

*Soyez flex et agile !  
La nouvelle injonction  
managériale*

## **Chapitre 1<sup>er</sup> : Le « flex office » ou la nouvelle promesse de bonheur au travail**

**Espaces partagés pour améliorer les relations et la communication, pour accompagner les nouveaux modes d'organisation et le nomadisme, bureau et mobilier revisités pour être « comme à la maison » et attirer la génération « start up » ; autant de motifs qui doivent néanmoins susciter la vigilance des représentants du personnel qui, rappelons-le doivent être consultés sur ce changement important.**

Appelé aussi « environnement de travail dynamique », le « flex office » supprime l'affectation d'un salarié à un poste de travail : les salariés sont mobiles et s'installent en fonction de leur activité et de l'organisation de leur temps de travail. Il s'agit de raisonner par « zone d'activité » à différents moments de la journée ou de la semaine.

Ces zones correspondent à des espaces de travail spécifiques ; des types d'espaces sont « prédéterminés » au sein de zones d'activités assortis de postes de travail au mobilier différencié. On trouve généralement des zones dites collaboratives pour échanger et se réunir, des zones dites de concentration où doit régner le silence et des zones partagées multi-usages avec ou sans réservation préalables. Ces zones sont organisées au sein de vastes open spaces et délimitées souvent par des « claustras » (séparateur mi-hauteur). Les zones de concentration sont peu importantes en termes de surfaces car l'essentiel est de communiquer ! Le flex office concerne tout le monde, même les directeurs, et les bureaux fermés individuels ou collectifs n'existent plus. Le risque de nuisance sonore demeure ; rappelons que dans le secteur privé, les expositions à des nuisances sonores ponctuelles ou régulières concernent plus d'un tiers des salariés en 2017, en hausse dans tous les secteurs entre 1994 et 2017 (résultats enquête Sumer, Dares, septembre 2019).

Dans cet environnement, le nombre de postes de travail prévu peut être inférieur au nombre de salariés et de non-salariés (prestataires par exemple mais aussi stagiaire) présents dans l'entreprise : des études sur le taux d'occupation sont menées pour déterminer un temps de présence moyen et un nombre de postes qui souvent varie entre 70 et 80% par rapport à l'effectif.

### **Attention au risque de lutte des places !**

Dans les entreprises et notamment dans leurs sièges sociaux, des étages et des zones d'activité sont attribués par direction métier ; mais, en cas de taux de présence supérieur à la moyenne prédéterminée, les salariés peuvent utiliser d'autres zones. Ce qui nécessite des modalités de fonctionnement à anticiper et à formaliser. En termes d'ergonomie du poste de travail, des stations de travail parfois à double écran sont implantées sur chaque poste même si chaque salarié bénéficie d'un ordinateur portable, ce qui nécessite des bureaux de 160 cm à minima. Rappelons que les autres espaces de travail comme les salles de brainstorming ou de réunion assis/debout voire dotées de « poufs » ne sont pas ergonomiques pour un usage journalier et ne peuvent se substituer au poste de travail.

Plus de poste affecté donc plus de linéaires et casiers affectés... des casiers pour ranger ses affaires personnelles sont implantés à chaque étage ; ils peuvent être nominatifs ou non selon l'organisation spatiales des directions et services. Des casiers supplémentaires non affectés peuvent être prévus pour les salariés installés ponctuellement à un poste éloigné de leur zone d'affectation ; les linéaires sont affectés aux équipes mais ils sont moins nombreux car cet environnement s'accompagne d'une politique « paperless » et d'un chantier dématérialisation dit GED (gestion électronique de documents).

**Les espaces de travail sont soumis au "clean desk" lorsqu'ils sont quittés en fin de journée mais aussi potentiellement lorsque le salarié part en réunion selon les règles de vie qui seront édictées.**

## **La mise en place de ce type d'environnement nécessite quelques prérequis :**

- Une analyse préalable des activités de travail et des besoins des salariés ;
- Des outils et équipements informatiques ad hoc ;
- La mise en place du télétravail pour l'ensemble des salariés (sauf exception en lien avec la nature de l'activité) ;
- La garantie du droit à la déconnexion ;
- La conception d'une charte de vie au sein des espaces de travail dynamiques ;
- La prise en compte de la nature des activités de travail de certains métiers (non nomades et/ou à tâches peu diversifiées), et qui nécessite l'accès à des documents papier à proximité à un ou plusieurs écrans fixes et de taille plus importante (service comptabilité par exemple) ;
- La mise en œuvre d'un plan d'archivage et de numérisation, compte tenu de linéaires et d'imprimantes moins nombreux ;
- La prise en compte des personnes en situation de handicap ou avec restriction médicale qui nécessitent un poste adapté et affecté ;
- L'accompagnement au changement, car cet environnement modifie les modes de fonctionnement, les relations de travail et les modes de management.

*Certains de ces prérequis sont des sujets de négociation qui peuvent s'inscrire dans la négociation sur la **qualité de vie au travail (QVT)** : le télétravail et le droit à la déconnexion ont été renforcés lors des dernières évolutions législatives.*

**Rappel :** La QVT a fait l'objet d'un accord interprofessionnel en 2013 qui intègre le droit d'expression des salariés, puis a été intégrée dans le code du travail depuis la loi sur le dialogue social d'août 2015 et devient l'objet d'une négociation annuelle qui inclue l'égalité professionnelle (traitée dans le cadre de l'analyse sociale et des rémunérations) ; parallèlement, **la consultation sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi porte sur l'analyse des modalités prévues en matière de droit d'expression** directe et collective qui doit porter sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail (articles L2281-2 à 2281-5 du code du travail) ; **dans le cadre de la consultation annuelle sur les conditions de travail, le suivi du flex office, du télétravail, du droit à la déconnexion et de tout sujet lié aux conditions de travail peut (doit) être passé en revue et analysé.**

## **Un nouvel environnement de travail facteur de risques :**

*Perte de repères, perte du collectif de travail et risque d'isolement, nouveaux process, utilisation de nouveaux outils et technologies, risques d'exposition à des champs électromagnétiques, géolocalisation, etc. Dans certains d'autres facteurs se superposent lorsque le flex s'accompagne d'une déménagement de site, du passage de bureaux fermés à l'open space.*

*Parallèlement, les cabinets spécialisés dans ce type d'aménagement ne prennent plus en compte les aspects règlements et les plans soumis aux IRP ne permettent plus de vérifier le respect des règles de sécurité en matière de circulation primaire, secondaire et tertiaire.*

## **La question financière au cœur du flex :**

*Le flex office s'accompagne d'une rationalisation des espaces de travail, notamment au niveau de la surface dédiée aux postes de travail tandis que d'autres espaces parfois ouverts à des tiers servent de vitrine aux entreprises (hub, espaces coworking, événements...) au détriment des conditions de travail des salariés. La question financière des réaménagements d'espaces notamment des sièges sociaux d'entreprises implantés dans des villes où le coût immobilier est particulièrement élevé. Depuis 20 ans, on a vu ainsi les grandes entreprises vendre leur patrimoine immobilier et quitter Paris pour l'Ile de France, passer en open space avec des surfaces par poste de l'ordre de 5 à 7m<sup>2</sup> alors qu'un bureau fermé est doté d'une surface de 10m<sup>2</sup> en moyenne puis réaménager leurs espaces en flex parfois en déménageant de nouveau pour prendre des locaux plus petits pour implanter un nombre de postes inférieur au nombre de salariés, le télétravail 1 à 2 jours par semaine étant la contrepartie nécessaire à la réduction des surfaces de travail. Quelle sera la prochaine étape ?*

**Représentants du personnel, délégués syndicaux vous avez votre mot à dire sur la mise en place du flex office.**

Aépact, [www.aepact.com](http://www.aepact.com)  
votre expert CSE, votre  
organisme de formation

**Pour aller plus loin, revue de presse et de littérature****Quand les murs tombent**, Oxford Economics et Plantronics, juillet 2017

**Bruits et distractions au travail : La quête de la concentration dans un environnement de travail chaotique.** Oxford Economics et Plantronics ont interrogé plus de 600 employés afin de mieux comprendre et d'appréhender les opportunités et les défis de l'environnement de travail. Les résultats révèlent que le bruit et les distractions ne sont plus de simples agacements pour les employés, mais deviennent de véritables freins à l'efficacité et au bien-être au travail.

<http://www.actineo.fr>**Open space et âge**

Un article publié dans « 20 minutes » le 30/05/2019, analyse les résultats d'une étude « menée auprès de milliers de travailleurs à travers le monde » mettant en avant que les plus jeunes aiment travailler en open-space, quand les plus âgés privilégient les bureaux individuels. Parmi les facteurs explicatifs sont évoquées des différences « culturelles » entre les générations et en particulier entre la génération dite « Y » et celles qui l'ont précédées. Ainsi, les préférences seraient dues à des différences dans leurs rapports au bruit, les plus âgés ayant besoin d'un lieu calme – donc un bureau individuel fermé – pour pouvoir bien travailler, alors que les plus jeunes préféreraient pour le même objectif, des bureaux ouverts et animés. Alain d'Tribarne, président du Comité scientifique d'ACTINEO s'appuie sur les résultats de l'enquête 2019 de l'Observatoire ACTINEO, (Observatoire de la qualité de vie au bureau créé en 2005) pour apporter des éclairages complémentaires (qui porte sur un échantillon représentatif d'actifs français ayant déclaré travailler plus ou moins en totalité dans un bureau) : **à des degrés divers les salariés expriment une préférence générale pour un poste de travail dans un bureau individuel fermé.** Quand on les interroge sur : « si vous avez le choix, où préféreriez-vous travailler ? » et si on se réfère au total des réponses en 1er et 2nd choix, on voit apparaître en moyenne avec 59% des répondants une nette préférence pour « un poste de travail dédié dans un bureau individuel fermé ». Par comparaison, « un poste de travail dédié dans un espace collectif ouvert avec des bulles de confidentialité et des salles de réunions de proximité en libre accès » n'est privilégié que par 31% d'entre eux. Entre les deux, avec 38% de répondants, se trouvent « un poste de travail dédié dans un bureau collectif de petite taille ». Si on se réfère aux seuls premiers choix, avec respectivement 45%, 13% et 19%, ces ordres demeurent mais avec des écarts accentués.

**L'influence de l'âge** : si on regarde où se trouvent les écarts significatifs, les plus âgés – les 55 à 65 ans -, ont à raison de 68% une préférence pour ces bureaux fermés tandis que les plus jeunes – ceux de 26 à 35 ans – déclarent à 38% une préférence pour les espaces collectifs ouverts. **L'influence du type de bureau occupé** : si on recherche l'influence d'autres variables, on constate qu'il en existe une autre nettement plus discriminante, à savoir le type de bureau occupé par les répondants. En effet, ceux qui travaillent dans un bureau individuel fermé privilégient à 75% ce type de bureau. De-même, les espaces collectifs ouverts précités sont privilégiés à 41% par les utilisateurs réguliers des tiers-lieux et à un moindre degré – à 38% - par ceux qui travaillent dans des bureaux collectifs ouverts. Un tel constat permet de supposer que l'expérience acquise à travers son vécu dans un bureau influence fortement les attentes formulées en la matière. On retrouve ce constat quand on prend en considération le type de poste de travail. 40% des répondants déclarent en moyenne préférer en 1er et 2nd choix des postes de travail non dédiés (14% en premier choix), c'est le cas pour 57% de ceux qui « ne disposent pas d'un poste de travail attribué ». Pour 56% des « utilisateurs de tiers-lieux, et de 49% de « travailleurs nomades réguliers ». Quand on demande aux actifs travaillant en France dans des bureaux ce qu'il leur faudrait en priorité pour augmenter leur Bien-être et leur efficacité au travail. 25% des répondants déclarent vouloir « des lieux de travail selon leurs besoins », 35% parmi les « millénials » (19-29 ans), 33%, parmi les « travailleurs nomades réguliers » et 39% parmi ceux dont le « temps de trajet moyen domicile travail (aller simple) est supérieur à 1h. **Cette plus grande exigence des jeunes vis-à-vis du travail, argument phare des entreprises pour basculer en flex office**, est à relier à leur situation professionnelle beaucoup plus précaire que la moyenne ; l'enquête montre aussi qu'ils sont plus exigeants que la moyenne en matière d'outil et de liberté d'organiser son travail et leur souhait de pouvoir « en priorité choisir plus librement leur lieu de travail ». Si les entreprises cherchent à attirer ces jeunes en leur offrant des espaces de travail qui cassent ces codes traditionnels, elles doivent être attentives à la qualité du travail offerte en termes d'organisation du travail (marges d'autonomie et auto régulation), qui vient bousculer les modes de management et de contrôle.

Aépact, [www.aepact.com](http://www.aepact.com)  
votre expert CSE, votre  
organisme de formation

**AEPACT**, expert Santé, Sécurité  
et Conditions de travail

**EKITEO**, expert-comptable CSE

des

# EXPERTS

au service des CSE pour vous...

## Élus du CSE

- ▷ Formez-vous pour exercer votre mandat au sein de l'instance unique et de la commission SSCT
- ▷ Mettez en place votre règlement intérieur pour organiser le fonctionnement du CSE et de ses commissions
- ▷ Préparez vos consultations récurrentes avec l'appui des expertises auxquelles vous avez droit
- ▷ CSE, appropriez-vous la consultation annuelle sur la politique sociale, l'emploi et conditions de travail

## Élus, équipes syndicales

### DÉCOUVREZ NOS FORMATIONS

- Maîtriser le fonctionnement et les attributions du CSE
- Maîtriser le rôle et les missions SSCT des membres du CSE
- Maîtriser le rôle et les missions du secrétaire du CSE
- Appui à la rédaction du règlement intérieur du CSE
- Préparer vos consultations :
  - Agir sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi
  - Apprécier la situation économique et financière de votre entreprise
  - Appréhender les orientations stratégiques
- Préparer vos négociations :
  - Agir pour la qualité de vie au travail (QVT)
  - Préparer vos négociations sur les rémunérations et sur l'égalité professionnelle
  - Négocier la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)
- Agir avant et au cours de la procédure de PSE au niveau de la consultation du CSE et de la négociation avec les OSR
- Maîtriser le rôle de référent harcèlement sexuel et agissement sexistes

CONTACTEZ-NOUS : [formation@aepact.net](mailto:formation@aepact.net)  
[contact@ekiteo.fr](mailto:contact@ekiteo.fr)

### Expertises - Formations - Assistance juridique

Aépect, expert SSCT agréé et organisme de formation agréé pour former les élus sur leurs missions SSCT  
Ekitéo, expert-comptable du CSE et organisme de formation

Retrouvez-nous sur [aepact.com](http://aepact.com) et [ekiteo.fr](http://ekiteo.fr)

**AEPACT et EKITEO**  
présents  
les 4 & 5 mars 2020  
au Stade de France



**ELUCEO** Paris

le salon des élus de CSE et responsables de groupes

**Des experts pour anticiper  
les changements par une formation  
adaptée et pragmatique animée  
par une équipe pluridisciplinaire**

**Des experts pour vous  
accompagner dans le cadre  
de vos consultations**

**AEPACT**  
**EKITEO**

LES EXPERTS DU CSE