

## Télétravail et recomposition des environnements de travail au bureau. Flex-office, desk-sharing, activity-based environment : de la novlangue à l'identification des enjeux

*La généralisation du télétravail n'a pas seulement pour effet de recomposer l'environnement de travail en investissant la sphère familiale et personnelle. Ses effets se font sentir également dans les locaux de travail qui se trouvent en partie inoccupés. C'est la « rampe de lancement du flex office », selon les cabinets d'immobilier de bureaux. En effet, dans le sillage de la généralisation du travail hors site, on voit se multiplier nombre de projets de réaménagement des espaces de travail aux noms exotiques, tels le « flex-office ». Si le vocabulaire est nouveau, les idées le sont moins : la crise sanitaire a créé un effet d'aubaine pour remettre au goût du jour de bons vieux réflexes de rationalisation des coûts, bien souvent au détriment des conditions de travail et de la qualité du travail d'équipe.*

*La note qui suit vise à fournir un ensemble de repères, de points de vigilance, pour la compréhension de ces projets à destination des représentants du personnel au CSE. Les témoignages de salariés sont issus des expertises réalisées par DEGEST dans les secteurs du transport, de l'énergie, des médias et des centres d'appels.*

### Quelques repères pour s'y retrouver

Confrontés aux modifications profondes et extrêmement rapides de leurs conditions de travail, les salariés et leurs représentants sont déstabilisés et ont besoin de prendre du recul, ne serait-ce que pour entretenir leur bonne santé mentale, penser les changements, se repositionner. Cette prise de recul s'appuie sur le langage : nous avons besoin de mettre des mots sur ce qui nous arrive.

#### 1/ Repère n°1 : choisir ses mots

*Flex-office, desk-sharing, activity based environnement, environnement dynamique, espace agile, clean-desk... etc. : omniprésente dans le secteur de l'immobilier de bureaux depuis la crise sanitaire, une novlangue irrigue désormais les discours RH qui assurent la promotion des projets de réaménagement des espaces de travail du secteur tertiaire. Décoder ces projets implique de s'en affranchir. Rappelons qu'en son temps l'open-space a été promu et imposé sous le joli nom de « bureau paysager ».*

Partons des modalités concrètes d'aménagement des espaces de travail avec leurs appellations variables :

- Espaces conçus pour accueillir plus de cinq postes de travail, sans séparation complète entre les postes : **open-space, espace de travail ouvert, bureau paysager.**
- Postes de travail individuels sans attribution nominative, en open-space ou en bureaux fermés : **bureaux partagés, desk-sharing.** Cet aménagement repose donc sur le principe d'un nombre de postes de travail inférieur au nombre de salariés, selon un *ratio* dit « taux de foisonnement » ; un taux de foisonnement de 0,8 signifie que pour 10 salariés il est prévu que 8 postes de travail.
- Espaces de travail sans attribution nominative conçus pour une tâche spécifique (salles de réunion, bulles pour appel téléphonique, espaces de « créativité » ... : **activity-based environnement.**

Nombre de nouveaux projets d'aménagement combinent les deux derniers principes et d'une entreprise à l'autre peuvent être désignés sous différents termes : *espace dynamique, espace agile,*

*environnement dynamique ou flex-office.* Par commodité et parce qu'il faut bien en choisir un, nous parlerons ici de « **flex** ».

## Repère n°2 : questionner les évidences

Dans cette novlangue, qui valorise en même temps qu'elle décrit, ces nouveaux aménagements sont le plus souvent présentés comme allant de soi, comme la réponse « naturelle » aux nouvelles façons de travailler et aux attentes des salariés. Les choses sont un peu plus compliquées. Un coup d'œil dans le rétroviseur n'est pas inutile.

Au début des années 2000, les sociologues des organisations décrivent sous l'acronyme de NFOT (nouvelles formes d'organisation du travail) les organisations modelées par la généralisation des « *technologies mobiles qui dotent les individus de la caractéristique d'ubiquité en ce sens que ces derniers peuvent exercer leurs activités professionnelles et personnelles potentiellement n'importe quand, n'importe où – anytime, anywhere – au travail ou en dehors du travail voire dans des contextes inhabituels y compris dans des situations de travail à distance.* » Plus en arrière encore, la conceptualisation du « bureau flexible » est l'œuvre de deux professeurs d'Harvard, Philip Stone et Robert Luchetti qui, dans un article publié en 1985 et intitulé « *Your office is where you are* », promeuvent un poste de travail individuel réduit au profit d'autres espaces favorisant les déplacements et le travail collectif. L'entreprise est perçue comme réticulaire et l'espace doit être un levier pour activer ce réseau. Enfin en 1970, IBM avait déjà conçu aux États-Unis un aménagement au travers de bureaux cellulaires non attribués agrémentés d'une variété d'espaces dédiés à d'autres fonctions que la tâche de production individuelle. Toutes les prémices du flex sont là.

Dans un tout autre champ, se développe depuis une dizaine d'années une réflexion déterminée par la volonté de maîtriser les coûts immobiliers (deuxième poste après la masse salariale), et qui scrute de près **le coût du poste de travail par salarié**. Conseillés par des experts de l'immobilier de bureau, les grands groupes du secteur financier et assurantiel entre autres font ainsi le constat qu'entre les congés, les formations, les déplacements, les prestations chez les clients, les réunions, la surface n'est pas utilisée de façon optimale, et qu'elle pourrait être réduite de façon pérenne et structurelle : « **0,8 (8 postes de travail pour 10 collaborateurs) : c'est le taux de foisonnement qui peut naturellement être mis en place sans télétravail, rien qu'avec un cycle d'entreprise « classique » (jours de formations, RTT, absence, maladie...).** »<sup>1</sup>

Après l'open space qui avait permis de substantielles économies, les bureaux partagés : soit le moyen d'ajuster la surface immobilière non plus au nombre de salariés mais à la fréquence de leur présence sur site. Il fallait y penser.

Ces « nouveaux » concepts **préexistaient** donc à **la crise sanitaire** de 2020. Mais cette dernière rebat et brouille (un peu) les cartes :

- avec l'extension du travail à domicile à des catégories entières de salariés qui en étaient jusque-là exclues de fait et en droit,
- avec la découverte, pour un grand nombre d'entre eux, mais chacun pour soi (en fonction de sa situation personnelle), des avantages du travail hors site (notamment l'économie du temps de trajet),

---

<sup>1</sup> Voir Cabinet Parella, Conseil en stratégie et projet immobilier, <https://www.parella.fr/le-vrai-du-faux-du-flex-office/>

- en permettant de tester grandeur nature le niveau de productivité des salariés concernés dans ces conditions de travail inédites.

Retenons que certains freins ont été levés, que des prérequis techniques, économiques et sociaux sont désormais réunis pour imposer le flex à grande échelle tout en convoquant les « attentes » des salariés. La **normalisation du travail hors site** (combien de salariés ? à quelle fréquence ? sur quelle durée ?) constitue un plus en ce qu'elle permet d'ajuster la surface de bureaux à un **taux de présence stable et prévisible**.

Dans certaines entreprises, le flex, qui n'était jusqu'ici qu'une possibilité, minoritaire, est ainsi devenu la norme. Une norme qui modifie de façon significative les conditions de travail.

### Repère n°3 : les points de vigilance dans la conduite de projet

Autant dire que les directions immobilières (et en coulisses les officines d'aménageurs) sont à la manœuvre : la perspective d'économies sur le coût des surfaces (jusqu'à 5%) pèse de tout son poids dans ces projets. Il est admis et reconnu que ces officines se rémunèrent sur une partie de ce gain. Cette perspective de gain par optimisation des surfaces qui agit comme un rouleau compresseur s'apprécie aussi en regard de deux contraintes :

- la RSE, qui impliquera, dans les années à venir, une taxation en fonction de l'éloignement des transports publics ;
- la gestion par les entreprises de leur attractivité pour les « talents », qui recherchent de plus en plus à travailler sur des sites à proximité des centres villes.

Ainsi dans nombre de grandes entreprises on assiste à des mouvements convergents de déménagements vers de nouveaux sites, mieux localisés, et à surface réduite.

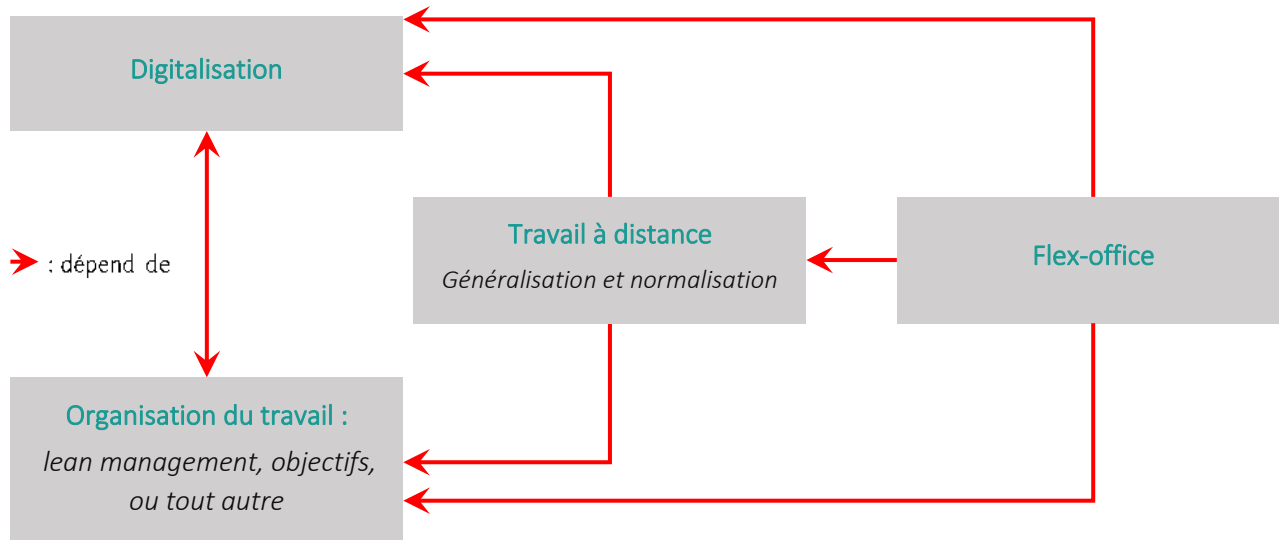
En conséquence :

- Les projets de flex arrivent le plus souvent dans le sillage d'un projet de déménagement. Par expérience de ce type de projets, nous savons que dès l'amont se jouent des choix décisifs comme la surface, l'équipement en fluides, qui une fois arrêtés, ne permettent pas ou peu de retours en arrière.
- Le taux de foisonnement, le nombre et la configuration des espaces collaboratifs va largement dépendre du rapport de force entre les directions immobilières et les entités « clientes » des réaménagements.
- Les risques doivent être à la fois anticipés et pensés dans la durée et de façon dynamique : un taux de foisonnement peut être de 0,8 à l'emménagement puis avec le temps descendre à 0,6 ou moins si la population de salariés augmente sur le site par un afflux externe, ou par réversibilité du télétravail. Le taux de foisonnement doit être mis en regard des réorganisations quasi permanentes qui traversent les entreprises (fusions, mutualisations, rachats, sous-traitance, réinternalisation, etc....).

### Repère n°4 : penser large

Dans tous ces projets, il est donc question d'aménagement des espaces de travail, mais pas que : l'« espace » ne peut pas être appréhendé en le séparant de ce qui s'y passe. Les principes qui touchent à l'aménagement de l'espace sont **indissociables de choix d'organisations de travail qu'ils sont censés tout à la fois accompagner et promouvoir**. Cela est si vrai que l'amélioration des pratiques managériales, de la performance, sinon les attentes des salariés, sont régulièrement invoquées pour justifier ces projets.

Les projets de passage en Flex sont à replacer au sein d'un nouveau paradigme des organisations du travail tertiaire que l'on peut schématiser de la façon suivante :



Ces composantes interagissent entre elles, les risques dont chacune est potentiellement porteuse sont susceptibles d'être amplifiés par les risques dont les autres sont porteuses. Ainsi les risques associés au **travail à distance**, qui comprend bien sûr le travail à domicile mais aussi le travail sur site<sup>2</sup> sont-ils susceptibles d'être amplifiés lorsqu'il s'organise en flex-office...etc.

D'une entreprise à l'autre, selon la culture RH, le poids des IRP, la qualité du dialogue social, le projet stratégique, les conditions antérieures de travail des salariés, la dimension plus ou moins pathogène des organisations du travail en place, les effets du passage en flex-office sont très variables. Mais quelle que soit l'appétence exprimée des salariés pour le travail hors site ou pour les nouveaux aménagements qui leur sont présentés, la posture de préventeur doit être tenue.

### Un enjeu majeur : la fin du poste de travail attitré

Nous sommes ici au cœur du sujet. Rappel du principe : il y a moins de postes de travail individuels que de salariés (selon un ratio qui peut aller jusqu'à 0,5) ; les postes de travail partagés sont, dans leur écrasante majorité, situés dans des open-space, ou bureaux ouverts. Cette fin du bureau attitré est légitimée selon différents registres, et c'est bien cette multiplicité d'arguments tous plus « imparables » les uns que les autres qui doit alerter :

- elle serait la conséquence « naturelle » du travail hors site, nous avons vu ce que l'on pouvait penser de cette affirmation. Certains chefs de projet n'hésitent pas à évoquer le souci de prévenir les RPS en lien avec le fait que les bureaux seraient désormais vides et que cela aurait un effet délétère sur la santé mentale des salariés ! Mais il n'y a pas de lien de nécessité entre le travail hors site et le flex, il y a un effet d'opportunité, le lien de nécessité se situe entre la réduction du coût du poste de travail et le flex.

<sup>2</sup> Voir sur ce point la note de Degest : « Télétravail » : nouveaux risques et nouvelles ressources., [www.degest.fr](http://www.degest.fr).

- elle serait la conséquence d'une nécessaire « sobriété », pour reprendre un terme en vogue : le bureau individuel attitré deviendrait un luxe, au même titre que la voiture individuelle. La promotion du flex n'hésite pas parfois à stigmatiser ces salariés réfractaires au changement et qui s'obstinent à revendiquer « leur » bureau. Le poste de travail ou le bureau attitré serait ainsi un concept en voie d'obsolescence, ou plutôt en voie d'obsolescence programmée via le flex.
- elle serait largement compensée par la multiplication des espaces dits « collaboratifs » et/ou spécialisés selon l'activité en cours : un poste de travail en bureau ouvert pour du travail solitaires sur PC, des bulles pour passer des appels téléphoniques, des salles de réunion de tailles diverses selon les besoins, des espaces détente, des lieux de convivialité, des espaces « projets » ...etc.
- la circulation des salariés induite par la « flexibilité » des postes multiplierait les interactions - elle correspond à un nouvel ethos au travail, on vient sur site pour rencontrer ses collègues, pas pour s'enfermer dans un bureau individuel, pour bénéficier de services : conciergerie, salle de sport... .
- elle serait en phase avec un nouveau type de management, plus horizontal, plus agile, moins hiérarchique, plaçant « naturellement » les managers au milieu de leurs équipes, sur les plateaux.

Rien que du bon, et très peu de questions sous l'angle de la prévention d'éventuels risques.

Retenons que le flex et le *clean-desk*<sup>3</sup> qu'il implique signifient la fin de la possibilité laissée à chacun de personnaliser son environnement de travail, non pas uniquement par des objets qui rappellent la vie personnelle, mais aussi par tout un appareillage qui renvoie à l'identité professionnelle : instruments de travail, souvenirs de réalisations passées...Et cette personnalisation des espaces se fait spontanément. Elle est première parce qu'elle participe d'une dynamique du vivant. C'est un point central : la non-personnalisation n'est pas une simple abstention de personnalisation, une économie, elle est au contraire coûteuse. Le maintien d'un état de dépersonnalisation implique des efforts constants. Il s'agit de situations difficiles à tenir, coûteuses en termes d'attention, de micro-stratégies et d'énergie. Les utilisateurs résistent donc de toute part :

*« On est tous à la même place tous les jours, même si on range notre bureau tous les soirs. »*

*« Par bienveillance, on ne s'installe pas à un poste de travail d'une personne, si on sait qu'elle est là. »*

*« Je dis « sur mon plateau » parce que c'est le mien. Mon équipe s'est accaparé cet espace. Les autres savent que l'équipe de [Bidule] est là ! »*

Beaucoup va dépendre de la culture RH des entreprises concernées, là les stratégies de personnalisation seront tolérées, ailleurs les salariés qui transgressent, repérés par leur IP, seront rappelés à l'ordre par un mail de leur RH : *« pas deux jours de suite à la même place »*. (sic).

La dépersonnalisation des environnements en flex amène des agents à s'interroger sur leur lien à l'entreprise.

---

<sup>3</sup> Clean-desk : où la nécessité de nettoyer son bureau et de le débarrasser de tout objet à chaque fois que l'on change de poste de travail.

*« Quand je dois m'inscrire avant de venir sur « mon site », ça fait bizarre. Enfin, je dis « mon site », mais l'autre jour je disais à des amis que j'ai même plus l'impression de venir travailler dans « ma boîte ». Je sais pas si c'est encore « ma boîte », en fait. »*

Que l'on prenne deux secondes pour s'arrêter sur la résonance symbolique d'une telle situation de travail : un salarié n'a plus sa place dans son entreprise, et la revendiquer encore serait signe de ringardise rétrograde, sinon de transgression à une nouvelle norme comportementale. A-t-il encore une place ?

La mise en place généralisée du flex inaugure des situations de travail potentiellement porteuses de risques inédits, encore difficilement évaluables, mais ces organisations du travail ont à terme comme **enjeu ultime la place, concrète et symbolique, que fait l'entreprise à ses salariés.**

Et au-delà d'une réflexion théorique, nous souhaitons ici faire de la place aux témoignages de salariés embarqués malgré eux au pays du flex.

### Le flex dans la vraie vie

Les expertises réalisées sur les sites passés en flex rapportent que chacune des assertions qui fait la promotion du flex est à questionner et que ce discours d'aménageurs (repris par nombre de directions RH) résiste assez mal à la confrontation avec la réalité du travail, y compris dans ses récentes évolutions de développement du travail à distance. Un ensemble de signaux faibles mais néanmoins préoccupants, dessinent en filigrane une typologie de risques encore mal identifiés.

#### Un non-dit : l'enjeu du lissage

Sur le papier, les choses paraissent simples : à raison de deux jours de travail hors site par semaine, on pourrait donc appliquer un ratio de – 40% de postes, soit un taux de foisonnement de 0,6. Mais dès lors que les locaux ne permettent plus d'accueillir tous les salariés simultanément, cela suppose de lisser leur présence sur site : c'est le grand non-dit des tous ces projets alors qu'il en constitue la condition sine qua non. A quelle maille le lissage doit-il s'opérer ? Le lissage de la fréquentation est un enjeu à tous les niveaux de l'organisation : salariés (équilibre vie privée / vie professionnelle), intra-équipe (cohésion, rites et rythmes), inter-équipe (bon voisinage, marges en cas de pic), direction (plateau, moyennes et grandes salles de réunion), directoire (ensemble du site, circulation entre plateaux, auditoriums...). Et l'enjeu du lissage concerne aussi l'accès aux salles de réunion. La multiplicité des niveaux de contrainte donne le tournis. Qui arbitre ? Les salariés des directions immo, porteuses des projets de flex, sont souvent les plus contraints dès lors que leur direction, pour donner l'exemple, impose comme jours de présence sur site les jours de la semaine les moins prisés. Quoi qu'il en soit, le libre choix des jours de travail hors site est désormais totalement hors sujet, à l'échelle individuelle des salariés, mais aussi à l'échelle des équipes, ou plus.

#### Les illusions de l'activity-based- environnement :

Rappelons le principe : un espace adapté à chaque tâche, comme si l'activité de travail tertiaire pouvait se résumer à un ordonnancement de tâches séquencées et prédictibles. Qui n'a pas traité ses mails pendant une réunion à distance ? Cette représentation ne résiste pas deux secondes au réel. Les témoignages des salariés sont éloquentes.

S'installer en arrivant le matin et quitter son poste le soir semble, du point de vue des salariés, prendre nettement plus de temps en flex, du fait de la politique du *clean-desk*, sans compter les installations intermédiaires en cours de journée. Surtout que les places ne se valent pas : certains prennent sur leur temps privé pour arriver plus tôt :

*« J'arrive entre 7h et 7h15. Je suis sûr que j'ai ma place. En plus, j'ai des nouvelles et une alternante, donc j'aime bien réserver des places. On n'a pas le droit, mais les gens demandent. Je préfère, parce que sinon, quand on n'a pas de place, il faut faire des aller-retours toute la journée – et c'est grand – pour les encadrer. »*

Le travail en flex implique de devoir s'adapter plusieurs fois par jour aux limites de la place que l'on occupe, pas assez polyvalente. Il faut alors changer d'espace, désinstaller son matériel, se déplacer et se réinstaller ailleurs. Ce séquençage de l'activité, souvent subi, alourdit la charge de travail et affecte aussi la motivation. Entre les casiers et les multiples places de travail fréquentées au cours d'une journée, de nombreuses questions liées au déplacement surgissent : se déplacer chargé, repasser souvent par le casier, parcourir des distances importantes pour imprimer ou accéder à une poubelle, avoir du mal à se repérer dans un espace dépersonnalisé.

*« Je fais beaucoup de déplacements pour aller au copieur. C'est le point noir, vu le nombre d'allers-retours que je dois faire dans la journée. J'aimerais avoir une petite imprimante au bureau. »*

*« Le matériel à bouger, c'est pas le matériel lambda : on a des affiches, des fichiers avec des supports papier. C'est un problème pour tout déplacer et stocker, vu nos petits casiers. Et puis toutes les salles ne sont pas équipées de la même façon. Faut déplacer le paperboard si on en a besoin.»*

*« Aux casiers, on peut y aller 4, 5, 6 fois dans la journée. »*

En toile de fond, les problèmes de casier semblent constituer une petite menace latente dans leur vie de bureau : problèmes de disponibilité, problème de hauteur pour les femmes, problèmes de code ou de piles, problème de son pour les agents installés à proximité....

*« Quand les gens arrivent pas à ouvrir leurs casiers parce que les piles sont mortes, faut faire une demande et attendre qu'ils montent la changer. Ça prend facilement une heure. Quand vous avez votre PC dedans... »*

*« Les caissons à ras le sol... Je suis une femme, en robe, en jupe, et pour accéder à mon caisson je suis à quatre pattes ! »*

*« Ils font du bruit toute la journée ! Bibibibip ! C'est infernal, les casiers ! »*

Même en se déplaçant, le fait de pouvoir bénéficier d'un poste de travail adapté à l'activité n'est pas garanti : le taux de foisonnement et les surfaces aux postes de travail individuels génèrent des contraintes qui redirigent l'activité vers des espaces intermédiaires : les bulles et petites salles de réunion essentiellement.

*« Les salles de X.. places, il en manque une dizaine. On va même chercher dans les autres étages, alors que normalement on n'a pas le droit. Et on trouve pas non plus. C'est comme ça depuis qu'ils ont fait entrer 300 personnes de plus sur le bâtiment. Dommage, pour un site qui est récent »*

C'est sans doute sur cette dimension que la confusion entretenue par la novlangue est la plus complète en renvoyant à l'idée que l'espace ainsi nouvellement aménagé serait « dynamique », « flexible », par-

là s'adapterait aux besoins des salariés. Nous l'avons amplement constaté : **ce ne sont pas les espaces qui sont flexibles, ce sont leurs utilisateurs, qui circulent entre des places spécialisées**, chacune étant plus rigide, moins polyvalente, qu'un bureau individuel. Dit autrement, le fait d'avoir à se déplacer sans cesse réduit l'autonomie et intensifie l'activité de travail.

Quant aux interactions censées être favorisées par cette circulation, notons qu'elles risquent avant tout d'être empêchées du fait même du caractère aléatoire de la localisation des salariés dans l'espace : la première difficulté, c'est de savoir qui est là et de pouvoir ensuite trouver la personne avec qui on souhaite échanger. Elle ne témoigne pas d'une impossibilité absolue, mais d'une contrainte suffisante pour mettre à mal le collectif.

*« On nous dit "C'est un moment de partage" mais on n'est pas avec les collègues. On est complètement éclatés sur le plateau. Des fois, l'après-midi, je vois un collègue, je savais même pas qu'il était là. »*

*« L'autre jour, j'ai passé dix minutes à chercher une personne sur le plateau et j'ai dû passer par Teams pour la trouver, finalement. »*

Finalement, le flex n'encourage pas tant les interactions que le travail à distance sur site.

Quant aux managers qui ont donc perdu leur bureau fermé au nom d'un néo-management horizontal, les choses peuvent être un peu compliquées :

*« Les sollicitations viennent de mon propre service, surtout. Je peux pas me planquer. On est déjà en sous-effectif depuis la fermeture d'autres services qu'on a récupérés... Le flex office, c'est une perte de contrôle face à ces sollicitations incessantes. »*

L'essentiel à retenir, c'est que le passage en flex est susceptible, dans certaines conditions, de dégrader rapidement les conditions de travail au point pour les salariés de faire le choix de **reporter des tâches à domicile** :

*« Il m'est arrivé de trouver des bulles que l'après-midi. Donc je décale, hein ! Je décale des rendez-vous. Quand j'ai des TEAMS sur le plateau et que je suis pas seule, j'ose pas répondre sur le plateau. Je décale à mes jours de télétravail. En fait, je dirais que le flex office est pas adapté au métier de [...]. »*

En l'absence de régulation par l'employeur (sur le taux de foisonnement, sur le lissage des espaces les plus demandés donc les plus rares), la régulation se fait au niveau individuel : dans ces situations dégradées ou usantes sur le long terme, les salariés reportent ce qui réclame le plus de concentration, ce qui fait leur cœur de métier, sur les jours de travail hors site.

*« Une note pour le site ? Pour les locaux, je mettrais 10/10. Mais pour mon activité, je mettrais 4/10. Et je suis gentille... »*

*« Au moins 50%, même plus, de mon travail est à faire à la maison. Je suis beaucoup plus efficace à domicile que sur plateau. Une journée en flex office me rajoute beaucoup à faire à domicile le lendemain. Le flex office divise ma productivité par deux. Je peux pas être rentable en flex office. »*

Et dans les entreprises où les salariés sont objectivés sur des performances qu'il va leur être de plus en plus difficile de réaliser sur site, c'est le management lui-même qui peut inciter à travailler à domicile :

*« Je l'ai entendu je sais pas combien de fois, le "si vous n'arrivez pas à vous concentrer sur site, vous restez chez vous pour travailler"... »*



Le déploiement des environnements en flex ne constitue pas une menace pour l'emploi. En revanche, il véhicule une dégradation des conditions de travail sur site, pour certains salariés, qui se rabattent sur le travail à domicile afin de rester performants. La **baisse de performance induite par le flex est alors masquée**.

L'effet en boucle amplificateur, typique des risques organisationnels peu ou mal prévenus, n'est pas loin : en absence de régulation par l'employeur, les conditions de travail en flex, justifiées par l'essor du travail hors site, peuvent déboucher sur un accroissement du travail hors site, qui lui-même permettra, à terme, de justifier un nouvel abaissement du taux de foisonnement... .

## Quelques conseils

### Se donner les moyens de l'anticipation !

- En sourçant l'information auprès de votre expert-comptable : y a-t-il dans le budget des provisions faites dans la perspective d'un projet immobilier quel qu'il soit (déménagement ou de réaménagement) ?
- En demandant à être informé des projets de la direction immobilière s'il en existe une : cette dernière peut produire une norme d'aménagement en amont de tout projet de mise en œuvre
- En mettant une fois par an à l'ordre du jour du CSE un point sur les projets immobiliers
- En mettant en place au sein du CSE une commission dédiée à ce sujet
- Dès les premières informations d'un passage en flex, n'attendez pas pour interroger le taux de foisonnement et les modalités du lissage
- Les projets immobiliers relèvent de « *projets importants* » sur lesquels vous devez être obligatoirement consultés : faites appel sans délai à un expert habilité SSCT

En guise de conclusion : la généralisation du travail à distance constitue malgré tout un formidable appel d'air pour la mise en place du flex et peut mettre à mal les prérogatives du CSE. Il y a là une ligne de tension entre la logique d'une prévention primaire, donc collective, des risques professionnels et l'appétence individuelle des salariés pour le travail hors site, ou pour le dire autrement, un vrai défi lancé par cette ultime étape de l'individualisation des conditions de travail.