

le lab.

*Innovation
partagée*

de la sécurité sociale

Le flex-office

ou comment repenser les espaces de travail
pour faire vivre le collectif en s'appuyant sur
de nouveaux usages

Contexte et problématique

Avec l'avènement du télétravail depuis la crise sanitaire, l'entreprise doit faire face à un enjeu d'importance : faire coïncider les besoins individuels d'équilibre « vie professionnelle / vie privée » et la performance issue du collectif de travail.

Le « Flex office », littéralement « bureau flexible » va plus loin qu'un simple aménagement des espaces, il doit s'inscrire dans le cadre d'un **projet d'entreprise centré sur de nouvelles modalités de travail** : moins de postes individuels et d'open-spaces pour davantage d'espaces répondant aux attentes et usages (espaces de réunion, de créativité, de réflexion, de travail personnel, espaces de détente).

Dans ce cadre, le concept anglo-saxon d' « Activity Based Working » (ABW), soit « espace fondé sur l'activité » ou « bureau dynamique », décrit une organisation dans laquelle les collaborateurs s'installent dans un espace de travail en fonction de l'activité à réaliser.

Pour l'organisme, un projet de flex-office embarque deux aspects : **la flexibilité des espaces de travail** et **l'accompagnement vers des postures managériales adaptées**.



Objectifs

- **Faire évoluer les modes de travail et la culture d'entreprise** : plus d'ouverture, de flexibilité et d'agilité dans les processus de travail.
- **Améliorer la qualité de vie au travail** : un environnement de travail plus adapté et plus convivial renforce le bien-être des collaborateurs.
- **Rationaliser les surfaces utilisées** en fonction des usages réels.
- **Favoriser le décroisement** pour permettre aux collaborateurs de se rencontrer et de s'ouvrir à d'autres collègues : développer de nouveaux liens voire de nouvelles coopérations professionnelles.
- **Valoriser la marque employeur** de l'organisme en donnant l'image d'une entreprise dynamique, adaptative et moderne : attractivité renforcée en matière de recrutement, notamment auprès des jeunes.



1

Partager et communiquer la vision de la Direction



Informez les managers du cadre dans lequel se situe le projet ainsi que des étapes de déploiement envisagées. Un séminaire des managers peut être l'occasion d'une présentation des objectifs poursuivis, de faire intervenir une personne experte des sujets d'aménagement d'espaces de travail et d'organisation. L'objectif est d'embarquer les managers dans cette transformation des dynamiques de travail.

Une communication plus large à l'ensemble des collaborateurs doit ensuite être envisagée.

2

Mettre en place une équipe projet pluridisciplinaire



Associez les fonctions ressources (services immobilier, RH, communication, DSI, innovation, etc...) et l'ensemble des parties prenantes concernés par cette nouvelle organisation : **veillez notamment à intégrer le CSE et le CSSCT**. Vous pouvez rassembler un panel représentatif des futurs utilisateurs, issu des différents services de l'organisme.

Organisez une séance de travail dédiée à :

- **L'identification des liens existants ou à créer** entre les services, dans l'objectif de favoriser les échanges.
- **La définition des différents espaces nécessaires** à créer répondant aux besoins des équipes : salles de réunion, espaces de travail (sous forme de « marguerites », salle bulle d'isolement, salle de créativité équipée de matériel d'animation), espace détente, etc.
- **Une réflexion sur les utilisations optimales de ces différents espaces** : Quelles règles d'utilisation ? Quel niveau de confidentialité, pour quels espaces ? etc. Le sujet du matériel et des équipements, notamment informatiques, peut être abordé dans cette séance.
- **Une concertation sur l'implantation idéale des services** au vu de leurs modalités de collaboration et des besoins fonctionnels exprimés par chacun.

Définissez une Direction ou un service expérimentateur, volontaire et motivé pour engager un travail plus fin de réflexion sur les activités du secteur et leurs modalités : télétravaillables ou non, synchrones ou asynchrones...

3

Concevoir les différents espaces



Construisez un cahier des charges à partir de la définition des besoins et des usages : mobilier modulable, tableaux blancs, équipement de visioconférence, panneaux anti-bruit, etc.

Intégrez également dans ce cahier des charges les aspects « non fonctionnels » comme l'ambiance souhaitée, l'aspect esthétique, etc.

Plusieurs formats peuvent être imaginés, allant du « bureau dynamique » où les espaces de travail sont utilisés selon l'activité à réaliser, à une démarche de flex-office plus globale.

Finalisez la conception des nouveaux espaces en vous inspirant d'autres organismes ou entreprises lors de voyages apprenants : il s'agit d'organiser des visites dans des écosystèmes externes pour enrichir sa vision et capitaliser sur les retours d'expériences d'autres acteurs.

Sollicitez des structures (autres institutions, entreprises, des espaces de coworking, etc.) pour visiter leurs locaux et les interroger sur la manière dont les espaces ont été pensés et aménagés. Posez à cette occasion la question de l'usage et demandez aux utilisateurs de vous partager leur retour d'expérience de terrain.

4

Réaliser les achats et installer les espaces



Prospectez les prestataires potentiels, effectuez une sélection en fonction des devis présentés (propositions de projet, prix, ambiance souhaitée). Au regard de l'envergure du projet, vous aurez peut-être besoin de passer des marchés (se référer à la procédure en vigueur).

Réalisez les travaux, installez les équipements.

Soignez la décoration des nouveaux espaces de travail et nommez-les pour leur apporter une identité propre. Cela permettra aussi **l'identification des espaces** par les collaborateurs et les aidera à se repérer dans ces nouveaux lieux.

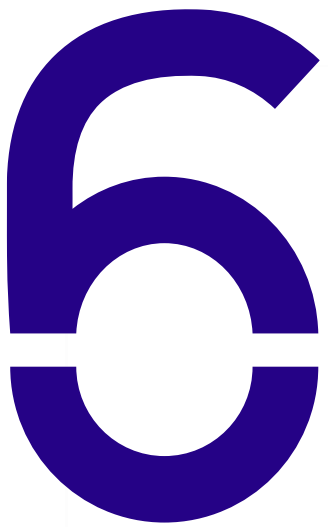
5

Communiquer sur l'ouverture de ces espaces



Prévoyez **une inauguration conviviale** des espaces pour marquer la nouvelle dynamique : visite des lieux, présentation des équipements, etc.

Les règles d'utilisation des espaces peuvent être affichées sur site et communiquées plus largement (sur l'intranet de l'organisme par exemple).



Renforcer l'accompagnement managérial



Proposez des **séances d'information et d'accompagnement au changement** pour les managers et leurs équipes. Ces séances permettront de **solutionner les éventuelles difficultés** rencontrées et de déterminer **les pratiques managériales** les plus en phase avec la nouvelle organisation du service.



Il peut être utile de prévoir **une formation spécifique des managers** pour accompagner le développement de nouvelles approches et méthodes dans le cadre de ces nouveaux usages : l'animation du collectif, le management visuel, les démarches agiles, la bonne utilisation des espaces de créativité et d'innovation participative, etc.

7

Expérimenter les espaces et les évaluer



Testez en situation réelle chacun des différents espaces pour s'assurer qu'ils répondent bien aux usages définis au départ. Observez les pratiques des collaborateurs et diffusez un questionnaire pour recueillir leurs ressentis (par exemple sur les aspects de collaboration, de qualité de vie au travail, d'efficacité dans les activités et les échanges, d'ergonomie des espaces, etc.)

Ces tests peuvent se dérouler sur plusieurs semaines et visent à identifier les ajustements éventuels à réaliser.

Organisez des visites en interne pour que les collaborateurs s'approprient bien les espaces.

Pour aller plus loin

Faire en sorte que les nouveaux espaces soient adaptés aux pratiques de travail hybride :

- Homogénéiser le **matériel informatique** disponible dans les différents espaces afin de faciliter leur prise en main par les collaborateurs.
- Mettre des **systèmes de visioconférence** à disposition dans les nouveaux espaces, pour faciliter les échanges, notamment dans le cadre du travail hybride.
- Utiliser des applicatifs type Zoom, Teams, Klaxoon ou autre **outil de travail collaboratif** et former les collaborateurs à leur utilisation.
- Mettre en place un logiciel de **gestion des espaces** pour optimiser la gestion et les réservations des différents lieux.



Bénéfices attendus

- Dans le cadre du télétravail, dynamiser le retour sur site des collaborateurs en suscitant l'envie de s'inscrire dans un collectif de travail.
- Améliorer la qualité de vie au travail et l'engagement des collaborateurs.
- Soutenir la performance collective sur le long terme grâce à la qualité des interactions : améliorer la productivité et la qualité de service.



Facteurs clés de réussite

- La priorité du projet est bien **d'accompagner les évolutions des modes de travail**. Il est important de garder à l'esprit que les aménagements des espaces sont au service des nouvelles modalités de travail mais ne constituent pas un objectif en soi.
- **Prévoir une phase « test & learn »** pour acculturer les collaborateurs à cette nouvelle organisation. Le ciblage du secteur d'expérimentation est important : choisissez les services d'un même département ou des services qui travaillent en étroite relation, par exemple.
- **L'accompagnement des équipes** est un facteur de succès important, qui peut s'opérer sur plusieurs mois. Cet accompagnement peut porter sur une multitude d'aspects : organisationnel, managérial, RH, mais aussi logistique, technique, etc.
- **Un plan de communication interne** est nécessaire pour assurer un bon déploiement du projet et accompagner la transformation.

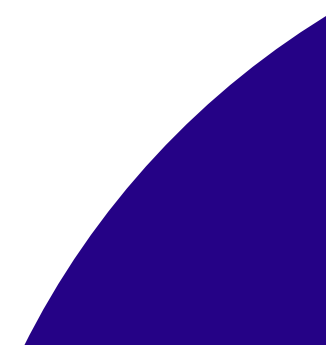


Comment s'emparer de ce guide ?



Ce guide peut être utilisé en suivant les étapes indiquées, ou encore **à titre d'inspiration** : vous pouvez vous éloigner de la méthodologie décrite et mettre en place le projet dans votre organisme **en adaptant le périmètre et/ou les étapes** présentés.

N'hésitez pas à vous appuyer sur ce support pour alimenter d'autres démarches et nourrir des réflexions de manière plus globale.



Pour aller plus loin

La Cnam de la Vendée a développé le flex office dans ses locaux pour soutenir le développement des nouvelles organisations de travail. Ce projet a été imaginé et mis en œuvre à la faveur du Défi du Lab 2021 organisé par le Lab de la Sécurité sociale.

Vous souhaitez **contacter un pilote de projet** pour bénéficier de son retour d'expérience ?

Vous avez besoin **d'outils ou de ressources** pour mettre en place le flex office dans votre organisme ?

Contactez l'équipe du Lab de la Sécurité sociale :

 labsecuritesociale@ucanss.fr

 lab.securite-sociale.fr

Consultez le Livre Blanc : [immobilier et transformation des espaces de travail](#)

Visionnez les replays des [journées de l'immobilier Ucanss](#)

Tous les jours, au service
des acteurs de la Sécurité sociale

UCANSS



www.ucanss.fr