



© Malijo

Flex office : comment éviter la lutte des places

Par Sabine Dreyfus, rédactrice en chef

Exit le mug personnel et les photos de famille sur les bureaux. Débarqué en force avec l'épidémie de Covid et l'essor du télétravail, supposé répondre à des préoccupations économiques autant qu'environnementales, le *flex office* contraint les salariés à loger coûte que coûte leurs outils de travail et leurs repères familiers dans un casier étriqué, symbole ultime de leur flexibilité.

Mais surtout, en remodelant la nature, la temporalité et le lieu des interactions entre collègues, cette organisation, qui dépossède chacun d'un espace attiré, contribue également au morcellement de l'activité. Parce qu'elle n'est pas monolithique, parce qu'elle fluctue dans le temps et selon les périodes, parce que le collectif de travail n'est pas une abstraction qui se

pilote via un outil de réservation de postes, il y a fort à parier que la vision parcellisée d'une activité qui s'adapterait comme par magie à une configuration des espaces décidée à distance des travailleurs ne peut que rigidifier leur organisation, dégrader leurs conditions de travail, et parfois leur santé. C'est dire si les représentants du personnel ont ici un nouveau champ d'expertise à construire, pour faire émerger les besoins des salariés et orienter les projets vers des solutions qui respectent le travail dans toutes ses dimensions, de qualité, de santé, mais aussi d'autonomie et d'efficacité. Ce dossier a pour ambition de les aider à repérer les fenêtres d'opportunité et les leviers pour opposer à des considérations architecturales, sociétales et financières, la question du travail. #



© Majijo

L'activité avant la déco

De plus en plus répandu depuis la crise sanitaire, le *flex office* modifie en profondeur le quotidien des salariés. Seul une réflexion constamment renouvelée autour de l'aménagement de l'espace, de l'activité et des usages, à l'échelle des équipes, permet de préserver les conditions de travail.

Par **Bruno Michel**,
ingénieur et architecte,
et **Gérard Bouché**,
ergonome et architecte d'intérieur

L'organisation en flex office est souvent présentée comme visant à améliorer les conditions de travail dans un contexte de développement du télétravail, voire comme une réponse aux principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Caractérisé par la mise en place d'espaces partagés et un nombre

de postes inférieur à l'effectif réel, ce choix organisationnel répond en réalité à une recherche d'économies : comme on souhaite limiter les dépenses de personnel, les coûts des matières premières ou les frais de stockage, il s'agit de raboter les mètres carrés, dans une version « *lean management* » de l'occupation de l'espace.

Les postes de travail traditionnels, aménagés en espace ouvert (*open space*), ne sont plus attirés. Pour répondre à la diversité des activités dans une journée, de nouveaux lieux sont ajoutés selon le principe de l'« *activity based working* » : bulles pour s'isoler ou tenir une visioconférence, espaces de concentration, box pour travail en petit groupe, lieux collaboratifs pour réunions informelles, etc.



Parallèlement, le télétravail impacte les activités et l'organisation : les salariés répartissent leurs tâches entre domicile et bureau et développent de nouvelles stratégies au quotidien en se coordonnant avec leurs collègues. L'*open space* génère inéluctablement des nuisances acoustiques, exacerbées si les surfaces ont été sous-évaluées. Les utilisateurs adoptent alors des stratégies d'évitement en ajustant leurs moments de présence et en utilisant les espaces complémentaires. Dans ce contexte mouvant, l'entreprise doit questionner son organisation, notamment le rôle de l'encadrement de proximité confronté au fait qu'une part importante de l'effectif est hors site.

L'ESPACE COMME OUTIL DE TRAVAIL

Pour apporter une réponse pertinente aux besoins, lisser les difficultés qui augmenteraient la pression sur les salariés ainsi que les conflits, la définition d'un tel aménagement exige donc une connaissance précise des activités de travail, afin de déterminer le juste besoin d'espaces fonctionnels complémentaires au poste. Elle requiert aussi une analyse fine et prédictive de la nouvelle réalité organisationnelle et du fonctionnement en télétravail, pour évaluer le nombre de postes nécessaires chaque jour, qui constitue la base du « taux de

flex ». Le rapport entre le nombre de postes et l'effectif réel est un point critique pour garantir de bonnes conditions de travail.

Les espaces ou positions de travail complémentaires obligent les salariés à la mobilité. La nécessité d'organiser leur temps et le séquençage de leur travail, ainsi que l'ordonnancement de la présence entre domicile et bureau, ont un impact sur les usages individuels et collectifs et les modes de vie dans et hors de l'entreprise. De plus, beaucoup de salariés qui pratiquent le télétravail viennent « au bureau » pour les échanges et le maintien du collectif. Le *flex office* propose des espaces spécifiques pour ces moments de travail en commun. Venant s'ajouter aux espaces partagés classiques, ces fonctionnalités augmentent la proportion des lieux et équipements mis en commun, obligeant à une adaptation des modalités du partage.

Une analyse de l'activité uniquement centrée sur la situation actuelle serait remise en cause par les incidences de ces nouveaux aménagements sur les usages et les pratiques. L'espace doit donc être étudié comme un outil de travail qui a une influence sur les activités. Cette interdépendance entre choix organisationnel et économique et aménagement, systématiquement questionnée dans le secteur industriel, devrait également l'être dans le tertiaire, où l'on se satisfait trop souvent d'approches sommaires, établies à partir de faux-semblants scientifiques.

UNE DÉMARCHE ITÉRATIVE

Ainsi, les divers aspects du *flex office* nécessitent des analyses préalables très fines pour mettre l'espace au service de la variabilité des activités de travail, qui elles-mêmes vont être affectées par les spécificités de cet aménagement. Il faut donc en retour réinterroger les aménagements projetés au regard de ces nouveaux usages, et réitérer la réflexion. Seule une démarche itérative ponctuée d'interactions entre l'espace, le travail et les usages permet d'imaginer un *flex office* répondant simultanément aux objectifs économiques et à la variabilité des activités.

Fondé sur la réponse à la diversité des situations, le *flex office* est à définir, dans l'entreprise, à l'échelle des

sous-ensembles organisationnels des plus petites unités de travail, jamais de façon globale, notamment pour la définition du taux de *flex*. Attribuer un taux unique à l'ensemble d'une entreprise sans tenir compte des éléments de variabilité (métiers, effectifs des équipes, organisation de chaque entité...) ne correspond à aucune réalité d'usage. Une approche raisonnée passe par l'évaluation d'un taux adapté à chaque sous-ensemble pour ajuster les aménagements et leurs singularités.

L'étude de l'impact d'une organisation du travail sur l'espace est une étape habituelle de mise au point de projet en conception. Le *flex office* exacerbe cette pratique car il s'agit d'inscrire la définition d'un aménagement dans une dynamique de conduite de projet prédictive et systématiquement itérative. En effet, se représenter l'adéquation d'un espace avec l'organisation du travail est classique lorsque les espaces sont connus ou représentés en dessin. La difficulté est tout autre lorsque rien n'existe : un aménagement en *flex office* présuppose d'imaginer, de proposer et d'inventer simultanément de nouveaux espaces et positions de travail qui interféreront sur l'organisation du travail.

Cette organisation devra à son tour être questionnée dans une démarche créative et itérative. Définir, évaluer, arbitrer de façon prédictive des usages, sans disposer dans un premier temps de supports dessinés, est tout l'enjeu d'une démarche d'accompagnement d'un projet en *flex office*. Démarche qui suppose une fine analyse du travail, dont les composantes majeures devront être hissées et transposées en conception pour susciter de nouvelles fonctionnalités d'usages.

SIMULER LES USAGES

Pour imaginer l'évolution des usages, la simulation en groupe de travail constitue un puissant outil méthodologique. Les premières simulations prédictives des usages sont à réaliser lors de la formalisation des schémas fonctionnels et organisationnels, étape stra-

tégique de la programmation et de la définition des besoins. Cette étape de simulation permet de préciser et ajuster l'organisation, les fonctionnalités et les surfaces utiles, en vérifiant la pertinence des orientations envisagées tout en révélant de nouveaux usages ou activités, l'objectif final étant l'amélioration du concept initial et l'intégration de fonctionnalités déterminantes qui pourraient avoir un impact positif sur les conditions de travail.

Choisir un nouveau mode de fonctionnement tel que le *flex office*, c'est accepter une part d'inconnu dans la prévision des activités de demain, dans les choix organisationnels comme dans l'usage réel qui sera fait de ces lieux et fonctionnalités. L'un des enjeux de la simulation en phase préalable est de

s'inscrire dans une dynamique prédictive pour anticiper les usages futurs et structurer des aménagements novateurs, respectueux du concept de qualité constante.

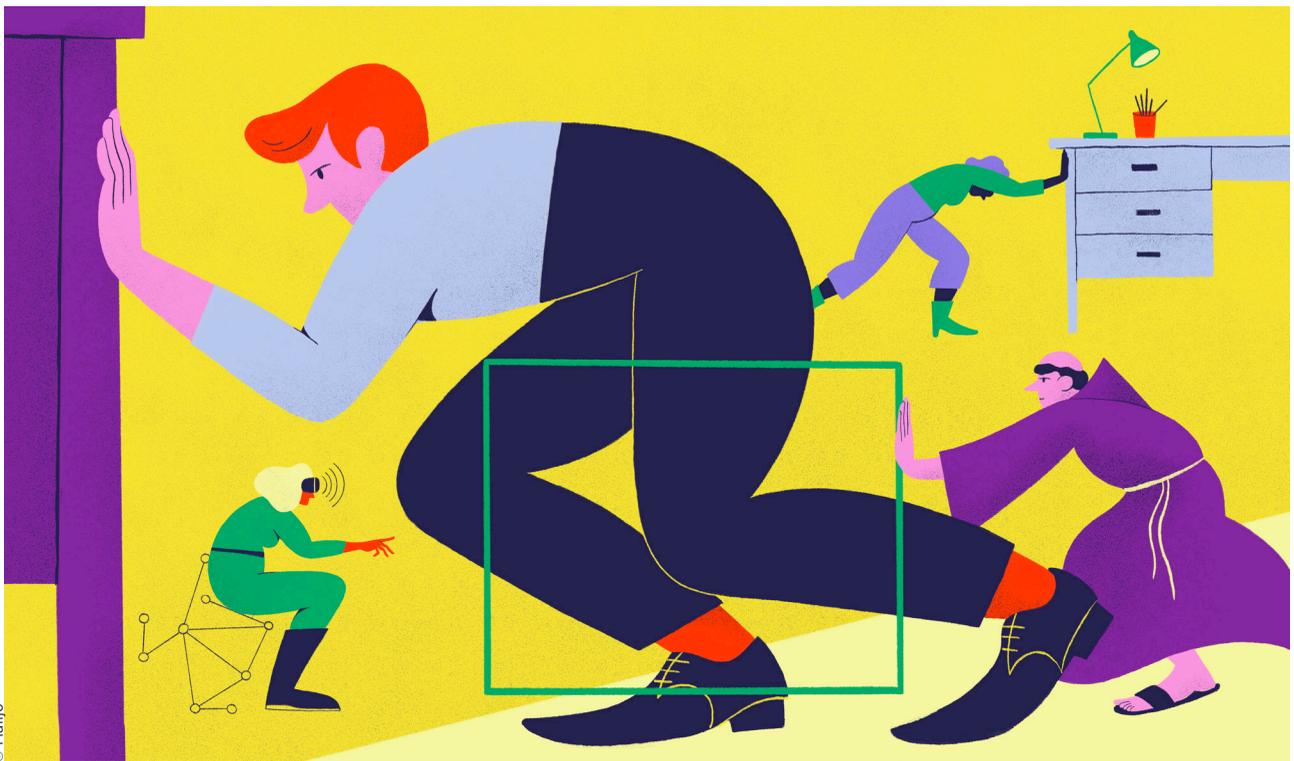
Comme pour tout aménagement, la définition du *flex office* doit se fonder sur l'analyse ergonomique des situations de travail et de l'organisation. L'imbrication forte entre l'espace et

les usages rend incontournable le travail en commun de l'ergonome avec les concepteurs, architectes, architectes d'intérieur ou *space planners*.

L'ergonome devra alors mener une réflexion sur l'évolution future des activités, sur des modalités non connues lors de ses analyses des situations de référence. Au-delà de l'analyse des aménagements proposés et transposés par les concepteurs, son expérience permettra d'anticiper et d'intégrer au projet les usages et activités futurs. Probablement faudra-t-il, pour ces aménagements, rechercher l'apport de la créativité des concepteurs en termes spatiaux, et la conjuguer de manière dialectique avec celles des ergonomes et des utilisateurs, afin de garantir une définition des besoins en adéquation avec les objectifs économiques. #

L'espace doit être
étudié comme un outil
de travail qui a
une influence
sur les activités.





© Malijo

Aux origines du flex office

Du scriptorium des moines copistes au « *clean desk* » d'IBM, les espaces ouverts de travail ont connu des siècles d'expérimentations qui n'ont pas toujours visé la réduction des coûts.

Par Bruno Michel,
ingénieur et architecte

Souvent mal vécu par les salariés, l'*open space*, l'« espace ouvert » en français, recouvre un vaste imaginaire mais avec une constante : plus de quatre meubles de bureau sont rassemblés dans un espace, ouvert ou non, c'est-à-dire sans cloison du sol au plafond. Il s'agit d'un faux anglicisme : les anglophones, eux, parlent d'« *open plan* ». Le terme sonne moderne mais désigne une forme ancienne, connue depuis le scriptorium des moines copistes du Moyen Âge, celui du *Nom de la Rose* d'Umberto Eco, ou le cabinet des clercs de notaire du *Colonel Chabert* de Balzac, au XIX^e siècle.

Depuis, le cabinet s'est agrandi. Il est devenu « bureau » jusqu'à la création, dans les années 1930, de tables gigantesques pour les employés, rangées orthogonalement sous l'œil des responsables placés en

mezzanine, comme le plateau de 3 000 m² du siège de la Johnson Wax imaginé en 1939 par l'architecte F.-L. Wright.

Mais cet espace bruyant empêche de se concentrer. Au milieu du XX^e siècle, organisateurs et architectes cherchent à l'améliorer. Aux États-Unis, ils réinventent la cloison, partielle et de hauteur réduite, avec le « cubicle », une boîte carrée entourée de cloisonnettes. Ces boxes alignés dans de vastes espaces, à la manière de clapiers horizontaux, stupéfient Monsieur Hulot dans *Playtime* de Jacques Tati (1967). On ne s'interdit pas de placer des postes à plus de 20 mètres d'une façade. L'ouverture est réputée faciliter la communication et la cloisonnette l'intimité. Le petit cube simplifie le travail des aménageurs et les fabricants de mobilier prennent la main sur l'aménagement. Simultanément, en Allemagne, des consultants créent le bureau paysager ou « *Büro Landschaft* ». Cet espace ouvert est vaste, lumineux, aéré, non orthogonal et agrémenté de plantes. Il n'est pas question d'économie de surface

Des injonctions cachées

Transposés pour la plupart de l'anglais, des termes aux connotations positives sont apparus dans le langage des promoteurs du *flex office*. Si ces aménagements peuvent être pertinents, leur terminologie ambiguë charrie de nouvelles injonctions. L'aménagement, fait de mobilier souvent standardisé, simplifie les modifications d'effectifs et d'organisation. Il impose la « flexibilité » aux utilisateurs contraints de s'adapter au nombre réduit de postes. Le « bureau dynamique » voudrait aussi faire de l'obligatoire mise en mouvement du salarié le reflet

du dynamisme de l'entreprise. Transposée d'une méthode de gestion de projet, « l'agilité » présente, elle, les espaces du *flex* comme ceux de l'agilité mentale des employés et des organisations, là où ils demandent aussi déplacements et adaptabilité à un environnement contraint par les postes en sous-nombre. Le *flex office* crée des espaces complémentaires aux noms particuliers. L'espace « collaboratif » entend favoriser la collaboration impromptue et permettre de travailler à plusieurs, souvent dans des postures inhabituelles, par exemple debout.

L'aménagement original de l'espace « créatif » est réputé stimuler la créativité. Ces lieux peuvent être pertinents pour l'activité, mais leurs noms, comme la « convivialité », portent une injonction à peine dissimulée : il existerait des moments pour collaborer, être créatif ou convivial, et l'on ne saurait l'être à son poste habituel. Pour faire preuve d'« attractivité », les entreprises jouent sur la séduction à l'aide de décors et de gadgets, au risque de masquer le manque d'analyse des activités. Ne faudrait-il pas un anglicisme qui garantirait des espaces offrant de bonnes conditions de travail ? **B. M.**

dans ces lieux agréables, où l'ouverture permet les échanges quand la distance protège l'intimité.

Dans les années 1980, en Europe du Nord, architectes et designers intègrent les analyses des ergonomes et psychologues : la journée d'activité est séquencée en temps d'échange et de partage et en moments de traitement de l'information. Constatant que ni les *open spaces* ni les bureaux cloisonnés n'y répondent correctement, ils proposent le « *combi-office* », conjugaison d'espaces ouverts et de cellules individuelles fermées. Les lieux de la communication et des échanges sont ouverts, et chacun conserve un bureau fermé, réduit en taille, mais situé en façade, très vitré et ouvrant sur l'espace commun. Ce seront les aménagements aérés du siège d'Eddin à Ahrensburg, en Allemagne, ou du Cemagref à Antony, dans les Hauts-de-Seine. Le principe est repris aux Etats-Unis, mais transposé dans des étages de grande largeur, les espaces situés loin des fenêtres dégradant le charme du *combi-office* à l'européenne.

LES GESTIONNAIRES REPRENENT LA MAIN

Puis les gestionnaires imposent leur objectif de réduction des coûts et diminuent les surfaces. Deux tendances voient le jour : l'*open space*, qui comprime les distances et les dimensions, et la mise en partage des postes. Le

« *desk sharing* » (bureau partagé) se voit promu dès les années 1990 par Arthur Andersen ou IBM, avec son « *clean desk* », ou « bureau propre ». Prétendant, par la pureté de l'espace, favoriser la concentration, ce principe rend le poste de chacun disponible pour tous. Le poste de travail devient anonyme, non attiré. Au XXI^e siècle se développent des espaces toujours plus ouverts et denses, comme les grandes pièces rassemblant des dizaines d'employés de *Stupeur et Tremblement* d'Amélie Nothomb. Cet *open space* généralisé pour des raisons financières néglige les exigences des activités de travail. Son impact s'avère délétère sur la santé des utilisateurs. Ses nuisances acoustiques détruisent l'objectif initial de stimulation des échanges.

Au milieu des années 2000, le vocabulaire change et s'inspire de valeurs positives. Des gadgets s'invitent dans les décors. Le terme de *flex office* répond à la prétention d'agilité et de mouvement. L'employé se doit d'être mobile et « dynamique ». Le lent démarrage du télétravail, puis son développement après les confinements remettent à la mode le poste partagé. Puisque « presque personne » n'est là et que les postes sont anonymes, autant supprimer des places. Pour les travailleurs du tertiaire, c'est alors surtout ce nombre de postes inférieur à l'effectif qui devient synonyme de *flex office*. #

Un marché propice à la standardisation

Consultants, architectes et autres « *space planners* » accompagnent les entreprises dans la conception et la réalisation de leurs projets de *flex office*. Avec des méthodes et des priorités parfois défavorables aux intérêts des salariés.

Dans le cadre d'un projet de *flex office*, le recours à des acteurs extérieurs est souvent un passage obligé. « *Les directions immobilières des entreprises disposent rarement, en interne, de compétences en matière d'architecture et de planification spatiale* », souligne Chiara Lai, docteure en psychologie du travail et autrice d'une thèse consacrée à ces espaces de travail. Des cabinets de conseil en immobilier d'entreprise tels que JLL, Colliers ou Kardham répondent à cette demande d'expertise. Ces maîtres d'œuvre guident le maître d'ouvrage, c'est-à-dire l'entreprise, et peuvent accompagner les projets de A à Z, jusqu'à l'organisation du déménagement si celui-ci est prévu.

Dans un contexte où le *flex office* est synonyme d'économies immobilières, ces cabinets apportent d'abord avec eux les nouveaux standards de ces aménagements et proposent des scénarios en fonction du taux de télétravail visé. « *Ils aident à déterminer le taux de flex, c'est-à-dire le rapport entre le nombre de postes et les effectifs présents dans l'entreprise* », indique l'architecte Bruno Michel, du cabinet M&V/A. « *Ils vont aider à optimiser les espaces, à leur donner du sens et à les mettre au service d'un projet de transformation* », ajoute Chiara Lai, qui a étudié les méthodes de l'un de ces grands cabinets.

ATTENTION AUX « SPACE PLANNERS »

Pour cela, des consultants spécialisés en environnement de travail sont mobilisés. Leur tâche consiste à recueillir les besoins des différents services de l'entreprise, mais selon une méthode d'observation et de consultation définie avec le client en amont. Les qualifications de ces équipes peuvent être variées : socio-

logues, ergonomes, psychologues du travail, mais aussi diplômés d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, décrit la chercheuse.

Vient ensuite l'élaboration des plans. On distingue le « macro-zoning », qui consiste à répartir les différentes zones du *flex office* (cafétéria, salles de réunion, espaces de travail), du « micro-zoning », qui détermine l'aménagement au sein de chaque entité. Un terrain réservé des architectes, même si ces derniers y sont parfois placés dans une position d'exécutants. « *Il peut arriver que des architectes travaillent à partir d'un macro-zoning défini par des consultants* », observe Bruno Michel.

La profession est également concurrencée par des « *space planners* ». Derrière ce terme fourre-tout étroitement associé aux espaces professionnels se trouvent aussi bien des architectes d'intérieur que des designers d'espace davantage orientés sur l'esthétique, et dont les cursus nécessitent moins d'années d'études. Les fabricants de mobilier se sont également emparés du « *space planning* », ce qui augmente le risque de standardisation des environnements de travail, loin d'une conception sur mesure finement adaptée aux activités.

Le marché attire les convoitises. Il convient donc d'être attentif au profil du maître d'œuvre et aux qualifications des consultants. « *L'objectif d'une partie des acteurs vise à consommer le moins de temps possible* », avertit Bruno Michel. Chiara Lai, de son côté, renvoie d'abord aux intentions de l'employeur et à sa volonté de tenir compte du travail réel. « *La qualité des projets de flex office dépend des délais dans lesquels ces projets doivent être menés, explique-t-elle, mais aussi des moyens dédiés et des interlocuteurs consultés.* » # Catherine Abou El Khair

Le marché attire les convoitises. Il convient d'être attentif au profil du maître d'œuvre et aux qualifications des consultants.



CSE, comment faire de la place au travail

Vendu par les directions comme une organisation favorisant l'agilité et la transversalité, le *flex office* se révèle à l'usage très contraignant pour la qualité du travail et des relations sociales. Les représentants du personnel peuvent s'appuyer sur la procédure de consultation pour limiter la casse.

Alors que 22 % des actifs présentent « une détresse orientant vers un trouble mental », ce chiffre s'élève à 33 % lorsque ces derniers travaillent en *flex office*, selon une étude épidémiologique de la Fondation Pierre Deniker croisant, pour la première fois en 2018, une évaluation de la santé mentale des travailleurs et leur exposition aux facteurs de risques psychosociaux.

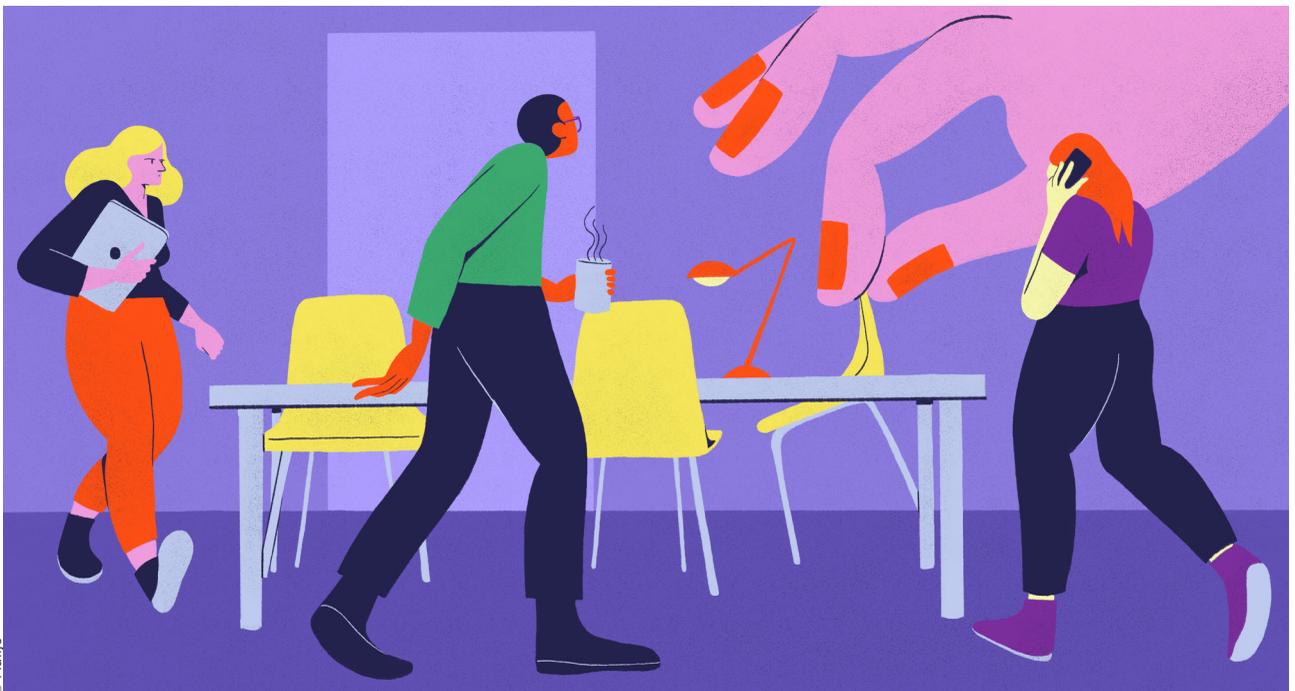
C'est dire à quel point le choix d'une organisation en *flex office* ne peut s'opérer sans la vigilance accrue des représentants du personnel, qui doivent s'assurer que la suppression des bureaux attitrés ne génère pas de nouveaux risques pour la santé des salariés.

Mais beaucoup se trouvent désemparés face à la technicité de ce type de projets, l'opacité du calendrier de mise en œuvre et la multiplicité des acteurs impli-

qués. D'où la nécessité pour le comité social et économique (CSE), souvent peu spécialiste des questions d'aménagement, de recourir à des expertises *ad hoc*, comme le prévoit le Code du travail. « *Etre accompagné peut grandement aider à "démêler" les différentes étapes, structurer sa démarche et ses propositions, et s'assurer que leurs préconisations soient prises en compte au fil de l'eau* », estime Françoise Bruna-Rosso, experte au cabinet Secafi.

INTERVENIR À CHAQUE ÉTAPE

Les projets de *flex office* suivent trois étapes principales. « *Les dirigeants se concertent pour trouver de nouveaux locaux ou changer les aménagements, puis vient une phase de réflexion sur les espaces avec l'élaboration des micro et macro-zonings. Viennent enfin le*



déménagement et les travaux, avec la mise en place de nouvelles règles », liste Françoise Bruna-Rosso. Le macro-zoning s'intéresse à l'aménagement global des espaces et le micro-zoning à l'installation plus fine des postes de travail. Les représentants des salariés, eux, « sont souvent consultés en fin de première phase, lorsque la décision est prise, ou au début de la deuxième », observe l'experte de Secafi. Et c'est souvent trop tard : les élus n'ont plus de marge de manœuvre.

« C'est pourquoi ils ne doivent pas se laisser enfermer dans la consultation telle qu'elle est prévue par le Code du travail mais obtenir de l'employeur une association plus étroite et constante », recommande Bernard Dugué, sociologue et ergonomiste à l'université de Bordeaux (lire encadré page 10). Dans un premier temps, il s'agit d'amener la direction à préciser l'organisation prévue, son calendrier et son impact sur les conditions de travail. Mais la principale question est celle des motivations réelles du choix du *flex office*. « Il faut demander à l'employeur ce qui sous-tend le projet : de quel état des lieux part-il, qu'est-ce qui justifie de transformer l'existant », insiste Bernard Dugué. Les objectifs doivent être clairement affichés, comme une condition même du rendu d'un avis par le CSE. »

Ce préalable permet de mettre le doigt sur les raisons, pas toujours assumées, de la transformation de l'espace de travail, et d'agir en fonction.

RESPECTER LES PROXIMITÉS FONCTIONNELLES

Notamment en s'efforçant de recentrer les débats sur la question du travail. En quoi, par exemple, brasser des salariés de différents services et niveaux hiérarchiques est-il bénéfique pour le travail ? Si l'employeur n'est pas capable de répondre, c'est qu'une approche globale et indifférenciée du *flex office* n'est pas pertinente, et qu'il est préférable de réfléchir à un déploiement « sur mesure », par service ou par unité.

Il faut ainsi « recenser les besoins d'échanges collectifs, de collaboration, de proximité, d'équipements spécifiques

dans les équipes, en prenant en compte leur variabilité dans le temps », préconise l'ergonome. C'est toute la question des proximités fonctionnelles, dont on sait qu'elles sont gages d'efficacité du travail : quels collègues ont besoin de collaborer, de s'échanger des conseils, etc. ? Le savoir-faire des élus sera alors de « mobiliser les salariés autour des besoins qu'ils peuvent exprimer sur leur activité, notamment sur leurs critères pour bien travailler », poursuit Bernard Dugué. Le CSE peut aussi réclamer à l'employeur des analyses d'impact du *flex office* et des simulations en fonction de différents paramètres.

A ce stade, si les représentants du personnel ne sont pas parvenus à éviter la mise en place du *flex office*, il s'agit de discuter des conditions de son déploiement, à travers un cahier des charges.

Cet outil peut reprendre les préconisations de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) sur l'aménagement des bureaux, que le *flex office* ne dispense pas de respecter : une surface minimale par salarié de 10 à 15 m² et, dans les bureaux paysagers, un effectif qui n'excède pas 10 personnes par unité de travail. « Le *flex office* peut densifier l'occupation des espaces, ce qui augmente l'importance de l'aménagement et

du confort : aération, insonorisation, sécurité, prévient Françoise Bruna-Rosso. Attention à ne pas surcharger l'espace pour finir avec un open space à 80 décibels ressemblant à un "hall de gare". » Dans ce cas, relève Bernard Dugué, « la mutualisation des espaces de travail a vite fait de se transformer en mutualisation des nuisances ». D'où l'importance également d'« obtenir de l'entreprise un suivi de la mise en œuvre, la remontée des retours d'expérience et la possibilité de faire des ajustements », conseille le chercheur.

UNE CHARGE ÉMOTIONNELLE ACCRUE

Autre sujet sur lequel le CSE doit ouvrir l'œil : sous couvert d'introduire de l'« agilité » dans un « environnement de travail dynamique », le *flex office* peut

En quoi brasser des salariés de différents services et niveaux hiérarchiques est-il bénéfique pour le travail ?



De la consultation à la co-construction

Comme tout « aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail », la mise en place d'une organisation en *flex office* nécessite que l'employeur applique la procédure dite d'information-consultation du CSE, prévue à l'article L 2312-8 du Code du travail pour les entreprises de plus de 50 salariés. Mais, dans la mesure où il s'agit d'un projet comportant plusieurs phases et un temps long de préparation, le caractère formel de cette procédure est mal adapté pour leur permettre de peser

sur les éléments clés lors des différentes étapes. Si la consultation a lieu très tôt, il y a peu d'éléments précis sur le contenu du projet. Si elle a lieu quand le projet est bouclé, il n'est plus possible de changer des aspects essentiels. Il est donc préférable de s'engager dans une démarche de co-construction à travers un accord de méthode, qui prévoit une information-consultation en plusieurs étapes, et donc une participation des représentants des salariés aux différentes phases du projet. Dès lors, ils ont la

possibilité d'exprimer leur avis tout au long du processus et il est toujours temps d'en tenir compte. Les élus peuvent également recourir à un expert habilité et spécialisé dans les aménagements de locaux et l'organisation du travail, en application de l'article L 2315-78 du Code du travail. Dans ce cas, il peut être pertinent que l'accord de méthode prévoit la participation de l'expert du CSE à l'ensemble des phases de pilotage du projet de *flex office* afin de faire valoir à tous les stades la prise en compte des contraintes de l'activité de travail.

au contraire créer de nouvelles rigidités dans l'organisation du travail. « *Le seul fait de prévoir moins de postes que de salariés est déjà en soi un parti pris rigide, qui les oblige à adapter leur activité* », pointe Bernard Dugué. Un parti pris que traduit le fameux « taux de *flex* », également appelé taux de partage, c'est-à-dire le ratio entre le nombre de bureaux disponibles et celui des salariés. Même s'il structure le projet de *flex office*, il n'est pas l'alpha et l'oméga de son succès et ne doit pas être abordé sans avoir auparavant discuté de l'ensemble des impacts du projet sur le travail lui-même, en lien avec la question de l'organisation du télétravail.

« *Le taux de flex doit tenir compte du nombre de salariés présents chaque jour, du télétravail et des habitudes de travail*, confirme Françoise Brunarosso. *Les représentants doivent vérifier que ce taux reflète bien la réalité du travail, et du télétravail, et qu'il correspond aux jours de présence de chacun.* »

Sur le plan juridique, le passage au *flex office* impose enfin de mettre à jour le document unique d'évaluation

des risques (Duer), soumis à la consultation du CSE. Les élus doivent donc aussi s'informer sur les risques, notamment psychosociaux, engendrés par le télétravail, ainsi que les mesures de prévention. A ce

propos, l'INRS¹ met en garde : « *En décomposant le travail comme une suite de tâches indépendantes et successives, les concepteurs de ces espaces excluent la complexité du travail réel (...) qui n'est pas forcément compatible avec le séquençage projeté de l'occupation de l'espace. Cela réduit aussi l'espace à sa simple dimension matérielle, en écartant ses dimensions symboliques et psychologiques.* » L'institut souligne également le risque d'intensification de la charge cognitive et émotionnelle du tra-

vail, assorti d'une forme d'isolement. Autant de points de vigilance pour les élus, avant et après la mise en place du projet. #

Sabine Dreyfus et Alexia Eychenne

« Le seul fait de prévoir moins de postes que de salariés est déjà en soi un parti pris rigide, qui les oblige à adapter leur activité. »



1. Voir « Révolution des espaces de travail tertiaires : qu'en est-il de la prévention ? », Mathilde Silvan et Jacques Leichlé, *Hygiène & sécurité du travail* n° 265, décembre 2021

Quand le flex office dégrade la qualité du travail

Partir chaque matin à la chasse aux bureaux les mieux équipés, ranger son matériel tous les soirs, porter un casque antibruit pour réussir à se concentrer dans un *open space* surpeuplé... Quand ils ne visent qu'à rogner sur les coûts ou privilégient le design au confort, les espaces partagés soumettent les salariés à de nouvelles contraintes.

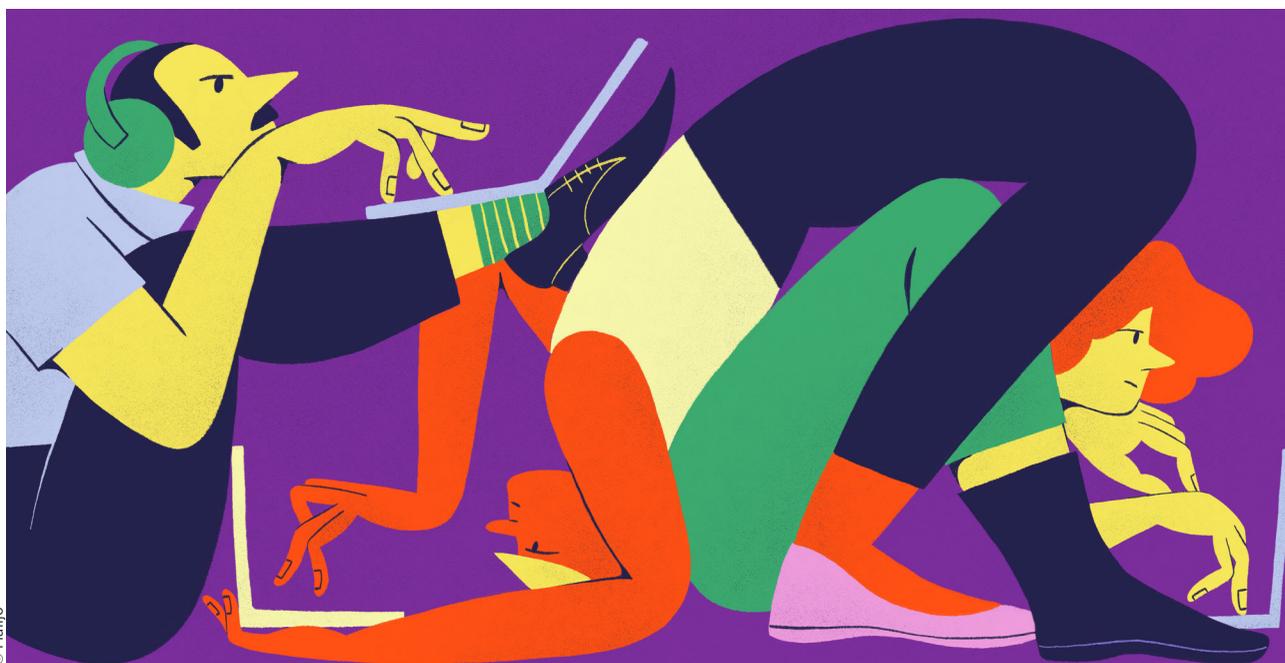
« **Tous à Saint-Ouen !** » : à compter du 26 novembre 2024, la CGT, la CFDT et FO ont invité les 1 800 salariés de la Région Ile-de-France à se rendre au bureau, y compris s'ils sont censés être en télétravail, pour protester contre les coupes budgétaires et la renégociation de l'accord sur le télétravail de 2021. A l'instar de nombreuses entreprises ces derniers mois, la Région veut revenir sur sa règle du « *pas plus de trois jours de télétravail par semaine* » pour imposer trois jours de présence obligatoire sur site.

La différence semble ténue mais certains jours, les deux immeubles blancs inaugurés en 2019 à deux pas de la mairie de Saint-Ouen risquent d'afficher complet. « *Le nouveau siège a été aménagé en flex office sur la base de 0,7 poste par personne, avec un ratio de 5 à 7 m² par poste* », explique Charles Affaticati, secrétaire général

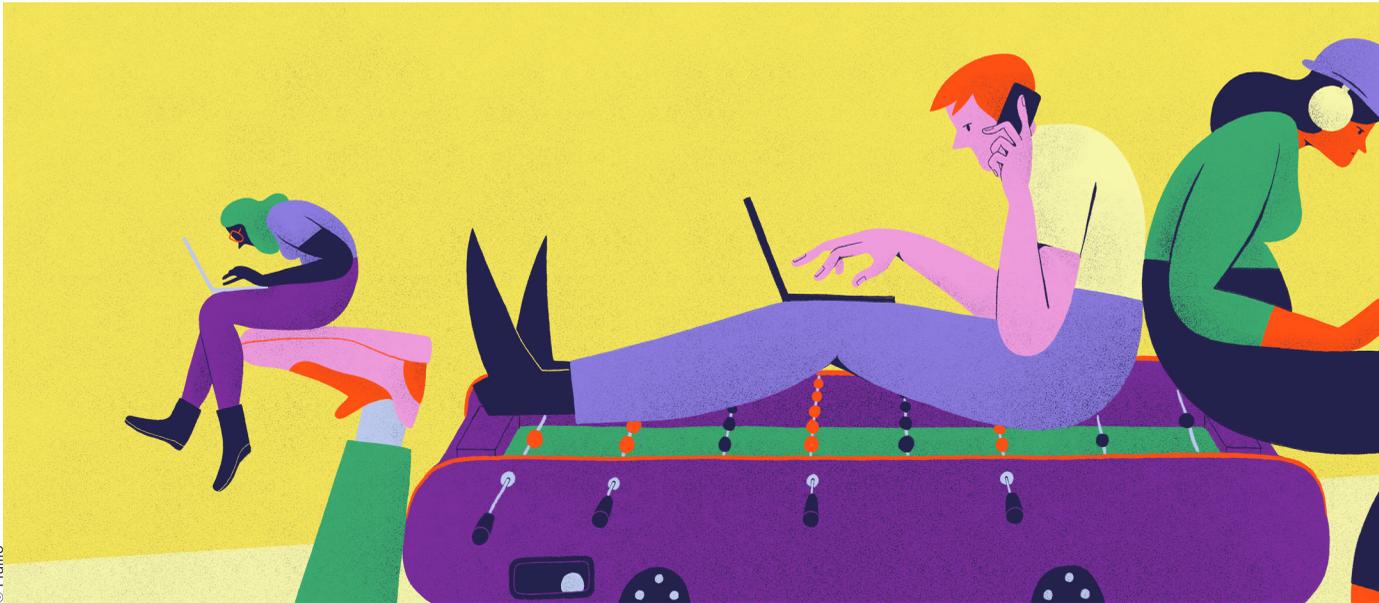
du Syndicat des personnels du conseil régional d'Ile-de-France (Spercrif-CGT). Cette densité pèse déjà sur le quotidien des agents. « *Pas assez de place, beaucoup de bruit, des salles de réunion monopolisées par les collègues qui ont besoin de s'isoler*, résume un agent ayant répondu à l'appel à témoignages lancé par l'intersyndicale. *Depuis la mise en place du flex office, les conditions de travail se sont dégradées et je préfère travailler chez moi.* » Avec la perte d'une vingtaine de jours « flottants » de télétravail par an, ces nuisances ont toutes les chances d'augmenter.

LES ÉCHANGES SPONTANÉS DEVIENNENT RARES

« *La question du flex office ne peut être dissociée de celle du télétravail* », estime Annabelle Chassagnieux, intervenante santé-travail au cabinet Aptéis. Ce n'est



© Malijo



© Mallico

pas un hasard si l'usage de ces plateaux décloisonnés et sans bureaux attirés a explosé avec le Covid-19 : il est passé de 8 % des espaces de bureaux en 2019 à 28 % début 2024 et pourrait approcher les 40 % fin 2025, prévoit l'équipe Etudes et recherches de l'opérateur immobilier JLL. Cette stratégie est avant tout guidée par des considérations financières. « *Quand un dirigeant d'entreprise traverse un plateau à moitié vide, il ne peut s'empêcher de penser que c'est de l'argent jeté par les fenêtres* », sourit Jérôme Chemin, secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres. Les coûts immobiliers sont en effet le deuxième poste de dépenses des entreprises après la masse salariale : le *flex office* permet de les réduire de 20 % à 50 %.

« *Certaines directions vendent le flex office comme une organisation permettant davantage de collaboration et d'agilité*, observe Annabelle Chassagnieux. *En réalité, on constate plutôt l'inverse : une forme de rigidification liée au fait que les échanges spontanés deviennent rares. Tous les temps collectifs doivent être prévus et organisés.* » Ce qui est souvent vécu comme une nouvelle charge mentale : réserver son bureau sur une appli ou arriver tôt pour être sûr d'avoir une place, partir à la chasse aux bureaux les mieux équipés et éclairés, installer son matériel le matin et le ranger le soir... « *Sur*

mon plateau, seuls deux postes de travail sont équipés d'un écran de 17 pouces, soupire Nicolas, consultant informatique en mission dans une grande entreprise de La Défense. *Il faut se lever de bonne heure pour les avoir ! On peut aussi perdre du temps à courir après un clavier ou une souris. Je préfère venir avec les miens, c'est plus simple et plus confortable.* » « *Chez moi, j'ai pris l'habitude de travailler avec deux écrans*, ajoute Jérôme Chemin, également délégué syndical CFDT chez Accenture. *Au bureau, j'avoue avoir du mal à m'en passer.* »

« On peut perdre du temps à courir après un clavier ou une souris. Je préfère venir avec les miens, c'est plus simple et plus confortable. »



« *J'ai assisté récemment à la présentation de l'aménagement d'un plateau par un cabinet d'architectes*, raconte Laurence Guéret, consultante santé-travail au cabinet Syndex. *Il n'a été question que d'ambiance et de design. La qualité et l'ergonomie des bureaux et des assises me semblent autrement plus importantes que la couleur de la moquette !* »

COULEUR DE LA MOQUETTE OU ERGONOMIE DES BUREAUX ?

Quand on interroge des salariés sur leur expérience du *flex office*, ils évoquent en premier lieu les problèmes de confort : le matériel informatique, la qualité des bureaux et des assises, le bruit... Les entreprises donnent l'impression d'investir davantage dans le design et l'image que dans la qualité des équipements.



La norme Afnor X35-1023 sur l'aménagement des espaces tertiaires fixe la taille minimale d'un poste de travail à 160 cm de long et 90 cm de profondeur. « J'ai déjà vu des espaces beaucoup plus restreints, autour de 1,20 mètre, poursuit Laurence Guéret. Ce n'est plus de la proximité mais de la promiscuité ! De plus, la

plupart des bureaux sont organisés par carrés de six ou huit places (2x3 ou 2x4 places en vis-à-vis). Comme dans les avions, personne ne veut la place du milieu. Mieux vaut donc opter pour des carrés de quatre. »

DES ESPACES DE « CONVIVIALITÉ » DÉSERTÉS

Enfin, la qualité des assises est trop souvent négligée, notamment pour les personnes ayant des besoins spécifiques du fait de leur taille ou de problèmes de santé. « Les tabourets hauts ou les compartiments isolés avec banquette, ça peut être sympa pendant une heure, pour passer un coup de fil ou faire une réunion. Mais cela ne peut être considéré comme un véritable poste de travail », estime Marie, cadre dans une entreprise de produits de grande consommation, dont le siège francilien a été réaménagé en flex office il y a trois ans. « Chacun des six étages est équipé d'une "place de village" avec de grands espaces de convivialité joliment décorés mais souvent déserts. Eh oui, on vient au bureau pour travailler, pas pour traîner sur de beaux canapés. Alors qu'on commence à manquer d'espace, le groupe envisage de rendre un étage : le ratio de 0,6 poste par salarié, déjà un peu juste, tombera à 0,5. Dans ces conditions, mieux vaudrait transformer une partie de ces salons en espaces de travail ! »

Le principal point noir reste le bruit. « Le confort acoustique repose sur la distance et le cloisonnement, commente Laurence Guéret. C'est-à-dire tout le contraire du flex office. Il est évidemment possible d'améliorer le confort sonore, mais cela coûte cher. Or, on sait bien que le flex office est avant tout fait pour gagner de

l'argent à court terme. » Les nuisances sonores augmentent à mesure que le travail hybride se développe. « Certaines personnes passent leur journée en visio, explique Marc, assistant de recherche chez Sanofi. Pour éviter de gêner leurs voisins, elles finissent par s'installer à demeure dans les "bulles". Résultat : les bulles étant squattées, nous finissons par passer nos coups de fil sur l'espace commun et c'est un cauchemar. Au point qu'il m'arrive de mettre un casque antibruit de chantier pour pouvoir me concentrer. »

PARTIR DE LA RÉALITÉ DES MÉTIERS

Cette façon de s'arranger avec les règles communes du flex office est d'autant plus fréquente que l'organisation des espaces est mal pensée. Pour être cohérente et acceptée, elle doit partir d'une enquête de terrain identifiant les besoins et les contraintes de chaque métier. « Il faut ancrer l'organisation de l'espace dans des réalités tangibles », avance Anne Benedetto, ergonome consultante chez Syndex. « Une population de commerciaux itinérants n'a pas les mêmes besoins que des ingénieurs auto qui doivent pouvoir manipuler des pièces très lourdes, des éditeurs qui vivent au milieu des livres, des architectes ou des planificateurs réseaux qui travaillent sur plans... ajoute Laurence Guéret. Certains métiers sont totalement inadaptés au flex office. Or, le Code du travail prévoit que c'est au travail de s'adapter à l'humain et non l'inverse. »

De ce point de vue, « j'ai le sentiment que les entreprises, les élus et les architectes ont gagné en maturité depuis le Covid, observe Anne Benedetto. Il existe une abondante littérature sur le sujet. Pour autant, on continue à sous-estimer l'accompagnement que requiert un tel projet ». Car pour fonctionner, le flex office doit être pensé et organisé. Cela peut aussi passer par la négociation collective. « A l'instar des accords de télétravail, il est temps de négocier des accords de flex office », estime Jérôme Chemin. Reste à savoir si les salariés ont vraiment envie de s'y intéresser. « Ils sont conscients que le flex office leur a fait perdre en confort, estime Marie. Mais ils sont prêts à l'accepter car pour eux, l'essentiel reste de défendre le télétravail. » #

Sabine Germain

Chez Néotoa, un projet mené de concert avec les salariés

Ce bailleur social rennais a converti l'intégralité de son siège social au *flex office* en 2022. Avec un taux de satisfaction plutôt élevé, grâce à des ajustements suggérés par les premiers concernés.

A Rennes, le cinquième et dernier étage du siège du bailleur social Néotoa offre une vue imprenable sur la ville. Ajouté à l'occasion de la récente réfection du bâtiment de cette entreprise centenaire, c'est un espace multifonctionnel. « *De 12 heures à 14 heures, c'est un espace de restauration, où chacun peut venir déjeuner, réchauffer son repas ou boire un café,* décrit Sébastien Guittonneau, responsable du pôle organisation et environnement de travail. *Le reste du temps, les salariés peuvent venir y travailler en mode coworking. Seuls ou en équipe. C'est aussi l'endroit où se déroulent certains événements d'entreprise, comme les conseils d'administration.* » Les quatre autres étages sont également aménagés en *flex office*, avec des espaces de *coworking* et de réunion, des cabines pour téléphoner, des pièces « silencieuses » et des petits bureaux pour les visioconférences.

DES AMÉNAGEMENTS CONCERTÉS

Les travaux, terminés en 2022, ont duré trois ans, mais la réflexion autour de l'aménagement en mode « *flex* » a été lancée dès 2015, pour faire face à l'augmentation des effectifs et aux changements d'organisation, avec l'apparition du télétravail. Plutôt que de déménager dans un bâtiment plus grand où chaque salarié aurait un bureau, la direction s'est interrogée sur la faisabilité d'une refonte totale de ses bureaux qui peuvent accueillir 250 salariés sur les 370 que compte l'entreprise.

« *Le décloisonnement et la flexibilité d'usage des espaces correspondent mieux à nos façons de travailler en favorisant la transversalité,* estime la directrice des ressources humaines Delphine Mouligner. *Les différents services ont besoin d'échanger et un certain nombre de*

salariés sont souvent sur le terrain, comme le personnel de proximité, les travailleuses sociales ou les personnes chargées d'opération sur les chantiers. » A cela s'ajoutent les allées et venues entre les agences du département et le siège rennais ; ainsi que la pratique du télétravail renforcée par les confinements de 2020 et 2021.

Le remodelage du siège de Néotoa s'est fait en plusieurs étapes, au rythme des tests et concertations qui ont assuré son appropriation, jugent les interlocuteurs de ce projet rencontrés par *Santé & Travail*. « *Nous avons mis en place des groupes de travail pour réfléchir aux besoins des équipes et proposer des espaces qui puissent y répondre,* explique Delphine Mouligner.

Cette phase de construction a duré une dizaine de mois. » Elle a été suivie d'une période de tests au cours de laquelle « *on a fait tomber quelques cloisons dans les services qui manquaient d'espace et qui étaient volontaires pour tenter l'expérimentation* », ajoute-t-elle. Par ailleurs, des espaces de *coworking* ont été mis en place.

« *Le fait d'avoir impliqué les salariés, cela a été très efficace,* estime Pascal Leray, responsable sécurité et technique,

élu au CSE et membre de la commission SSCT. *On a fait très attention au confort thermique et acoustique. On a travaillé sur l'ergonomie du mobilier avec des bureaux réglables en hauteur, par exemple, et des postes aménagés pour les personnes avec des pathologies. Il arrive que même ces postes-là soient partagés.* » Ces réflexions ont été menées avec le cabinet Imatech, l'association Santé et travail 35 et l'Observatoire régional de la santé Bretagne (ORSB). « *Pour que les aménagements en flex office fonctionnent bien, la communication avec les salariés est cruciale,* analyse Pauline Baron-Latouche, médecin du travail ayant réalisé sa

« Intégrer les salariés au projet dès le départ est déterminant pour sa réussite. »





© Malijo

thèse de fin d'études sur la mise en place des bureaux non attitrés chez Néotoa. *Le fait de les intégrer au projet dès le départ est déterminant pour sa réussite.* »

LA SOUPE DU TÉLÉTRAVAIL

« *Au départ, on imaginait que tout serait en 100 % flex. Mais les salariés ont manifesté le besoin d'avoir des espaces plus personnalisés, par service* », raconte Sébastien Guittonneau. Cette demande a débouché sur la création de « territoires d'équipe » : les bureaux restent partagés, avec deux fois moins de postes que de salariés, mais ces derniers restent attachés à un lieu, ce qui s'avère salutaire « *pour l'identité professionnelle et la cohésion des équipes* ». Au rez-de-chaussée, dédié à l'accueil des personnes externes, locataires notamment, les équipes ont insisté sur le besoin de lieux chaleureux et propices à la confidentialité.

Une réflexion a donc été menée pour améliorer les conditions d'accueil des visiteurs, mais aussi garantir la sécurité du personnel. « *Nous accueillons tous les publics, indique Delphine Mouligner, et il peut arriver que nous soyons confrontés à certaines formes d'agressivité. Il ne s'agit pas d'avoir peur mais d'avoir un fonctionnement qui permet à nos salariés de se mettre en sécurité si besoin.* » Chaque pièce est munie de plusieurs portes. Et l'accueil central bénéficie des regards croisés de nombreux personnels, dont les parois des bureaux sont vitrées.

La majorité des salariés a tendance à rester à l'étage de son territoire d'équipe, mais certains changent volontiers de niveau. Cette fluidité dans les lieux de travail semble donner satisfaction, selon une enquête menée auprès des salariés quelques mois après leur installation, à l'initiative du service de prévention et de santé au travail (SPST) et en partenariat avec l'ORSB. Autres sources de contentement : l'amélioration des locaux, la pluralité des espaces à disposition pour travailler et l'articulation avec le télétravail. « *Le télétravail ressort comme une marge de manœuvre essentielle dans la mise en place du flex office, qui implique une complémentarité entre divers espaces de travail, le télétravail étant un espace en lui-même*, précise Pauline Baron-Latouche. *La présence par intermittence est l'avantage le plus cité par les salariés de Néotoa (59 %), et 61 % des répondants jugent favorablement la possibilité d'adapter son rythme de travail.* »

Le télétravail offre un lieu de calme bienvenu. Car s'ils sont globalement satisfaits, les salariés en flex office évoquent « *des difficultés de concentration et de confidentialité des échanges, en lien avec les nuisances sonores, qui sont la première source de difficulté rencontrée* ». Exprimés alors que les travaux étaient encore en cours, ces sentiments d'inconfort ont sans doute évolué maintenant que le site est entièrement aménagé. Une seconde enquête de satisfaction, en cours d'analyse, permettra d'en juger. #

Nolwenn Weiler



« La dispersion physique engendre une perte de repères »

Pour Anne-Sophie Maillot, docteure en psychologie du travail et en ergonomie, la mise en place du *flex office* doit s'accompagner d'une réflexion collective qui s'appuie sur les salariés.

Que sait-on de l'impact du *flex office* sur la santé des salariés ?

Anne-Sophie Maillot : A ce jour, peu d'études explorent cette question. Selon mes observations, l'articulation entre le télétravail et le *flex office* engendre, à court terme, une surcharge cognitive et une fatigue liées à l'utilisation intensive des nouvelles technologies, piliers de ce mode d'organisation hybride. Le *flex office* s'appuie principalement sur des espaces de travail en *open space*, complétés par des zones d'appoint dédiées par exemple aux appels ou aux réunions. Dans ce contexte, la difficulté la plus souvent évoquée est la fatigue provoquée par le bruit. Nombre de salariés se disent perturbés par les échanges fréquents de leurs collègues, indispensables à la réalisation de leurs missions. Par ailleurs, une dimension symbolique semble affecter leur lien à l'entreprise. Certains salariés ont exprimé la douleur ressentie à devoir réserver une place pour travailler. C'est comme s'ils n'avaient plus de véritable place physique pour exister au sein de l'entreprise, en dehors de ce qu'ils appellent leur « casier piscine ».

Dans quelle mesure le travail en *flex office* peut-il également affecter la productivité des travailleurs ?

A.-S. M. : Dans l'un des services analysés, les salariés apprécient de venir au bureau, mais seulement pour la dimension sociale du travail. Ils expliquent être fortement perturbés par le bruit des *open spaces* et le manque d'espaces d'appoint, ce qui compromet leur productivité. En conséquence, ils reportent une grande partie de leurs tâches sur leurs journées de télétravail. Quand l'entreprise ne parvient plus à offrir un cadre permettant d'atteindre l'objectif principal – travailler efficacement –, cela fragilise aussi le lien entre le salarié et l'organisation.

Au-delà de la santé, quelles conséquences le *flex office* a-t-il sur le collectif de travail ?

A.-S. M. : De nombreux travaux sur le télétravail pointent déjà une détérioration. En *flex office*, l'impact varie selon la nature du métier. Lorsque la coordination et les échanges pour gérer les imprévus sont essentiels, le *flex office* peut compliquer les choses, car il impose une grande anticipation du travail, ce qui est rarement faisable. L'architecture même de l'espace de travail joue un rôle crucial dans le maintien du collectif. Les retours sont souvent plus négatifs quand les salariés n'ont pas de zones dédiées ou de « quartiers » spécifiques, les obligeant à s'installer n'importe où, parfois loin de leur équipe. Cette dispersion physique entraîne une perte de repères, tant pour soi que pour les autres. Finalement, la réalité s'éloigne souvent des promesses d'ouverture et de collaboration associées au *flex office*. Cette organisation rationalisée de l'espace tend à limiter les échanges spontanés en face-à-face.

Sur quel socle de principes le *flex office* doit-il reposer pour bien fonctionner ?

A.-S. M. : Il doit intégrer les salariés dès la conception de l'espace. Comme ils ont une vision fine de leur travail et de leurs besoins, ils constituent une ressource clé pour les directions. Réaliser des simulations préalables peut s'avérer pertinent, par exemple en testant des configurations au sein de deux services distincts. L'organisation en « zones » ou « quartiers » permettant aux membres d'un même service de se regrouper semble mieux répondre aux besoins des équipes. Un autre point crucial est d'éviter des « ratios de foisonnement » trop faibles, par exemple des taux de 40 ou 50 postes de bureau pour 100 salariés. Il est essentiel de laisser aux salariés une marge de manœuvre pour se réapproprier les espaces, de veiller à pouvoir rediscuter les politiques d'usage des espaces. Un *flex office* trop rigide risque de pousser les salariés à privilégier le télétravail, perçu comme plus adapté et avantageux pour réaliser leur travail. # Propos recueillis par Fanny Marlier