhender et de comprendre les projets en Flex-Office qui vous seraient présentés. Il a aussi pour but de **mettre en exergue les principaux risques** liés à ce type d'organisation spatiale, afin de les anticiper et de les prévenir.

De tels projets impactent fortement tous les salariés. Les représentants des salariés et les salariés ont tous leur mot à dire et un rôle à jouer.



SOMMAIRE

POUR UNE INFORMATION-CONSULTATION DE QUALITÉ SUR LE « FLEX-OFFICE »	6
• Le flex-office, un sujet souvent embarqué dans les consultations déménagement, alors qu'il mérite un traitement dédié	6
• Nos conseils pour mener à bien cette information-consultation	7
Une information consultation en deux temps	7
Comment aborder concrètement cette information consultation sur le flex-office ?	10
• Qu'est-ce que l'expertise peut apporter aux élus ?	13
• Comment missionner l'expert ?	14
L'ORGANISATION EN FLEX-OFFICE REMET EN LUMIÈRE DES FONDAMENTAUX DE LA SANTÉ AU TRAVAIL	15
• L'hygiène en flex-office	15
• Identifier les risques et les actions de prévention	18
LE FLEX-OFFICE ET LES ENJEUX D'ÉQUIPE	22
• La cohésion, enjeu principal du flex-office ?	22
• L'organisation des temps de travail et la mise en visibilité de l'activité : une approche sociologique	24
• Manager en flex-office	26
Manager le flex-office, c'est d'abord compenser	27
Les ressources pour y faire face	31

LEXIQUE



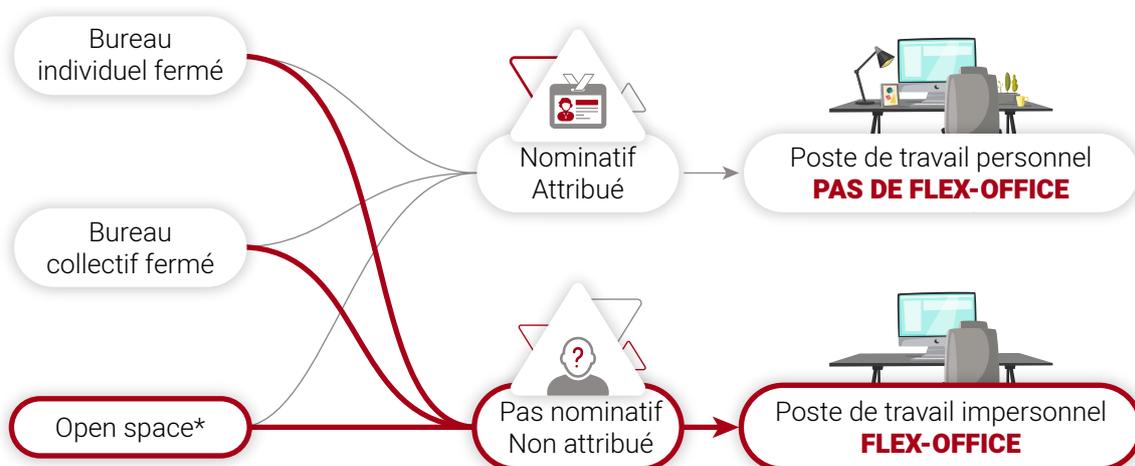
Commençons par poser quelques définitions, d'abord pour franciser des expressions essentiellement anglophones, ensuite pour éviter un certain nombre de confusions fréquentes.

FLEX-OFFICE

Concept qui consiste à proposer les postes de travail en partage (ils ne sont plus attribués individuellement) **ainsi que différents espaces de travail conçus pour répondre aux différents besoins du salarié** au cours de sa journée de travail : se former, se concentrer, collaborer, créer... La flexibilité est ici fonctionnelle. Synonymes : bureaux dynamiques, espaces dynamiques.

Flex-Office et open-space (espaces ouverts) sont parfois interprétés de la même manière alors que ces deux types d'aménagement sont à distinguer (même si généralement ils cohabitent). Par exemple, il est en effet tout à fait possible d'avoir un aménagement en Open-Space avec des postes attribués, et donc ne pas être en Flex-Office.

Voici les différents scénarios possibles :





FLEX-WORK / TRAVAIL HYBRIDE

Quand le flex-office se conjugue avec le télétravail (ce qui est très majoritairement le cas), il en résulte que les équipes au travail sont à la fois constituées de salariés localisés à distance et de salariés sur site. **Ceci institue des collaborations mêlant présentiel et distanciel**, qui deviennent la norme de fonctionnement et s'imposent à tous les moments de l'activité. On parle alors de situation de travail hybride.

CLEAN DESK (BUREAU PROPRE)

Il s'agit du principe de vider intégralement son bureau quand le salarié le quitte, généralement le soir. Ceci implique l'absence de personnalisation du bureau, mais aussi une forte digitalisation de l'activité et des pratiques de travail.



“ POUR UNE INFORMATION-CONSULTATION DE QUALITÉ SUR LE « FLEX-OFFICE » ”



LE FLEX-OFFICE, UN SUJET SOUVENT EMBARQUÉ DANS LES CONSULTATIONS DÉMÉNAGEMENT, ALORS QU'IL MÉRITE UN TRAITEMENT DÉDIÉ

Dès lors que l'employeur envisage de modifier de manière importante, les conditions de santé, sécurité et/ou de travail de salariés, il doit consulter préalablement le comité social et économique (art. L. 2312-8 – II).

Un projet d'aménagement en « Flex-Office » est par nature un aménagement important. Il l'est d'autant plus qu'il intervient le plus souvent à l'occasion de déménagements. À l'image des poupées russes, ces projets ont de multiples composantes avec de nombreux impacts et enjeux sur les conditions de travail, la santé voire la sécurité.

En premier lieu, un déménagement questionne la localisation future, son environnement, les impacts sur les trajets domicile-travail des salariés, les dessertes, l'offre de services de proximité.

Ensuite les locaux renvoient à des aspects de sécurité et de conformité.



Enfin, le concept d'aménagement intègre plusieurs sujets :

- **La mise en place du principe de bureau partagé** qui peut bousculer habitudes et culture d'entreprise, engendrer des contraintes importantes (réservations, jours de présence obligés, rangements) et des enjeux sanitaires;
- **Les surfaces** (occupation, densité), **l'offre de nouveaux espaces de travail** censés répondre aux différents besoins des salariés avec des enjeux de changement et d'appropriation, voire de pertinence par rapport aux métiers exercés;
- **Les mobiliers, équipements, caractéristiques et performance** des éléments d'aménagement.

Selon notre expérience, la mise en œuvre d'une consultation et d'une expertise ne fait que rarement l'objet de contestation par les employeurs sur ce sujet, mais pour être de qualité, l'information-consultation du CSE doit respecter certaines règles.

NOS CONSEILS POUR MENER À BIEN CETTE INFORMATION-CONSULTATION

Un déménagement est **un projet multidimensionnel** qui s'inscrit dans le temps long, depuis l'étude d'opportunité initiale au déménagement, la définition des besoins, la recherche et le choix d'un site, la conception de l'aménagement, la commande et la réalisation des travaux d'aménagement nécessaires, etc. Un tel projet dure plusieurs mois.

UNE INFORMATION CONSULTATION EN DEUX TEMPS

Nous recommandons une information consultation phasée en deux temps :



Le projet de déménagement



Le projet d'aménagement



En effet, la complexité et le nombre des composantes d'un projet immobilier doivent amener les directions **à anticiper et à phaser davantage leur procédure d'information-consultation** pour se donner le temps d'en explorer l'ensemble des aspects, de déminer certains sujets qui cristallisent les appréhensions - le flex-office en font partie, de mieux associer les salariés et leurs représentants à la conception des futurs espaces de travail, en bref, de mieux accompagner le changement.

À défaut, les projets vont être présentés au CSE alors que de nombreuses informations font encore défaut, notamment les plans de microzoning, qui présentent comment les plateaux seront aménagés, les différents espaces et leurs surfaces. Idem souvent pour ce qui est des outils nécessaires au bon fonctionnement en bureau partagé.

Il est paradoxal d'inscrire une information-consultation dans l'urgence ou dans les délais contraints du calendrier légal. Alors qu'un déménagement mérite des échanges sur un temps long, ou à de multiples occasions, **la consultation unique contribue à crispier forcément le dialogue social** autour d'un fragment du projet et laisse aux représentants du personnel un large sentiment d'inachevé et d'inutilité à l'instance, faute d'avoir pu contribuer efficacement à bonifier le projet et à jouer pleinement leur rôle dans la prévention des risques.

Quand la procédure n'intègre pas deux consultations distinctes, le risque est que le sujet de l'aménagement ne donne pas lieu à l'attention nécessaire dans le cadre d'une consultation dédiée.

Or, de nombreuses raisons militent pour que l'employeur soigne particulièrement cette procédure et prenne le temps nécessaire pour le faire.

- Parfois le bureau partagé est présenté comme une simple adaptation à la réalité de la « faible » fréquentation des locaux, résultant de la combinaison télétravail et digitalisation. Pourtant, le passage en bureau partagé n'est pas une **simple** adaptation à la fréquentation d'un site, mais **un changement culturel profond imposé aux salariés, une évolution impactant les modalités de travail, de communication et de coopération des salariés**, un élément de déstabilisation et une source de stress et de fatigue.
- La déclinaison pratique du bureau partagé n'est pas facile à appréhender pour le non-spécialiste à qui la direction présente des copies de plans au format A4. Difficile dans ces conditions de comprendre et d'analyser des éléments essentiels à la qualité de vie au travail et à la santé au travail que sont la densité, la taille des surfaces au poste de travail, la qualité des matériaux, etc.
- Les nouveaux espaces sont toujours proposés et décrits de façon très positive et rassurante, à l'abri de mots valorisants comme coopération, développement, créativité, communauté, échanges... Mais la question n'est jamais posée des impacts et des effets de ces nouveaux espaces de travail sur les salariés, ni sur le fait qu'ils ne sont pas toujours adaptés à certains métiers. Autant les activités réalisées en mode projet trouveront-elles utilité à un espace de créativité autant ces mêmes espaces seront inadaptés à des métiers très processés. Or c'est au salarié qu'on renvoie la responsabilité de l'utilisation de ces espaces.
- La praticité et l'ergonomie des outils nécessaires au bon fonctionnement du bureau partagé, la mise en place de règles de vie commune doivent également être présentées et évaluées.



LES CONSULTATIONS À ORGANISER POUR UN PROJET DE DÉMÉNAGEMENT

Un planning de consultation pertinent doit permettre le découpage de la procédure en grands thèmes, ajusté au calendrier du projet :

Une communication en amont sur le lancement d'une étude d'opportunité et le rationnel de ce choix.

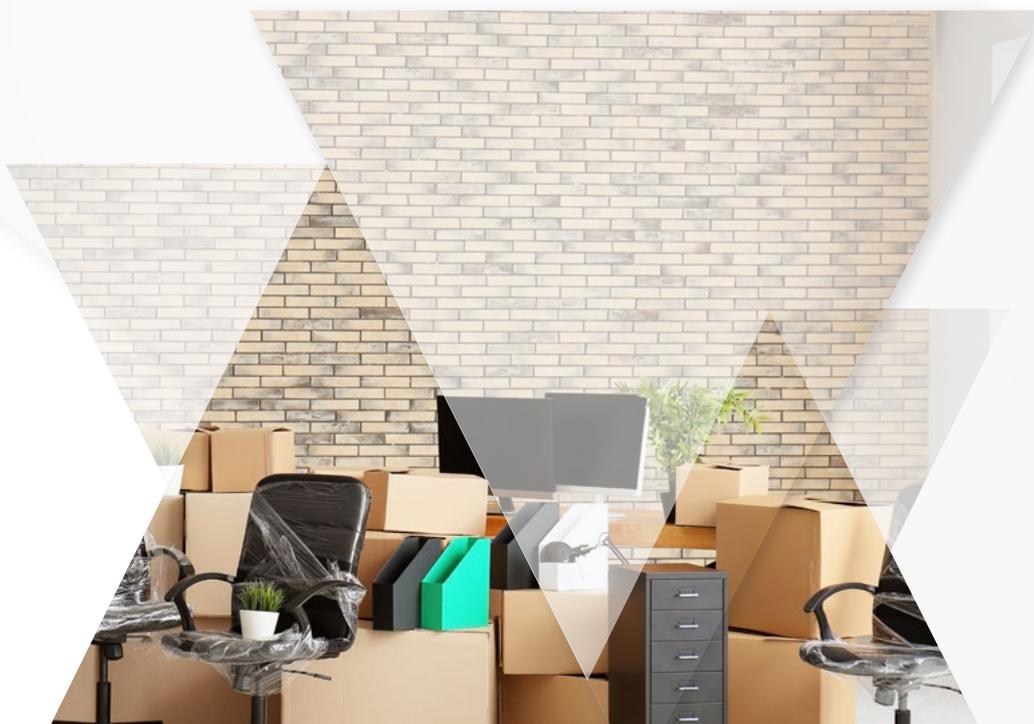
Une information-consultation sur l'aménagement des nouveaux locaux : flex-office, nouveaux espaces... Présentation du zoning (implantation des directions et services), des espaces communs, des aspects sécurité, des outils, des travaux à réaliser. À ce stade, le CSE peut être sollicité pour un démarrage des travaux immédiat, après remise d'avis.

1

2

3

Une information-consultation sur le choix du futur site, qui doit permettre aux élus de prendre connaissance du cahier des charges défini (étude de fréquentation, besoins de postes...), des hypothèses retenues (évolution des effectifs, étude de mobilité). À ce stade, la direction doit arrêter le phasage futur et la méthode de conduite de projet.



COMMENT ABORDER CONCRÈTEMENT CETTE INFORMATION CONSULTATION SUR LE FLEX-OFFICE ?

S'il est compliqué pour le comité de s'opposer au principe même d'un aménagement en flex-office ou son aspect économique (mise en avant d'une réduction des coûts), **le taux défini par l'employeur ainsi que ses conditions d'exécution, doit donner lieu à un débat** quant à leurs incidences sur les risques professionnels.

Comme pour toutes les informations-consultations, **il faut identifier les éléments d'information nécessaires à la compréhension du projet** de l'employeur, tant sur ses aspects économiques que sociaux, y compris quant à son impact sur la santé physique et mentale des salariés, ainsi que les conditions de travail. Ces éléments doivent être identifiés à la suite de la première réunion, pour, le cas échéant, pointer leur absence et demander leur communication.

Sur un tel projet, voici quelques axes d'informations à retenir :



Les objectifs du projet
(normalement intégrés à la stratégie)



Les moyens techniques déployés,
notamment les équipements et logiciels



Le calendrier de déploiement ;
dont les éventuels tests, prototypes
d'installation ou pilotes (prévoir l'information
sur les bilans)



**Les coûts économiques et les moyens
de financement,** les gains attendus par
principaux postes de charges, le calendrier
de retour sur investissement



**Les impacts sociaux
et / ou organisationnels** et les mesures
prévues pour y faire face



Les impacts sur les conditions de travail ;
pour ces deux derniers impacts, tenir compte
de tous les salariés : ceux pouvant être
en risque, ceux pouvant être en gain, ceux
pour lesquels les changements peuvent
paraître mineurs



À partir de cette segmentation, **élaborer
des demandes permettant d'inclure et
de couvrir** l'ensemble des salariés



Les indicateurs de suivi
(prévoir communication des indicateurs
et éventuelle commission de suivi)



L'employeur étant tenu à une obligation de sécurité de résultat, **le CSE doit vérifier que l'employeur a identifié les risques inhérents à son projet, via une étude ad hoc** définissant des mesures effectives et adaptées, afin d'éviter qu'ils ne se matérialisent en accident du travail ou en maladie professionnelle.

Si le CSE estime ne pas disposer d'éléments suffisants pour rendre un avis, il doit saisir le tribunal judiciaire (TJ) avant la fin du délai préfixe de 1 mois (sans assistance d'un expert) ou 2 mois (avec assistance d'un expert – art. L. 2312-15, al. 4 et 5) :

- La saisine ne suspend pas la consultation;
- Mais, si elle est faite auprès du juge avant l'expiration des délais de consultation, ce dernier peut en ordonner la production et fixer, le cas échéant, un nouveau délai de consultation à compter de leur communication. Peu importe que les délais de consultation soient expirés à la date du jugement ou que le projet ait été mis en œuvre (Cass. Soc., 26 févr. 2020, n° 18-22.759).

Il faut donc mettre en œuvre très rapidement les actions nécessaires :

- Demande immédiate (ou en séance) des informations manquantes et demande de repousser le début du délai de consultation d'autant;
- Le cas échéant, information de la démarche auprès de l'inspection du travail;
- En cas de refus, mandater deux élus (secrétaire et trésorier et/ou les adjoints le plus souvent) pour représenter le CSE et introduire l'action judiciaire (avocat);

À la fin de la procédure d'information-consultation,

- Penser à rappeler dans la résolution, au titre des articles L. 2312-9, L. 2312-15 et L. 2315-34, à l'employeur son obligation d'apporter une réponse motivée à cette résolution. Cette réponse motivée sera le projet final de l'employeur et comprendra les engagements;
- Veiller à ce que les engagements de l'employeur soient à durée déterminée : à la validation du procès-verbal, ils seront sacralisés et auront une valeur normative, contraignant l'employeur à les respecter, ou être risqué par ordonnance du juge (TJ) à devoir les respecter;
- Vérifier à l'issue de la consultation que l'employeur a procédé à la mise à jour du document unique (art. R. 4121-2);
- Au moment du déploiement du projet : vérifier que l'employeur déploie le projet comme prévu dans sa réponse motivée, au risque :
 - D'avoir à recommencer toute la procédure d'information/consultation : celle-ci ayant été viciée puisque sur un projet que n'est pas le projet réel;
 - D'être condamné le cas échéant (le CSE saisissant le TJ) par ordonnance, à respecter ses engagements.



CHECK-LIST DES INFORMATIONS À RETROUVER DANS UNE CONSULTATION SUR LE FLEX-OFFICE

- ✓ **Le planning du projet**
- ✓ **L'étude économique du projet** (coût des travaux, économies récurrentes, utilisation des gains)
- ✓ **L'étude sur l'occupation des locaux** (statistiques de présence incluant les pics, les externes)
- ✓ **Les projections d'occupation** dans la nouvelle configuration y compris en prenant en compte les évolutions des effectifs, les situations de pics de présence ...)
- ✓ **Les plans détaillant les différents types d'espaces, postes et positions de travail** (nombre des postes, nombre places espaces collaboratifs, nombre espaces pour s'isoler, mobiliers, équipements collectifs, etc.)
- ✓ **Les consignes/règles données aux salariés et managers** (jours de présence, localisation sur site, vie de plateau, organisation du travail...)
- ✓ **Les équipements** (dotation standard des salariés, équipements des salles de réunion, outils de réservation, outils spécifiques...)
- ✓ **L'analyse des risques et les mesures de prévention associées :**
 - Bruit et perturbations visuelles
 - Hygiène
 - Communication dans les équipes
 - Esprit d'équipe, entraide, montée en compétence
 - Nouvelles tâches pour les managers : gestion de la présence, suivi accru des salariés
 - Nouvelles tâches pour les salariés : installation au poste incluant la configuration du poste, les tâches de réservation, le rangement
 - Gestion des postes adaptés
 - Gestion de la présence des secouristes et évacuateurs
 - Prise en compte des spécificités des différents métiers et exclusions au flex-office





QU'EST-CE QUE L'EXPERTISE PEUT APPORTER AUX ÉLUS ?

La consultation doit rassurer les élus sur la prise en compte des enjeux de conditions de travail dans le projet, en leur présentant **une analyse des risques et un plan d'action** qui montrent que le sujet est traité.

Souvent, la première motivation des élus pour faire appel à un expert vient du fait que le contenu du projet ne les rassure pas pour une ou plusieurs raisons :

- du fait de retours de terrain négatifs,
- du fait de l'absence de ces éléments analytiques (bilan, analyse des risques, plan d'action de prévention),
- du fait d'un discours de la direction insuffisamment étayé du type "faites-nous confiance".

Les élus peuvent aussi juger nécessaire de **faire appel à un expert quand le sujet est d'importance, ou s'il a des conséquences sur le long terme**. Ils utilisent alors tous les leviers à leur disposition pour jouer leur rôle auprès des salariés.

C'est le cas des projets d'aménagement en flex-office, qui engagent les conditions de travail des salariés pour plusieurs années, généralement la durée du bail.

Ainsi, même si la direction de l'entreprise vous remet une documentation qui peut vous paraître par ailleurs claire et détaillée, vous pouvez toujours demander une expertise. **La remise d'une étude par l'employeur ne supprime pas le droit à l'expertise.**

Cette expertise vous permettra, selon les situations :

- De vous assurer que le projet prend bien en compte tous les sujets à traiter
- De demander des modifications et des améliorations
- ...

Notre expert analysera les spécificités, les besoins, et les contraintes issues de l'activité de chaque équipe concernée, afin de motiver une adaptation du projet. Nos architectes étudieront l'évolution des équipements collectifs, de l'utilisation des surfaces et du bâti pour valider le respect des normes de la réglementation. Notre connaissance de ce type de projets nous permettra de comparer les évolutions proposées avec les solutions développées ailleurs.

COMMENT MISSIONNER L'EXPERT ?

La désignation de l'expert nécessite que le projet ait été mis à l'ordre du jour de la réunion. Ce qui est le cas lorsque l'ordre du jour prévoit l'information et la consultation du CSE sur ledit projet. Le CSE désigne l'expert, si possible (pour ne pas perdre de temps) lors de la 1^{re} réunion de consultation relative à la mise en œuvre d'un projet important. Mais cela peut être fait dans les réunions ultérieures.

Lors de la réunion d'information, et compte tenu de la possibilité laissée par la loi à l'employeur de contester la décision du CSE, ce dernier doit **voter une résolution motivant explicitement et de façon argumentée sa décision de recourir à une expertise.** Il est important que cette délibération puisse être discutée et préparée avec l'expert en amont de la réunion.

Vous pouvez trouver sur notre site Internet **un modèle de délibération sur un projet important.**



En matière de financement, depuis les ordonnances Macron, dans le cadre d'une expertise sur un projet important, **le CSE contribue au financement de l'expertise, à hauteur de 20 % et l'employeur à hauteur de 80 %.** Mais de nombreuses entreprises acceptent pour un projet de ce type de prendre en charge 100 % du coût de l'expertise.



“ L'ORGANISATION EN FLEX-OFFICE REMET EN LUMIÈRE DES FONDAMENTAUX DE LA SANTÉ AU TRAVAIL



L'HYGIÈNE EN FLEX-OFFICE

DES ENJEUX RENOUVELÉS PAR LA CRISE SANITAIRE

L'aire du partage est en marche. Les salariés se déplacent et partagent davantage leur environnement de travail. **Après avoir appris à vivre ensemble dans des bureaux fermés, puis en Open-Space, l'heure serait venue d'apprendre à vivre ensemble dans un lieu entièrement partagé.** Des études* menées sur les open-spaces mettent en exergue le lien qu'il existe entre maladie et bureaux partagés : les salariés en open-space prennent près de 63 % de congés maladie de plus que les employés travaillant en bureau individuel.



À la sortie d'une crise sanitaire mondiale, les inquiétudes relatives à l'hygiène naissent ou s'accroissent. Les salariés portent davantage d'importance à la propagation des virus et bactéries. **La préoccupation autour de l'hygiène est de plus en plus partagée par les salariés** et doit dès lors être prise en compte, car elle peut devenir source d'une dégradation des relations de travail et de la santé.

En matière d'hygiène, santé et sécurité, **l'employeur doit répondre à certaines obligations à travers les 9 principes généraux de prévention inscrits dans le Code du travail** (Article L4121-2). Si pour certaines entreprises le nettoyage du poste de travail incombe aux salariés (mises à disposition de gel hydroalcoolique et/ou de lingettes désinfectantes, d'autres adaptent le service de nettoyage en précisant la nécessité de s'attarder sur chaque élément du poste de travail.

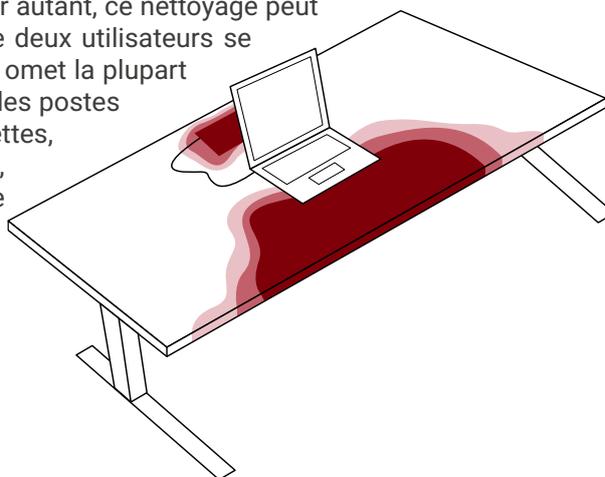
NOTRE CONSEIL

Les représentants du personnel doivent identifier :

- les modalités des prestations de nettoyage
- les équipements collectifs (à nettoyer spécifiquement)
- les consignes d'hygiène supplémentaires données aux salariés
- les petits équipements de nettoyage mis à disposition des salariés



Les postes de travail n'étant plus attribués, **les salariés doivent libérer leur poste de travail en garantissant son nettoyage** pour que le prochain salarié s'y installant puisse se sentir à l'aise. **C'est ce qu'on appelle clean-desk**. Le nettoyage du poste de travail et de ses équipements doit se faire en intégralité et à chaque départ de poste, pour autant, ce nettoyage peut s'oublier lors d'une rotation de poste : lorsque deux utilisateurs se succèdent dans une même journée, le premier omet la plupart du temps de nettoyer son poste de travail. Or, les postes de travail peuvent être salis : bactéries, miettes, tâches, liquides... et avant la crise sanitaire, les salariés ne bénéficiaient pas forcément de matériel de nettoyage.



Pour limiter les risques et faciliter le nettoyage du bureau, de plus en plus, **les entreprises individualisent et affectent le matériel des salariés** : par exemple claviers et souris deviennent personnels et font l'objet d'un rangement par le salarié. Autrement dit, le salarié récupère son matériel (clavier et souris) le matin afin d'en équiper le poste de travail sélectionné, et le range à la fin de sa prise de poste. Cela permet au salarié ou à l'équipe de ménage de « gagner du temps » sur le processus de nettoyage du poste de travail. En contrepartie, le salarié transporte tous les jours son matériel, plus ou moins loin de son espace de travail en fonction des rangements mis à disposition.

SANS OUBLIER, L'ERGONOMIE DU POSTE DE TRAVAIL...

Un aménagement en flex-office implique également le réglage du poste de travail (par exemple configurer la chaise de bureau) **et des outils** (par exemple mettre l'écran à hauteur), ce qui constitue une tâche supplémentaire quotidienne. De plus, certaines entreprises s'organisent autour d'une plage horaire à respecter (se connecter à une certaine heure) notamment à travers un système de badgeage.

Les salariés sont donc amenés à devoir anticiper ces temps nouveaux (récupération du matériel, réglage du poste de travail, branchements, nettoyage du poste, rangement du matériel) qui par ailleurs doivent être intégrés à leur temps de travail*.

NOTRE CONSEIL

Le flex-office implique des tâches d'hygiène et d'ergonomie quotidiennes, qui se concrétisent par du temps supplémentaire de préparation. Par exemple :

- Récupération et transport du matériel personnel
- Branchement du matériel personnel, réglage de l'écran
- Réglage du fauteuil ergonomique
- Nettoyage du poste de travail (au départ ou à l'arrivée)
- Démontage et rangement du matériel personnel

Les représentants du personnel devront identifier, dans leur configuration, **si ce temps est bien reconnu comme du temps de travail**, et/ou s'il est suffisamment important pour dégrader les performances collectives ou individuelles.



IDENTIFIER LES RISQUES ET LES ACTIONS DE PRÉVENTION

LE PROJET DE FLEX-OFFICE, UNE OCCASION DE RESSUSCITER UN DOCUMENT UNIQUE TROP SOUVENT NÉGLIGÉ

La mise en place d'un projet de flex-office impacte les conditions de travail des équipes tant sur leur environnement de travail que sur leur organisation du travail. À l'occasion de l'information du CSE, ces impacts doivent faire l'objet d'une évaluation qui est retranscrit dans **le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUERP)** pour pouvoir ainsi alimenter et mettre à jour **le Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail (PAPRI Pact)**.

En effet, depuis 2001, tout employeur est dans l'obligation d'inventorier des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, et de les rapporter dans son DUERP.





CE QUE DIT LA LOI

☑ Article R4121-1 du Code du travail :

« L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3.

Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques. »

☑ Article R4121-2 du Code du travail : « La mise à jour du DUERP doit être réalisée :

Au moins chaque année;

Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, au sens de l'article L. 4612-8;

Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie. »

☑ Article L4121-3 du Code du travail :

« L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail. Cette évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe.

Apportent leur contribution à l'évaluation des risques professionnels dans l'entreprise :

1° Dans le cadre du dialogue social dans l'entreprise, le comité social et économique et sa commission santé, sécurité et conditions de travail, s'ils existent, en application du 1° de l'article L. 2312-9. Le comité social et économique est consulté sur le document unique d'évaluation des risques professionnels et sur ses mises à jour;

2° Le ou les salariés mentionnés au premier alinéa du I de l'article L. 4644-1, s'ils ont été désignés;

3° Le service de prévention et de santé au travail auquel l'employeur adhère.

Pour l'évaluation des risques professionnels, l'employeur peut également solliciter le concours des personnes et organismes mentionnés aux troisième et avant-dernier alinéas du même article.

À la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

Lorsque les documents prévus par les dispositions réglementaires prises pour l'application du présent article doivent faire l'objet d'une mise à jour, celle-ci peut être moins fréquente dans les entreprises de moins de onze salariés, sous réserve que soit garanti un niveau équivalent de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État après avis des organisations professionnelles concernées. »

Or nous observons que **ces outils de pilotage de la politique de prévention des risques sont trop souvent négligés par l'employeur** dès la phase d'information sur le projet. De plus, nous constatons que ces outils sont bien trop souvent standard, négligeant ou globalisant les risques psychosociaux et proposant des actions de prévention souvent déconnectée de la réalité est activités et orientée sur de la prévention tertiaire, soit à visée « corrective » des risques relevés.

À l'occasion d'un tel projet, **ces outils doivent être intégrés dans la réflexion du CSE pour anticiper et prévenir les risques :**

- Lors de la période de transition :
 - **Lors des travaux notamment.** Les risques ne seront pas les mêmes pour les équipes si l'entreprise leur demande d'être à 100% en télétravail (quid des équipements et de l'aménagement des espaces de travail à domicile ? Quid de l'organisation des équipes et des risques pour le collectif de travail ? etc.) que si elle regroupe des équipes dans des espaces de travail partagés le temps des travaux ;
 - **Pour accompagner les équipes.** Cet accompagnement devra pouvoir être ajusté aux équipes (certaines auront le sentiment d'être plus impactées que d'autres par le projet) pour parfaire la communication, mais aussi pour anticiper des besoins en formation éventuelle sur des outils par exemple.
- **Pour la situation cible (cf. parties précédentes).**



La loi n°2021-1018 du 2 août 2021, dite « Loi Santé au Travail » et notamment le décret n°2022-395 paru le 18 mars 2022, vient **renforcer le rôle de ces outils**. Des évolutions utiles aux représentants du personnel, car :

- **Elles renforcent le rôle du CSE et, le cas échéant, la CSSCT.** Le CSE est désormais consulté sur le DUERP et sa mise à jour. C'est donc un acteur qui participe et contribue à l'évaluation des risques. La consultation du CSE sur un projet de flex-office est donc l'occasion de relever les risques et les évolutions éventuelles;

NOTRE CONSEIL



Veiller à ce que la consultation sur le flex soit l'occasion d'actualiser l'évaluation des risques dans le DUERP et donc d'ajuster les mesures de prévention des risques (organisation, communication, hygiène). Interroger en particulier :

- Quelle est la méthode d'évaluation utilisée? Participative et intégrant les spécificités?
- Quelles sont les nouveautés concrètes dans le PAPRI Pact?

- **Elles renforcent le lien entre le DUERP et le Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail (PAPRI Pact – Article L.4121-3-1 du Code du travail).** Ainsi chaque mise à jour du DUERP doit faire l'objet d'une mise à jour des actions de prévention si cela s'avère nécessaire. Ainsi, si le CSE détecte de nouveaux risques voire une évolution des risques existants, la consultation est aussi l'occasion de proposer des pistes de recommandations qui pourront être intégrées au PAPRI Pact;
- **Elles réaffirment le rôle du Service de Prévention en Santé au travail** dans son conseil à l'employeur et au CSE de manière générale pour aider l'entreprise à évaluer les risques ainsi qu'en amont des projets envisagés par l'entreprise pour l'aider à anticiper la prévention des risques.

Enfin, à défaut d'une évaluation précise des risques et de la mise en place de mesures de préventions ou d'accompagnement adaptées, l'entreprise pourrait conduire un certain nombre de salariés à fuir les nouveaux locaux et à se réfugier par défaut dans le télétravail.

Les risques d'éloignement progressif de l'entreprise, de délitement des équipes, ou de « mercenarisation » du travailleur distant, sont d'ailleurs identifiés par certains DRH. Ces derniers vont chercher à améliorer l'attractivité des bureaux, mais sans forcément s'attaquer aux fondamentaux de l'organisation du travail, du dimensionnement des locaux, ou de leur adaptation aux besoins de l'activité. La prise en compte du travail réel et de ses besoins est pourtant un préalable indispensable, ce qui suppose que les besoins aient été normalement inventoriés en amont du choix du site et de son dimensionnement et que ce cahier des charges puisse être présenté au CSE à l'appui du concept d'aménagement retenu par la Direction.



“ LE FLEX-OFFICE ET LES ENJEUX D'ÉQUIPE



LA COHÉSION, ENJEU PRINCIPAL DU FLEX-OFFICE ?

Le flex-office implique un « nomadisme » de fait pour les salariés. Il s'agit de partager les espaces de travail a minima, avec les membres de son équipe, voire avec les membres d'autres équipes.

Cela implique d'instaurer de nouvelles règles organisationnelles, de nouvelles normes sociales dans le groupe et par la même une nouvelle culture de travail. Si nous considérons la complexité des interactions sociales au sein d'un même groupe, nous pouvons facilement conclure qu'un changement de mode de coexistence, collaboration, co-action amènera de fait un changement dans l'organisation du vivre ensemble à court, moyen et long terme.

L'expérience de la vie en communauté et du partage des lieux d'exercice de son travail n'est pas nouvelle pour tous. En effet, partager l'outil de production est depuis l'avènement des manufactures de l'époque de l'industrialisation une méthode de travail commune. En effet, un ouvrier sur une chaîne de production industrielle de type « usine » ne peut que partager son poste de travail. L'enchaînement des cycles de travail en 2 ou 3 x 8 amène un partage de poste de travail avec un autre ouvrier d'une autre équipe (interéquipe). De même, l'attribution des postes aux ouvriers par le contremaître peut s'effectuer au jour le jour au sein de la même équipe (intraéquipe).

Par expérience, nous affirmons que **ce mode de travail peut avoir des impacts plus ou moins importants pour l'équipe**, en voici quelques-uns :



La cohésion : un des risques principaux dans la mise en œuvre du flex-office est de détériorer le fonctionnement dans l'équipe. En effet, le fait de devoir partager amène l'avènement de nouvelles règles qui si elles ne sont pas mises en place de manière artificielle et d'un commun accord sera porteur de discorde dans l'équipe. Cela pose des questions pratiques : qui travaille où ? Quand ? Et comment ? Avec qui ?



Le fonctionnement de l'équipe : une équipe a pour objectif de servir un projet c'est un «groupe de formation» (en opposition avec un groupe naturel, comme une famille). Le groupe vit et évolue dans un contexte institutionnel, dans lequel il y a des enjeux de pouvoir qui fixent des degrés de liberté de chaque travailleur dans l'équipe (Qui commande ? Qui exécute ? Qui demande ? Qui participe ?). Cela fixe un cadre organisationnel, qui si il change, avec l'avènement du flex-office, devra être partagé dans un mode consensuel ou tout du moins dans une sorte de compromis. Le compromis dans l'organisation d'une équipe implique l'écoute réciproque et la reconnaissance des différentes positions.



L'imaginaire collectif : l'imaginaire collectif a pour fonction de construire l'organisation et ses perceptions autour d'un système d'une dynamique de groupe. Le changement de paradigme que représente le flex-office implique la construction d'un nouvel imaginaire collectif, car il vient bousculer les représentations sociales du groupe, son image et par là même ses perceptions et affecte son imaginaire. L'imaginaire collectif permet de trouver des points de consensus entre les désirs individuels et collectifs. Pour que l'imaginaire collectif construise de nouvelles représentations, il doit trouver une cohérence entre le processus de mise en place du flex-office et les projets de l'entreprise, ses objectifs.

En somme, **l'un des enjeux principaux dans la mise du flex-office est de préserver la cohésion dans les équipes**. Il est important d'exposer les objectifs véritables de ce changement, d'en expliquer l'organisation et de trouver des modes de fonctionnement consensuels.





L'ORGANISATION DES TEMPS DE TRAVAIL ET LA MISE EN VISIBILITÉ L'ACTIVITÉ : UNE APPROCHE SOCIOLOGIQUE

L'une des caractéristiques du flex-office est qu'il **complexifie et augmente le nombre de possibilités dans l'organisation du temps et des espaces de travail**. Cette complexité est souvent peu cadrée afin d'être en cohérence avec les principes de flexibilité et d'adaptabilité des espaces de travail dans laquelle elle s'inscrit.

L'augmentation du nombre de possibilités génère un flou, des zones d'incertitudes (qui est là? quand? à quel endroit? dans quelles conditions..?). Dans la sociologie des organisations*, **l'une des sources de pouvoir dans les organisations est la maîtrise de ces «zones d'incertitudes pertinentes»**. Le pouvoir dans l'organisation n'étant pas à limiter au pouvoir hiérarchique (formel). Chaque acteur peut être détenteur d'une forme de pouvoir (autorité, influence...) et chaque zone d'incertitude dans l'organisation est un lieu privilégié de développement du pouvoir pour la personne en capacité de maîtriser cette incertitude.

L'organisation des temps de travail et la mise en visibilité de son activité sont toujours des enjeux centraux de pouvoir dans les organisations. S'il n'est pas clairement cadré et défini, le flex-office étend ces enjeux à l'organisation de l'espace de travail et donne aux acteurs des espaces de déploiement de leur pouvoir. Notons ici que le mot «pouvoir» n'a pas de valence positive ou négative, c'est un fait organisationnel et une capacité d'influence entre des acteurs d'un même système.



Dans le cas du flex-office, on voit **trois jeux d'acteurs** se mettre en place :

- **Un sur-contrôle de la part du management** pour limiter au maximum la zone d'incertitude et ne pas laisser gagner en pouvoir les salariés de l'équipe.
- **Le maintien par le management de règles du flex-office relativement peu claires** afin de garder une zone d'incertitude relativement large et de développer son influence. Cela lui permet à tout moment d'invoquer une mode de fonctionnement lui étant favorable dans l'instant.
- **La dissimulation** (passive ou active) **des personnes de leurs lieux de travail** (non-affichage dans l'agenda, non-utilisation des outils de réservation) pour maintenir un flou sur leur utilisation des temps et des lieux de travail et ainsi gagner en marge de manœuvres.

Donner du pouvoir aux acteurs n'est en soi pas un problème. Au contraire dans nos expertises nous montrons que le manque de pouvoir laissé aux salariés sur l'organisation de leur travail a tendance à nuire au bien-être.

L'enjeu est le redéploiement des influences, dans quel but et avec quel impact sur les autres acteurs, l'organisation, et l'activité? La direction ne peut pas toujours prescrire au plus près du terrain des règles adaptées à tous, et ce niveau de prescription est d'ailleurs rarement le plus opérant d'un point de vue de l'efficacité organisationnelle et des conditions de travail. Cependant, l'organisation peut prescrire un processus de décision favorisant la mise en discussion et la régulation collective des zones d'influences de chacun et des règles collectives d'organisation.

NOTRE CONSEIL

Nous préconisons donc pour la définition des règles de fonctionnement du flex-office :

- **Étape 1** : Identifier les marges de manœuvre du management de proximité et les faire valider par sa direction.
- **Étape 2** : Mettre en partage et en discussion avec l'équipe les contraintes des espaces de travail (existants ou à venir), des activités du service, les règles de présentiels définis par l'entreprise et les marges de manœuvre précédemment identifiées.
- **Étape 3** : Définir avec son équipe les règles de fonctionnements du collectif et le process de décision, attribution, arbitrage.
- **Étape 4** : Réévaluer après quelques mois les règles et éventuellement les réajuster.

Cette définition collective et partagée des règles communes de fonctionnement sera à la fois **un outil d'accompagnement au changement**, ainsi que la garantie que ces règles font sens pour les salariés et qu'ils participeront à la régulation des services. À cette condition, la mise en place du flex-office peut être une opportunité pour rediscuter de l'activité, des besoins de chacun, des règles de fonctionnement du collectif de travail.



MANAGER EN FLEX-OFFICE

MANAGER LE FLEX-OFFICE : CHRONIQUE D'UNE SURCHARGE ANNONCÉE ET LES RESSOURCES POUR Y FAIRE FACE

Le flex-office est affiché comme une organisation de l'espace alignée sur les concepts du management moderne, donc supposément facilitante pour ces derniers. De notre point de vue, il n'en est rien.

Il n'est pas question ici de nier la possibilité que les relations managériales dans une organisation de travail en flex-office puissent fonctionner ainsi. Toutefois, les nombreuses expertises que nous avons menées dans des projets de mise en place de flex-office ou dans des organisations déjà passées en flex-office nous permettent d'affirmer que **le flex-office ne porte pas intrinsèquement les caractéristiques de flexibilité, d'autonomie et d'apaisement des relations managériales** qui lui sont attribuées. Nous avons rencontré des organisations où le passage en flex-office a pu rigidifier des organisations de travail, dégrader les relations managériales et/ou diminuer l'autonomie des équipes.

La mise en place de flex-office n'est pas neutre et transparente pour le management. **Il densifie souvent l'activité des managers**, réinterroge les pratiques managériales et certains équilibres dans les jeux d'acteurs et rapports de pouvoir dans l'organisation.



MANAGER LE FLEX-OFFICE, C'EST D'ABORD COMPENSER

Le duo télétravail et flex-office définit le travail distanciel et hybride comme le standard d'organisation. Il n'est plus possible pour l'ensemble des salariés d'être présents sur le site. De plus, les salariés présents sur site sont censés travailler dans différents lieux en fonction de leurs besoins.

L'entreprise attend de son encadrement de compenser les effets collatéraux de cette situation.



Le travail en distanciel : L'impact sur la communication informelle

Deux mécaniques limitent la communication informelle entre managers et opérationnels en flex-office :



La présence asynchrone des salariés et leur dispersion entre des espaces différents



La densification de l'occupation des postes de travail, qui aggrave les enjeux de bruit, mais aussi la publicité accrue des échanges dans des espaces de plus en plus ouverts

Or la plupart des entreprises reconnaissent la valeur de ces échanges informels. Certaines en font des objectifs managériaux du type « identifier les signaux d'alerte de risques psychosociaux dans vos équipes ». **Il va incomber au management de proximité de compenser la distanciation des liens issue d'une organisation hybride** (liens au sein de l'équipe, entre les équipes, avec les nouveaux entrants, entre managers et managés...).

Cela se concrétise par une prescription de l'employeur auprès des managers de compenser ces pertes, via « plus de présence » managériale et de vigilance à l'encontre des salariés qu'ils côtoient moins souvent. Cela se traduit par le fait d'**assurer un suivi plus régulier des salariés**, d'animer ses équipes plus activement, d'être plus attentif aux RPS...

Ces mécaniques impactent également la vie d'équipe, et là encore peuvent donner lieu, plus rarement, à des recherches d'alternatives gérées par l'encadrement (pause-café virtuelle, nouvelles réunions, organisation de jours de présence communs).



2

Le travail en distanciel : L'impact sur la communication formelle

La réunion formelle en mode hybride diminue la qualité de l'information échangée. De plus, le rattrapage de ces échanges formels repose bien souvent sur des échanges informels dont on a vu qu'ils étaient plus compliqués.

Ainsi la majorité des entreprises exigent une obligation de présence physique sur le même lieu pour pallier, un peu, cette situation. Certaines découpent le contenu des réunions, en demandant à l'encadrement de créer un support de descente d'information, par exemple sous forme de vidéo, accessible aux salariés quelques soit leur configuration et a posteriori, pour ensuite tenir uniquement en réunion les échanges managers-salariés. Ceci accroît le travail de préparation tout en diminuant la capacité des salariés de rebondir sur les informations partagées. En l'état, **il s'agit d'un palliatif plutôt que d'une innovation.**

3

La gestion des présences : une nouvelle complexité pour le management

Le flex-office à la particularité, outre de s'appuyer sur le travail distanciel comme nouveau standard d'organisation, **de créer une rupture dans la manière d'envisager le lien entre espace de travail et contenu du travail.**

L'espace de travail constitue une nouvelle variable à gérer, par le manager avec de nouvelles règles à faire appliquer. Et un nouvel objet de délibération : **les salariés attendent de leur manager que l'espace de travail accessible soit le plus adapté à leur activité.**

Plus les bureaux seront proches de la saturation, plus l'encadrement sera sollicité pour lisser la présence, anticiper les débordements, etc. Et inversement, dans une configuration avec un taux de flex-office plus souple et des espaces adaptés, les salariés seront plus en capacité de s'organiser en autonomie réelle.

Cette gestion peut se cumuler à celle du télétravail. C'est à l'encadrement de proximité qu'échoit la responsabilité de s'assurer que les modalités de travail à distance n'interfèrent pas avec l'activité. Cette responsabilité se concrétise dans des échanges nouveaux et récurrents de validation/refus/négociation autour des demandes de télétravail.



ORGANISATION ET CONTRÔLE DE LA PRÉSENCE : DES OUTILS TECHNIQUES PEU OPÉRANTS

En fonction de la culture d'entreprise, **le travail en mode hybride peut générer de nouvelles modalités de contrôle**, que ce soit sur le respect des règles de présence, sur le contenu du travail, ou sur l'utilisation des différents espaces qui s'ajoutent aux contrôles préexistants. Dans le cas assez classique où une entreprise définit une règle de télétravail de 2 jours par semaine, le contrôle de cette règle peut constituer un vrai casse-tête pour l'encadrement, du fait même de la flexibilité du poste de travail potentiellement occupé par le salarié. Certaines entreprises optent vers un contrôle accru du travail des salariés, parfois outillé (en mesurant de l'activité des postes informatiques), qui s'ajoute au suivi préexistant.

Pour aider le management dans l'organisation de l'occupation des espaces de travail, de ses modalités ainsi que pour le reporting et le contrôle, **les organisations peuvent mettre à disposition des managers des outils techniques de différentes natures :**

- **Des capteurs de présence, ou d'activité.** De notre point de vue les capteurs ne répondent pas aux besoins des salariés et des managers, ou très peu. Ils n'évitent pas les contraintes de planification, ils ne servent que d'outils de contrôle, ou de gestion de masse. En contrepartie, ils renforcent le sentiment de contrôle des salariés de manière disproportionnée par rapport aux « bénéfices ».
- **La réservation des espaces.** Les outils de réservation transfèrent la gestion des contraintes de planification sur les salariés. Pour ces raisons ces systèmes ne sont pas forcément bien acceptés. Dans certaines entreprises avec un taux de flex proche de 1, l'outil de réservation est pensé comme un outil de reporting plus que d'organisation. Chacun a une place assurée même sans réserver, mais il doit le faire pour objectiver le taux d'occupation des postes. Dans cette situation, la réservation n'ayant pas de sens dans l'activité, l'outil n'est pas ou très peu utilisé amenant des incompréhensions et des tensions. En pratique nous constatons que les acteurs tendent à mettre en œuvre des schémas de télétravail récurrent, négocié une bonne fois pour toutes, pour s'extraire de ces contraintes, au détriment de la liberté de choix des salariés souvent promue dans les accords de télétravail. Ces schémas fixes peuvent constituer des éléments sécurisants (pour l'organisation de la vie privée) de certaines catégories de salariés, et inversement des contraintes limitant la liberté (d'adapter son planning de présence à sa vie privée et l'utilisation d'espace de travail adapté) pour d'autres catégories de salariés.

4

cela en fait des nouvelles tâches pour une solution idéale!

À ces situations, ajoutons que l'éloignement des salariés **transfère une partie de l'aide informelle du quotidien faite par l'équipe, vers le manager**; en particulier sur des sujets de support technique (outils, bureautique) ou de vie/actualités/nouvelle consigne de l'entreprise...

Ceci nous permet de dresser un panorama des nouvelles tâches potentielles (en fonction des configurations) pour les managers :

- Plus de suivi/présence/communication managériale pour compenser l'éloignement
- Une préparation et un suivi accrus de la communication formelle
- Une nouvelle gestion de la présence, de l'occupation des locaux
- Plus de support des salariés en difficulté
- De nouvelles règles à suivre et faire appliquer

Ainsi, dans la lignée des retours d'expérience issus de la période COVID, **l'encadrement de proximité voit son temps d'animation managériale fortement augmenter.**



Critères en lien direct avec l'activité

- ▲ Les besoins de montée en compétence (formations binômes, tutorats...)
- ▲ Les réunions d'équipe
- ▲ Les besoins de collaboration
- ▲ Les besoins de faire évoluer les pratiques (groupes de travail, réunions, échanges informels...)
- ▲ L'animation managériale d'équipe (recherche d'une cohésion d'équipe, d'une réactivité, d'une performance, d'une entraide, du développement de la montée en compétence...)

Ordre croissant du poids dans la prise de décision de chaque critère.



Critères annexes mais obligatoires

- NEW Les demandes de jours de télétravail des collaborateurs
- NEW Les absences prévisibles : congés, formations...
- NEW L'éligibilité au télétravail
- NEW Le nombre de places disponibles sur le plateau.
- NEW Les besoins des salariés (selon leur tâche) et la capacité de chaque type d'espace de travail
- NEW Les jours de présentiel identifiés pour toute l'équipe
- NEW Le nombre minimum de télétravail par semaine et par collaborateur (2 jours)



LES RESSOURCES POUR Y FAIRE FACE

Les sujets identifiés relèvent tout autant de défis d'équipe que de sujets managériaux. De notre point de vue, **au lieu de minimiser le changement, il y a tout lieu au contraire, de le souligner et de partager en équipe, les solutions locales adaptées.** Soit :

- **Définir en équipe le juste besoin d'information** à partager, les modalités de rappel
- **Définir le bon équilibre d'équipe** entre les règles de l'entreprise sur la présence, et les besoins de coordination de l'équipe
- **Partager sur les attentes individuelles** (managers et managés) **de suivi**, pour définir, de concert, d'une nouvelle modalité de fonctionnement
- **Identifier les besoins spécifiques** de chacun

Outre l'adaptation des règles au besoin réel de l'activité et la meilleure appropriation des règles par l'équipe, les arbitrages faits ne seront plus l'unique décision du manager pouvant être perçue comme arbitraire, mais l'expression d'une décision et d'une volonté commune de l'équipe.

De notre point de vue, **les thèmes listés précédemment nécessitent tous un échange au niveau de chaque équipe** pour que de nouvelles manières de se coordonner émergent, pour que les contraintes qui cadreront la liberté apparente du flex-office aient du sens.

Les thèmes de colocation (comment on utilise les espaces) dépassent le périmètre des équipes et devront s'organiser au niveau des plateaux.



DÉLIBÉRER AU NIVEAU ÉQUIPE POUR RÉPONDRE À :

- Comment allons-nous gérer la montée en compétence, l'intégration des nouveaux ?
- Comment allons-nous maintenir notre esprit d'équipe ?
- Comment allons-nous conserver une entraide au sein de l'équipe ?
- Comment pouvons-nous redécouper notre activité pour que les moments à domicile, en open space, en salle de réunion répondent à nos besoins individuels et collectifs ?
- Quels moments de collaboration voulons-nous instituer en présentiel ?
- Comment allons-nous modifier notre circuit de communication pour compenser le fait qu'on se croise moins ?
- Comment souhaitons-nous faciliter les échanges peu formels/informels entre opérationnels ? Avec les managers ?
- Quels usages souhaitons-nous avoir, au niveau du plateau, des espaces, pour gérer au mieux les nuisances sonores ?
- Comment nous coordonnons-nous pour lisser la présence des différentes équipes sur le plateau ?



CONCLUSION

LE FLEX-OFFICE EST UN SUJET PLUS COMPLEXE QU'IL N'EN A L'AIR ET QUI ENGAGE LES SALARIÉS POUR PLUSIEURS ANNÉES

Le flex-office est à la fois une modalité d'aménagement de l'espace et une modalité d'organisation du travail. En soi, il n'est ni bien ni mal, mais comme tout outil, il n'est pas adapté à toutes les situations, à tous les besoins professionnels, à toutes les attentes individuelles.

Le flex-office est souvent hébergé dans des projets immobiliers d'ampleur, qui peinent à tenir compte des besoins spécifiques des métiers bien que ce soit l'une de ses promesses. Notamment parce que les aspects organisationnels, qui appartiennent aux opérationnels, sont loin des leviers d'action des directions immobilières.

Pour les représentants du personnel, c'est un sujet à ne pas négliger :

- Parce que derrière son apparente simplicité se cache une diversité d'enjeux : réglementaires, hygiène, vie d'équipe, colocation, nouvelles règles, nouvelles tâches d'organisation, etc.
- Parce que ce type de projet engage les conditions de travail des salariés pour plusieurs années.
- Parce que c'est souvent sur les représentants du personnel que se repose l'entreprise pour remonter la vision terrain équipe par équipe.

Ainsi, même si c'est la contrepartie d'un télétravail plébiscité par les salariés, **il y a beaucoup de matière à ajuster pour sécuriser les salariés, préserver leurs conditions de travail, limiter l'inflation des nouvelles tâches, éviter les cercles vicieux dans l'occupation des locaux, etc.**

Nous espérons vous avoir donné les clefs pour apprécier les enjeux et jauger le projet qui vous est présenté.

Le cas échéant, nous serons toujours à votre disposition pour échanger avec vous sur votre besoin et votre situation.

Les experts Apex-Isast





PARIS

61/69 Rue de Bercy
75012 Paris
info@apex-isast.fr

APEX

Tél. 01 53 72 00 00

ISAST

Tél. 01 53 72 00 00

APEX-ISAST FORMATION

Tél. 01 53 72 00 11

formation@apex-isast.fr

NORD

LILLE

APEX

36, rue Inkermann - Gounod V
59000 Lille

Tél. 03 20 15 86 19

nord@apex-isast.fr

GRAND SUD

MONTPELLIER

APEX-ISAST

117, av. de Palavas

34070 Montpellier

Tél. 04 67 06 96 55

grand-sud@apex-isast.fr

GRAND OUEST

RENNES

APEX

Im. Alizés

22, rue de la Rigourdière

35510 Cesson-Sévigné

Tél. 02 99 83 53 98

RHÔNE-ALPES

GRENOBLE

APEX

15 rue Marceau

38100 Grenoble

rhone-alpes@apex-isast.fr

LYON

APEX-ISAST

Le Mercure

94, rue Servient

69003 Lyon

Tél. 04 37 48 29 80

rhone-alpes@apex-isast.fr



www.apex-isast.fr



Apex_Isast



groupe-apex-isast