5 CONSEILS RÉUSSIR VOTRE

Dossier réalisé par Camille Boulate

POUR FLEX-OFFICE

Rendre ses équipes plus agiles, favoriser les échanges entre les collaborateurs, améliorer leur bien-être ou encore leur laisser plus de liberté... Les promesses du flex-office sont nombreuses et séduisent de plus en plus les entreprises. Axa, BNP Paribas, L'Oréal, BETC, PWC, Nokia, Deloitte... les exemples de sociétés ayant adopté ce mode d'organisation ne manquent pas. Mais sur le terrain, est-ce pour autant toujours apprécié par les salariés ? Si, après l'avoir testé, la majorité des collaborateurs semblent convaincus par le flex-office, ils sont nombreux à émettre des réserves comme la peur de ne pas trouver de bureau quand ils arrivent le matin ou le fait que le dispositif ne soit pas du tout adapté à leur métier. Des freins qu'il est possible de lever en respectant un certain nombre de règles.

Arriver au bureau et pouvoir s'installer où vous le souhaitez pour travailler : un rêve ou une angoisse ? Pour certains salariés, c'est devenu une réalité. En France, 3 % des collaborateurs évoluent dans des bureaux en flex-office. Un chiffre qui peut paraître marginal mais qui montre bien l'essor des nouvelles formes d'organisation adoptées de plus en plus par les entreprises. Leur objectif ? Favoriser le bien-être et la collaboration de leurs équipes pour une meilleure productivité. Et à en croire les résultats d'une récente étude publiée par JLL, cabinet spécialisé dans le conseil en immobilier d'entreprise, cela fonctionne. Parmi les collaborateurs étant passés au flex-office, une grande majorité de salariés se sentent en effet plus libres dans leur façon de travailler (75 %) et s'estiment plus productifs (70 %). Plus d'un salarié sur deux (56 %) assure aussi que la collaboration avec les autres membres de l'équipe s'est améliorée. Mais pour parvenir à ce résultat, il faut rassurer les plus réfractaires. Car près de la moitié des "non-pratiquants" ont une opinion défavorable du flex-office, 78 % n'y voient aucune opportunité et 75 % identifient des risques potentiels. Alors, si vous souhaitez passer le cap et révolutionner votre mode d'organisation, il est nécessaire d'être vigilant et de ne rien négliger.

1 S'adapter aux habitudes des collaborateurs

Avant de déployer le flex-office, il convient d'analyser en détail les habitudes de vos collaborateurs et de vous y adapter. *"Il y a toute une phase de diagnostic inhérente à l'occupation des postes de travail, aux usages liés aux différentes fonctions mais également à l'ambition de la société"*, explique Flore Pradère, responsable recherche entreprises chez JLL. Une analyse qui amène à un taux de mutualisation, c'est-à-dire à un nombre de postes de travail pour un espace donné. En moyenne, les entreprises qui adoptent le flex-office optent pour un taux de 0,8 poste de travail par collaborateur selon l'étude menée par JLL. *"Dans la logique, cela signifie que l'on va densifier le nombre de personnes dans un même lieu. Une rationalisation des espaces qui répond à une volonté d'axer sur le collaboratif mais aussi d'attirer plus de jeunes qui n'ont pas forcément envie de n'avoir que des bureaux individuels"*, estime Bertrand de la Vega, directeur associé du cabinet de conseil en management Oresys. Tout au long de votre démarche, attention de bien prendre en compte les spécificités liées à certains métiers. Car si dans les faits le flex-office est adaptable à tous, certaines fonctions nécessitent encore d'avoir un bureau fixe, comme les secrétaires ou bien les assistantes. Chez Nokia, ce sont d'ailleurs les seules personnes qui ont un

"AVEC LE FLEX-OFFICE, ON ESSAIE DE CRÉER UNE BASCULE DE L'INDIVIDU VERS LE COLLECTIF"

SnapPress
Retrouvez l'étude de JLL, en snapant cette page.

bureau identifié dans l'open-space. *"Notamment parce qu'elles ont besoin de plus de papiers, d'accéder à des dossiers etc.*, insiste Soizick Lamandé, porte-parole de Nokia. *Mais aussi parce que c'est important pour les équipes d'avoir un point de référence, un repère à qui s'adresser dans l'entreprise."* Pour certains experts, comme Bertrand de la Vega, l'utilisation et le stockage de dossiers ne peuvent pas être considérés comme un frein inéluctable au déploiement du flex-office pour l'ensemble des salariés. *"Les entreprises doivent lutter contre les archives papier et opter pour la dématérialisation des documents* (lire notre article p. 50, ndlr), indique-t-il. *C'est en adoptant un logiciel performant et en enlevant les armoires remplies d'archives et qui ont une emprise au sol considérable, que les métiers concernés pourront passer en flex-office, pas avant."* De son côté, Flore Pradère l'assure : il y aura toujours une part d'irréductibles qui mettra du temps à adhérer à la démarche. *"Ce n'est pas grave et il ne faut pas se focaliser dessus. Il faut l'accepter et cela ne disqualifie pas du tout le modèle*, insiste-t-elle. *Au fil du temps, la dynamique des autres collaborateurs finira par convaincre."*

2 Ne pas négliger les espaces collaboratifs

Mais pour que le flex-office fonctionne, il faut que la réduction du nombre de postes qui en découle soit compensée par l'arrivée d'espaces plus collaboratifs. Des lieux qu'il sera possible de quitter sans difficultés et dans lesquels les collaborateurs pourront travailler. Il est donc important de mettre à disposition des casiers pour leur permettre de ranger leurs effets personnels et les inciter au clean desk. *"La logique est de dire que dès que l'on quitte un endroit, on ne laisse aucun effet personnel"*, précise Bertrand de la Vega. Autre aspect à ne surtout pas oublier : proposer une palette variée d'espaces collaboratifs : cafétéria, bibliothèque, salles de réunions de différents formats, bulles phoniques pour s'isoler et se pencher sur une tâche demandant davantage de concentration... *"Avec le flex-office, on essaie de créer une bascule de l'individu vers le collectif avec une offre qui vient compléter un changement de comportement mais aussi compenser les maux qui peuvent en découler comme le besoin de confidentialité"*, détaille Flore Pradère. Selon Bertrand de la Vega, pour s'assurer du succès de la démarche, il est également impératif de proposer moins de postes de travail que le nombre de personnes qui travailleront dans l'espace. L'objectif ? Qu'elles s'approprient plus facilement les différents espaces. *"Cela ne signifie pas qu'il y aura moins d'endroits où s'installer, au contraire. Car si vous déployez un plateau en flex-office pour 50 personnes avec 40 postes de travail accessibles, 40 places en mode "réunion", cabines téléphoniques, lounge et autres lieux collaboratifs, au final vous vous retrouverez avec plus de places*

que nécessaire mais avec une multitude d'espaces qui correspondront davantage aux besoins de vos équipes", insiste-t-il. C'est d'ailleurs en expliquant clairement cette logique aux collaborateurs que vous rassurerez les plus réfractaires. Mais si la peur de ne pas trouver d'endroit où s'installer pour travailler est vraiment prégnante dans vos équipes, mettre en place une plate-forme de réservation peut être un bon compromis. *"C'est la solution adoptée par PWC*, indique Flore Pradère. *L'entreprise a laissé des postes en libre-service, c'est-à-dire que quand le salarié arrive, il s'installe où il veut en fonction des places disponibles, mais a également dédié des postes à la réservation permettant à ceux qui le souhaitent de bloquer un endroit où travailler."*

3 Effectuer une phase de test

Si votre volonté est d'opter pour des bureaux en flex-office pour l'ensemble de votre structure, prenez le temps de passer, d'abord, par une phase pilote. Selon JLL, c'est ce que font 77 % des entreprises dans le but d'embarquer le plus de salariés possible. *"Cela vous permet d'avoir un retour d'expérience et de constater, en situation, ce qui fonctionne ou pas"*, insiste Flore Pradère. Autre avantage : prouver par l'exemple que tout le monde peut adopter ces nouveaux environnements de travail. *"L'idéal étant d'impliquer dans cette expérimentation des personnes qui sont séduites par le flex-office et d'autres qui sont réfractaires"*, précise Flore Pradère. Pour s'assurer de la qualité de l'expérience, donnez-vous du temps. En moyenne, cette phase de test généralement effectuée auprès d'un service, vous demandera une année de travail minimum, le temps de concevoir le projet, de le déployer, d'y installer des salariés et d'avoir un recul. C'est notamment durant cette période que vous devez impliquer les collaborateurs dans le processus de co-construction. Une manière de prendre en compte leurs craintes et donc de vous adapter... *"Il faut être vraiment vigilant au bien-être des équipes. Cela passe évidemment pas le mobilier : faire attention à l'éclairage, à l'acoustique etc. Mais également aux types d'espaces qui seront proposés pour que ce soit le plus fluide et naturel possible pour les collaborateurs"*, souligne Flore Pradère. *"C'est pour cela que nous conseillons de mobiliser 10 % des équipes dans la phase de conception et de test"*, ajoute de son côté Delphine Breton, directrice workplace chez JLL.

4 Impliquer le top management

Le meilleur moyen de faire rimer flex-office avec réussite reste que la démarche soit totalement portée et valorisée par la direction. *"Ce n'est pas qu'un projet immobilier ou d'aménagement de bureaux*, insiste Bertrand de la Véga. *C'est une ambition beaucoup plus large qui réinvente la façon d'opérer et de penser le management."* Ainsi, il est nécessaire d'accompagner les managers pour qu'ils appliquent les règles du flex-office et surtout qu'ils ne s'approprient pas des espaces sur le long terme. *"Le top management doit être irréprochable. Car si vous avez des collaborateurs qui sortent de la logique sous prétexte qu'ils ont un statut, cela décrédibilise totalement la démarche"*, assure Delphine Breton. Même constat pour Bertrand de la Vega pour qui il est *"complètement incohérent de penser pouvoir mettre en place du flex-office pour tout le monde sauf pour les N+1 ou N+2. Ce n'est pas possible. Les modèles où cela fonctionne le mieux sont ceux où le directeur de la logistique s'installe à côté du stagiaire !"*.

5 Avoir une DSI opérationnelle et réactive

Enfin, pour que les collaborateurs soient opérationnels, quel que soit l'endroit où ils se trouvent dans l'entreprise, il est nécessaire que votre direction des systèmes d'information (DSI) soit efficace. Ainsi, une flotte de PC portables et l'absence de câbles réseaux semblent être indispensables. *"Il faut une infrastructure solide et des technologies innovantes. Le flex-office implique d'être très digital, ce qui n'est pas forcément inné pour toutes les générations. Mais par exemple, il faut oublier les téléphones fixes et privilégier les portables"*, analyse Bertrand de la Vega. Par ailleurs, ce nouveau mode d'organisation implique d'autres façons de travailler. *"Pour que le flex-office fonctionne, il faut avoir une politique de télétravail assez développée, c'est indéniable*, précise Soizick Lamandé. *Chez Nokia, ce sont 70 % des salariés qui exercent de chez eux deux fois par semaine."* ■

"DÈS QUE L'ON QUITTE UN ENDROIT, ON RETIRE SES EFFETS PERSONNELS"

ET SI VOUS MARCHIEZ EN TRAVAILLANT ?

Avec le flex-office apparaissent de nouvelles formes de plans de travail, du simple bureau debout au plus insolite. Ballon en guise de siège, chaise à ressorts, vélo ou tapis de course comme bureau… Les idées permettant d'avoir une activité physique tout en travaillant ne manquent pas. C'est d'ailleurs ce que propose la société ActivUp, dont le produit phare reste le walking desk, soit un tapis de marche associé à un bureau. L'objectif ? Effectuer une vraie activité physique sans s'arrêter de travailler. *"En marchant, vous serez même d'ailleurs plus concentré que si vous êtes assis car il y a une meilleure oxygénation du cerveau et donc une meilleure capacité cognitive et de concentration"*, insiste Marc Thouvenin, créateur d'ActivUp. Ainsi, traiter des e-mails, parler au téléphone ou préparer une réunion se ferait sans grande difficulté. Depuis plus d'un an, Nokia teste ces bureaux d'un nouveau genre en région parisienne. *"Ce sont les salariés eux-mêmes qui nous ont parlé du walking desk. Aujourd'hui, nous en avons installé deux dans des petites salles de réunion et le succès est au rendez-vous car vous pouvez allier des tâches quotidiennes à une petite activité physique. Nous réfléchissons à en déployer davantage"*, confie Soizick Lamandé. Pour Marc Thouvenin, les walking desk ont pour ambition de capter les personnes qui ne font pas de sport régulièrement. *"On sait que quand une salle de sport est mise à disposition par l'entreprise, seule 10 à 15 % des salariés s'y rendent régulièrement. C'est déjà beaucoup,* insiste le créateur d'ActivUp. *Mais ce qui nous intéresse ce sont ceux qui ne s'y rendront jamais et qui ont besoin, comme tout le monde, de faire une activité physique."*

SnapPress
Pour en savoir plus sur le walking desk chez Nokia. Snapez cette page.