



**Le flex office, c'est-à-dire le fait de plus attribuer de poste de travail précis à chaque collaborateur, est en plein essor. Mais attention à bien préparer et animer son déploiement pour ne pas démobiliser les équipes.**

● Selon une étude du cabinet spécialisé en immobilier d'entreprise JLL publiée début 2024, si le flex office était pratiqué par 8 % des salariés avant 2020, ils seraient aujourd'hui 26 % et pourraient être 40 % en 2026. En effet, avec le développement du télétravail (un tiers des salariés français sont soit en travail hybride, soit en full remote selon l'étude *People at work 2024* publiée tout récemment par ADP Research Institute), les entreprises se retrouvent avec de nombreux mètres carrés inutilisés. Des mètres carrés non seulement onéreux, mais aussi pas forcément optimisés pour les nouveaux types d'usage des locaux. Le flex office représente une des réponses permettant de solutionner ces problématiques.

### **Le flex office : une nouvelle philosophie du management**

Avec un ratio moyen de 0,7 place par salarié (c'est-à-dire 7 postes de travail pour 10 salariés), les entreprises peuvent réduire les surfaces dédiées à leurs espaces de travail classiques et en profiter pour déménager dans des locaux moins spacieux et donc améliorer significativement leur performance immobilière.

« Avec le flex office et la réduction du nombre de postes de travail, certaines entreprises font le choix de conserver tous leurs espaces, mais en les organisant autrement : avec plus d'espaces de convivialité, par exemple, plus de lieux dédiés au travail collaboratif, etc. », observe Stéphane Seigneurin, dirigeant de Sharvy (solution digitale de parking et workplace management). « Pour certaines entreprises, l'objectif du flex office ne réside ni dans la réduction des surfaces ni dans leur réaménagement, mais plutôt dans une autre philosophie de management. Elles souhaitent, par exemple, plus de mélanges dans les équipes, plus d'échanges entre les services. » Dans tous les cas, le flex office se prépare, se travaille et s'anime. Faute de quoi, il peut mener à une démobilisation des équipes. De nombreux témoignages ont, en effet, fleuri depuis le développement du flex office, sur la perte d'engagement de certains collaborateurs, désorientés par cette nouvelle organisation de travail où ils n'ont plus leur poste attribué et doivent prendre place au quotidien dans des espaces qu'ils estiment impersonnels.

### **Phase de test et équipes pilotes**

Stéphane Seigneurin préconise d'avancer à pas mesurés sur le sujet du flex office en constituant d'abord des équipes pilotes. « Cette équipe peut être une sorte d'ambassadeur. Elle peut expliquer le concept, le fonctionnement, les avantages. Et analyser la meilleure mise en place opérationnelle, identifier ce qui est faisable, ou pas. Pour certaines équipes techniques, par exemple, qui ont besoin d'outils spécifiques, cela ne sera pas possible, il faut aussi le prendre en compte. En tout cas, il ne faut pas que ce déploiement du flex office parte uniquement du haut de la pyramide hiérarchique. Il est intéressant également de passer par une phase de test pour identifier ce qui est à corriger et à adapter. »



« Aujourd'hui, les équipes collaborent beaucoup plus qu'avant, elles échangent avec plus de monde et intègrent ainsi les problématiques de chacun. Cela a créé une réelle synergie. »  
Laetitia Rousseau, Daf de Leasecom



« Nous avons fait beaucoup de communication, de pédagogie et nous avons donné du sens à cette démarche, notamment en matière d'empreinte carbone. »  
Arnaud Greffet, directeur de Safran Finance Services

Le centre de services partagé (CSP) de Safran, Safran Finance Services, est passé au flex office depuis deux ans, sous la houlette de son directeur, Arnaud Greffet, ardent défenseur par ailleurs du télétravail. « Nous avons un ratio de six places sur dix. Nous n'avons pas eu d'opposition particulière, mais nous l'avons bien préparé. Nous avons standardisé tous les postes de travail afin que tout le monde bénéficie des mêmes outils et, surtout, nous avons dématérialisé un maximum nos process afin d'éviter les déplacements de dossiers papier de bureau en bureau. Cela nous a poussé à avancer rapidement dans cette direction de la digitalisation, avec finalement des bénéfices qui vont bien au-delà du flex office en lui-même », explique Arnaud Greffet. « Nous avons fait beaucoup de communication, de pédagogie et nous avons donné du sens à cette démarche, notamment en matière d'empreinte carbone. Régulièrement, nous revenons dessus et réexpliquons la démarche. » Le directeur du CSP est convaincu de l'intérêt du flex office. « Les managers sont au milieu des équipes, avec des collaborateurs nouveaux chaque jour. Cela permet une meilleure cohésion, un management plus proche avec une résolution quasi immédiate des problèmes ou difficultés qui peuvent se présenter ».

Même satisfaction du côté de Laetitia Rousseau, Daf de Leasecom, société de financement locatif d'équipements professionnels (278 collaborateurs, dont 24 à la fonction finance). « Aujourd'hui, les équipes collaborent beaucoup plus qu'avant, elles échangent avec plus de monde et intègrent ainsi les problématiques de chacun. Cela a créé une réelle synergie », raconte-t-elle. À la suite d'un déménagement, tous les services de son entreprise sont passés en flex office il y a un an, dont les fonctions finances donc. « Lorsque nous avons annoncé que nous

souhaitions aller vers le flex office, j'ai eu beaucoup de questions de mon équipe », raconte Laetitia Rousseau. « Des interrogations en particulier sur les sujets de confidentialité et d'organisation puisque nous avons encore beaucoup de papiers. J'ai essayé d'y répondre le mieux possible et de prendre en compte les suggestions. » Des casiers ont été mis en place, permettant à chacun de vider son bureau chaque soir et de stocker facilement ses affaires, et, en parallèle, du chemin a été parcouru vers la digitalisation. « En quelques mois, de nouvelles habitudes ont été prises. De mon point de vue, ce changement a été très bénéfique pour la performance de l'entreprise, mais aussi pour les collaborateurs, car nous avons maintenant des espaces de vie beaucoup plus sympas qui ont été rendus possibles par cette organisation. »

### Anticiper et planifier les taux d'occupation

Derrière ces témoignages de satisfaction, apparaissent néanmoins des impératifs : que chacun respecte les règles (en laissant notamment son poste de travail vierge et propre pour le suivant), que cette dépersonnalisation de l'espace propre à chacun (et à laquelle un certain nombre de collaborateurs sont attachés) soit compensée par d'autres avantages, comme des espaces de convivialité, que le sujet du flex office soit animé de manière régulière, que chacun dispose des moyens de travailler confortablement... Et surtout, que jamais, au grand jamais, des collaborateurs qui se sont déplacés se voient dans l'obligation de rebrousser chemin pour aller travailler chez eux, faute de place. Cela passe notamment par un taux de foisonnement (ratio du nombre de postes/salarié) suffisant (ou la possibilité de déborder si besoin dans d'autres services). ●