



## Le modèle de phases *FlexWork* 2.0

Établi par l'Institut de recherche et de développement coopératifs ifk,  
Haute école de psychologie appliquée FHNW  
En collaboration avec l'initiative *Work Smart*: [www.work-smart-initiative.ch](http://www.work-smart-initiative.ch)  
Renseignements: Dr. Johann Weichbrodt, [johann.weichbrodt@fhnw.ch](mailto:johann.weichbrodt@fhnw.ch)

### Contexte

L'initiative *Work Smart*, ou le travail mobile et flexible, vise à accorder aux collaborateurs d'une entreprise une certaine flexibilité tant au niveau de l'aménagement de leur temps de travail que du choix du lieu où ils exercent leur profession. Cette flexibilité peut prendre des formes très diverses. Le modèle de phases *FlexWork* montre le degré de flexibilité dont disposent les employés d'une entreprise ou d'une organisation. Il prévoit cinq phases, allant de «très peu flexible» à «très flexible», et quatre dimensions:

- infrastructure / architecture (par ex. postes de travail fixes ou flexibles);
- technologie (par ex. PC stationnaires, appareils mobiles ou solutions en nuage);
- mode de travail (par ex. travail à domicile à titre exceptionnel ou grande acceptation culturelle du travail mobile et flexible);
- structure de l'organisation (par ex. fortement hiérarchisée ou orientée vers les projets).

Les trois premières dimensions concernent la mobilité et la flexibilité du travail en tant que tel, tandis que la quatrième se rapporte plutôt à la flexibilité de l'organisation. Le modèle de phases *FlexWork* offre aux entreprises une solution générale qui leur permet d'évaluer rapidement leur flexibilité et leur fournit en outre des points de repère en vue de l'amélioration ultérieure.

Plus d'informations sur le modèle de phases *FlexWork* 1.0:

Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells.

*Wirtschaftspsychologie*, (2014-4), 11–23. Disponible sur <http://hdl.handle.net/11654/4991>.

### Application

L'entreprise s'autoévalue pour savoir à laquelle des cinq phases elle appartient. L'évaluation peut être effectuée par les cadres, les responsables de division ou la direction pour leur domaine respectif. Le service responsable des questions de personnel peut souvent faire une bonne estimation pour l'ensemble de l'entreprise. Dans le cadre de cette évaluation, on détermine une phase au moyen de la description qui en est faite pour chaque dimension. Le calcul de la moyenne permet ensuite d'évaluer la flexibilité générale de l'entreprise.

Dans le cadre de la *FlexWork Survey* 2016, un sondage a été effectué à l'aide du modèle de phases 2.0 auprès d'entreprises de toute la Suisse. Les résultats de ce sondage peuvent servir de référence: la plupart des entreprises de la branche des services nécessitant un grand savoir-faire (informatique, finances, conseils...) estiment appartenir à la phase 2 ou 3, environ 14 % à la phase 4 et les quelques-unes restantes à la phase 5. La plupart des services de l'administration publique estiment se trouver dans la phase 2.

À la suite de l'évaluation de la situation, le modèle de phases *FlexWork* peut servir de base à une discussion constructive quant au sens dans lequel l'entreprise veut se développer. Dans laquelle des quatre dimensions souhaite-t-elle évoluer? Jusqu'à quel point? Dans quels délais? La description des phases supérieures à celle où l'entreprise se trouve actuellement donnent des points de repère sur la manière dont l'évolution pourrait se dérouler.

Vous trouverez plus d'informations ainsi que le rapport de la *FlexWork Survey* 2016 sur

<http://work-smart-initiative.ch/fr/travailler-de-facon-flexible/etudes-et-publications/nouvelle-etude-flexwork-2016/>

## Modèle de phases *FlexWork 2.0*

|                                                                                                                                  | PHASE 1:<br>Attachement au lieu de travail<br>et forte hiérarchisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | PHASE 2:<br>Flexibilité à titre exceptionnel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | PHASE 3:<br>Flexibilité inégale<br>ou entreprise en mutation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | PHASE 4:<br>Flexibilité<br>et orientation vers les projets                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | PHASE 5:<br>Indépendance par rapport au<br>lieu de travail<br>et travail en réseau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Infrastructure / architecture</b></p> <p>Évaluation:<br/>(veuillez cocher la phase appropriée)</p> <p><b>1 2 3 4 5</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>postes de travail fixes</li> <li>l'équipement reflète le statut (p. ex. bureaux individuels pour les cadres supérieurs)</li> <li>salles de réunion utilisées surtout pour les meetings formels</li> <li>beaucoup d'espace requis pour l'archivage des documents</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>une majorité de postes de travail fixes</li> <li>expériences de travail à d'autres endroits (p. ex. réunion à la cantine)</li> <li>beaucoup d'espace requis pour l'archivage des documents</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>postes de travail fixes ou flexibles</li> <li>les changements d'infrastructure sont utilisés comme une chance pour introduire des structures nouvelles et flexibles</li> <li>quelques endroits tranquilles pour travailler sans être dérangé, pour téléphoner ou pour les entretiens informels</li> <li>moins de séparation entre les locaux informels et formels</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>postes de travail fixes ou flexibles</li> <li>réaménagement de l'espace constitué de postes de travail individuels en espaces de rencontre (à la fois pour les discussions formelles et informelles)</li> <li>différentes zones en fonction de l'activité dans un bureau paysager</li> <li>endroits tranquilles pour se retirer et salles de repos</li> <li>il existe parfois aussi des salles de projet ou des espaces de créativité</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>multiples zones et endroits pour se retirer</li> <li>existence de salles de projet ou d'espaces de créativité</li> <li>lieu de travail effectif et lieu attribué ne doivent pas forcément correspondre</li> <li>décentralisation des sites de l'entreprise</li> <li>utilisation de <i>hubs</i> et d'espaces de <i>coworking</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Technologie</b></p> <p>Évaluation:<br/>(veuillez cocher la phase appropriée)</p> <p><b>1 2 3 4 5</b></p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>aucun ou pratiquement aucun appareil mobile (laptop/smartphone)</li> <li>impossible d'accéder à distance au serveur de l'entreprise (<i>Remote Access</i>)</li> <li>pas d'outils de collaboration spéciaux hormis les e-mails et le calendrier</li> <li>lorsque l'Intranet existe, il est utilisé comme outil de communication unidirectionnel (<i>Top-Down</i>)</li> <li>beaucoup de processus basés sur des documents papier (qui exigent la présence sur place)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>appareils de travail mobiles pas disponibles de façon standard</li> <li>accès à distance (<i>Remote Access</i>) possible mais limité</li> <li>très peu d'outils de collaboration</li> <li>Intranet utilisé comme outil de communication unidirectionnel (<i>Top-Down</i>)</li> <li>des appareils privés sont utilisés sporadiquement à des fins d'expérimentation, bien que ce ne soit pas la politique d'entreprise officielle</li> <li>projet pilote pour l'introduction de la prochaine génération de technologies (matériel informatique, logiciels, outils de collaboration)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>appareils de travail mobiles disponibles pour beaucoup de collaborateurs</li> <li>forte diversité parmi les collaborateurs dans l'utilisation des technologies</li> <li>grande «anarchie informatique» (utilisation intensive de solutions et d'outils privés/externes)</li> <li>utilisation sporadique, non centralisée, d'outils de collaboration simples basés sur le nuage (solutions individuelles)</li> <li>meilleurs/nouveaux équipements plutôt pour les cadres supérieurs ou pour ceux qui les réclament instamment</li> <li>Intranet sert parfois aussi d'outil de communication pluridirectionnelle (p. ex. forums de discussion ou blogs internes pour les collaborateurs)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>les laptops, smartphones et <i>Remote Access Service</i> sont des outils standard pour tous les collaborateurs</li> <li>solution <i>Unified Communication &amp; Collaboration</i> (UCC) introduite et utilisée par la plupart des collaborateurs</li> <li>utilisation d'outils de collaboration basés sur le nuage qui permettent p. ex. le traitement simultané de documents</li> <li>expériences avec des réseaux sociaux ou la messagerie internes à l'entreprise, mais pas de façon généralisée</li> <li>Intranet est un outil de communication pluridirectionnelle: les collaborateurs ont la possibilité de communiquer eux-mêmes des contenus</li> <li>«Bring your Own Device», c.-à-d. possibilité explicite d'intégrer et d'utiliser des appareils privés; ou alors possibilité pour les collaborateurs de faire leur choix parmi une palette d'appareils</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>les laptops, smartphones et <i>Remote Access Service</i> sont des standards, de même que l'UCC</li> <li>partage simple de médias en tout genre (documents, photos, vidéos)</li> <li>large utilisation de réseaux sociaux internes à l'entreprise («Enterprise Social») ou utilisation de messageries</li> <li>les outils de collaboration sont implémentés et permettent le travail en commun sur des documents; de nouveaux outils sont essayés en permanence et adoptés si besoin est</li> <li>modèles hybrides pour l'utilisation d'outils basés sur le nuage destinés à la collaboration et à la gestion d'entreprise</li> <li>expériences avec aide contextuelle, systèmes de recommandation ou <i>bots</i>, afin d'améliorer l'information et la communication interne</li> </ul> |
| <p><b>Mode de travail</b></p> <p>Évaluation:<br/>(veuillez cocher la phase appropriée)</p> <p><b>1 2 3 4 5</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>travailler en dehors de l'entreprise n'est pas autorisé</li> <li>séparation stricte entre vie professionnelle et vie privée</li> <li>craintes: perte de contrôle, perturbation du flux des informations, inefficacité, ne rien faire</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>travail mobile et flexible uniquement à titre exceptionnel avec beaucoup de contrôles et de conditions</li> <li>télétravail accordé à titre de privilège ou de reconnaissance</li> <li>séparation généralement assez stricte entre vie professionnelle et vie privée</li> <li>les collaborateurs en télétravail sont perçus comme absents, il existe aussi de la méfiance</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>le travail mobile et flexible est pratiqué mais pas suffisamment réglementé</li> <li>le désir de travail mobile et flexible s'accroît, les collaborateurs expérimentent beaucoup de choses par eux-mêmes</li> <li>on mélange davantage vie privée et vie professionnelle; de nouvelles délimitations sont expérimentées</li> <li>les avantages et inconvénients sont beaucoup discutés; nombreuses négociations sur le sujet</li> <li>crainte: perte de l'échange informel et de «l'environnement social»</li> </ul>                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>le travail mobile et flexible est clairement réglé et soutenu</li> <li>il existe des accords au niveau des équipes, qui sont adaptés en continu</li> <li>les limites entre vie professionnelle et vie privée sont redéfinies individuellement</li> <li>large consensus sur les avantages du travail mobile et flexible (p. ex. augmenter l'attrait de l'employeur)</li> <li>l'échange social doit être organisé à cet effet</li> <li>crainte: surmenage</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>le travail mobile et flexible constitue la norme, c'est pourquoi il faut organiser la présence commune sur place</li> <li>grande expérience et compréhension commune de la collaboration, les réglementations formelles ne sont donc presque plus nécessaires</li> <li>les collaborateurs disposent de larges compétences pour fixer les limites entre vie professionnelle et vie privée</li> <li>les risques/problèmes (p.ex. joignabilité, surmenage) sont abordés activement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Structure de l'organisation</b></p> <p>Évaluation:<br/>(veuillez cocher la phase appropriée)</p> <p><b>1 2 3 4 5</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>l'organisation et la collaboration s'inspirent d'une structure fonctionnelle</li> <li>hiérarchies rigides, peu de marge de manœuvre pour les collaborateurs</li> <li>l'organigramme définit qui collabore avec qui</li> <li>forte mentalité du «chacun pour soi», donc peu d'échanges entre les divisions et les équipes</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>parallèlement à la collaboration au sein d'équipes et de divisions fixes, il existe aussi de plus en plus d'équipes de projet interdisciplinaires</li> <li>marge de manœuvre un peu plus grande pour les collaborateurs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>l'organisation et la collaboration s'inspirent d'un modèle matriciel</li> <li>hiérarchies un peu plus plates</li> <li>les projets définissent qui collabore avec qui</li> <li>expériences avec des collaborateurs externes (p. ex. indépendants)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>collaboration importante au sein d'équipes de projet interdisciplinaires et transversales</li> <li>implication accrue de collaborateurs externes (p. ex. indépendants) dans les équipes de projet</li> <li>expériences avec le travail collaboratif agile des équipes (p. ex. <i>scrum</i>) ou d'autres nouvelles formes de coopération</li> <li>expérience de la «collaboration overload» (la communication et les meetings ne laissent plus assez de temps pour le vrai travail)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>l'organisation et la collaboration s'inspirent d'un modèle de réseau</li> <li>hiérarchies plates</li> <li>les équipes de projet interdisciplinaires, changeant fréquemment, sont la norme</li> <li>implication régulière de collaborateurs externes (p. ex. indépendants)</li> <li>les formes de travail agiles (p. ex. <i>scrum</i>) sont introduites de manière ciblée et se positionnent parallèlement aux formes d'équipes en place</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |