

« Nouvelles » organisations de travail, entre ressources et contraintes pour les salariés : cas du télétravail et du *flex-office*

Maillot, A. S., Meyer, T., Prunier-Poulmaire, S., & Vayre, E.



ELEMENTS DE CONTEXTE DE L'ETUDE ET OBJECTIFS

- Etude exploratoire – Réalisée en période de COVID
- Télétravail et Travail en *flex office* souvent traités séparément dans la littérature

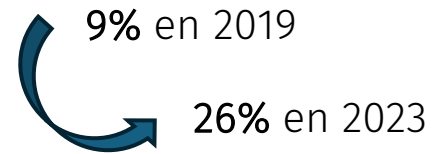
Selon une **approche comprehensive** et une vision **systémique** du travail, nous nous sommes demandé dans quelle mesure les modes d'organisation du travail qui couplent télétravail et flex office jouent sur :

- Les temporalités de travail ?
- L'appropriation des multiples **espaces** de travail ?
- La reconfiguration des relations professionnelles ?
- Et quels sont les effets perçus en termes de **performance** et de **santé** ?

ELEMENTS DE CONTEXTE DE L'ETUDE ET OBJECTIFS



Pratique du travail (au moins occasionnellement)



(Dares, [enquêtes Conditions de travail 2019](#), [Tracov 1](#) et [Tracov 2](#))



Travail en *flex office*

Pas encore de mesures / statistiques nationales

Parmi les salariés de bureaux, **14 à 16%** sont dans des espaces de type **non attribués**

(e.g., Deskeo, 2020)

QUE DISENT LES TRAVAUX SCIENTIFIQUES SUR LE TÉLÉTRAVAIL ?

Télétravail

- « Une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement ou partiellement à distance (i. e. effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine) et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication » **(Vayre, 2019)**
- Pratique répandue depuis les années 1970-80
- Littérature abondante, résultats contrastés

QUE DISENT LES TRAVAUX SCIENTIFIQUES SUR LE TÉLÉTRAVAIL ?

Temporalité du travail

- Densification et allongement du temps de travail (e.g., Maruyama et al., 2009 ; Sardeshmukh et al., 2012)
- Amélioration de la concentration, diminution des interruptions (e.g., Biron & Van Veldhoven, 2016)

Relations professionnelles

- Diminution de la quantité et de la qualité des échanges, formels et informels (Gajendran & Harrison, 2007)
- Fragmentation des collectifs de travail ou superficialité dans leur fonctionnement (e.g., Hislop & Axtell, 2007 ; Planchard & Velagic, 2020 ; Enel, 2017)

Performance

- Amélioration de la performance et de la productivité (interruptions) (Vega et al., 2015) vs diminution de la performance (sentiment isolement) (e.g., Golden et al., 2008)

Santé

- Amélioration : meilleure flexibilité temporelle, maîtrise du temps de travail (e.g., Duxbury & Halinski, 2014 ; Baruch, 2000)
- Dégradation : RPS, sentiment d'isolement, addiction au travail, déséquilibre des temps de vie (e.g., DARES, 2016 ; Taskin, 2010)

Période COVID-19

- Incertitude sanitaire
- Situation imposée et non anticipée
- Difficultés en lien avec les exigences professionnelles et domestiques

(e.g., Eurofound, 2020 ; Carillo et al., 2021)

QUE DISENT LES TRAVAUX SCIENTIFIQUES SUR LE TRAVAIL EN FLEXOFFICE ?

Flex office

- Des **espaces ouverts** (type open space),
- L'**absence de postes attribués**, parfois des équipes ou des groupes bénéficient de zones délimitées,
- Des **politiques, des règles** qui régissent l'**usage des espaces** sont souvent appliquées (« bureau net » (clean desk),
- Des **espaces de travail supplémentaires** (e.g. salles de réunions, cabines téléphoniques, espaces d'appoints individuels, etc),
- Un **nombre de place inférieur à l'effectif** (Ratio de foisonnement poste de travail/employés de 0,7 ou 0,8 aujourd'hui plutôt 0,6).

(Bodin Danielsson & Bodin, 2008)

Une littérature récente (années 2000), des résultats contrastés

Plusieurs appellations sont utilisées par les entreprises : agile working, activity based working, smart working etc.

QUE DISENT LES TRAVAUX SCIENTIFIQUES SUR LE TRAVAIL EN FLEXOFFICE ?

Temporalité du travail

- Interruptions dans le travail (Babapour et al., 2018)
- Effets ambigus sur la concentration (Rolfö et al., 2018 ; Villechenaud, 2017)

Relations professionnelles

- Favorable à la communication, l'interaction, la coopération (e.g., Candido et al., 2016)
- Augmentation de la communication inter-équipes, diminution de la communication intra-équipe (De Been et al., 2015 ; Wohlers et Hertel, 2018)

Appropriation des espaces de travail

- Politique d'usages différentes selon les entreprises, détournées pour répondre aux exigences du travail (Babapour et al., 2018)
- Impossibilité de personnaliser - territorialiser ; altération de l'identité professionnelle (Donis et Taskin, 2017)
- Amélioration de l'appropriation de l'espace si implication des salariés à la conception (e.g., Morrisson & Smollan, 2020)

Après la période COVID-19

- Télétravail n'est plus obstacle
- Gains financiers surfaces (e.g., Marzban et al., 2021)
- De plus en plus d'entreprises envisagent la mise en place du flex office en France (Deskeo, 2021)

QUE DISENT LES TRAVAUX SCIENTIFIQUES SUR LE TRAVAIL EN FLEXOFFICE ?

Performance

- Amélioration des performances ou de la productivité : meilleure gestion du temps - espace ; meilleure interaction avec les collègues (e.g., Eismann et al., 2021)
- Dégradation des performances liée à l'environnement physique de travail (e.g., Kim et al., 2016)

Santé

- Globalement peu d'études
- Résultats différents sur le stress et la fatigue (Nijp et al., 2016 ; Ten Brummelhuis et al, 2012)

PARTICIPANTS

- Groupe français - secteur industriel
- 10 salariées de l'équipe Santé Sécurité au Travail
- 5 femmes - 5 hommes
- Ancienneté moy. Ent. : 15 ans
- Tous ont des métiers différents
- Age moy. : 45 ans
- 4/10 ont un espace dédié au travail à domicile dont 1 espace fermé

PROCÉDURE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

- 4 méthodes mobilisées :
 - La recension documents internes
 - l'entretien semi-directif (9 salariées)
 - l'observation verbalisante (4 demi-journées – 4 salariées)
 - Les auto-relevés d'interactions (4 jours/ salariées soit 36 relevés analysés)



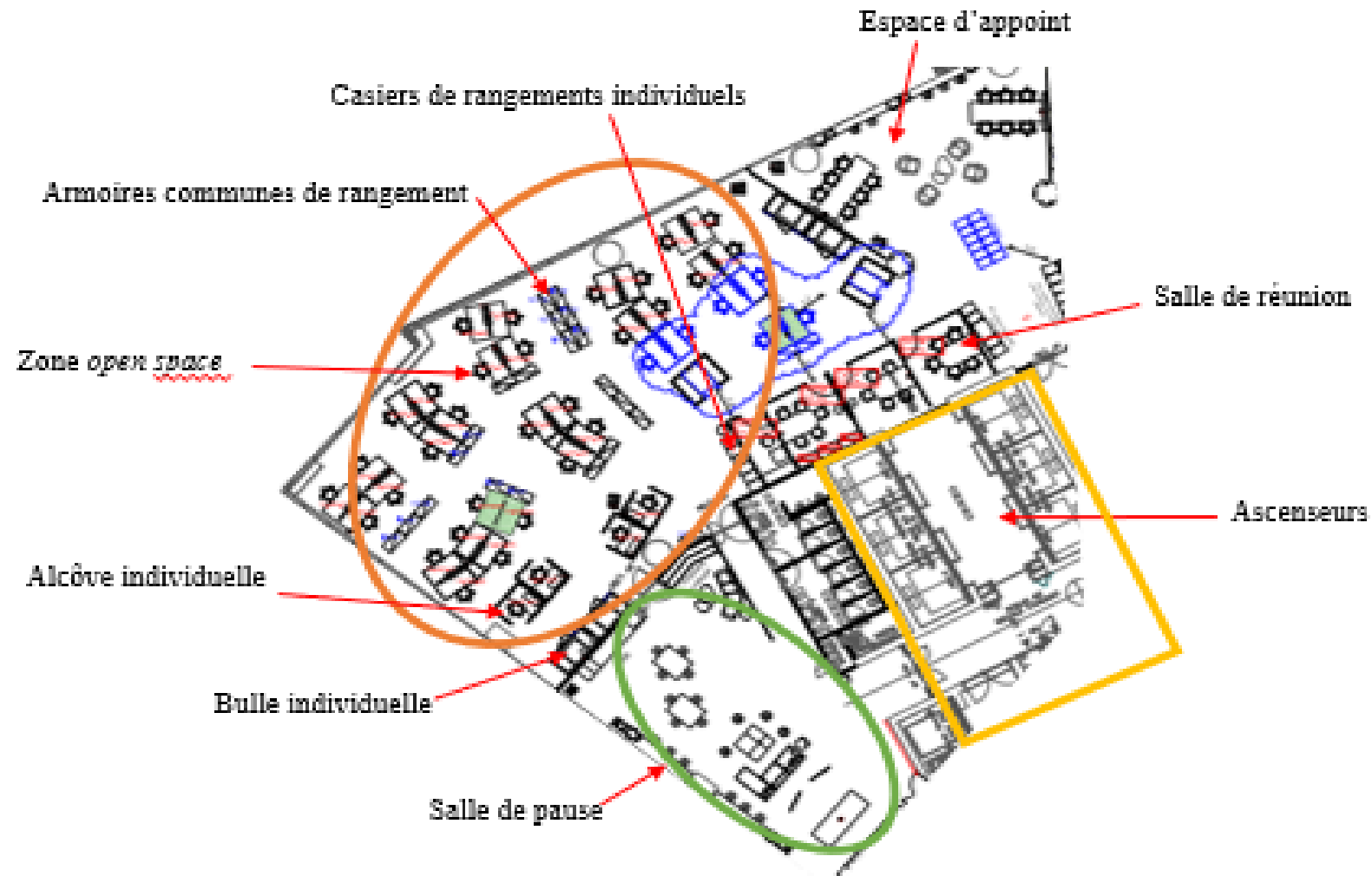
- Analyse des documents internes
- Transcription, anonymisation et analyse des entretiens (Schilling, 2006)
- Catégorisation des observations
- Analyse descriptive des auto-relevés d'interactions



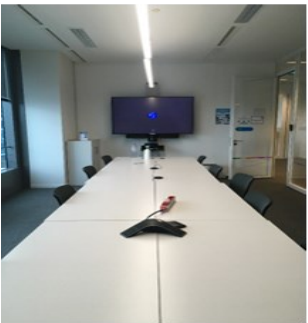
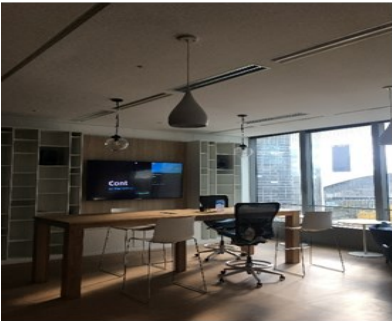
Triangulation des données

RESULTATS

PLAN



RESULTATS




- Effectif susceptible de fréquenter le plateau : **200 salariés** (hors prestataires)
- Création de **zones attirées** par service/équipe
- Ratio de 0,6 qui tendait vers 0,5
- 3 grands open space entre 30 et 40 places, non cloisonnés
- Des **espaces d'appoints non réservables** : Cabines téléphoniques, cabines réunions individuelles, alcôves
- Des **salles de réunions réservables**

Rmq : Tous les postes de travail disposaient d'un écran, d'un clavier et d'une souris.

RESULTATS

Charte d'usages des espaces

- Réservation à la journée,
- Possibilité de réserver sur toutes les zones, hormis lors des jours prioritaires par équipe,
- Des coups de fil, réunions qui doivent se faire dans des espaces d'appoints,
- Rangement des affaires le soir dans le casier,
- Il est explicitement demandé aux salariées de ne pas écouter le contenu des échanges lorsqu'un voisin de bureau est en conversation téléphonique.



Traitement cognitif obligatoire (e.g., Banbury & Berry, 2005 ; Landstrom et al., 1995 ; Liebl et al., 2012 ; Schlittmeier et al., 2008 ; Sundstrom et al., 1994)

Logiciel de réservation de place individuelle

- Non visibilité des personnes en dehors de sa zone
- Demande, confirmation et rappel de la place réservée (au minimum en 3 mails)

Logiciel de réservation de salles de réunions

- Non visibilité de la dotation des salles en matériel
- Non visibilité du type de mobilier et du nombre de places disponibles

... Et d'autres réservations

- Parking
- Récupération colis
- Restaurant d'entreprise

RESULTATS

Temporalité du travail

- 6/9 salariées indiquent des **gênes associées au bruit, ou aux déplacements qui impactent la concentration** et le déroulement de l'activité de travail.
- Une **fragmentation du temps de travail** correspond aux temps de recherche d'un espace pour s'isoler.
- Les **aléas de l'activité** comme les retards dans les réunions, le besoin de s'isoler ou de se réunir pour répondre à un imprévu sont difficiles à réguler.

« La problématique c'est que tu as les stimulations sonores et t'as la stimulation

visuelle »

Alexandre

« Les appels téléphoniques... C'est horrible. [...] Moi quand je reçois des appels honnêtement je me balade avec mon casque sur les oreilles, [...] avant que je puisse trouver un endroit où m'asseoir

»

Paula

« Le problème des salles de réunion c'est qu'on les réserve pour un créneau horaire, une réunion ça peut commencer avec du retard ça peut finir avec du retard, mais quoi qu'il arrive les personnes qui ont réservé derrière vous viendront et vous chasseront de la pièce »

Philippe

RESULTATS

Appropriation des espaces de travail

- Conservation de places identiques qui permet d'être **identifié**, localisé plus facilement par les autres services et **sert de repère** pour sa propre activité.

« A partir du moment où t'es localisé de manière plus spécifique à un endroit dans cet espace-là, les gens ont aussi plus de facilité à te retrouver quand ils te cherchent [...] »

Timéo

*Le fait d'avoir finalement figé à un endroit dans l'espace en disant nous on va plutôt se mettre là, ça permet aussi de **refiger des habitudes**, de **redévelopper** entre guillemets **une routine**, ou en tout cas **un cadre qui est à peu près stabilisé** »*

Alexandre

- Des observations qui montrent une **réappropriation collective temporaire** des espaces chez les membres du service observé.
Les salariés de l'équipe utilisent des salles de réunions pour déjeuner en équipe alors que l'utilisation à ces fins est « interdite ».

RESULTATS

Relations professionnelles - Ressources psychosociales

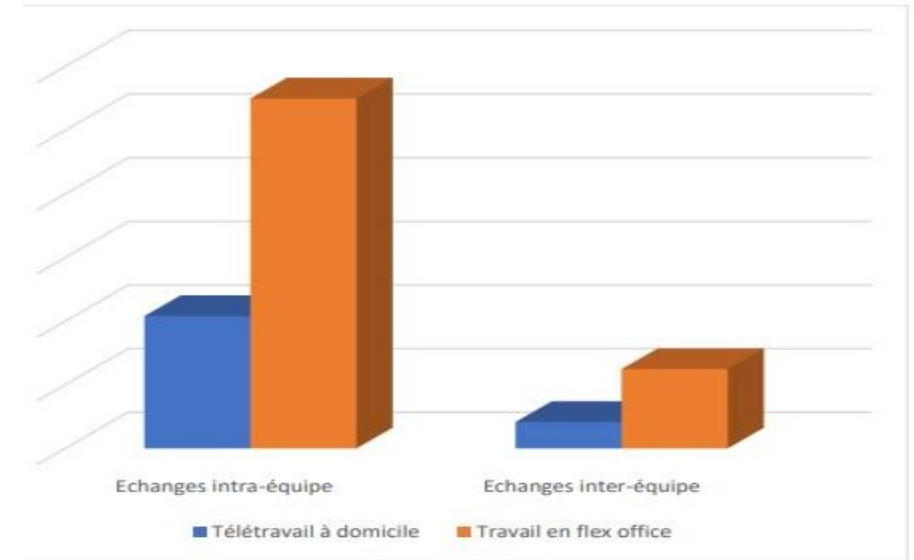
- Peu d'échanges sont recensés de façon générale
- Des **échanges principalement tournés vers leur équipe**
- Plus d'échanges en *flex office* que lorsqu'on est en télétravail

Dans les verbatims :

- Les salariées signalent des points teams très réguliers, faciles à mettre en place, plus courts, plus ciblés et centrés sur des sujets professionnels

→ plus efficace à court terme et positivement accueillies par les salariés

- Toutefois **une perte de qualité** dans les échanges réalisés en distanciel. La circulation et la richesse des informations sont amoindries ; des gênes d'ordre technique peuvent survenir et perturber la fluidité des échanges.



Destinataires des échanges réalisés lors du télétravail à domicile et du travail en flex office en entreprise

RESULTATS

Performance perçue

- Tous les salariés déclarent que **le télétravail permet d'atteindre ses objectifs**
- A l'inverse, 8/9 se trouvent **moins efficaces et performants lorsqu'ils travaillent en flex office**. Des désagréments des espaces ouverts qui ralentissent l'activité, la fragmente et empêche parfois l'atteinte des objectifs que les salariés se fixent sur la journée de travail.

*« En télétravail [...] je vais être plus à mon sens **plus productif** parce que j'ai plus de concentration sur des tâches précises ».*

Alexandre

« Ici (en entreprise) c'est toujours bien mais le bilan de fin de journée c'est que côté travail, on n'a pas fait ce qu'on aurait pu faire avant [...] Du fait des distractions, de la difficulté à se concentrer, du fait de sortir plus facilement de son sujet du coup, de nous demander plus de temps d'y revenir »

Philippe

RESULTATS

Santé perçue

- Une **fatigue cognitive est soulignée** par 4 salariées sur 9 en raison de **l'accélération de l'usage des TIC** dans l'organisation flexible, renforcée par le contexte sanitaire.
- Un salarié a mentionné spontanément **ressentir du stress** en raison des difficultés à trouver un espace de travail pour s'isoler dans le flex office.

« La **charge cognitive a augmenté** sur le traitement du mailing, parce qu'aujourd'hui, tout se règle à coup de mails ou de Teams. En fait on a rajouté **encore une couche de réseau**, avant on avait que le portable, le téléphone, les réunions, maintenant on a le portable, le téléphone, les réunions, Outlook, ensuite on a rajouté Teams, qui est un vecteur supplémentaire [...] On a du mal. Cognitivement c'est assez oppressant »

Philippe

« Il induit **un stress** supplémentaire dans le sens où on n'a pas de pièces disponibles quand on en a besoin »
Solène

Discussion

Temporalité du travail

Travail en *flex office*

- Nombreuses interruptions dans l'activité
- Réservations multiples révélatrices d'un système spatio-temporel rationalisé, ne laissant pas place à l'aléa



Ralentissement de l'activité de travail



Performance perçue

Télétravail

- Anticipation spatiale et temporelle des tâches qui nécessitent de la concentration (Choisi)
- Absorption de certaines tâches impossibles à réaliser lors du travail en *flex office* (Subi)



Augmentation de la cadence de travail



Performance perçue



Apport

Déport de tâches en télétravail (Subi) :
une augmentation de la charge de travail qui conduit à une augmentation de la cadence pour réguler l'activité.

Rappel sur la littérature

- Fragmentation du temps de travail (nuisances sonores et visuelles), altération de la concentration, perturbation du déroulement de l'activité (e.g., Brunia et al., 2016 ; Kim et al., 2016)
- Espaces d'appoints qui ne pallient pas ces désagréments (de Been & Beijer, 2014)
- Perte de temps pour trouver un espace pour s'isoler (Babapour et al., 2018)

DISCUSSION

Appropriation des espaces de travail

Conservation de la même place

- Être identifié par les autres
- Se repérer pour sa propre activité

Détournement de l'usage des espaces

- Pallier les inadéquations de la politique d'usage aux besoins réel de l'activité de travail

Identité professionnelle (individuelle et collective) de plus en plus invisibilisée

- “Casier piscine”
- Impossibilité de personnaliser l'espace

Rappel de la littérature sur le travail en flex office

- Nécessité de réappropriation des espaces (e.g., Skogland, 2017)
- Mise à mal de l'identité professionnelle individuelle et collective (Donis & Taskin, 2017)

DISCUSSION

Relations professionnelles

- Echanges professionnels principalement médiatisés par les TIC : ↗ quantité ↘ qualité
- Echanges informels ↘ en quantité et qualité en télétravail, et sont limités lors du travail en *flex office*



Diminution de la spontanéité des échanges

Le collectif comme ressources psychosociales menacé ?

- Histoire commune - liens socio-affectifs forts
- Effort communicationnel
- Soutien moral et technique maintenu mais de plus en plus difficile à mobiliser

DISCUSSION

Performance et de la productivité

Rappel de la littérature

- Amélioration de la performance en télétravail (e.g., Vega et al., 2015)
- Diminution de la performance en *flex office*, dans les espaces ouverts (Jahncke et Hallman, 2020)

Apport

Une diminution de la performance en *flex office* rattrapée dans le cadre du télétravail

Santé

- Des effets à courts termes peu visibles
- Difficile d'imputer directement les effets à l'organisation en télétravail et *flex office*

« Enfin tu ne viens pas ici pour faire ta tâche de travail, tu viens ici pour faire tout ce qui est annexe, tout ce qui va rentrer dans le champ de l'environnement social du travail mais qui n'est pas la tâche en particulier »

Alexandre, responsable de la gestion administrative.

CONCLUSION

L'organisation flexible : télétravail et travail en *flex office* dans notre étude de cas

- Un système qui a **freiné la réactivité et la spontanéité** dans la régulation du travail et les échanges
- Cette organisation flexible **nécessitait en permanence d'anticiper importante de son activité** pas toujours possible
- En flex office une **politique d'usage des espaces trop stricte** couplées à une **insuffisance des espaces** a empêché la régulation du travail et **rigidifié le système** (en principe "flexible")
- Un mauvais calibrage dans l'articulation travail en *flex office* et télétravail peut amener les salariés à préférer le télétravail qui serait jugé plus adapté et plus avantageux

MERCI DE VOTRE ATTENTION