



Lettre d'information N°55 – Décembre 2017

Flex-office ou télétravail ?

1

Le 5 Octobre dernier, le site en ligne Workplace Magazine (*lire en note 1*) s'interrogeait sur « *les entreprises sont-elles prêtes pour le flex office ?* ». Mais qu'est-ce donc que ce mode d'organisation ?

Est-ce un autre nom pour le télétravail ?

Le Flex-Office

Le « *flex office* » ou le « *sans bureau fixe* » ou encore, le bureau non attribué a la faveur de certains experts qui étudient l'organisation dans l'entreprise. Le magazine Stratégies (*lire en note 2*) rapporte l'expérience de Bouygues Telecom qui a décidé de passer à un système de bureaux partagés. Serait-ce la fin du poste de travail individuel ?

Gilles WYBO, rédacteur de l'article, fait le constat que le salarié version 2016-2017 serait devenu un mutant : son ordinateur portable sous le bras et son smartphone dans la poche, il s'installe à un bureau différent tous les jours et passe beaucoup de temps dans des espaces collectifs (salles de réunion, de conférence, de repos, cafétéria, etc...). Cet électron libre, mobile à l'extérieur comme à l'intérieur même de son entreprise, n'a plus de poste de travail personnel. Le bureau virtuel, les réseaux sociaux, la 3G-4G et le Wifi public jouent le rôle de cordon ombilical avec son manager, ses collègues et ses contacts extérieurs. Ce mutant est le fruit d'un nouveau mode d'organisation du travail : le « *desk sharing* » (bureaux partagés en français) et le « *flex office* » (bureau flexible).

Pour certains décideurs, ces anglicismes sont à la pointe du progrès. Pour d'autres, ils sont l'antithèse du groupe humain qu'est, et doit rester, une entreprise. Essayons d'y voir plus clair.

Toujours selon Gilles WYBO, dans le premier cas, les collaborateurs n'ont plus de bureau attribué car il y a souvent moins de postes de travail disponibles que de salariés potentiellement présents dans l'entreprise. Cet écart, subi ou voulu, est en train de déferler sur les entreprises françaises. « *C'est une tendance forte depuis deux ans, d'ailleurs dans la quasi-totalité des projets d'aménagements de bureaux que nous suivons se pose la question de passer à un système de bureaux partagés, constate Olivier CROS, directeur Workplace Strategy de JLL (ex Jones Lang Lasalle). Et dans un projet sur deux cela aboutit.* »

Au premier abord, le phénomène concerne surtout les entreprises du secteur des services à haute valeur ajoutée puisque c'est elles qui ont prioritairement choisi de s'y convertir. S'agit-il juste d'un



phénomène de mode ou d'une transformation profonde et irréversible de la façon de travailler ? Ces salariés sans bureau fixe ne risquent-ils pas d'être déboussolés ?

Première certitude : les bureaux partagés ont de beaux jours devant eux. Cela semble logique car ce choix résout plusieurs problèmes concomitants. D'abord les entreprises cherchent toutes à réaliser des économies sur leurs coûts immobiliers en réduisant les mètres carrés. Et, en même temps, elles font le constat que les postes de travail individuels sont de moins en moins occupés, tant en open space qu'en bureau cloisonné. « *Au siècle dernier, un salarié passait 80% de son temps à son poste de travail. Aujourd'hui il n'y reste que 50 à 60% de sa journée* », note Olivier CROS, de JLL.

Parallèlement, le travail en mode projet l'oblige à multiplier les échanges avec d'autres services et des partenaires tant intérieurs qu'extérieurs. Au fil des années, à mesure que les collaborateurs se sont équipés – ou l'ont été par leur entreprise - en tablettes, en ordinateurs portables et en smartphones, tous connectés en Wifi et/ou en 3G/4G, il y a eu une déconnexion de plus en plus flagrante entre les surfaces et leurs usages. Alors que le travail n'a jamais été aussi collaboratif, les espaces sont restés à 90% individuels.

Inventer des espaces innovants

« *Il s'agit d'une révolution culturelle, de faire en sorte que les gens changent leurs pratiques, qu'il y ait davantage de réunions physiques, de rencontres informelles, d'activités de networking*, décrypte Cédric GHOZZI, directeur du consulting stratégique chez Babel. *Mais cela implique aussi de passer d'une hiérarchie basée sur le contrôle à un système de management qui repose sur la confiance.* »

Comme chez Bouygues Telecom, qui a choisi le « *flex office* » pour ses 3.600 collaborateurs installés à Meudon (92). « *Les mètres carrés récupérés [sur les espaces privatifs] ont permis de créer des zones communes: box, lounge, salle de créativité, salle de repos, cabines téléphoniques*», explique le DRH, Philippe CUENOT. Et puis cela induit de nouvelles façons de travailler : « *il y a des gens qui changent de bureau tous les jours pour plancher sur un projet commun avec un collègue* », note le DRH.

Dans le bâtiment de l'opérateur, il y a 100 postes de travail pour 115 salariés. Mais il vrai qu'un millier de personnes sur les 3.600 (soit près de 28%) a opté pour le télétravail pour deux jours par semaine au maximum. Bien sûr ce système des bureaux partagés peut se révéler catastrophique s'il n'est pas bien maîtrisé : « *Si une entreprise décide de supprimer 30% de bureaux en se disant que les postes ne sont occupés qu'à 50% du temps, c'est dangereux, cela risque de déstabiliser le personnel* », prévient Rémi MANGIN, président de CD & B.

Laurent QUINTREAU, secrétaire général du Syndicat CFDT de la Nouvelle Économie (Betor-Pub) y voit également un danger : « *on ajoute une nouvelle contrainte au salarié qui va devoir trouver sa place le matin. C'est une erreur de dépersonnaliser et donc de déshumaniser son espace de travail* ».

Il est vrai que le sentiment d'appartenance à l'entreprise passe aussi par le lien physique.



De son côté PARELLA, spécialiste de l'aménagement tertiaire (*lire en note 3*), a questionné les entreprises françaises sur leurs modes d'aménagement. Et en a profité pour récolter leurs avis et expériences autour du flex office.

Au total, 175 entreprises ont répondu à son enquête « *Mode d'aménagement des locaux d'entreprise* ». Elles sont 54 % à déclarer travailler dans des espaces plutôt ouverts, de type open space, 73 % disposent de postes de travail privatifs, 20 % n'ont pas d'emplacements attitrés et 3 % ont préféré mutualiser et partager les postes (moins de postes de travail que de collaborateurs). Une majorité d'entre elles (67 %) affirment que leur aménagement actuel répond à leur organisation. Pour les 33 % restants, elles expliquent que les aménagements ne collent pas avec leur mode de travail, leur méthode de management, ou encore leur image. Dans le cas de l'open space, parmi les points qui pèchent, plusieurs répondants ont notamment signalé un manque de confidentialité ou des ambiances trop bruyantes.

Quid du flex office ?

85 % des entreprises interrogées par PARELLA affirment avoir déjà entendu parler du flex office. 46 % d'entre elles pensent qu'il s'agit d'une bonne solution et 15 % d'une mauvaise, les 39 % restants ne s'expriment pas sur la question. Et quand on leur demande si elles sont prêtes à mettre en place une telle démarche de partage et de mutualisation des postes de travail dans leur entreprise, elles sont 61% à s'exprimer en sa faveur. Parmi les facteurs qui les inciteraient à le faire, on note un mode de travail dans l'entreprise adapté à cette nouvelle organisation de l'espace, l'arrivée d'une nouvelle génération de collaborateurs plus connectés ou encore l'optimisation des coûts immobiliers.

Et le télétravail ?

Les experts du mode du travail avancent une productivité en hausse de 5 à 30%, une baisse de l'absentéisme de 20%, jusqu'à 30% d'économie de surface immobilière : le télétravail peut avoir bien des avantages pour une entreprise.

A condition de l'utiliser à bon escient.

Quels sont les avantages et inconvénients du télétravail ?

Pour 85 % des entreprises interrogées en 2012, à l'initiative du ministère chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie Numérique : « *le télétravail a un impact très sensible sur la compétitivité* » (*lire en note 4*). Les gains de productivité pourraient atteindre « 5 à 30 % ». De plus, le télétravail permettrait « *plus de motivation pour les salariés* », moins d'absentéisme et une « *baisse du turnover* ».

Toutefois, il subsiste quelques freins au développement du télétravail, comme le coût de sa mise en place, « *la peur de perte d'autorité du management direct* » ou encore « *les risques d'inégalité de traitement entre salariés* ».



Comment mettre en place le télétravail ?

Le Code du travail (*lire en note 5*) stipule que c'est le contrat de travail, ou son avenant, qui précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour. « *A défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail* ». Le télétravail peut être proposé dès l'embauche ou être instauré plus tard, toujours avec l'accord écrit des deux parties et reste réversible.

4

Quelles sont les obligations concernant les télétravailleurs ?

En tant qu'employeur, comme l'impose le Code du travail, l'entreprise a des obligations spécifiques à l'égard des télétravailleurs, elle doit :

- prendre en charge « *tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail* » (matériel, logiciels, outils de connexion, maintenance...). L'étude sollicitée par la DGE (*lire en note 4*) estime autour de 1.370 euros le coût moyen de la mise en place du télétravail, par télétravailleur, entre l'équipement informatique, les formations, le pilotage du projet... ;
- informer les salariés concernés des restrictions dans l'usage des équipements et outils informatiques mis à leur disposition, ainsi que des éventuelles sanctions auxquelles ils s'exposent ;
- fixer avec ces salariés les plages horaires durant lesquelles ils peuvent être contactés ;
- organiser un entretien annuel avec chacun d'eux, notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- proposer aux télétravailleurs accomplis de reprendre un poste sans télétravail qui correspond à leurs qualifications et compétences ;
- indiquer la disponibilité de tout poste de cette nature aux salariés qui souhaitent (re)devenir télétravailleurs.

L'accord national interprofessionnel (*lire en note 6*) stipule que « *l'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. (...) Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionné à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé.* »

En savoir plus

- Sur le site gouvernemental Teletravailler.fr
- Sur le site du ministère du Travail
- Sur le site de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Ce que dit la loi

- Articles L1222-9 à L1222-11 du Code du travail
- Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005
- Accord-cadre européen du 16 juillet 2002



Quelle est la meilleure solution : flex office ou télétravail ?

Loin de nous l'intention de répondre à cette question dont la réponse appartient à chacune de vos entreprises ou organisations, suivant son modèle d'affaire, son mode management, sa volonté de s'adapter à son marché et à sa vision de l'avenir. Votre démarche doit d'abord, à notre avis, commencer par déterminer qui des salariés, du haut en bas de la hiérarchie, a, compte tenu des contraintes de sa fonction, l'absolue nécessité de disposer d'un poste de travail privatif voire d'un bureau cloisonné. Ceux-ci étant validés et volontairement limités en nombre, tous les autres, quel que soit leur niveau hiérarchique, peuvent travailler en flex office, chez eux ou en co-working (*lire en note 7*).

Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisation, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.

Cordiales salutations.

Denis CHAMBRIER

Gérant & Consultant Senior

denis.chambrier@dcr-consultants.fr

Mob : 06.7777.1883

Note 1 : <http://workplacemagazine.fr>

Note 2 : <http://www.strategies.fr>

Note 3 : <http://www.parella.fr>

Note 4 :

https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/cns/ressources/Teletravail_Rapport_du_ministere_de_Mai2012.pdf

Note 5 :

https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=0F4FBE07FB2C1C86259D000222EF3C03.tpdila13v_2?idSectionTA=LEGISCTA000025558058&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20170413

Note 6 : <https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juillet-2005-relatif-au-teletravail>

Note 7 : http://www.dcr-consultants.fr/telechargement/lettre_info41_sept2016.pdf