



*Achieve  
Ambitions*

# *Le flex-office*

“Sans bureaux fixes” désespérés  
ou collaborateurs libérés ?

---

Retour d'expérience





# Avant-propos

Une riche sémantique, qui invite à un débat sur le rapport au travail.

La tendance flex a vu se développer une multitude de terminologies, cherchant à véhiculer l'idée que le flex n'était pas qu'une affaire d'optimisation immobilière. Il y a les défenseurs d'un environnement de travail plus intelligent et agile, avec les notions de « *Smart-Office* » ou d'« espaces dynamiques ». Et puis il y a ceux qui se refusent à cantonner cette évolution à un enjeu d'espace : ça n'est pas de « *flex-office* » qu'il s'agit, mais bien plutôt de « *flex-work* » ou d'« *agile working* ».

Derrière ces nuances sémantiques qui peuvent prêter à sourire, on comprend que le flex déchaîne les passions. Avec l'introduction du flex se joue l'évolution vers un nouveau rapport au travail... Plus libéré et épanouissant ? Ou plus rationalisé et déshumanisant ? A vous de juger, au gré de vos pérégrinations dans cette étude. Car, indépendamment des terminologies employées et des approches défendues, c'est bien de cela qu'il s'agit : le flex-office n'est jamais un sujet purement immobilier. Il repose sur une approche intégrée et transverse, qui réunit autour de la table l'Immobilier, les Ressources Humaines et l'Informatique - ces « 3B » chers à AXA : les « *Bricks, Bytes et Behaviours* ». C'est ce qui fait de l'immersion dans la tendance flex une exploration passionnante.

## Le flex, une vague inéluctable ?

Aujourd'hui, on partage tout : sa voiture, sa maison... pourquoi ne partagerait-on pas naturellement son bureau ? Que faut-il penser de la mouvance flex-office ? Tendance de fond ou feu de paille ? Et, concrètement, est-ce que ça marche ?

- 3% des salariés français déclarent aujourd'hui travailler en *desk-sharing*, en ligne avec la tendance mondiale.<sup>(1)</sup>
- 27% des salariés travaillent régulièrement de façon flexible (en aménageant leurs horaires, en travaillant de façon nomade à l'extérieur de l'entreprise).<sup>(2)</sup>
- 24% du portefeuille immobilier seront consacrés aux espaces de travail flexibles de type *coworking* d'ici 2020 (vs. 13% en 2018).<sup>(2)</sup>
- 61% des décideurs immobiliers souhaitent accroître la flexibilité et l'agilité pour améliorer l'expérience de travail.<sup>(2)</sup>

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes immergés dans 14 entreprises précurseurs, pratiquant le flex-office depuis quelques semaines, à plusieurs années. Soit l'équivalent de 32 000 salariés et de 417 000 m<sup>2</sup> de bureaux agiles.

C'est toute cette richesse, ces nuances et cette complexité que nous tentons ici de vous restituer. Nous vous souhaitons une inspirante lecture !

**Flore Pradère**  
Responsable Recherche Entreprises

(1) Etude JLL *Human Experience*, Quand les bureaux réconcilient la vie avec le travail, conduite auprès de 1000 salariés en France et 7300 à travers le monde, répartis sur 12 pays.

(2) Etude JLL *Future of Work* 2018, conduite auprès de 46 décideurs immobiliers français.

# Notre définition du flex-office

Le *flex-office* repose sur...

- ▶ Un environnement de travail «*activity based*», organisé en fonction des activités de la journée ;
- ▶ La mutualisation des postes de travail, se traduisant par un plus petit nombre de postes que de collaborateurs
- ▶ Le déploiement d'un grand choix d'espaces collectifs et alternatifs : espaces de concentration, de *brainstorming*, de convivialité...
- ▶ De nouveaux principes de fonctionnement : pas de place attitrée, *clean-desk* (je libère mon poste quand je m'absente), logiques de territoire et de brassage.

Cette redistribution de l'espace à la faveur du collectif implique une évolution des mentalités, des pratiques et des outils.

## Approche méthodologique

**18 interviews** de porteurs de projet

**9 interviews** de contributeurs transverses – RH, Transformation, Communication, Dialogue social, Conseil interne...

**1 atelier** « perceptions amont », à quelques semaines de l'emménagement

**12 ateliers** « vécu et bilan du flex-office » : 2 groupes de managers et 10 groupes de collaborateurs

**3 sondages** en ligne auprès de 1300 salariés au total

**9 visites** de sites inspirants



# Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement nos aimables contributeurs pour le temps qu'ils nous ont accordé, les expériences partagées et les salariés qu'ils nous ont permis de rencontrer. Merci à eux de nous avoir ouvert les portes de leur entreprise...

Chez **ABB**, **Jean-Paul Villard**, Real Estate Manager.

Chez **IBM**, **Philippe Martin**, Directeur Immobilier.

Chez **AVIVA**, **Gilles Rageade**, Directeur de l'environnement de travail.

Chez **MARSH**, **France Vagner**, Directrice des Ressources Humaines.

Chez **AXA**, **Sabine Brunel**, Responsable de la direction de l'Immobilier et **Sophie Rosier**, Responsable des nouveaux modes de travail et de la transformation managériale.

Chez **L'OREAL**, **Anne Valentin**, Project Manager Corporate Communications, Sustainability & Public Affairs.

Chez **BNP PARIBAS**, **Jacques Léonard**, Responsable du programme télétravail et flex-office ; **Stéphane Martin**, Directeur de Projet environnements et modes de travail et **Christian Delvoe**, Responsable Environnements et Modes De Travail.

Chez **PWC**, **Geoffroy Schmitt**, Partner Transactions - Transformation, Change & Innovation leader et **Charlotte Regnault** Senior Associate.

Chez **CISCO**, **Laurent Sadok**, Program Manager et **Valérie Simier**, Workplace Manager.

Chez **RENAULT**, **Florence Bergamaschi**, General Manager Real Estate and FM ; **Sophie Muret**, Chef de projet du Digital Hub et **Valérie Cohen**, Directrice des Services Généraux Corporate.

Chez **ENGIE**, **Gilles Allard**, Directeur de l'immobilier et **Frédéric Villemagne**, Group Real Estate division

Chez **SOCIETE GENERALE**, **Jean-Marc Castaignon**, Directeur Immobilier Groupe.

## Que retenir au terme de notre exploration ?

### LE FLEX-OFFICE CE N'EST PAS...

1

#### Un épiphénomène

Le flex-office n'est pas une affaire de start-ups ou de leaders de la Tech.

▶ Contrairement aux idées reçues, l'Assurance, la Banque et l'Industrie font partie des précurseurs.

2

#### Un moule universel

Son succès tient à sa capacité à se moduler en fonction des métiers, des cultures d'entreprises, des équipes, pour formuler une réponse sur-mesure à chaque histoire organisationnelle.

▶ 61% des « non-pratiquants » le jugent inadapté à leur métier. <sup>(1)</sup>

3

#### Une recette miracle à lui seul

Sa capacité à transformer est directement dépendante du contexte d'entreprise, de la culture managériale, des nouveaux modes de travail impulsés en amont de son déploiement.

▶ 77% des entreprises réalisent un pilote pour expérimenter et ajuster avant de se lancer.

4

#### Un aboutissement en soi

C'est au contraire un nouveau départ, une démarche tournée vers l'avenir, avec la possibilité d'aller toujours plus loin.

▶ Les pratiquants depuis 15 ans défendent « un projet immobilier en continu ».

(1) Enquête en ligne conduite chez un leader de la grande consommation, auprès de 1079 répondants, 1/3 en flex, 2/3 en *open-space* avec places attribuées

(2) Enquête en ligne conduite chez Marsh, auprès de 70 collaborateurs passés en *flex-office* depuis 3 mois.

(3) Environnement de travail organisé en fonction des activités de la journée : espaces de concentration, de *brainstorming*, de réunion, d'échanges informels...

(4) Etude JLL Human Experience, Quand les bureaux réconcilient la vie avec le travail, conduite auprès de 1000 salariés en France et 7300 à travers le monde, répartis sur 12 pays)

(5) Etude JLL Future of Work 2018, conduite auprès de 46 décideurs immobiliers français

## LE FLEX-OFFICE C'EST...

1

### Un subtil jeu d'équilibriste

Dans le flex, tout est toujours une question de curseurs et de tempo. Pousser trop loin ou trop vite la démarche flex peut mettre en péril le projet.

▶ « Il faut faire en sorte que les marches ne soient pas trop élevées, on est obligés d'avancer par étapes ».

2

### Une séduction à l'usage

Au-delà des grands discours, c'est finalement l'expérience du flex-office qui convainc. L'essayer c'est l'adopter.

▶ Parmi les sceptiques du flex, 1 sur 2 se révèle conquis à l'issue de l'emménagement.<sup>(2)</sup>

3

### Un accélérateur de mue organisationnelle

Un formidable moyen de mettre en scène – et de rendre tangible – le changement voulu par les dirigeants.

▶ 64% des pratiquants du flex y voient une occasion de repenser leurs modes de travail.<sup>(1)</sup>

4

### Une révolution amorcée par l'open-space

C'est celui-ci qui constitue la plus grande rupture, en ancrant les principes de mobilité et d'activity-based workplace.<sup>(3)</sup>

▶ Si seuls 3% des salariés français déclarent aujourd'hui travailler en flex,<sup>(4)</sup> 27% travaillent déjà régulièrement de façon flexible.<sup>(5)</sup>

5

### Une affaire de comportements, d'humain, de posture managériale

Pas un débat sur les mètres carrés.

▶ 1 entreprise sur 2 ne réalise pas d'économie de m<sup>2</sup> avec le flex.

## Sommaire

Le flex-office, pourquoi ? Page 08

De l'annonce du passage en flex jusqu'au déploiement, le saut d'obstacles pour embarquer les salariés Page 14

Le vécu opérationnel du flex, une promesse tenue à certaines conditions Page 19

Best practices : les 11 commandements d'un flex-office réussi Page 30



# Le flex-office, *pourquoi ?*

L'aventure flex n'est jamais une histoire exclusivement immobilière

Comprendre le vécu des projets flex-office requiert d'en cerner les leviers. Derrière tout projet flex réside une imbrication d'enjeux organisationnels, autour de l'attraction et de la rétention des talents, de l'adoption de modes de travail plus transversaux et digitaux, et d'une refonte de l'espace au service de l'agilité et la performance. Avec, une constante : l'aventure flex est avant tout un projet d'entreprise, perçu comme un coup d'accélérateur, voire une rupture, face à l'héritage organisationnel – souvent trop figé, siloté, fossilisé. Au-delà de l'optimisation de l'espace, le flex s'inscrit dans une volonté de repenser le rapport au travail et à l'employeur, au bénéfice de davantage de choix, de fluidité, de brassage, de convivialité... et, *in fine*, de fierté d'appartenance.

**Le passage au flex-office s'inscrit systématiquement dans un impératif de transformation organisationnelle. Il fait écho à une réflexion plus large sur le *Future of Work* et les enjeux de la conversion digitale.** Il est conçu comme une réponse aux bouleversements des attentes clients et collaborateurs - vers plus de proximité, de transparence, de réactivité.



## “Le flex, une réflexion sur le Future of Work”

C'est le moyen de provoquer un changement culturel : en abaissant le centre de gravité décisionnel et en cassant les codes exécutants. Il impulse un management par la confiance et par les objectifs, pour faire germer l'esprit d'initiative et libérer les potentiels.

“ Il était devenu impératif de mettre fin à une organisation pyramidale et cloisonnée, marquée par les grades, les statuts, les bureaux. Il fallait libérer la parole, l'écoute, le test and learn... Avec, à la clé, plus d'innovation dans les services pour nos clients, et davantage d'engagement pour nos collaborateurs. ”  
(Geoffroy Schmitt, PWC)

“ A l'échelle du Groupe, nous sommes passés de 3 grands niveaux de management à 2, avec la volonté de privilégier subsidiarité, travail collaboratif et circuits de décision courts ; l'environnement de travail facilite ces évolutions. ”  
(Gilles Allard, ENGIE)

Le déploiement du flex-office accompagne toujours une refonte des modes de collaboration : vers davantage de transversalité et une approche dé-silotée du travail. Il sert la diffusion du mode projet. Il fait le constat de l'inadaptation des bureaux traditionnels, historiquement conçus pour le travail individuel et cloisonné - entre métiers, strates managériales, départements... En faisant tomber les barrières physiques et en proposant de nouvelles typologies d'espaces, il répond au besoin d'incarner, dans l'environnement de travail, les changements de comportements attendus.

“ Nous devons adapter nos environnements de travail aux nouvelles façons de travailler, et faciliter le mode projet, en prenant en compte la variation des effectifs et la diversité de populations que cela implique : les partenaires de l'Alliance, les prestataires, les start-ups. ”  
(Florence Bergamaschi, RENAULT)

“ Nos collaborateurs faisaient le constat que leurs environnements de travail n'étaient plus adaptés à leurs activités. Chaque projet combinant la mise en place du flex-office et du télétravail est un catalyseur pour travailler différemment. ”  
(Jacques Léonard, BNP)

Le flex-office est également perçu comme le moyen d'évoluer vers davantage de collectif et de qualité de vie au travail, permettant aux collaborateurs de mieux vivre ensemble, tout en devenant maîtres de leurs modes de travail. Il est l'occasion d'encourager de nouvelles modalités d'échanges - plus informels -



et de travailler sur la convivialité et le sentiment de communauté. En parallèle, il offre à chacun la possibilité de décider des temps et des lieux de son travail. Il aborde ainsi la question délicate de l'équilibre vie professionnelle et privée – notamment lorsqu'il englobe un volet télétravail, fréquemment proposé en parallèle de son déploiement.

*“Avoir des espaces partagés, c'était l'opportunité de renouveler une vie sociale d'entreprise.”  
(Gilles Allard, ENGIE)*

Enfin, le flex-office s'inscrit systématiquement dans une logique de rationalisation et de flexibilité. Que celle-ci soit plus ou moins affichée, qu'elle se traduise ou pas par une réduction de l'empreinte immobilière totale, le flex-office est vu comme le moyen de mieux gérer son immobilier. Toujours, au service d'une meilleure distribution des mètres carrés et d'une gestion plus agile dans le temps. Parfois, dans une logique de réduction des surfaces.

Son déploiement s'appuie sur le constat d'une occupation peu optimale des postes de travail - de l'ordre de 50% - et sur la volonté de « restituer » de l'espace au collectif. Il est également perçu comme l'opportunité de gérer de façon beaucoup plus agile les évolutions organisationnelles, en absorbant les augmentations et les diminutions de masse salariale, et en modulant en souplesse les allocations d'espace aux équipes... A une époque où les entreprises se réinventent sans cesse - chez l'un des groupes sondés, ce sont 50% des effectifs qui sont chaque année

*“Offrir du choix et de la liberté aux collaborateurs”*

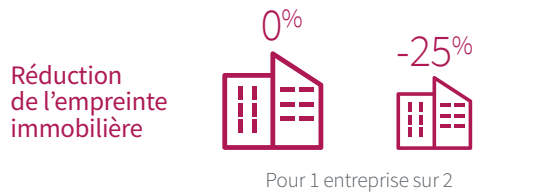
déplacés afin d'intégrer au plus juste l'évolution des besoins clients - la rationalisation de ces coûts de transfert est appréhendée comme un levier d'économie considérable.

*“En complément de l'objectif de transformation, le projet répondait à une opportunité de rationalisation de nos coûts immobiliers. Il s'agissait de réduire notre empreinte globale, grâce au foisonnement des postes de travail et au découplage. On savait également qu'il nous permettrait de gagner en flexibilité et d'éviter des coûts futurs, avec quasiment plus aucun réaménagement à faire en cas de réorganisation.”  
(Gilles Allard, ENGIE)*

# Le flex-office en France en 2018 : derrière le mot-valise, des réalités très hétérogènes

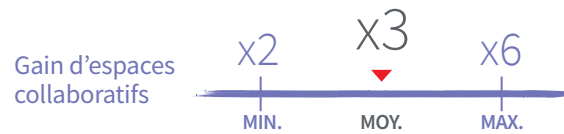
## Le flex, une logique avant tout économique ?

### Une optimisation raisonnée de l'environnement de travail



On l'aura compris, les projets flex constituent des aventures à forts enjeux - toujours imbriqués et parfois délicats à concilier. Alors, dans les faits, jusqu'où se déploie la logique économique et de quelle façon s'exprime le désir affiché de bascule vers de nouveaux modes de travail ? Qu'en est-il des pratiques flex aujourd'hui dans l'Hexagone ?

### Une incitation à l'adoption de nouvelles pratiques



### Espaces communautaires

**100%** entreprises ont misé sur au moins **1 lieu de vie emblématique**



## Une optimisation raisonnée de l'environnement de travail

**Taux de foisonnement moyen : 0,8 poste par collaborateur.** Un taux très optimisé correspond à des populations ultra nomades, souvent commerciales. A l'opposé du spectre, l'absence de mutualisation reflète une double stratégie de transition en douceur vers la mutualisation des postes de travail et d'anticipation des croissances futures d'effectifs.

### Le taux de desk-sharing demeure un sujet sensible, souvent fantasmé, qui requiert d'être objectif.

Parmi les entreprises sondées, il semble y avoir consensus autour d'un taux d'équilibre de 0,8 poste par collaborateur, perçu comme un taux de mutualisation acceptable. On pressent que cet indicateur pourrait être optimisé à 0,7 – à condition que l'occupation soit mesurée en temps réel, et gérée de façon homogène sur tous les jours de la semaine, avec le lissage des jours de télétravail.

“ Lors de nos discussions avec les élus et les collaborateurs, on constate que le taux de desk-sharing focalise l'essentiel des attentions. ”  
(Gilles Rageade, AVIVA)

“ Dans nos aménagements traditionnels, nous étions à 1,2 poste par collaborateur. A notre installation aux Dunes nous sommes passés à 1 pour 1. Avec l'adoption des nouveaux usages et l'accueil de nouveaux effectifs sur le site, nous avons évolué naturellement vers un taux de mutualisation de 0,85 - sans contrainte et sans heurt. ”  
(Jean-Marc Castaignon, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE)



**13 m<sup>2</sup> par personne en moyenne.** L'enveloppe de mètres carrés par collaborateur est naturellement plus réduite auprès des populations de consultants, travaillant fréquemment chez leurs clients. A contrario, les sites offrant 20 m<sup>2</sup> par collaborateur hébergent des effectifs plus sédentaires de *back-office*, dans des campus en périphérie urbaine. Ils s'inscrivent généralement dans une logique de rationalisation progressive.

**1 entreprise sur 2 ne réduit pas son empreinte au sol avec le flex.** La moitié des entreprises interrogées a pris le parti de réinjecter les mètres carrés d'espaces individuels gagnés au profit des espaces collectifs ; l'autre moitié a réalisé une économie moyenne de 25% de ses surfaces.

“*Nous avons rationalisé notre empreinte immobilière mais en orchestrant une profonde redistribution de l'espace, au profit du collectif.*”  
(Geoffroy Schmitt, PWC)

### Une incitation à l'adoption de nouvelles pratiques

**3 fois plus d'espaces collaboratifs.** Pour traduire leur volonté d'induire de nouveaux modes de travail, toutes les entreprises sondées ont mis à profit la réduction de l'espace individuel pour développer largement leur offre d'espaces collaboratifs - ces derniers ont a minima doublé en termes d'emprise au sol, et de nombre ! Ils ont aussi changé de nature, puisque les espaces de réunion classiques se sont enrichis de nouveaux lieux plus agiles, hybrides et informels, permettant des usages plus variés : alcôves, espaces projet, workafés, bibliothèques, agoras, espaces de *brainstorming*, etc.

### Une adoption quasi-systématique du télétravail.

Le *home-office* est vu comme un complément à la palette des possibilités offertes par l'entreprise passée en flex. Il bénéficie d'un accueil très favorable auprès des salariés, qui le pratiquent généralement 1 jour par semaine, jusqu'à 2 jours parfois. L'écueil reste que le télétravail est parfois perçu comme une mesure compensatoire. Son introduction impose une communication intelligente, afin de l'articuler de façon convaincante avec la logique d'*empowerment*<sup>(1)</sup> promue par le flex.

### 100% des entreprises ont misé sur l'introduction d'un espace communautaire emblématique.

Quelle que soit l'entreprise, l'une des réussites du flex reste l'introduction des espaces informels de type *workafé*, *mini-kitchen*, *break point*... Souvent absents des aménagements traditionnels, ces espaces de détente et de vie sont invariablement plébiscités par les collaborateurs pour la convivialité et les échanges informels qu'ils favorisent.

### 77% des entreprises ont eu recours à un pilote avant de passer en flex.

Face à cet équilibre si délicat à trouver - entre rationalisation et investissement pour l'avenir, entre héritage culturel et refonte des modes de réalisation du travail, le recours aux pilotes pour tester et affiner le concept se généralise. Les entreprises sondées témoignent d'une forte volonté de rassurer leurs collaborateurs en leur proposant d'expérimenter le concept avant emploi. Une occasion pour elles de se rendre compte, à échelle réduite, des ajustements nécessaires pour optimiser le projet avant un déploiement plus large.

(1) L'*empowerment* s'appuie sur l'autonomie offerte aux collaborateurs afin de les inciter à devenir acteurs et à développer leur esprit d'initiative. Il requiert un management par la confiance.

## Des partis pris spatiaux contrastés

Dans l'ensemble, c'est la logique de territoire d'équipe ou d'univers métier qui prévaut - dictée par la volonté de recréer des ensembles pertinents en matière de collaboration et de transversalité, tout en demeurant à taille humaine.

Certaines entreprises ont toutefois eu envie d'aller plus loin, en s'efforçant de répondre aux profils individuels. Chez AXA, les collaborateurs peuvent, au choix, s'installer en fonction de leurs activités (logique *activity-based*) ou retrouver leurs collègues autour de points d'ancrage bien identifiés. Chez PWC, les salariés ont la possibilité d'opter pour des espaces en libre-service ou au contraire des postes de travail ouverts à la réservation.

Sur le plan de la distribution des espaces, les entreprises sondées ont adopté des approches variées. Certaines ont choisi une logique de gradation, du plus au moins ouvert, pour préserver la concentration. D'autres ont positionné leurs espaces collaboratifs au cœur de l'*open-space*, pour favoriser les réunions spontanées.

## Des natures d'immeubles et de projets qui changent grandement la donne

Il est plus aisé de réaliser un projet de flex-office dans le cadre d'un déménagement, dans un immeuble conçu pour ce mode d'organisation. Sur le plan symbolique, il y a une notion de « nouvelle donne »,

qui favorise l'acceptation du projet... à condition que l'impact en matière de localisation et de temps de transport soit bien vécu par les collaborateurs. Tour ou campus, réaménagement de plateaux existants et zones-tampon temporaires, immeuble neuf ou restructuration de site historique... ces différents contextes n'imposent pas les mêmes contraintes. Les réaménagements en sites occupés sont souvent pénibles pour les collaborateurs. Dans certains cas, ils peuvent être perçus comme une mise sous tension, avec l'ajout de quelques espaces innovants à la marge ; les investissements sont limités et il n'y a pas vraiment d'effet waouh...

“*Un impératif nous a guidés dès la conception de notre campus : nous voulions un ensemble immobilier complètement flexible. Cela paraît être une banalité, mais ça ne se trouve pas si facilement que ça sur le marché.*”

(Jean-Marc Castaignon, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE)

Le flex-office n'est donc jamais uniquement une affaire de rationalisation immobilière ; il intègre toujours une volonté affirmée d'impulser un renouveau organisationnel. Au-delà de cette ambition commune à l'ensemble des projets sondés, il demeure un mot-valise, qui revêt des réalités très hétérogènes et extrêmement dépendantes de la vision d'entreprise et de son contexte : une donnée d'entrée à ne pas négliger pour décoder la façon dont l'idée du flex est accueillie dans chaque entreprise, avec de profonds écarts d'une organisation à l'autre, et des avis parfois très tranchés.



## *De l'annonce* du passage en flex jusqu'au déploiement, le saut d'obstacles pour embarquer les salariés

Un ensemble de mythes gravite autour du flex. L'opinion publique l'assimile à un choix avant tout économique, permettant d'optimiser l'empreinte immobilière – alors qu'en pratique, l'économie d'espace est loin d'être une généralité. On observe aussi un phénomène NIMBY (Not In My Back Yard) : « Le flex, pourquoi pas, mais pas pour nous, car il ne s'adapte pas à nos contraintes métiers ».

Le concept est souvent vu comme un modèle loin d'être universellement applicable. Il agite les fantasmes autour des environnements de travail traditionnels, subitement élevés au rang de « paradis perdus ».

Dans les faits, qu'en pensent les collaborateurs sur le point de passer en flex ? Partagent-ils les projections populaires ? Notre immersion révèle que les avis oscillent toujours entre séduction et crainte, nouveau départ et impasse.

## Perceptions amont : le flex-office entre utopie et abnégation

### Nouveau cadre de travail vs. Effort d'adaptation

Le flex-office invite à travailler différemment. Cependant, la projection dans les nouveaux modes de travail n'est pas intuitive et dépend grandement des individus.

Le flex est vu comme l'opportunité de fluidifier le quotidien. Le passage au zéro papier offre l'occasion d'être plus nomade. Toutefois, la mobilité peut faire craindre une perte de repères, une difficulté à retrouver son équipe. En outre, l'impératif de *clean-desk* est souvent associé à une perte de temps.

Au-delà des aspects pratiques du quotidien, le flex-office séduit pour le nouveau cadre de travail qu'il propose. Il est perçu comme un gain de confort, assis sur du mobilier plus moderne et des espaces ouverts et lumineux. Il attire au travers des modes de travail qu'il propose - avec souvent l'accès au *home-office*. En revanche, l'absence de personnalisation et le design épuré des locaux peuvent évoquer « une forme de déshumanisation », un environnement aseptisé.

### Les 2 visages du flex

**DIGITALISATION :** papivores ↔ digital fans  
**MOBILITÉ :** enchevêtrement ↔ liberté  
**ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL :**  
déshumanisation ↔ bien-être

### Promesse de collectif vs. Réalité individuelle

Confrontée à la mutualisation des postes de travail, la plupart des salariés perçoit immédiatement la perte à titre individuel, en touchant plus difficilement du doigt le gain collectif.

Le flex véhicule naturellement l'opportunité de mieux se connaître, d'évoluer vers plus de convivialité et de transversalité : « Confronter les différents projets et les différentes façons de penser permettra de dynamiser l'équipe et d'instaurer une dynamique d'ouverture. »

La suppression des bureaux personnels, y compris pour les managers et la Direction, tend à placer tout le monde au même niveau, pour aller vers plus d'équité.

Pour autant, ces avancées s'accompagnent systématiquement d'une certaine méfiance à l'égard de l'adoption des nouveaux réflexes : tout le monde jouera-t-il le jeu du collectif ? Les nouvelles règles de vie seront-elles intégrées par chacun, du bas au plus haut de l'échelle hiérarchique ? Et, en tant que manager, comment gérer la perte de statut liée à la suppression de mon bureau individuel ?

### Les 2 visages du flex

**VIVRE ENSEMBLE :**  
respect des règles de vie ↔ convivialité  
**TRAVAIL COLLABORATIF :**  
exercice individuel ↔ coopération  
**APPLATISSEMENT DE LA PYRAMIDE  
HIERARCHIQUE :**  
perte de statut ↔ équité

### Paroles de salariés : SBF<sup>(1)</sup> désespérés ou collaborateurs libérés ?



« impatience » « enthousiaste » « a priori positif » « ouverture à la découverte » « nouvelle expérience »



« wait and see attitude » « ni enthousiaste ni pessimiste » « de la réserve face à l'inconnu » « mitigé »



« stress » « inquiétude » « peur » « méfiance » « perplexité »

### Le concept du flex séduit davantage les jeunes générations

Zoom sur un leader dans l'industrie de la grande consommation.<sup>(2)</sup>

Parmi les « non-pratiquants » du flex, les moins de 30 ans ont une opinion plus favorable :

**33%** se déclarent pour, contre 28% en moyenne, toutes générations confondues.

**28%** y voient une opportunité, contre 22% en moyenne.

(1) Sans Bureaux Fixes

(2) Enquête en ligne conduite auprès de 1079 répondants, 1/3 en flex, 2/3 en *open-space* avec places attribuées.

## Performance vs. Logique économique

L'aménagement d'espaces variés, évolutifs et modulables est intégré comme la possibilité de travailler autrement, en trouvant des espaces adaptés à ses besoins. Cependant, certains se focalisent sur la mutualisation des postes et redoutent de ne plus pouvoir exercer la part individuelle de leur travail.

**En matière de communication, les perceptions sont partagées.**

Certains considèrent que le flex leur permettra d'échanger plus facilement, de gagner en temps et en efficacité. D'autres sont plus réticents concernant le tout collectif, craignant d'être moins productifs. L'ouverture des espaces pose les questions de la confidentialité, de la concentration, de la capacité à travailler avec les bonnes personnes...

Finalement, les différentes perceptions du flex-office impactent l'image que les salariés ont de leur entreprise. Certains s'estiment précurseurs, ont le *« sentiment de prendre le train à l'heure »*. Ils se sentent choyés dans *« une société qui met les moyens et qui (leur) fait confiance. »* D'autres se crispent, et le résumant à un simple effet de mode.

### Les 2 visages du flex

#### **NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL :**

rationalisation ↔ environnement adapté aux activités

#### **MUTUALISATION, OUVERTURE DES ESPACES :**

perte d'efficacité ↔ boom de la communication

**IMAGE D'ENTREPRISE :** effet de mode ↔ innovation

## Implication : l'embarquement des collaborateurs, une étape décisive

Les perceptions amont sont toujours entremêlées et relèvent d'une dynamique fragile, pouvant aisément basculer dans un cercle vicieux ou vertueux. Elles sont à n'en pas douter très fortement influencées par le contexte général dans lequel émerge le flex. La qualité du climat social impacte directement l'appropriation du projet. Un socle sain constitue un atout indéniable.

*« Le contexte chez Marsh a été clairement porteur. Nous avons déjà un dialogue bien établi avec nos IRP. »*  
(France Vagner, MARSH)

*« Le plan de départ volontaire couplé à l'arrivée du flex-office a généré un double stress des employés avant changement : stress de la réorganisation et stress du changement d'environnement de travail. »*  
(Leader de l'Industrie)

## Accompagnement et acceptation : la stratégie des petits pas

Le concept du flex-office, du fait de la remise en question qu'il implique, passe par un mouvement d'opposition inévitable, avant d'être accepté. Ces réactions s'assimilent aux étapes du deuil : d'abord, une phase de refus ; ensuite, une phase où l'attitude est constructive et tournée vers le futur. Ces différentes étapes peuvent être vécues de manière plus ou moins longue, et avec une intensité variable selon les personnes et le contexte.



► **Le flex se profile, je prends mes jambes à mon cou !**

Zoom sur un leader dans l'industrie de la grande consommation.<sup>(1)</sup>

**Le flex vu par les « non pratiquants » : un rejet massif du concept**

**48%** ont une opinion défavorable des espaces dynamiques. Seuls 28% ont un a priori positif.

**61%** pensent que le flex n'est pas adapté à leur métier.

**78%** ne voient dans le flex aucune opportunité.

**75%** identifient des risques.

**Tandis que du côté des « pratiquants »...**

**84%** se déclarent satisfaits de leur nouvel environnement de travail (dont 20% de très satisfaits).

“Le flex, il faut l'essayer pour l'adopter”

La bascule entre les phases d'opposition et d'acceptation n'est pas innée. L'accompagnement est nécessaire pour que les salariés comprennent le projet et se l'approprient. L'acceptation prend du temps, les entreprises l'ont bien compris. Elles sont extrêmement attentives à ne pas brûler les étapes et à avancer par paliers. C'est une façon pour elles de s'adapter au niveau de maturité de leurs populations.

**Au-delà de l'accompagnement, le rôle clé de l'expérimentation**

L'accompagnement ne suffit pas, c'est l'expérience qui convainc. La conduite du changement permet certes de faire évoluer les mentalités, mais les témoignages révèlent que le flex, il faut l'essayer pour l'adopter. Les discours ne remplacent jamais l'expérience... à condition que cette dernière soit positive bien sûr.

“Sans être luxueux, il faut un minimum de qualité d'équipement et de mobilier pour embarquer les gens, en évitant les gadgets, pour que ce ne soit pas perçu comme de la cosmétique sur un plan d'économie.”  
(Gilles Allard, ENGIE)

**ENQUÊTE MARSH : Un concept qui trouve son public à l'usage**

Sondage en ligne conduit auprès de 70 collaborateurs passés en *Smart-Office* depuis 3 mois

**56%** des salariés témoignent d'un *a priori* positif avant emménagement.

**22%** étaient dans l'expectative et 22% manifestaient une vraie réticence.

A l'issue de l'emménagement, les satisfaits le demeurent et...

**50%** des sceptiques se révèlent finalement conquis par ce nouveau mode de travail.

(1) Enquête en ligne conduite auprès de 1079 répondants, 1/3 en flex, 2/3 en *open-space* avec places attribuées.

# A chacun son test

**Des pilotes** « On a identifié 500 pionniers sur les modes de fonctionnement, auxquels on a fait tester pendant un an la panoplie complète ; on les a suivis de très près, on a ajusté, ils ont été nos ambassadeurs. »

(Jean-Marc Castaignon, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE)

**Co-construction** « On a fait de l'absolu collaboratif : rien n'était décidé par l'instance dirigeante, tout a été discuté. Nous avons mis en place des cahiers des charges souples, qui ont pu être adaptés en fonction des besoins et des attentes. »

(Leader de l'Industrie)

**Showrooms :** « 1500 collaborateurs ont pu y tester du mobilier, des écrans, des écrivoires, et nous faire part de leur retour sur ces nouveaux équipements... »

(Geoffroy Schmitt, PWC)

**Laboratoire** « Nous avons conçu, l'été dernier, le Renault Digital Hub au Pont de Sèvres. Il constitue pour nous un intéressant laboratoire sur des collaborateurs déjà rompus au travail en mode agile.

(Florence Bergamaschi, RENAULT)

Pour favoriser l'appropriation, les entreprises ont recours à des **phases-test**. Celles-ci permettent de sensibiliser les salariés à leurs futurs bureaux et de prendre en compte leurs retours - une façon efficace de les rassurer et d'emporter l'adhésion. Ces expérimentations sont effectuées sur une période donnée et sur un échantillon de collaborateurs : tantôt pionniers, tantôt représentatifs de l'ensemble de la population. Ces tests sont finalement l'occasion de s'assurer que le flex répond bien à des besoins opérationnels. Dans certains cas, ils permettent d'évaluer le niveau de maturité de l'entreprise et de déterminer si l'on souhaite prolonger l'expérience ou non.

Ces différentes expériences permettent le « *test and learn* » et l'identification des meilleures modalités de déploiement à grande échelle.

Au-delà des détails pratiques du quotidien (luminaires, stores, casques, acoustique...), elles sont l'occasion d'identifier des adaptations significatives du concept. Par exemple, après les tests :

- ▶ Chez **AXA**, la taille des espaces silences a été réduite, car ceux-ci étaient peu utilisés ou faisaient l'objet d'un usage détourné - le pilote a révélé que les gens venaient au bureau avant tout pour socialiser et collaborer. Des points d'ancrage ont été mis en place pour pallier le manque de repères de certains dans l'espace.
- ▶ Chez **AVIVA**, une zone d'archivage a été créée pour accompagner les salariés vers l'adoption du digital. De plus, les positions managers en retrait de l'*open-space* ont été supprimées, car ceux-ci préféraient travailler avec leurs équipes.
- ▶ Chez **PWC**, un double concept a été mis en place : réservation ou libre service des postes de travail, pour répondre au stress évoqué par certains à l'idée de ne pas avoir de place le matin.

# Le vécu

opérationnel du flex, une promesse tenue à certaines conditions

Au-delà des perceptions amont, comment le flex est-il vécu en pratique au niveau individuel ? Comment se fait la bascule désirée vers le collectif ? Quel est l'impact sur la performance ? Quelles leçons en tirer en matière de conduite du changement ?

## Appropriation des nouveaux modes de travail : l'empowerment à l'épreuve de la sédentarisation

Si la capacité d'appropriation des nouveaux usages dépend de chacun, on voit se dessiner une logique « universelle » de donnant-donnant. *“Je suis prêt à faire plus d'efforts – en intégrant de nouvelles pratiques – en contrepartie d'un investissement de mon entreprise pour mon cadre de travail, mon équilibre de vie, etc.”* La tendance est à l'augmentation du niveau d'exigence en matière de confort, services, maintenance des lieux et des outils de travail.

### Une appropriation plus naturelle auprès des jeunes générations

Zoom sur un leader dans l'industrie de la grande consommation<sup>(1)</sup>

**94%** des collaborateurs de moins de 30 ans sont satisfaits du flex, contre 84% en moyenne auprès de toutes les générations.

**57%** considèrent le télétravail comme une soupape, contre 65% en moyenne.

(1) Enquête en ligne conduite auprès de 1079 répondants, 1/3 en flex, 2/3 en open-space avec places attribuées

## Fluidité du quotidien : peut mieux faire !

Le *paperless* libère, il permet d'enclencher une conversion vers le digital. L'appropriation des outils digitaux reste toutefois très dépendante des contraintes métiers, et exige de la part de toutes les populations un effort certain pour intégrer les nouveaux outils et les nouveaux réflexes.

La logistique du quotidien n'est fréquemment pas au rendez-vous et la fluidité s'en ressent. Comme projeté, la *clean-desk* est souvent vécu comme une perte de temps. D'autres écueils n'avaient pas été anticipés et pèsent sur le quotidien : les problèmes de couverture wifi, de connectique, de matériel défectueux ou inadapté sont régulièrement pointés du doigt - et la maintenance technique est peu au rendez-vous. L'équipement n'est pas toujours à la hauteur du projet. Un autre enjeu apparaît en matière de signalétique : les salariés perdent du temps à identifier les postes disponibles et à trouver leurs collègues.

### + Le digital fluidifie

“ Nous proposons à nos collaborateurs une application visant à faciliter leur quotidien. Elle répond à leurs besoins en matière de mobilité (*smarter parking, covoiturage, infos déplacements*), accompagne leur vie dans les locaux (*disponibilité en temps réel des salles de réunion...*) et leur fournit une passerelle vers l'ensemble de nos services (*IT, cafeteria, medical center...*). ”  
(Philippe Martin, IBM)

### - La logistique entrave

“ Les personnes s'installent toujours au même endroit, car elles savent que le clavier et l'écran fonctionnent... et on se retrouve sans poste de travail opérationnel. ”  
(Parole de salarié)

“ La maintenance technique n'est pas assez réactive. ”  
(Parole de salarié)

Toutefois, certains s'adaptent mieux que d'autres, et l'appropriation du « travail autrement » prend du temps.

### + Plus libres et plus responsables

“ On a libéré les gens de la lassitude du quotidien et de la routine. ”  
(Geoffroy Schmitt, PWC)

“ Le changement est toujours bon et oblige à se débarrasser du superflu, pour se recentrer sur l'important. ”  
(Parole de salarié)

### - Adaptation variable

“ Il y a vraisemblablement des personnes qui ont plus de mal à être autonomes, mais l'engagement est en progression pour tous. ”  
(Sabine Brunel et Sophie Rosier, AXA)

## Une liberté qui séduit

Les salariés se déclarent indéniablement plus libres en flex. Ils ont le sentiment de devenir acteurs de leur développement, en choisissant les modes et les temps de travail qui leur conviennent le mieux. La plupart apprécie cette logique d'autonomie et de responsabilisation. Ils se sentent aussi plus libres parce qu'ils sont plus mobiles.

“ On n'entend personne qui réclame de revenir en arrière. ”  
(Sabine Brunel et Sophie Rosier, AXA)

## Des respirations appréciées pour supporter le « tout collectif »

Les espaces informels et de détente font carton plein !

Ils impulsent de nouvelles pratiques, en répondant à des besoins souvent délaissés dans les bureaux traditionnels : détente, convivialité, informel... A titre d'exemple, chez Marsh, 32% du temps de travail se déroule aujourd'hui dans les espaces informels. C'est une vraie rupture !

L'équilibre vie professionnelle/personnelle est également un élément déterminant du confort de travail. Les temps de travail s'assouplissent en flex et s'aménagent en fonction des profils : horaires décalés, conciliation de la vie de famille, priorités personnelles...



Cette balance est en partie permise par le télétravail. Le *home-office* et le flex-office apparaissent complémentaires : le premier pour pouvoir se concentrer et se ressourcer, le second pour travailler en équipe, et sociabiliser.

Ces soupapes sont d'autant plus appréciées qu'avec le flex, le collectif pèse sur l'individu. Comme pressenti, les enjeux d'hygiène et le manque de personnalisation sont éprouvants. De nombreux salariés sont perturbés de ne plus pouvoir recréer leur espace ; certains vont jusqu'à enfreindre le principe du *clean-desk* pour se réapproprié un bureau. Beaucoup n'avaient pas imaginé à quel point le tout collectif pouvait être étouffant. « *L'enfer c'est les autres* ». Certains se sentent contraints de faire tout ensemble et donc ont moins envie de partager. Cela est vécu comme un manque d'intimité, d'autant plus que le flex laisse peu d'espace pour se reconnecter à soi-même. Pointent alors des réflexes de survie et d'isolement.

**+ Des espaces-temps de retraite**

“ *Le télétravail c'est une coupure.* ”

“ *Les tisaneries apportent vraiment de la convivialité, du liant.* ”  
(Parole de salarié)

**- Le poids du tout collectif**

“ *Il faudrait de la déco, des cadres au mur, des plantes - car là c'est sans vie, limite lugubre.* ”

“ *Ce qui est très fatigant, c'est de ne jamais être seule nulle part, même les salles de réunion sont transparentes. Unique endroit où l'on est enfin seul : les wc !* ”  
(Parole de salarié)

**▶ Le télétravail favorise l'adoption du flex**

Zoom sur un leader dans l'industrie de la grande consommation

**70%** des répondants considèrent le télétravail comme une soupape pour mieux vivre leur environnement de travail.<sup>(1)</sup>

(1) Enquête en ligne conduite auprès de 1079 répondants, 1/3 en flex, 2/3 en *open-space* avec places attribuées

## ► Le « *travail autrement* » progresse à petits pas

Zoom sur un leader dans l'industrie de la grande consommation.<sup>(1)</sup>

Pour le travail individuel comme pour le travail collaboratif, les espaces traditionnels sont systématiquement préférés aux espaces informels :

- Pour le travail individuel, le poste en *open-space* reste plébiscité (note de 3,7/4), devant le poste en zone silence (note de 3,3/4) et loin devant les postes informels (*lounge*, table bois : note inférieure à 2,7/4).
- Pour le travail collaboratif, les bulles et les salles de réunion sont les plus utilisées (respectivement, 3,9/4 et 3,6/4), devant les espaces informels de type cafétéria, (évalués à 3,2/4).
- Les espaces les plus disruptifs ne sont pas encore entrés dans les usages : les tables hautes projet, les salles visio, le mobilier collaboratif (type *toguna*), les espaces de *brainstorming* sont utilisés par 1 répondant sur 2 en moyenne.

(1) Enquête en ligne conduite auprès de 1079 répondants, 1/3 en flex, 2/3 en *open-space* avec places attribuées.

## Quand le naturel revient au galop

Face aux grandes théories du flex, les distorsions du modèle sont nombreuses et le risque de ré-sédentarisation plane.

“*Tous les matins, c'est la ruée vers les postes ! On ne dit même plus bonjour, on va directement réserver une place.*”

### *Théorie n°1*

#### **Le clean-desk**

Une politique généralement suivie d'un jour à l'autre, mais presque jamais à l'échelle de la journée, en cas d'absence de plusieurs heures.

#### Pourquoi ?

- Volonté de réserver sa place
- Pouvoir s'approprier son espace
- Perte de temps

### *Théorie n°2*

#### **Pas de place attirée**

Dans la pratique, les collaborateurs tendent à occuper certains postes de prédilection ; certains préfèrent s'asseoir toujours à la même place, notamment les managers.

#### Pourquoi ?

- Façon de marquer son territoire : « *Syndrome de la serviette de plage* »

- ▶ Hygiène
- ▶ Poids des habitudes : « *Mon téléphone est déjà connecté, la place est libre* »
- ▶ Assurance d'avoir un poste opérationnel
- ▶ Besoin des managers d'être un repère pour leur équipe

## Théorie n°3

---

### Changement de place chaque jour

Une règle peu suivie

Pourquoi ?

- ▶ Règle challengée : « *Quel est l'intérêt ?* »
- ▶ Importance du taux de mutualisation : la mise sous tension fige et fait naître des réflexes protectionnistes. A l'inverse, un ratio de mutualisation trop souple ne rend pas indispensable le changement de place

## Théorie n°4

---

### Valorisation d'un principe de brassage, avec des zones de débordement et des frontières entre équipes souples

Dans les faits, la mobilité hors territoire reste exceptionnelle

Pourquoi ?

- ▶ Sentiment de « trahir » son équipe en choisissant de travailler ailleurs

- ▶ Sentiment de « gêner » dans des équipes déjà à court d'espace
- ▶ Difficulté à trouver ses repères dans un espace et une équipe que l'on connaît moins
- ▶ Irréaliste « On a déjà du mal à se croiser au sein de l'équipe »

## Théorie n°5

---

### Incitation au travail collaboratif

Ça ne fonctionne pas toujours...

Pourquoi ?

- ▶ Les espaces collaboratifs sont parfois privatisés
- ▶ On ne s'assoit pas vraiment en fonction des projets mais plutôt par affinités avec les collègues

On voit finalement se dessiner une hétérogénéité de pratiques, avec une cohabitation de populations plus ou moins nomades. La plupart des entreprises s'en accomode, tant que le *clean-desk* est respecté.



“On n’est plus recroquevillés sur nous-mêmes”

## Un passage réussi au collectif

### Une logique de territoire d’équipe qui fonctionne bien

Le flex-office répond aux attentes autour de la fluidification des échanges. La proximité directe du manager incite les collaborateurs à oser davantage, il n’y a plus la barrière physique que constitue la porte à pousser. Les managers peuvent créer une dynamique plus réactive, car ils sont au cœur de leur équipe. Le flex constitue également un vrai plus en matière d’intégration, les salariés s’entraident et apprennent plus vite. La libération des interactions va bien au-delà de ce qui avait été anticipé, elle permet un gain significatif en matière de cohésion d’équipe et de solidarité.

#### Parfois, la spontanéité et l’informel vont trop loin.

Les interactions directes rendent difficile la distinction entre ce qui doit être institutionnalisé ou non. Ce n’est pas parce qu’une information est exprimée à voix haute qu’elle est reçue de tous.

#### Quid de la bonne maille de territoire d’équipe ?

Aller vers trop de brassage peut mettre en péril l’équipe, si ses membres n’arrivent plus à se retrouver. La communication se dégrade alors. Se retrouver au milieu d’autres équipes et à proximité du n+2 peut se révéler angoissant pour les collaborateurs.

De plus, le fait de ne pas avoir de bureau fixe peut être compliqué pour les nouveaux arrivants ; certains se sentent désorientés, ne sachant plus à qui se référer. Avec le flex-office, plus qu’avec d’autres modes de fonctionnement, le risque d’isolement existe et est pourtant peu visible au sein du mouvement et du brassage impulsé.

#### + Petit territoire : interactions facilitées

“ Quand on a des questions, on peut obtenir des réponses rapides. ”

“ On a clairement gagné en esprit d’équipe. ”

#### - Trop de brassage : dilution de l’équipe

“ L’éclatement des membres des équipes fait perdre la cohésion. ”

#### ► Témoignage de France Vagner chez MARSH : Sentiment d’appartenance... à qui ? A mon équipe ou à mon entreprise ?

“ Avant le Smart-Office, l’appartenance à l’équipe était beaucoup plus forte que celle à l’entreprise ; aujourd’hui c’est l’inverse. Les collaborateurs, même s’ils disposent d’espaces d’équipe, n’hésitent pas à aller s’installer dans d’autres départements. Mais, parfois, le sentiment d’équipe est dilué et la cohésion s’en ressent. Avec le Smart-Office, la collaboration inter-départements est facilitée et un leadership managérial est nécessaire pour conserver la notion d’équipe. ”

### Une convivialité très dépendante des règles de silence

La convivialité est, dans certains cas, mise en danger par les collaborateurs qui s’autocensurent, de peur de déranger dans l’open-space. Ces règles trop strictes de silence débouchent sur des ambiances parfois mortifères.



Les salariés sont plus distants ; l'ambiance devient plus anonyme, plus neutre.

Le travail s'en ressent. Les échanges se figent, alors que le flex ambitionne de créer une dynamique de dialogue et d'ouverture. Pour pallier ce phénomène, les salariés se voient obligés de planifier des réunions pour se voir, multiplient les échanges par emails.

**+ Un esprit d'ouverture**

“ Ouvrir les bureaux a ouvert les esprits et l'ouverture à l'autre. ”

**- Le risque de l'autocensure**

“ On perd la spontanéité des petits pots du quotidien. Maintenant on est contraint d'officialiser, en organisant un événement trimestriel. ”

**Le pari du collectif est gagné**

Le flex permet indéniablement une avancée collective. Avant le passage en flex, les collaborateurs craignaient de perdre leurs espaces individuels, et réclamaient des soupapes d'isolement et de silence. A l'usage, on remarque que ces espaces ne sont finalement que peu utilisés, alors que les lieux de rencontres et de convivialité sont les plus appréciés et les plus fréquentés.

Concernant les managers, malgré leur perte de statut, ils comprennent que le flex est finalement meilleur pour le collectif : l'ambiance, la capacité d'innovation, l'attraction des talents... Désormais, les salariés ne pensent plus individu mais pensent société.

“ Les managers font un trade-off entre la perte de leurs attributs individuels sur le court terme et les gains pour la société sur le moyen / long terme... ”  
(Geoffroy Schmitt, PWC).

**Un gain de performance difficile à appréhender**

**Une rationalisation raisonnée et raisonnable**

Si le flex permet de rationaliser les mètres carrés, une attention particulière est toujours apportée au confort des salariés. L'optimisation de l'espace peut s'avérer conséquente, allant jusqu'à 30% à iso-effectif, et contribuer significativement à la diminution des OPEX. Mais le taux de mutualisation des postes de travail reste toujours raisonnable : autour de 0,8 poste par collaborateur, afin de conserver des aérations.

Dans les entreprises les plus matures, des mécanismes de responsabilisation sont mis en place pour inciter aux comportements vertueux. Chaque équipe se voit ainsi refacturer les coûts associés à son empreinte immobilière, via un système d'allocations, au sein duquel un bureau fermé, une personne sédentaire et une personne nomade engendrent des coûts différents. L'impact est immédiat sur la rentabilité de chaque équipe, et sur sa capacité à investir ailleurs...

“ Nous avons déployé une logique de territoires d'équipe, et d'imputation à chacune des coûts de son immobilier – avec un impact direct sur son P&L. ”  
(Philippe Martin, IBM).

La rationalisation de l'espace sert systématiquement une redistribution au profit du collaboratif.

La Société Générale a, par exemple, imposé des principes fondamentaux : 30% d'espaces collaboratifs dans chaque quartier, une grande cafétéria, des quiet zones...





“C’était nécessaire pour garantir le succès de notre démarche, car certaines directions auraient pu être tentées de couper sur ces espaces afin de se voir refaire moins de mètres carrés !”  
(Jean-Marc Castaignon, SOCIETE GENERALE)

Toutefois, l’offre d’espaces n’est pas toujours bien calibrée, parfois les salariés estiment ne pas disposer de suffisamment de lieux de concentration et privatisent des espaces collaboratifs pour travailler seuls.

### **Une marque employeur renforcée à certaines conditions**

Le flex, dispose d’un réel pouvoir d’attractivité. Certains groupes reconnaissent que le recrutement des talents est beaucoup plus aisé depuis le passage en flex, c’est un vrai atout différenciant. Ils vendent leur nouvelle façon de travailler. Le flex peut être une stratégie pour attirer certaines tranches de populations, plus dynamiques et avides de nouveaux modes de travail, comme à la Société Générale : “On a surfé sur le fait que beaucoup de jeunes informaticiens n’étaient plus attirés par les grandes entreprises et leurs modes de fonctionnement traditionnels. A l’époque, cette liberté dans les modes de travail était vraiment décoiffante, c’était totalement disruptif par rapport à ce qui se faisait en France.”  
(Jean-Marc Castaignon, SOCIETE GENERALE)

Le flex enrichit la marque employeur pour mieux retenir. Les collaborateurs manifestent plus d’enthousiasme et d’énergie. Ils se sentent fiers de leur nouvel environnement de travail et de leur entreprise.

Ils ont le sentiment d'être dans un groupe qui bouge, d'être précurseurs, ce qui décuple leur sentiment d'appartenance au groupe.

**L'impact sur la marque employeur dépend évidemment du vécu des salariés par rapport au flex :** quand le projet est mal reçu, c'est l'effet inverse qui se produit. Un environnement aseptisé peut créer une distance par rapport à l'entreprise : « *il y a moins de convivialité, on se sent chez Ikea* »...

### Une productivité mise à l'épreuve

**Dans l'ensemble, la productivité est une donnée difficile à mesurer :** toutes les entreprises sondées se demandent comment dresser le bilan de l'efficacité opérationnelle du travail en flex-office, et s'interrogent sur les indicateurs à utiliser. L'approche demeure essentiellement qualitative, et se heurte aux écarts de vécu des collaborateurs.

#### ► L'impact sur la productivité, un sentiment très personnel

Zoom sur un leader dans l'industrie de la grande consommation<sup>(1)</sup>

**45%** des répondants considèrent que leur efficacité n'a pas changé en flex, 33% que celle-ci s'est détériorée et 21% qu'elle s'est améliorée<sup>(1)</sup>

**Certains salariés se disent plus performants, plus ouverts aux challenges.** Leur capacité d'innovation est boostée, ils se sentent portés par l'effervescence du groupe. « *Le flex nous permet de faire preuve de plus de créativité, ça nous incite à casser nos habitudes pour nous renouveler.* »

**Comme anticipé, la productivité est souvent fragilisée par la difficulté à se concentrer.** Le flex se traduit toujours par une augmentation des flux et des interruptions.

Il est courant de constater une augmentation du volume sonore dans l'espace ouvert, en raison des interactions spontanées ou des échanges téléphoniques. La question des règles de vie devient alors capitale.

« *Avec le flex, les gens se sentent en grande liberté – ils doivent apprendre à être libres ensemble !* »  
(Jean-Marc Castaignon, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE)

**La productivité est parfois entachée par la tentation de standardisation.** Un flex déployé de façon uniforme se heurte systématiquement aux spécificités des métiers et des individus. « *L'approche est trop généraliste, les métiers sont trop différents.* » Les métiers financiers ont besoin de double écran les *back-offices* et juristes nécessitent des dossiers papiers et ne peuvent passer au tout digital. Le travail des managers requiert une certaine confidentialité. Ne pas tenir compte de ces particularités viendra inéluctablement entraver le travail.

## Embarquement des salariés : les pièges à éviter

### Ne pas embarquer l'ensemble sur la durée

Il existe une très forte corrélation entre l'engagement des populations dans la phase amont et leur satisfaction à l'issue de l'emménagement. Il arrive parfois que les salariés les plus séduits à l'idée de passer en flex ne ressentent pas le besoin d'être accompagnés. A l'inverse, certains sont plus réticents, mais participent activement au projet. Ils saisissent l'opportunité qui leur est offerte d'exprimer leurs craintes et leurs angoisses ; leurs besoins sont écoutés et au final ils se révèlent les plus satisfaits.

« *En s'appropriant le sens du projet, ils en font un outil de transformation de leurs modes de travail.* »  
(Gilles Allard, ENGIE)

**A l'usage, apparaît aussi un essoufflement de la démarche dans le temps, mettant en péril la survie du modèle sur la durée.** Il ne faut pas penser que le projet est terminé quand les collaborateurs s'installent, c'est au contraire là qu'il commence ! Même si les habitudes changent, l'évolution des mentalités prend du temps. Les anciens oublient, les populations se renouvellent, les piqûres de rappel sont toujours bénéfiques.

(1) Enquête en ligne conduite auprès de 1079 répondants, 1/3 en flex, 2/3 en *open-space* avec places attribuées

## Négliger l'impact managérial

A l'usage, le flex constitue généralement une avancée pour les collaborateurs et ce sont leurs managers qui subissent de plein fouet les nouveaux modes de fonctionnement : sentiment de déclassement, sur-sollicitations, besoin de confidentialité malmené... **“Le manager peut se sentir plus surveillé, plus exposé.”**

La transition managériale requiert un accompagnement spécifique. Le flex est finalement un révélateur des écueils du management :

**Manager à la vue :** Avec l'espace ouvert, le manager peut voir directement qui est là ou pas, et basculer dans une logique de contrôle visuel. A cela s'ajoutent les outils de messagerie instantanée, avec lesquels le manager peut relever qui est connecté ou non. Les collaborateurs peuvent se sentir surveillés.

**Ne pas adapter son mode de management à l'open-space :** ne pas choisir le bon endroit, le bon moment pour recevoir un collaborateur ou lui faire un commentaire...

**Manquer d'exemplarité :** quand les managers ne montrent pas la voie, les collaborateurs ne suivent pas.

**Ne pas accepter de nouvelles pratiques :** les nouveaux espaces types espaces détente (zen zones, espace de sieste, espace de jeu...), bien que plébiscités par les collaborateurs, sont parfois peu utilisés - et les salariés qui y vont se font discrets, par peur du regard extérieur. De la même façon, certains managers ne sont pas encore ouverts au télétravail.

(1) Enquête en ligne conduite auprès de 1079 répondants, 1/3 en flex, 2/3 en open-space avec places attribuées

## ► L'appropriation des espaces informels et hybrides : un enjeu d'acceptation managériale ?

Zoom sur un leader dans l'industrie de la grande consommation<sup>(1)</sup>

- Les espaces informels font carton plein (cafétéria, forum, *social room*, *coffee work*)...
- ... à l'exception de ceux qui sont trop associés à une image de détente et qui peuvent s'avérer stigmatisants (sofas, bar, *détox room*, espaces extérieurs, poste lounge).

**84%** des collaborateurs ne considèrent pas les espaces extérieurs (terrasses, patios) comme des espaces de travail !

## Mal articuler le flex avec le télétravail

Le télétravail est toujours un sujet délicat, et se révèle pourtant indispensable pour embarquer les salariés. Ces derniers considèrent qu'un projet flex sans télétravail n'est pas totalement abouti. L'acceptation du flex est très corrélée à la possibilité offerte de télétravailler. **“S'il n'y avait pas eu en contrepartie le télétravail, le flex-office se serait bien moins passé. Mais pour ceux qui ne sont pas éligibles au télétravail, c'est un peu une double peine.”**







*Best practices*

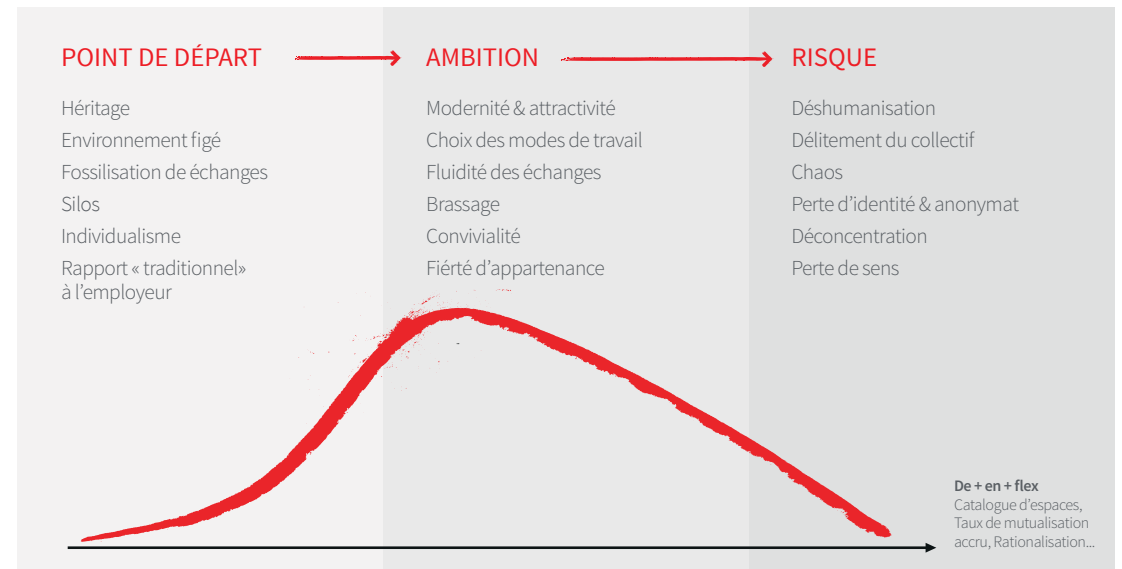
# Les 11 commandements d'un flex-office réussi

Que retenir au terme de cette étude ?

Le flex-office est avant tout une question de curseurs. Sa réussite repose sur le bon équilibre entre l'individu et le collectif, et la façon dont cette bascule est menée. Pour que l'ambition ne vire pas au scénario catastrophe, chaque entreprise devra identifier les modalités

du flex qui lui correspondent le mieux, en fonction du projet de ses dirigeants, de son histoire, du niveau de maturité et d'exigence de ses populations... Afin de conduire cette transformation, nous avons identifié 11 clés de réussite.

## Flex-office & Performance : une question de curseurs !



## Impératifs pour l'individu

# 1.

### Garantir la liberté individuelle

Offrir la possibilité du télétravail, en complément de - et non pour compenser - la palette d'espaces proposée dans l'entreprise. Introduire cette nouvelle pratique en amont du déploiement du flex afin de préparer les collaborateurs à l'adoption des nouveaux réflexes, et de ne pas donner le sentiment que le télétravail est proposé pour « panser » les maux du flex.

**Proposer différentes déclinaisons de flex-work, adaptées à divers profils de collaborateurs ou de besoins :** par exemple, en s'inspirant de l'initiative de PWC et en déployant des postes de travail en libre-service pour les collaborateurs séduits par un principe de totale liberté ; et des postes de travail réservables, à destination de ceux ayant besoin d'être davantage rassurés et réunis en équipe.

**Accepter une hétérogénéité de pratiques, avec une part de sédentarisation et d'irréductibles :** le 100% nomades n'existe pas, beaucoup tendent à avoir leurs places de prédilection, certains profils ont besoin de points d'ancrage pour être bien dans leur travail. Ceci n'est pas dérangeant tant que tous jouent le jeu du collectif, en libérant leur poste chaque soir. Dans de nombreux projets flex, on observe une cohabitation entre ceux

qui bougent et ceux qui ne bougent pas, et ça n'est pas source de frustration. **« Il faut une adaptation aux réalités des métiers. Il n'y pas d'homogénéité. »**

# 2.

### Préserver l'écologie personnelle

**Définir, de façon collective, des règles de vivre-ensemble claires.** Faire cet exercice selon un principe de co-construction, pour ne pas donner le sentiment d'infantiliser les collaborateurs, et pouvoir s'y référer aisément. Conduire cette démarche équipe par équipe, afin de s'accorder sur de grands principes de fonctionnement - autour du bon usage du *bench* (lieu d'échanges ou de concentration), de l'hygiène (« je nettoie mon poste de travail avant de partir »), du *clean-desk* (« au-delà de plus de 2h30 d'absence, je vide mon bureau »), des interruptions (« je ne dérange pas mon manager avant 9h, sauf en cas d'urgence »). Autant de règles qu'il sera nécessaire de rappeler régulièrement, et notamment lors de l'intégration de nouvelles recrues.

**Apporter des réponses au besoin d'intimité :** en proposant des lieux de respiration, de déconnexion et d'isolement - soupapes indispensables au 100% collectif. Le bureau idéal est souvent perçu comme devant être à la fois « ouvert et fermé ».

**Soigner la capacité de concentration.** D'abord, en privilégiant les petits ensembles par rapport aux grands plateaux, afin de rester sur des communautés de gens qui se connaissent, se respectent et s'auto-disciplinent. Egalement, en réfléchissant les espaces du plus individuel au plus collaboratif et en isolant les lieux de passage. Enfin, en ne négligeant pas le traitement acoustique, au travers des choix de matériaux, des panneaux absorbants, etc - un travail de détail à ne pas sous-estimer.

3.

### *Assurer la fluidité du quotidien*

**Garantir un *back-office* informatique et logistique irréprochable.** En offrant une connectivité (wifi, réseau 4G...) sans faille. En organisant une maintenance opérationnelle ultra réactive et sur site. Et en visant, à terme, une gestion des espaces en temps réel : via la mise en place de solutions digitales pour remonter les dysfonctionnements au fil de l'eau, pour identifier à un instant donné les espaces à sa disposition pour travailler, pour localiser plus aisément ses collègues...

**Miser sur de nouveaux services plus humains, dans une logique de *coworking* ou d'*Apple Store* :** un kiosque informatique ambulant, un *floor-service* sur chaque plateau. Avec pour objectif d'apporter des réponses aux irritants du quotidien, comme aux besoins de réservation d'espaces ou de prestations particulières.

## Impératifs pour le collectif

4.

### *Définir l'ambition en matière de brassage, pour trouver le bon équilibre entre individu et collectif, entre dynamique d'équipe et d'entreprise*

Privilégier une logique territoriale et impulser de vrais temps d'équipe, pour éviter le sentiment de dilution. Une façon de reconnaître le besoin de repères - et de repaire dans lequel se retrouver, et préserver la cohésion. Définir également, à l'échelle de chaque équipe, le bon équilibre entre échanges spontanés et moments de partage ré-institutionnalisés.

**Préférer la sémantique du « point d'ancrage », à celle du « territoire », pour assoir l'idée que tout l'immeuble appartient à chacun.** Et traduire cette ambition de façon concrète dans l'espace, en déployant des zones préférentielles par équipe, mais aux frontières souples. Une façon d'éviter le repli et l'enfermement, et de faciliter le débordement dans l'équipe d'à côté, lorsque son propre espace est saturé.

**Valoriser le travail hors territoire,** afin de faire tomber les réflexes grégaires et d'inciter au brassage et à la transversalité. Miser sur des lieux et des moments communautaires, pour inviter à se retrouver dans une ambiance conviviale, au-delà de la tribu d'appartenance.

*“Il faut accepter la diversité, accepter l'autre”*



# 5.

## Introduire du sur-mesure

Moduler le modèle pour répondre aux contraintes métier et garantir à chacun le bon niveau de confort et de productivité. Être à l'écoute des impératifs propres à chaque activité. Par exemple, en accompagnant la transition vers le digital et le zéro papier, moins évidente pour certains métiers ; en apportant des réponses aux besoins de confidentialité sonore et visuelle, par le biais d'espaces dédiés ; en équipant systématiquement de double écrans les métiers financiers.

Trouver le bon curseur entre total sur-mesure et standardisation. Identifier la bonne maille entre territoires à taille humaine, et suffisamment vastes pour que la mutualisation fonctionne sans heurt. L'enjeu est d'identifier le bon équilibre entre un environnement parfaitement adapté aux besoins des équipes et l'impératif de flexibilité lié aux réorganisations.

Organiser la transition du métier immobilier - de la maintenance, vers le conseil et l'hôtellerie. L'évolution requise par le flex, d'un environnement de travail standardisé à beaucoup plus de sur-mesure, appelle de nouvelles compétences. Les responsables d'immeubles ne peuvent plus se cantonner à une approche logistique et doivent repenser leur rôle pour

adopter une posture de conseil interne. Ils doivent peaufiner leur communication et être beaucoup plus créatifs pour répondre aux exigences croissantes des salariés.

# 6.

## Faire du flex un projet humain

**Travailler la convivialité en animant les espaces.**

D'abord, faire du passage au flex un événement, pour cristalliser le projet et lui donner de l'ampleur. Ensuite, poursuivre l'animation dans le temps - en organisant des rencontres et des moments festifs, des « apéros entre voisins ». Réfléchir à l'instauration d'un CHO (Chief Happiness Officer), ou d'un comité d'animation, porté par des ambassadeurs volontaires.

Permettre aux équipes de se mettre en scène pour répondre au besoin d'appartenance. En leur offrant la possibilité d'exprimer leur ADN, leurs projets et leurs réussites dans l'espace. En encourageant l'émergence d'univers différents, teintés des spécificités métiers, ou tout simplement de l'empreinte des occupants - via l'exposition de photos, d'une fresque, de l'humeur du jour ou d'effets personnels. Il s'agit de rendre possible la personnalisation des lieux, pour favoriser l'appropriation collective. Cette dynamique mérite d'être impulsée. Cela peut être mené de façon très ouverte - via un appel à idées, dessins, photos - ou plus dirigée - en proposant de choisir dans un catalogue des tableaux, des plantes, des luminaires, etc.



Valoriser les bonnes pratiques autour des appropriations innovantes du flex-office. Par exemple, en organisant des sessions de partage ou des concours aux meilleures initiatives en matière d'utilisations de l'espace et de modes de collaboration.

# 7.

## *Libérer pleinement le management*

Dépasser le frein culturel, oser et accepter d'autres représentations. Le flex-office rend indispensable une évolution des mentalités, il faut apprendre le lâcher-prise et la confiance ; favoriser les relations tolérantes, bienveillantes, éveillées. Ce virage culturel doit être anticipé, car si les nouveaux espaces facilitent l'adoption de nouveaux comportements, ils n'ont jamais le pouvoir de les changer radicalement.

“ En amont de la transformation de nos espaces, nous avons lancé une campagne sur le «Care» (prendre soin de nos collaborateurs) et sur «Reimagine the possible». ”  
(Geoffroy Schmitt, PWC)

### **Faire du *middle manager* un ambassadeur.**

C'est un vrai challenge, car le flex-office questionne profondément sa posture, en le parachutant au milieu des équipes : désormais, « il peut tout entendre et est entendu par tous ». Il se doit donc d'être à la fois exemplaire et *coach*. Il devra dessiner un nouveau projet d'équipe, afin de négocier au mieux

## “Apprendre le lâcher-prise et la confiance”

le passage au tout collectif : en permettant à chacun de s'exprimer, tout en conservant une dynamique commune. Cette implication constitue une étape indispensable ; les équipes où le flex fonctionne le mieux sont celles où le management est sponsor et s'est approprié la démarche. Cette transition requiert un accompagnement spécifique, qui fera taire le sentiment de remise en cause du statut, de l'autorité ou de l'expertise du manager et lui permettra de faire naître un climat de confiance et de fédérer son équipe.

### **Adapter les pratiques managériales au flex-office.**

Le manager devra repenser ses modalités d'échanges, pour intégrer le nouveau rapport au public et au privé : en choisissant le bon lieu, le bon moment, la bonne posture pour interpeller ses collaborateurs. Ce sera aussi son rôle de faire appliquer les principes du flex, notamment le *clean-desk* - certains donnent des gages aux mauvais élèves (apporter des croissants).



► **Témoignages de Sabine Brunel et Sophie Rosier chez AXA :**

“ Nous faisons face à un constat évident : si les implantations en Agile Working rendaient possibles de nouvelles expériences, le manager demeurerait clé dans la mise en œuvre du dispositif. ”

Alors, comment utiliser ces nouveaux espaces pour aller chercher une culture de la confiance, du feedback et du résultat ? Comment instaurer ce cercle vertueux ?

“ Notre approche intégrée nous a permis d'identifier plusieurs conditions de succès :

- Concevoir l'accompagnement des managers et des collaborateurs dans une dynamique très emboîtée ;
- Promouvoir le sponsorship managérial et l'exemplarité ;
- Voir dans l'Agile Working un dispositif au service du changement de culture, au-delà du gain immobilier ;
- Le concevoir comme une brique dans un ensemble plus large, aux côtés du management à distance et de notre programme de leadership Axelerate.

L'accompagnement que nous avons conduit a révélé que nous pouvions faire mieux en matière d'embarquement managérial. Nous avons donc maintenu, voire amplifié, nos efforts à destination des managers. Est apparu aussi l'enjeu de management à distance, que l'on n'avait pas identifié au départ. Avec le problème de la confiance, et plus profondément le questionnement du rôle du manager et de sa valeur ajoutée. On l'observe à tous les niveaux de management, y compris aux plus hauts. ”

## Impératifs gestion de projet



### *Défendre une ambition forte, en misant sur une approche intégrée*

**Raconter le pourquoi du flex, afin de fédérer autour d'une aventure commune.** Concevoir le flex comme une réflexion d'entreprise sur les modalités de réalisation du travail et sur la culture managériale. En faire l'opportunité d'un débat véritablement ouvert autour du rapport au travail, de l'*empowerment* et de la qualité de vie au travail – sans a priori, ni projet arrêté d'avance par la Direction.

**Adopter un discours de vérité.** En choisissant les bonnes terminologies, en privilégiant la transparence et en proposant du sens : en mettant en avant le gain attendu pour chacun, sans pour autant cacher le levier de rationalisation immobilière.

**Bâtir une vraie complicité et une complémentarité au sein de l'équipe projet (immobilier, RH, IT...).** Soigner un climat sain : sans dogme et sans cachoterie. Dépasser les points de vue différents, pour favoriser l'appétence à travailler ensemble. Prendre le temps de construire cette dynamique dans le temps.

**Ecouter... en gardant le cap.** Faire des tests amont, sonder les collaborateurs, déployer des pilotes pour améliorer le concept, sans pour autant le remettre en cause. Impulser un tempo rythmé, pour traduire l'urgence de se transformer et l'ambition du COMEX.

9.

### *S'assurer d'embarquer l'ensemble*

**Mobiliser autour des campagnes de formation et d'expérimentation.** Le niveau d'appropriation du flex-office est directement lié à l'implication des équipes dans les phases amont. Proposer des programmes de formation n'est jamais suffisant, il faut s'assurer de la mobilisation effective des équipes, s'assurer que tout le monde s'investit et joue le jeu.

**Managers, ambassadeurs, collaborateurs : chacun a un rôle à jouer.** Les managers, on l'a vu, doivent incarner la démarche et la traduire au sein de leur équipe, pour assurer son succès dans le temps. Les ambassadeurs servent de lien entre les salariés et la direction : pour faire remonter les attentes et les craintes, véhiculer les bonnes pratiques et les nouveaux modes de travail. Et puis c'est à chacun de rappeler les règles de vie et le respect de l'espace collectif, de s'approprier et de faire vivre le concept au quotidien.

**Cranter le programme au bon niveau, en s'assurant du *sponsorship* du top management.** Il faut que les dirigeants portent la démarche, en allouant les moyens humains et financiers requis pour s'assurer de son succès. Ils doivent également se montrer engagés et exemplaires. Quoi de plus puissant que le message adressé par le comité exécutif d'AVIVA à l'ensemble de ses collaborateurs, lorsqu'il décide d'adopter lui aussi le travail en espace ouvert et accessible à tous ? Et lorsqu'il abandonne son ancien espace avec vue de choix sur La Défense pour en faire un lieu de vie restitué à l'ensemble des collaborateurs ?

10.

### *Accompagner dans le temps*

**Préparer en amont, comme en sport avant une compétition.** En n'attendant pas le jour de l'emménagement pour instaurer de nouvelles postures (l'ouverture à l'autre), ou de nouvelles pratiques (le travail digitalisé, en mobilité dans les bureaux, à domicile...).

**Soigner le moment de l'emménagement.** En se montrant présent, et en déployant toute l'infrastructure requise – une structure d'accueil, une application, un réseau social et toute l'équipe projet à disposition, afin d'apporter des réponses immédiates.

**Prolonger l'effort sur la durée,** pour que le naturel ne revienne pas au galop. En embarquant les collaborateurs et les managers sur une longue période, de l'ordre de 9 mois à 1 an. En mettant en place un comité de suivi : pour ajuster, recueillir les idées, les freins, les bonnes pratiques, partager les réussites. L'enjeu est de montrer, que l'on reste à l'écoute des nouveaux usages, afin de déployer les actions correctives requises. Les facilitateurs peuvent faire remonter les difficultés en matière d'appropriation, et amener à retravailler sur certains territoires, la croissance d'équipe, l'acoustique, la technologie - sans pour autant re-cloisonner !

*“Montrer que tout ne s'arrête pas à la livraison des plateaux”*

# 11.

## Mesurer, pour ajuster le projet et anticiper demain

Oser le *test & learn* et la logique d'usage, pour couvrir l'ensemble des besoins. Tester différents types de lieux, laisser naître différents usages, parfois différents de ceux imaginés. Toujours placer l'utilisateur au centre, afin de pouvoir cerner en amont l'émergence de nouveaux besoins - autour de l'immersion, du partage, d'une offre de restauration renouvelée...

“ Nous défendons un principe de projet immobilier en continu. Nous sommes des fervents utilisateurs des méthodes agiles, de l'expérimentation et du design thinking. Nous déployons systématiquement des tests à petite échelle, avant déploiement à grande échelle. ”  
(Philippe Martin, IBM)

Miser sur le digital et l'innovation participative, pour recueillir des retours qualitatifs au fil de l'eau. En déployant de nouvelles applications et en mobilisant les réseaux sociaux, pour permettre aux collaborateurs de poster leurs *feedbacks* en temps réel. En utilisant des plateformes et en recourant au *crowdfunding* pour lancer des challenges à l'innovation, puis voter pour les meilleures idées. Une façon de renouveler et compléter les traditionnelles enquêtes de satisfaction.

Adopter une approche *data driven*, pour gérer au mieux le présent et évoluer vers du prédictif. Envisager de nouvelles façons de mesurer l'occupation (capteurs, géolocalisation par badges ou téléphones) afin de suivre les usages en finesse - équipe par équipe, espace par espace - pour cerner les différences de comportements, les objectiver et les partager avec tous les utilisateurs. Ce *monitoring* devient impératif pour pouvoir gérer le flex-office, dont l'utilisation est entièrement à la main des occupants, certaines équipes se montrant très disciplinées, et d'autres étant plus gourmandes en matière d'espace. Un efficace moyen d'homogénéiser les pratiques et de gérer les pics de fréquentation. Une façon aussi de définir l'enveloppe d'espaces adéquate pour couvrir les besoins de chaque équipe, en identifiant le bon curseur en matière de lieux informels, alternatifs, ou de silence.



► **Témoignage de Jean-Marc Castaignon chez SOCIÉTÉ GÉNÉRALE :**

**“ Afin de suivre l’occupation des différents espaces, nous avons installé des capteurs de présence dans tous nos espaces. Ces datas sont un vrai plus ! ”**

*On a des alertes, on peut identifier les places disponibles en temps réel. Chacun prend en main son espace, ça change les relations entre entités et Direction Immobilière. On peut calibrer au mieux l’offre d’espace allouée à chaque entité – sans irritant et sans émotion, car on est dans du factuel. Ça nous a aussi permis de soulever la question de l’impact du télétravail, aujourd’hui totalement laissé à la main des managers. La prochaine étape sera de lisser ces jours de télétravail, afin d’optimiser au mieux la fréquentation de notre site.*

*On passe ainsi d’un immobilier statique, à un immobilier dynamique. Demain, on ira vers du reporting quasi instantané et vers du prédictif ! Le résultat, c’est qu’on fait des économies, tout en s’approchant de l’offre parfaitement adaptée à nos besoins. ”*

## Et demain ?

Certains salariés challengent déjà le flex-office, aspirant à des façons de travailler toujours plus libérées... Chez les précurseurs, le flex n’est déjà plus un sujet. On réfléchit à l’étape d’après, en investiguant les pistes du *coworking*, du sentiment de communauté, de la mise en réseau de plusieurs sites... Loin d’être un aboutissement en soi, le flex ne constitue donc que le début d’une passionnante discussion sur le travail de demain.





### Paris

40-42, rue La Boétie  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0) 1 40 55 15 15

### La Défense

Cœur Défense  
100-110 Esplanade Général de Gaulle  
92932 Paris La Défense Cedex  
Tél. : +33 (0)1 40 55 15 15

### Le Plessis-Robinson

Centre d'affaires « La Boursidière »  
BP 171  
92357 Le Plessis-Robinson  
Tél. : +33 (0)1 40 55 15 15

### Saint-Denis

3, rue Jesse Owens  
93210 Saint-Denis  
Tél. : +33 (0)1 40 55 15 15

### Lyon

Immeuble King Charles  
132, cours Charlemagne  
69002 Lyon  
Tél. : +33 (0)4 78 89 26 26

### Marseille

21, rue de la République  
13002 Marseille  
Tél. : +33 (0)4 95 09 13 13

### Bordeaux

16, cours de Tournon  
33000 Bordeaux  
Tél. : +33 (0)5 57 83 60 44

### Lille

46, rue de Valenciennes  
59000 Lille  
Tél. : +33 (0)3 20 17 93 10

## Contacts

**Nicolas Vignau-Loustau**  
Directeur du Développement  
Tél : +33 (0)6 08 58 29 61  
nicolas.vignau-loustau@eu.jll.com

**Delphine Breton**  
Directeur de Workplace Strategy  
Tél. : +33 (0)6 74 95 57 75  
delphine.breton@eu.jll.com

[www.jll.fr](http://www.jll.fr)

**COPYRIGHT © JONES LANG LASALLE IP, inc. 2018** - Tous droits de reproduction, de représentation, de traduction et d'adaptation par tous procédés réservés pour tous pays. Toute reproduction intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, faite sans l'autorisation de Jones Lang LaSalle IP, inc. ou de ses ayants droits est illicite (art. L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle) et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Seules sont autorisées les copies ou reproductions prévues par l'article L.122-5 du Code de la propriété intellectuelle et notamment celles réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective. Ce document se fonde sur des éléments en notre possession ou qui nous ont été fournis et dont nous pensons qu'ils sont fiables. Bien que nous ayons déployé tous nos efforts pour nous assurer de leur exactitude et de leur caractère complet, nous ne pouvons garantir l'absence de toute erreur. Nous souhaitons que de telles erreurs soient portées à notre connaissance afin d'apporter les corrections nécessaires. Jones Lang LaSalle IP, inc. ne saurait en tout état de cause être tenu responsable de tout dommage direct ou indirect ou de toute perte subie en raison d'une inexactitude ou d'une incorrection de ce document.  
Crédits photos : Shutterstock.com, Unsplash, Philippe Binda, Cécile Bardin

*Une étude rédigée par :*

**Flore Pradère**  
Responsable Recherche Entreprises  
+33 (0)6 28 32 47 00  
flore.pradere@eu.jll.com