

Environnements de bureaux et Workplace Change Management favorables à la santé – guide

Recommandations d'action pour la promotion de la santé
psychique du personnel dans le cadre de la planification, de la mise
en œuvre et de la gestion de bureaux dans les entreprises suisses.

Impressum

Editrice

Promotion Santé Suisse

Ce guide a vu le jour dans le cadre d'un projet de recherche auquel la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI), respectivement Innosuisse – Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation, a apporté son soutien financier (n° de projet 17491.1 PFES-ES).

Direction et coordination du guide

Michael Gabathuler et Sven Goebel, Promotion Santé Suisse

Auteurs

Haute Ecole de Zurich pour les Sciences Appliquées (ZHAW)

Département Life Sciences et Facility Management:

- Jennifer Konkol
- Fabienne Schanné
- Stefanie Lange
- Lukas Windlinger

Département Santé:

- Regula Neck

Haute Ecole spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW),
Institut de recherche et de développement sur la coopération

- Johann Weichbrodt Barbara Degenhardt
- Hartmut Schulze
- Leila Gisin

Witzig The Office Company AG

- Annina Coradi
- Danny Schweingruber

KLEIBRINK. SMART IN SPACE

- Martin Kleibrink
- Lisa Metzger-Pegau

Promotion Santé Suisse

- Andreas Wieser

Le guide a été élaboré comme un ouvrage autonome. Les auteurs de la ZHAW se sont concentrés sur les contributions relatives au bureau et au Workplace Change Management favorables à la santé, les auteurs de la FHNW ont mis l'accent sur les compétences requises et les auteurs de WITZIG The Office Company AG et KLEIBRINK. SMART IN SPACE sur les recommandations pour la planification.

Forme des citations:

Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2019). *Environnements de bureaux et Workplace Change Management favorables à la santé – guide. Recommandations d'action pour la promotion de la santé psychique du personnel dans le cadre de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion de bureaux dans les entreprises suisses* (2^e édition, corrigée). Berne et Lausanne, Promotion Santé Suisse.

Partenaires de recherche de l'économie

- Bâloise Assurances SA
- CPT Caisse-maladie SA
- Mobilière Suisse Société d'assurances SA
- SWICA Organisation de santé
- Swisscom

Crédit photographique

Witzig The Office Company AG

Renseignements

Promotion Santé Suisse, Wankdorffallee 5, CH-3014 Berne

Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

www.promotionsante.ch

Texte original

allemand

Téléchargement PDF

www.promotionsante.ch/publications

© Promotion Santé Suisse, 2019 (2^e édition, corrigée)

Ce guide constitue un complément judiciaire aux obligations légales (p. ex. loi sur le travail et loi sur l'assurance-accidents) que doit remplir un employeur, mais ne les remplace pas.

Vous trouverez d'autres offres et outils sur www.fws-office.ch.

Sélectionnez votre fonction!

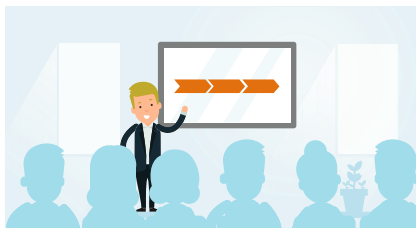
ou poursuivez vers la table des matières → Page 9

Repérez-vous plus facilement dans ce guide en vous orientant à l'aide de votre fonction. Trouvez les réponses aux principales questions sur les bureaux favorables à la santé qui revêtent une importance pour votre fonction.



Facility Management / Planning de bureau

→ Page 4



Gestion de project

→ Page 5



Cadre dirigeant

→ Page 6



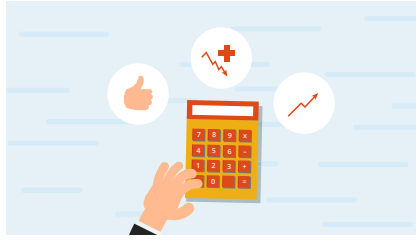
GSE / RH

→ Page 7



Change Management

→ Page 8



Facility Management / Planning de bureau

Comment expliquer aux décideurs que le bureau est important pour la santé? Quels en sont les avantages sur le plan financier?

→ [Chapitre 1.1](#)

Quels aspects du bureau ont un effet sur la santé et cela est-il démontré?

→ [Chapitre 2.1](#)

A quoi dois-je faire attention lors de la planification d'un nouvel espace de bureau?

→ [Chapitre 3.3.2](#)

Comment puis-je organiser un bureau favorable à la santé, à moindres frais et simplement?

→ [Chapitre 3.3.2](#)

Comment savoir dans quelle mesure notre bureau actuel est favorable à la santé?

→ [4.1 Liste de contrôle](#)

Comment m'assurer, après l'emménagement, que le bureau restera favorable à la santé?

→ [Chapitre 3.6.1](#)



Gestion de projet

Quel rôle dois-je jouer dans un processus de changement de bureau? → [Chapitre 3.1.1](#)

Quels spécialistes et parties prenantes doivent rejoindre l'équipe de projet et pourquoi? → [Chapitre 3.1.1](#)

Quelles sont les phases d'un projet de changement de bureau? → [Chapitre 3.1.2](#)

Pourquoi le processus de changement de bureau est-il à ce point chargé d'émotion? → [Chapitre 1.4](#)

Comment mesurer la réalisation des objectifs sur la base d'une comparaison des résultats avant / après? → [Chapitre 3.2](#)



Cadre dirigeant

Comment dois-je diriger mon équipe dans un nouveau bureau? → [Chapitre 2.3.2](#)

Quelles compétences mes collaborateurs doivent-ils acquérir? → [Chapitre 2.3.1](#)

Comment développer ces compétences? → [Chapitre 3.5](#)

Que puis-je faire en tant que cadre dirigeant durant le processus de réaménagement? → [Chapitre 3.4.5](#)

Quel rôle dois-je jouer après l'emménagement dans le nouveau bureau? → [Chapitre 3.6.1](#)



GSE / RH

Quelle est l'importance du bureau en matière de promotion de la santé? → [Chapitre 1.1](#)

Quelles compétences les collaborateurs et les cadres dirigeants doivent-ils posséder pour travailler dans de nouveaux concepts de bureau? → [Chapitre 1.5](#)
→ [Chapitre 2.3](#)

Quelle importance revêt la question du home office au regard des nouveaux concepts de bureau et de la santé? → [Chapitre 3.6.2](#)

Comment rendre les collaborateurs et les cadres dirigeants capables d'emménager dans un nouveau bureau? → [Chapitre 3.5](#)

Quel rôle la GSE / les RH doivent-ils jouer dans le cadre du projet de changement de bureau? → [Chapitre 3.1](#)

Quel rôle la GSE / les RH doivent-ils jouer après l'emménagement dans le bureau? → [Chapitre 3.6.1](#)



Change Management

Comme expliquer aux décideurs que le Change Management est important pour le processus de changement de bureau?

→ [Chapitre 1.4](#)

Quels aspects du processus de changement ont un effet sur la santé et cela est-il démontré?

→ [Chapitre 2.2](#)

Quelles sont les 10 principales choses à faire et ne pas faire?

→ [Chapitre 3.4.4](#)

Comment savoir de quel type de processus de changement mon entreprise a besoin?

→ [Chapitre 3.4.2.2](#)

Quelles activités de changement puis-je mener? Selon quelles étapes?

→ [Chapitre 3.4.2.3](#)

Comment savoir dans quelle mesure le processus de changement que je mène est satisfaisant?

→ [4.2 Liste de contrôle](#)

Table des matières

Table des matières	2
Remarques préliminaires	11
1 Fondements théoriques sur la santé, les bureaux, le workplace change management et les compétences	15
1.1 Importance des bureaux favorables à la santé et du workplace change management	15
1.2 Informations de base sur la santé	17
1.3 Informations de base sur les environnements de bureaux.....	18
1.3.1 Définition fondamentale de l'environnement de bureau	18
1.3.2 Evolution de l'espace de bureau	21
1.3.3 Les types de bureaux.....	22
1.3.4 Un moyen complémentaire de catégoriser les bureaux	28
1.4 Informations de base sur le workplace change management	32
1.5 Informations de base sur les compétences.....	36
2 Facteurs d'influence, compétences et valeurs cibles.....	38
2.1 Facteurs d'influence dans l'environnement de bureau	39
2.1.1 Facteurs d'influence généraux du workplace management	41
2.1.2 Environnement matériel: organisation spatiale, agencement et conception de l'espace intérieur.....	45
2.1.3 Environnement intérieur	53
2.1.4 Environnement sociospatial	60
2.1.5 Services.....	67
2.2 Facteurs d'influence dans le workplace change management	68
2.2.1 Facteurs d'influence généraux du workplace change management	70
2.2.2 Processus de changement.....	74
2.2.3 Contenu du changement.....	82
2.2.4 Contexte	89
2.2.5 Caractéristiques individuelles.....	93
2.3 Compétences pour un travail sain dans de nouveaux environnements de travail.....	95
2.3.1 Compétences des collaborateurs	96
2.3.2 Compétences de direction	102
2.4 Valeurs cibles.....	106
2.4.1 Santé psychique: bien-être et satisfaction	107
2.4.2 Engagement professionnel: motivation et performance	107
2.5 Résumé concernant les facteurs d'influence et les valeurs cibles	108
3 Recommandations pour la planification, la mise en œuvre et la gestion de concepts de bureau favorables à la santé.....	109
3.1 Organigramme et étapes de projets de changement de lieu de travail	109
3.1.1 Organigramme de projet dans un projet workplace	109

3.1.2	Modèle d'étapes pour des projets de changement de bureau.....	114
3.2	Outils de mesure et d'analyse pour le projet de changement de bureau	119
3.3	Recommandations pour la planification	126
3.3.1	Vision fondamentale des principes de planification de l'agencement	126
3.3.2	Recommandations de planification concernant les niveaux et facteurs d'influence .	129
3.4	Recommandations pour le workplace change management.....	166
3.4.1	Hypothèses fondamentales du workplace change management	166
3.4.2	Recommandations pour le workplace change management au cours des différentes étapes.	168
3.4.3	Exemples de plannings de workplace change	190
3.4.4	Les dix choses à faire et à ne pas faire dans le workplace change management	194
3.4.5	Recommandations pour les cadres dans le workplace change management	195
3.5	Recommandations en matière de développement des compétences pour un travail favorable à la santé.....	197
3.6	Recommandations pour la gestion et l'optimisation	201
3.6.1	Recommandations pour la gestion de bureaux favorables à la santé	201
3.6.2	Digression: recommandations en cas de travail mobile flexible.....	207
4	Listes de contrôle «Bureaux et workplace change management favorables à la santé»	211
4.1	Liste de contrôle Bureau favorable à la santé	211
4.1.1	Facteurs généraux	211
4.1.2	Environnement matériel	212
4.1.3	Environnement intérieur	213
4.1.4	Environnement sociospatial	214
4.1.5	Services.....	215
4.1.6	Enquête et processus d'amélioration permanent.....	215
4.2	Liste de contrôle Change management favorable à la santé	217
4.2.1	Facteurs généraux	217
4.2.2	Processus de changement.....	217
4.2.3	Contenu du changement.....	218
4.2.4	Contexte	219
4.2.5	Organisation du change management	219
4.2.6	Enquête et processus d'amélioration permanent.....	219
	Glossaire	220
	Bibliographie.....	223

Remarques préliminaires

• Objectifs du guide

Ce guide vise à fournir des conseils pratiques pour concevoir et gérer des bureaux favorables à la santé tout au long de leur cycle de vie. Les étapes du cycle de vie d'un bureau¹ sont listées dans la Figure 1:



Figure 1: phase du cycle de vie d'un bureau

Avec ce guide, nous entendons apporter des réponses aux questions ci-après.

1. Quels facteurs d'influence² faut-il prendre en compte dans l'environnement de bureau et dans le processus de changement connexe (workplace change management) afin de préserver et de promouvoir la santé psychique du personnel?
2. Quels types de bureaux distingue-t-on de manière générale?
3. Quels principes de base devrait-on retenir lors de la planification de bureaux favorables à la santé?
4. Comment puis-je analyser la situation actuelle dans mon organisation pour concevoir un processus de changement adapté?
5. Quelles activités puis-je mettre en œuvre lors du processus de changement connexe afin de le rendre plus favorable à la santé?
6. De quelles compétences dois-je disposer pour travailler sainement dans de nouveaux environnements de travail?
7. Que puis-je faire après l'emménagement pour gérer les bureaux de manière durable et favorable à la santé?

L'objectif de ce guide est de donner des recommandations d'action socialement durables pour les utilisateurs qui travaillent dans le bureau et économiquement rentables pour pérenniser l'entreprise. Les impacts sur la durabilité écologique sont examinés de manière marginale dans le cadre de ce guide.

Ce guide n'est pas destiné à être lu de A à Z à la manière d'un ouvrage complet, mais plutôt à être consulté par chapitre et utilisé de manière séquentielle, en fonction de l'intérêt spécifique de son utilisateur. C'est pourquoi des redondances y ont été sciemment intégrées.

Les recommandations d'action présentées dans ce rapport ne doivent pas être vues comme «la» recette universelle pour un environnement de bureau favorable à la santé; elles sont plutôt à prendre en compte et à adapter en fonction du champ d'application de chaque entreprise (activités spécifiques, processus de travail, culture, restrictions architecturales et/ou budgétaires, etc.). Il revient à l'utilisateur de faire ici la part des choses. A cet effet, le guide fournit des méthodes d'analyse de la situation initiale d'une entreprise ainsi que des conseils, des exemples et des arguments. L'objectif de ce guide n'est pas de donner au lecteur des compétences pour appliquer ces

¹ On entend par bureau l'espace de travail physique dans lequel s'accomplit le travail cognitif ou informationnel concentré, communicatif et/ou collaboratif d'une organisation.

² Les facteurs d'influence sont des facteurs ayant un impact sur la santé psychique de l'utilisateur dans l'environnement de bureau et le processus de changement connexe (workplace change management).

méthodes de manière autonome, mais plutôt d'aider à mandater des planificateurs et des professionnels de manière ciblée, et à comprendre le processus et les approches opportunes.

Le guide met l'accent sur la santé psychique. Les aspects ayant un impact direct sur la santé physique, comme l'ergonomie, l'activité physique, l'alimentation au bureau, les substances toxiques, l'hygiène ou encore le climat, ne sont pas examinés plus avant. Le guide ne se penche pas non plus sur la conception saine des tâches et des activités professionnelles.

Sur le terrain, les concepts ouverts et non territoriaux sont toujours plus souvent mis en œuvre³. Si le présent rapport identifie globalement les facteurs d'influence dans les bureaux, il approfondit aussi l'analyse des concepts ouverts et non territoriaux, dans lesquels les facteurs en question sont plus marqués. Dans ce guide, nous ne donnons pas de conseils pour ou contre un type de bureau (bureau cellule ou en open space, par exemple). Au contraire, l'objectif est de montrer que certaines formes de bureaux sont plus ou moins adaptées à l'organisation en question, compte tenu de ses activités, de ses processus de travail ou de sa culture. Par conséquent, l'importance des facteurs d'influence abordés dans ce guide varie d'un bureau ou d'une organisation à l'autre. Le guide doit livrer des bases pour l'analyse et la décision de mise en œuvre des facteurs d'influence.

- **A qui s'adresse ce guide?**

Le guide s'adresse aux:

- professionnels en planification de bureaux et stratégie du lieu de travail;
- facility managers;
- responsables de la gestion du personnel;
- spécialistes de la gestion de la santé en entreprise;
- responsables dans l'entreprise visant ou supervisant un changement de l'environnement de bureau⁴.

L'accent est mis sur les postes de travail dans des bureaux (et non dans des laboratoires, ateliers de production, etc.). Les bureaux soumis à des exigences très spécifiques comme les centres d'appel, le front-office, les postes de vendeurs ou les postes utilisés par intermittence pour une activité de conseil ne font pas l'objet d'un traitement explicite. Les facteurs d'influence exposés dans ce rapport ne sont qu'en partie transposables à ces formes particulières de bureaux.

Les recommandations présentées ciblent la préservation et la promotion de la santé d'une population active moyenne en bonne santé.

Ce guide contient des recommandations pour les entreprises qui construisent du neuf, pour celles qui restructurent des locaux, ou encore pour celles qui veulent améliorer la situation dans leur environnement de bureau dans une optique de santé sans pour autant prévoir de mesures architecturales. Il propose des solutions pour petits et gros budgets, si bien que les entreprises de toutes tailles, petites, moyennes ou grandes, y trouveront des recommandations adaptées.

- **Qu'est-ce qui est nouveau dans ce guide?**

Ce guide se distingue des directives et règlements existants principalement en ce qui concerne les quatre points ci-après (que l'on mentionne aux endroits correspondants).

- Les guides existants consacrés aux bureaux sains contiennent souvent des thèmes visant à préserver le bien-être physique, par exemple l'ergonomie, le climat et l'éclairage. Ce guide met l'accent sur la santé psychique des utilisateurs.

³ Gieseemann, 1999

⁴ On entend par environnement de bureau les aspects matériels, non matériels et sociospatiaux déterminés par l'architecture et la situation du bâtiment, la subdivision du bâtiment, la technique du bâtiment et le mobilier.

- Ce guide place les facteurs d'influence visant à promouvoir la santé psychique («ressources») au premier plan et va ainsi plus loin que la prévention et la diminution des risques pour la santé («stresseurs») sur lesquels la majeure partie des efforts se portaient jusqu'à présent. Il vise non seulement à aider à minimiser les risques liés à la santé, mais également à utiliser les chances d'amélioration de la santé psychique.
- Le guide contient des recommandations pour la gestion de bureaux tout au long de leur cycle de vie (workplace management). Au-delà des recommandations sur l'espace physique, on y trouve aussi des conseils ayant trait à l'étape d'analyse et de planification, à la conception d'un processus de changement connexe favorable à la santé (workplace change management) et à l'étape de gestion.
- Les recommandations fournies dans ce guide se basent sur les connaissances scientifiques et les expériences, et les expliquent sous une forme adaptée à la pratique.

Il existe déjà toute une série de directives et de règlements utiles pour la planification de bureaux. Notre objectif n'est pas de réinventer la roue, c'est pourquoi nous renvoyons le lecteur aux directives et règlements existants.

- **Comment est conçu le guide?**

Le guide est divisé en quatre parties (voir Figure 2).

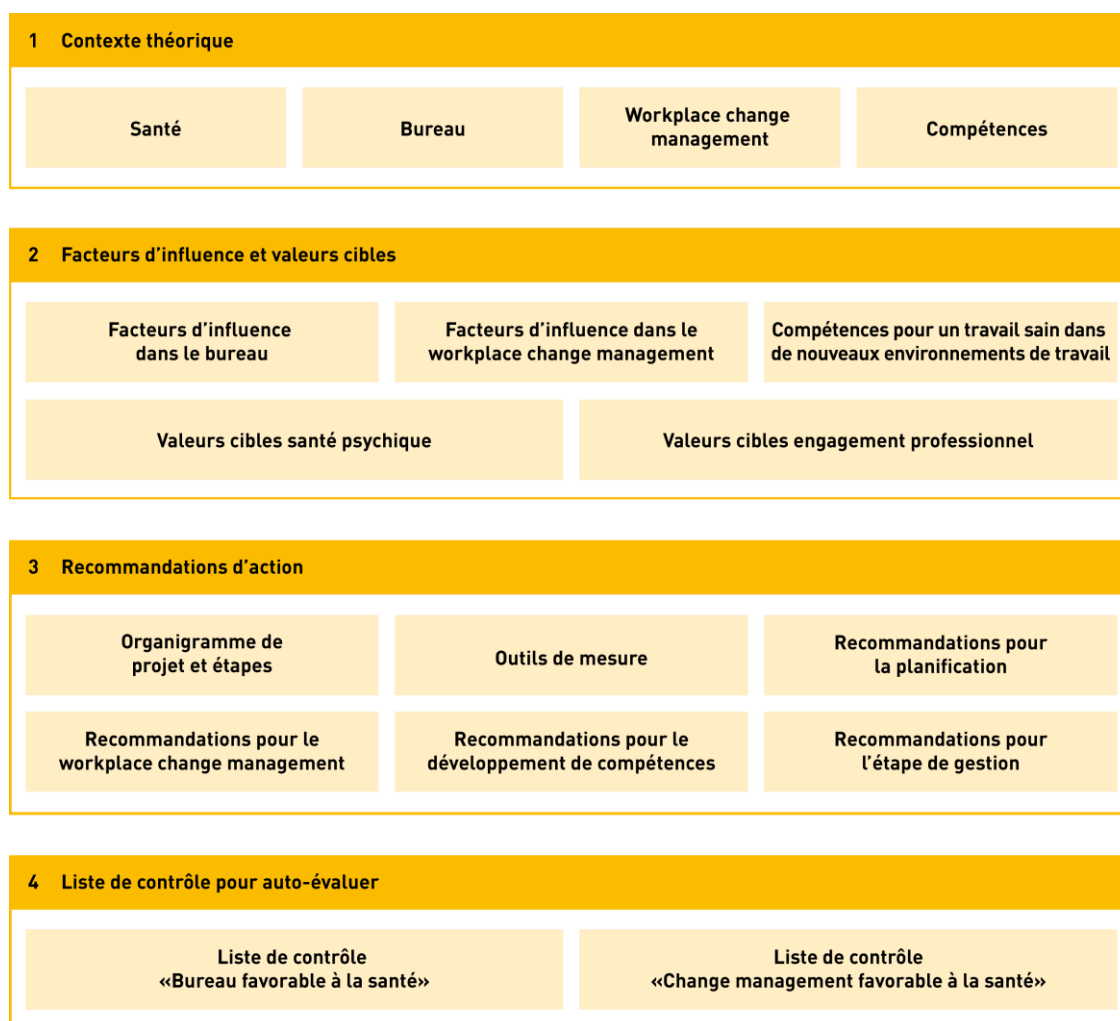


Figure 2: structure du guide en quatre parties

La première partie présente les fondements théoriques et explique les termes importants pour faciliter la compréhension du texte. En particulier, l'importance de bureaux favorables à la santé est

mise en évidence, les termes de santé et de promotion de la santé sont expliqués et des informations de base sont données sur les bureaux, le workplace change management et les compétences.

La seconde partie précise les facteurs d'influence dans l'environnement de bureau et le processus de changement connexe (workplace change management) ayant un impact sur la santé psychique de l'utilisateur. Les compétences indispensables pour un travail sain dans de nouveaux environnements de travail sont en outre mises en évidence. C'est aussi dans cette partie que sont présentées les valeurs cibles qu'un environnement de bureau favorable à la santé doit atteindre.

La troisième partie comprend les recommandations d'action pour la pratique. Elle propose un modèle d'étapes basé sur le workplace management et reflétant le cycle de vie d'un bureau. On y trouve des outils de mesure pour l'analyse et l'évaluation permettant de comprendre la situation initiale d'une entreprise et de mesurer, après la transformation de l'environnement de bureau, les impacts sur la santé.

De plus, sur la base des facteurs d'influence exposés dans la seconde partie, la troisième partie explique des principes de planification de bureaux favorables à la santé ainsi que des modules ou des éléments d'ordre général possibles. Elle contient également des recommandations d'action pour le processus de changement connexe (workplace change management). Les activités proposées ici doivent permettre de concevoir un processus de changement favorable à la santé des personnes concernées et éviter tout stress ou résistance. Des pistes sur le développement des compétences sont en outre fournies afin d'aider le personnel et les cadres à gérer les nouvelles libertés et exigences inhérentes à un concept de bureau modifié. Enfin, la troisième partie apporte des conseils pour la gestion d'environnements de bureau favorables à la santé, visant à garantir la pérennité de la promotion de la santé.

La liste de contrôle proposée dans la quatrième partie du guide permet aux entreprises d'analyser dans quelle mesure leur environnement de bureau promeut déjà la santé et d'identifier les domaines à améliorer.

Le guide se base sur les enseignements et le modèle-cadre scientifique présentés dans le rapport «Environnements de bureaux favorables à la santé – Bases scientifiques sur le lien entre la santé psychique, la conception de bureaux et le processus de changement connexe»⁵ de Lukas Windlinger et ses collègues, ainsi que sur le document de travail «Nouveaux environnements de travail: développement de compétences visant à réduire le stress»⁶ de Barbara Degenhardt et ses collègues, ainsi que sur l'expérience de longue date de ses auteurs.

⁵ Windlinger, Konkol, Schanné, Sesboüé & Neck, 2014

⁶ Degenhardt, Weichbrodt, Coradi & Wieser, 2015

1 Fondements théoriques sur la santé, les bureaux, le workplace change management et les compétences

1.1 Importance des bureaux favorables à la santé et du workplace change management

Les développements économiques et techniques des vingt dernières années ont profondément changé le monde du travail. Aujourd'hui, le monde du travail en Suisse est caractérisé par des activités de services à fort coefficient de savoir⁷. La mobilité et la flexibilité du personnel augmentent⁸ et les changements organisationnels constants sont devenus la norme. Les bureaux sont eux aussi touchés par l'évolution du monde du travail. Depuis quelques années, des concepts de bureau ouverts et flexibles tendent à se développer pour faire face à la pression des coûts, pour adapter l'environnement aux nouvelles méthodes de travail ou pour afficher des valeurs, une culture ou une image particulières. Cette situation a lancé le débat sur l'impact de ces bureaux sur la santé, l'accent étant mis plus particulièrement sur la comparaison entre les bureaux individuels et les bureaux en open space. Toutefois, c'est moins le type de bureau⁹ en soi qui est déterminant pour la santé de l'utilisateur, que la conception de l'environnement de bureau par rapport aux tâches et aux processus de travail des groupes d'utilisateurs, à la culture organisationnelle et aux objectifs stratégiques généraux. Les facteurs d'influence jouant ici un rôle sont documentés¹⁰ et résumés dans ce guide. La Figure 3 présente un aperçu des facteurs d'influence et valeurs cibles traités ici.

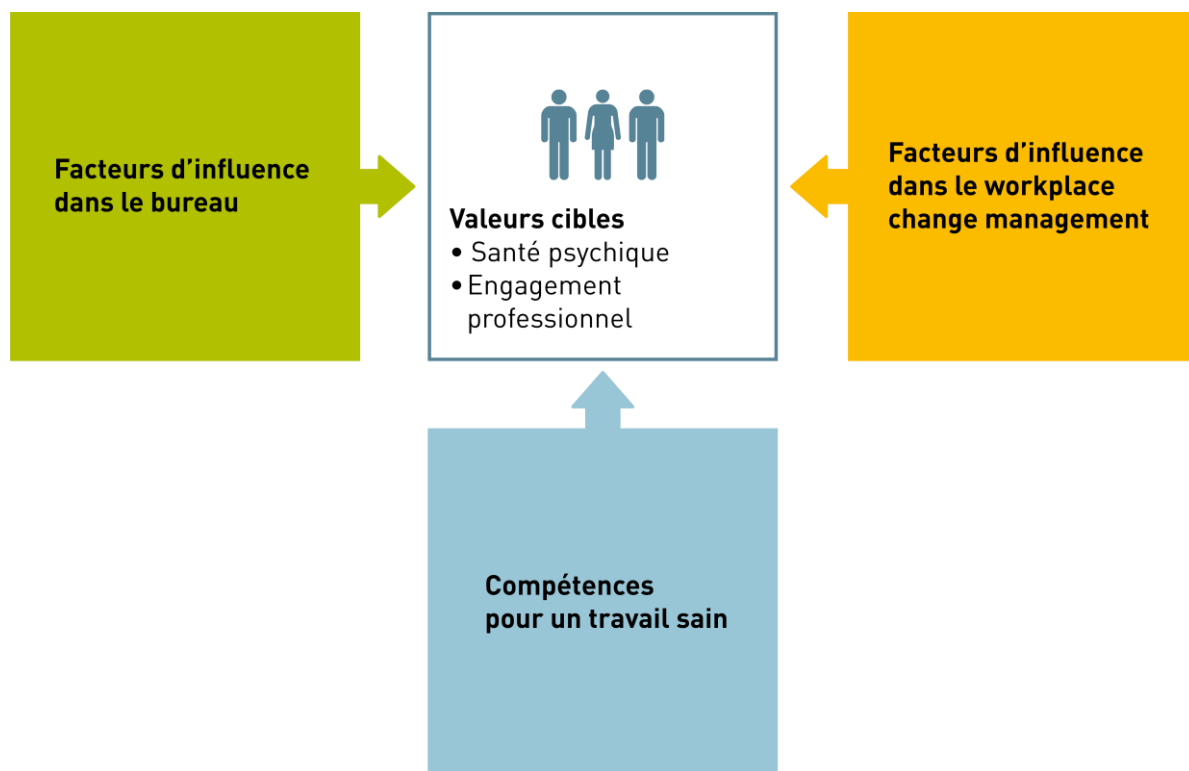


Figure 3: aperçu des facteurs d'influence, des compétences et des valeurs cibles présentés dans ce guide

⁷ Office fédéral de la statistique (Bundesamt für Statistik), 2014

⁸ Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2012

⁹ On entend par «type de bureau» un modèle structurel idéal permettant de décrire et de concevoir des surfaces de bureaux.

¹⁰ Windlinger, Konkol, Schanné, Sesboüé & Neck, 2014

D'un côté, la pertinence des coûts occasionnés par la conception de bureaux favorables à la santé et les processus de changement liés aux bureaux peut être évaluée via l'impact sur la performance au travail et les jours de travail perdus. De l'autre, la conception de bureaux favorables à la santé et les processus de changement connexes contribuent à la gestion de la santé en entreprise, laquelle a de plus en plus d'importance sur le marché du travail au vu des changements démographiques (allongement de la vie active), de la fidélisation du personnel, de la «chasse aux talents» et de la pénurie de personnel qualifié. Il est fort probable que la prépondérance de ces thèmes augmentera encore à l'avenir et que les entreprises devront plus que jamais mettre tout en œuvre pour préserver la performance et la motivation de leur personnel et ainsi se positionner comme employeurs attractifs¹¹.

Les coûts annuels du stress lié au travail sont estimés à CHF 4,2 milliards pour l'économie suisse¹². La santé au travail¹³ est donc un thème économique fondamental. Le stress ressenti par la population active suisse a en outre sensiblement augmenté ces dernières années¹⁴. Il est donc urgent d'agir. Aujourd'hui déjà, les charges croissantes liées aux préretraites dues à la maladie et aux soins médicaux sont en grande partie responsables de la hausse des coûts salariaux¹⁵. En parallèle, des études internationales et suisses montrent que des mesures de promotion de la santé et de prévention sur le lieu de travail judicieusement choisies sont efficaces et permettent d'obtenir un bon rapport coûts/bénéfices¹⁶.

L'environnement de bureau est un champ d'action important dans la promotion de la santé en entreprise, car le personnel y passe la plus grande partie de son temps de travail. Les résultats de la recherche attestent les influences de l'environnement de bureau sur la santé des utilisateurs (plus de détails au chapitre 2.1). De plus, une étude suisse récente montre que l'environnement de bureau semble avoir une plus grande influence sur la santé du personnel que la conception des contenus du travail et des tâches¹⁷.

Il existe par ailleurs des directives légales (voir ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (protection de la santé): L'employeur est tenu de donner toutes les directives et de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé physique et psychique. Il doit en particulier faire en sorte que:

- a. en matière d'ergonomie et de protection de la santé, les conditions de travail soient bonnes;
- b. la santé ne subisse pas d'atteintes dues à des influences physiques, chimiques
- c. ou biologiques;
- d. des efforts excessifs ou trop répétitifs soient évités;
- e. le travail soit organisé d'une façon appropriée.

Jusqu'à présent, la promotion de la santé en entreprise s'est principalement concentrée sur l'aspect ergonomique et physique de l'espace de bureau¹⁸ ou du poste de travail. Pourtant, les entreprises sont de plus en plus souvent confrontées aux conséquences psychiques de l'intensification du monde du travail (de plus en plus de travail avec de moins en moins de ressources temporelles)¹⁹. Des

¹¹ Badura et al., 2008

¹² Ramaciotti & Perriard, 2003

¹³ On entend par lieu de travail l'endroit où le travail est exécuté avec l'infrastructure correspondante.

¹⁴ Grebner et al., 2010

¹⁵ Badura et al., 2008

¹⁶ Iten et al., 2009

¹⁷ Windlinger, 2012

¹⁸ On entend par bureau l'espace de travail physique dans lequel s'accomplit le travail cognitif ou informationnel concentré, communicatif et/ou collaboratif d'une organisation.

¹⁹ Ulich & Wülser, 2012

phénomènes comme le stress ou le burn-out sont omniprésents et nuisent fortement à la performance et à la productivité du personnel²⁰.

L'étude de grande envergure SWiNG de Promotion Santé Suisse menée sur 5000 collaborateurs de différentes entreprises suisses montre que les personnes souffrant d'un grand stress sont jusqu'à 10% moins productives que celles ayant un niveau de stress normal. Dans les entreprises analysées, on constate que cette différence de productivité leur coûte jusqu'à CHF 8000.– par an et par collaborateur concerné. En outre, les collaborateurs plus stressés génèrent 2,6 jours d'absence de plus par an.²¹

Dans le cadre du projet, il a été analysé dans quelle mesure les absences et la productivité peuvent être influencées par des mesures de prévention du stress. 25% des collaborateurs ayant participé au projet se sont sentis moins stressés grâce aux interventions SWiNG. Ces interventions ont permis de réduire de 1,7 jour par an et par collaborateur le nombre de jours d'absence chez ces personnes particulièrement stressées. Cela correspond dans les entreprises SWiNG à une économie moyenne de CHF 600.– par collaborateur et par an.²²

Malgré cela, il est rare que les projets de conception et de gestion de bureaux mettent d'entrée de jeu l'accent sur la santé et plus particulièrement sur la santé psychique du personnel.

Le processus de changement qui accompagne l'implémentation de nouveaux bureaux joue également un rôle majeur au niveau du stress et donc de la santé. 35% des employés suisses se sentent stressés par des projets de changement au sein de l'entreprise²³. Pourtant, les impacts sur la santé des processus de change management ne suscitent encore que peu d'intérêt dans la pratique²⁴. Il s'agit donc aussi d'éviter les répercussions négatives et d'exploiter les facteurs positifs d'un processus de changement: les personnes concernées sont-elles impliquées et peuvent-elles faire valoir leurs besoins dans le concept d'environnement de bureau? Ont-elles le sentiment de garder le contrôle dans le processus de changement ou ce dernier engendre-t-il une réaction de stress et de résistance?

En résumé, on peut retenir qu'il est nécessaire d'explorer de nouvelles pistes pour préserver et promouvoir la santé et la performance du personnel. De plus, la concurrence internationale, l'évolution vers une société de services et la sollicitation psychique grandissante en raison de charges de travail accrues et de délais très serrés – alors que la moyenne d'âge du personnel augmente – requièrent une gestion performante de la santé en entreprise.

Il est impératif d'accorder davantage d'attention à l'environnement de bureau en raison du temps considérable que le personnel y passe et des impacts déjà prouvés sur la santé des utilisateurs.

1.2 Informations de base sur la santé

Selon la définition de l'Organisation mondiale de la Santé, la **santé** est «un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité»²⁵. La santé ne concerne donc pas seulement l'état médical du corps, mais également le bien-être psychique et social. Des approches actuelles décrivent la santé sur une échelle continue. Cela signifie que l'on ne fait pas seulement la différence entre l'état «en bonne santé» et l'état «malade», mais qu'il y a de nombreuses facettes entre les deux pouvant présenter des aspects ayant à la fois trait à la santé et à la maladie. Par exemple, une personne souffrant de dépression peut être

²⁰ Institut fédéral allemand pour la sécurité et la santé au travail, 2011

²¹ Jenny et al., 2011

²² Jenny et al., 2011

²³ Grebner et al., 2010

²⁴ Kowalski, 2012

²⁵ World Health Organization (OMS), 2006

néanmoins en bonne santé physique. Il existe des résultats scientifiques confirmés qui montrent que la santé psychique est liée à la performance au travail²⁶ et que, par conséquent, les interventions tenant compte de la santé psychique peuvent aussi avoir un impact sur la performance au travail.

Pour ce qui est de la santé des individus, on distingue deux concepts fondamentaux: l'un se concentre sur la lutte contre les aspects de la maladie (pathogénèse), l'autre s'intéresse aux processus qui préservent et favorisent la santé (salutogénèse). Outre les facteurs plus fortement susceptibles de rendre le personnel malade (les **stresseurs**), le concept de la salutogénèse se penche également sur les facteurs favorisant la santé, que l'on appelle les **ressources**²⁷. Ce guide examine les facteurs de l'environnement de bureau et du workplace change management qui rendent malade (stresseurs). Toutefois, à l'inverse des guides existants, nous tentons aussi d'identifier les facteurs qui favorisent la santé (ressources) ou contribuent à la préserver. Chacun des facteurs d'influence de l'espace de bureau et du workplace change management présentés au chapitre 1.5 est analysé sur la base des travaux de recherche existants pour déterminer s'il agit plutôt comme un stresser ou comme une ressource. Un espace de bureau aménagé, implémenté et géré selon les critères présentés dans ce guide peut en ce sens contribuer à la promotion de la santé en entreprise.

1.3 Informations de base sur les environnements de bureaux

Ce chapitre vise tout d'abord à expliquer les différents types de bureaux dont il est question dans ce guide. Nous donnerons ensuite un bref aperçu de l'évolution du bureau, avant de présenter, en complément de la catégorisation traditionnelle des espaces de bureaux, une autre approche répondant aux nouvelles formes de travail et aux nouveaux développements.

1.3.1 Définition fondamentale de l'environnement de bureau

Le rôle du bureau a sans cesse évolué dans l'histoire de l'activité professionnelle. Le principal moteur de ces changements fulgurants, surtout au cours de ces dernières décennies, a été et reste le progrès technologique, plus particulièrement la technologie de l'information et de la communication. Face aux défis du processus de recrutement liés aux changements démographiques, l'environnement de bureau revêt une importance particulière notamment en sa qualité de moyen d'expression de la culture de l'entreprise et du travail, de présentation appropriée de l'entreprise en interne comme en externe et de facteur de motivation et donc de productivité.

Au cours des dix dernières années, l'attention portée à la conception des surfaces de bureaux comme élément stratégique pour le fonctionnement efficace, efficient et sain d'organisations n'a cessé de croître.²⁸ L'environnement de bureau est ici mis en rapport avec l'organisation générale et acquiert ainsi une importance stratégique pour l'entreprise. Dans ce guide, on utilise le terme d'**Office Ecology** pour désigner cette conception de l'environnement de bureau.²⁹ Ce concept décrit le bureau comme faisant partie intégrante d'un système global, dans lequel les facteurs spatiomatériels sont en interaction avec les processus de travail, la culture de l'entreprise, le personnel, les relations sociales ainsi que les technologies de l'information et de la communication.

Le collaborateur ou l'utilisateur de l'environnement de bureau est placé au centre de l'Office Ecology (Figure 4). Le cercle intérieur est constitué des fonctions principales d'une entreprise et englobe les systèmes de conduite (stratégie, culture, valeurs) et de tâches (missions, activités, processus). Ceux-ci sont en interaction avec les fonctions de soutien (enablers), qui peuvent être divisées en espace de bureau, technologies sur le lieu de travail et services liés au lieu de travail. Le cercle extérieur

²⁶ Ford et al., 2011

²⁷ Ulich & Wülser, 2012 et modèles de santé salutogénétiques selon Antonovsky, 1979; Udris et al., 1992

²⁸ Becker, 2004; Becker & Steele, 1995; Charles et al., 2004

²⁹ Becker & Steele, 1995

représente un processus au sein duquel chaque élément du système est coordonné l'un par rapport à l'autre à toutes les étapes du cycle de vie du bureau: de l'initialisation et l'analyse à l'évaluation, la gestion et l'optimisation, en passant par la conception, la planification et la mise en œuvre. L'ensemble du système est influencé par des prescriptions et des objectifs économiques, ainsi que par des normes et des directives légales. Selon cette vision globale, l'ensemble du système ne peut fonctionner de façon optimale que si ses différents éléments sont coordonnés entre eux. Ainsi, la conception d'environnements de bureau n'est pas le seul élément déterminant pour le succès ou l'échec, pas plus que les cadres, le personnel, le change management, les services liés au lieu de travail ou encore l'équipement technique; en effet, outre la qualité de la conception de chaque élément du système, c'est l'interaction et l'harmonie entre ces éléments qui sont décisives. Dans ce cadre, le système bureau ne doit pas être considéré comme une structure statique, mais comme une structure dynamique. C'est le système global qui a un impact sur le vécu et l'action des individus – les valeurs cibles telles la santé, la performance et la satisfaction du personnel pouvant en être influencées.

Dans le présent guide, le workplace management désigne la gestion des bureaux compte tenu de tous les éléments du système. Le workplace management englobe donc des activités interdisciplinaires durant tout le cycle de vie d'un espace de bureau (initialisation, analyse, concept, planification, mise en œuvre, évaluation, gestion et optimisation). Le workplace management doit soutenir au mieux les activités principales de l'organisation et donc des utilisateurs; la planification, la gestion et l'optimisation de l'environnement de bureau (processus de changement nécessaires compris) sont par conséquent des tâches majeures du workplace management. L'approche de l'Office Ecology souligne ainsi que les concepts de bureau³⁰, leur planification et le workplace management doivent toujours être mis en relation avec les objectifs généraux de l'organisation, la technologie utilisée, les services liés au lieu de travail, le caractère des tâches professionnelles et la mobilité.

³⁰ Un concept de bureau est la description stratégique et fonctionnelle (en mots, chiffres et illustrations) d'un espace de travail. Les concepts de bureau donnent des informations sur le nombre et le type de postes de travail, sur la stratégie d'utilisation, sur les zones et salles de travail ainsi que sur l'agencement esthétique et symbolique.

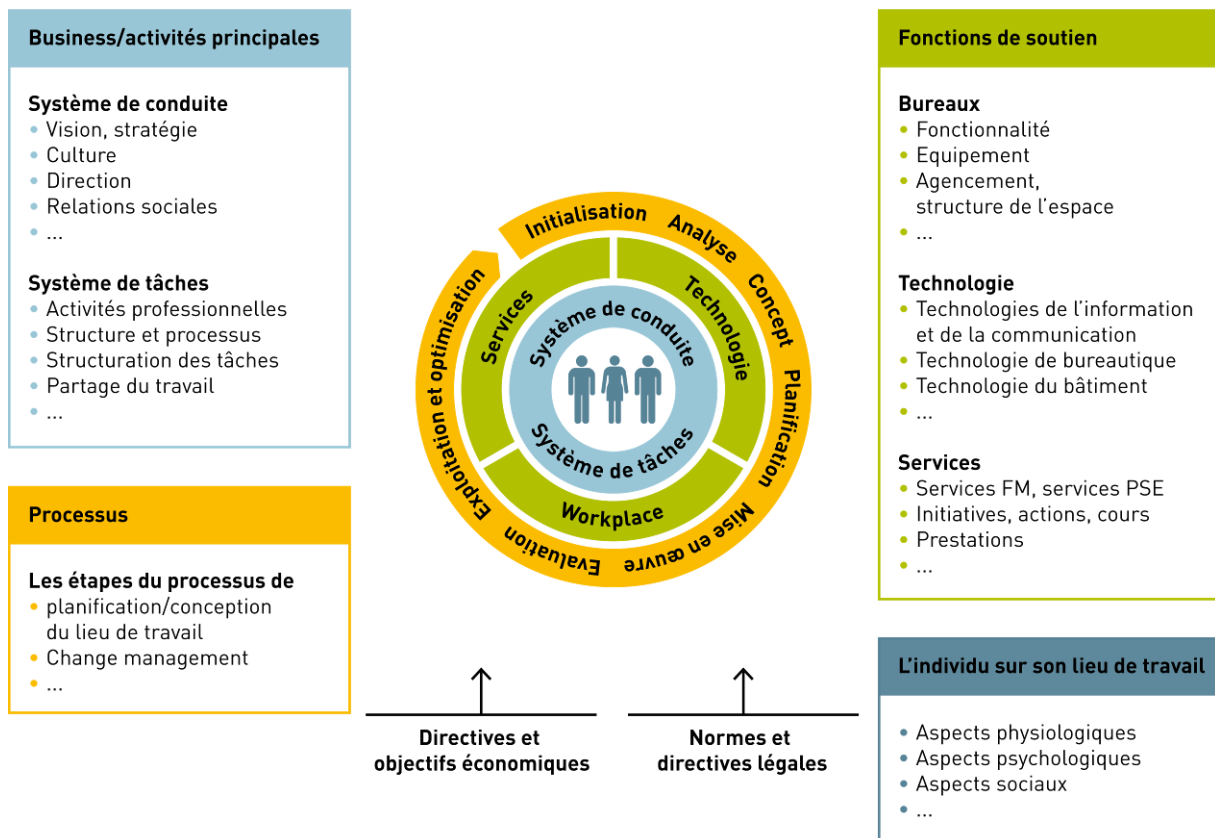


Figure 4: modèle de l'Office Ecology (développement propre sur la base de Becker & Steele, 1995)

Les nouveaux concepts de bureau poursuivent d'autres objectifs que ceux qui figuraient au premier plan il y a encore quelques décennies. Au cours des années quatre-vingt, la planification de bâtiments de bureaux avait pour objectif principal de donner aux entreprises la possibilité d'installer leurs structures organisationnelles de manière rentable, ce qui témoignait d'une vision hiérarchique non axée sur les processus organisationnels. Il devait être possible de décaler des cloisons ou déplacer des équipes rapidement et à moindre frais. Les lieux de travail devaient surtout répondre aux exigences minimales des diverses normes et être aménagés de manière à ce que les restrictions en matière de santé (physique) et de performance des collaborateurs soient réduites au maximum. Dans le meilleur des cas, il fallait éviter que ces derniers soient dérangés dans leur travail.

Beaucoup de choses ont changé depuis: les entreprises poursuivent aujourd'hui des objectifs variés avec leurs espaces de bureaux. Promouvoir la communication et l'échange, encourager la communication informelle³¹ comme accélérateur de processus d'innovation, apprendre et enseigner dans un esprit de transfert et de préservation des connaissances sont des objectifs que l'on retrouve dans les cahiers des charges des planificateurs de bureaux. La performance au travail, la satisfaction du personnel, l'identification et la fidélisation des individus à l'entreprise figurent également de plus en plus au premier plan. De même, l'attractivité des employeurs va devenir de plus en plus importante face à l'accentuation considérable de la «chasse aux talents» au cours des prochaines années. Or, l'impact qu'un environnement de bureau bien pensé, fonctionnel, mais aussi et surtout accepté par le personnel peut avoir sur ces facteurs reste encore sous-estimé. En effet, l'introduction de nouveaux environnements du travail peut avoir un impact positif sur la culture globale et la

³¹ Par communication informelle, on entend une communication occasionnelle et contextuelle, caractérisée par le fait qu'elle a lieu de manière spontanée et en différents lieux, par exemple sur le lieu de travail ou dans les salles de pause. A l'inverse, la communication formelle est plus structurée, elle fait souvent l'objet d'un compte rendu et a lieu dans des salles de réunion, etc.

conduite de l'entreprise. A l'inverse, des concepts inappropriés, mal mis en œuvre ou tout simplement mal introduits, peuvent nuire à la santé et entraîner des pertes de performance.

Le modèle de l'Office Ecology souligne l'importance stratégique des bureaux en tant que partie intégrante du système organisationnel global. Toutefois, cette vision stratégique des bureaux ne s'est imposée que très récemment. Dans le chapitre suivant, nous allons examiner l'évolution de l'espace de bureau dans le temps ainsi que son importance dans le contexte d'un environnement en mutation, surtout en matière de développement technologique.

1.3.2 Evolution de l'espace de bureau

L'histoire du bureau débute probablement le jour où l'être humain s'est installé à un endroit délibérément choisi pour fixer des accords sur un support visuel ou par écrit. Contrairement à ce qui est souvent dit, le bureau comme lieu de travail n'est donc pas apparu avec les Offices à Florence, même si la terminologie et la fonction prouvée des bureaux administratifs de la République de Florence fournissent une explication bien séduisante. Nous ne savons pas dans quelle mesure les formes initiales de bureaux ou d'administrations sont comparables aux visions actuelles des espaces de bureau. Que ces lieux de travail aient été liés aux changements considérables des époques et des cultures est une chose fort concevable. Toutefois, alors que le bureau a pu être défini de manière claire et consensuelle pendant des siècles, il semble que cette vision autrefois limpide soit en train de disparaître face à l'apparition constante de nouvelles tendances et de nouveaux termes et anglicismes.

L'évolution du travail de bureau et les nouvelles technologies font apparaître de nouvelles formes de travail et de nouveaux concepts d'espaces de bureau; la concurrence et la pression de l'innovation engendrent des formes d'espace inédites qui favorisent ces nouvelles manières de travailler. De plus en plus de formes mixtes voient le jour pour allier les avantages des différents concepts. En même temps, les possibilités en apparence illimitées de la télécommunication et du partage de données suppriment le lien entre le lieu et le temps de travail et l'entreprise. Et la philosophie du travail développée au cours des années quatre-vingt, «*Your office is where you are*»³², soulève la question de la nécessité même des bureaux. Cependant, le bureau comme lieu de communication favorisant la communauté, la culture d'entreprise et les rencontres continuera d'exister.

Le développement sans fin de l'infrastructure informatique (smartphone, ordinateur portable, e-mail, etc.), utilisée à grande échelle par la majorité des organisations, procure des opportunités inimaginables encore récemment: tâches et procédures intégrées, processus sans papier, connexion de différents sites et organisations, exécution découplée en temps et en lieu de tâches connexes.

En même temps, les changements plutôt lents de l'activité de bureau semblent moins considérables que prévu. Les services informationnels requièrent toujours un éventail d'activités plutôt limité et traditionnel: saisir, traiter, administrer et échanger des informations. Seules les limites entre les supports et l'ampleur de l'utilisation de la technique pour le soutien et l'automatisation partielle se sont déplacées. C'est ainsi qu'il a été possible d'automatiser en grande partie le traitement de routine de l'information. Ce dernier est remplacé par une forme de traitement de l'information destinée à résoudre les problèmes: la collaboration entre des individus pour résoudre des tâches et des problèmes complexes. La part de travail d'équipe et de communication augmente en conséquence. L'absence de locaux appropriés à cette fin entraîne souvent des perturbations du travail. Mais de nombreux processus du travail cognitif requièrent aussi un travail individuel concentré, au calme et sans perturbation. Les distractions et le bruit permanents empêchent la création de valeur effective.

³² Stone & Luchetti, 1985

Le passage rapide entre ces deux formes d'activité, «collaborative/communicative» et «axée sur l'individuel», caractérise de plus en plus toutes les tâches professionnelles et marque les exigences à la fois fondamentales et paradoxales posées à la conception de bureaux. Il s'agit de trouver une solution moderne permettant la cohabitation entre la concentration et la communication et répondant de manière flexible à l'évolution imprévisible des exigences.

Les types de bureaux traditionnels, contemporains et encore peu répandus à ce jour relèvent ces défis de différentes façons.

1.3.3 Les types de bureaux

Les changements de locaux tels qu'un déménagement dans un autre bâtiment, une autre surface ou un nouvel édifice sont l'occasion pour les organisations de s'interroger sur le bon concept de bureau. Cette question s'accompagne généralement de la recherche d'une nouvelle forme d'occupation du bâtiment, plus rentable et plus efficiente. Or, une restructuration de bâtiment et plus encore un déménagement représentent une opportunité non seulement d'opter pour des stratégies d'utilisation plus efficaces, mais aussi de faire évoluer et de moderniser l'entreprise à petits ou grands pas. C'est surtout aussi l'occasion de choisir entre des scénarios de bureaux très variés, qui peuvent favoriser ou entraver les différents objectifs de développement de l'organisation.

Les types de bureaux décrits ci-après ont été longtemps utilisés et ont été réalisés et vécus en parallèle dans leur forme pure. En règle générale, les formes de base (bureau cellules, bureau de groupes, bureau open space) restent le point de départ des processus de planification. Elles constituent aussi le fondement des directives et des processus d'autorisation en vigueur. Il est difficile de classer clairement les formes mixtes qui s'imposent de plus en plus souvent aujourd'hui, comme le bureau multi-space ou le bureau flexible dit business club (également désigné comme bureau axé sur les activités) en raison de la mutation accélérée des principes sur lesquels reposent ces concepts. Les différents types de bureaux sont décrits ci-après.

1.3.3.1 Le bureau cellules

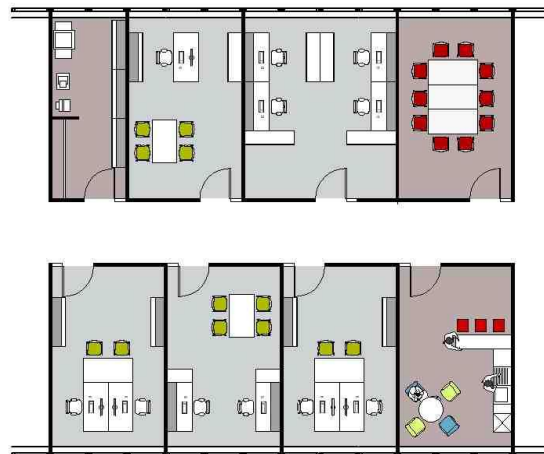


Figure 5: agencement classique d'un bureau cellules avec couloir central

Dans un bureau cellules traditionnel, des enfilades de pièces hébergeant une, deux ou plusieurs personnes sont agencées autour de couloirs généralement éclairés artificiellement. Ceux-ci sont uniquement destinés au passage et ne peuvent être meublés car ils servent de voies d'évacuation. Les infrastructures utilisées en commun (salles de réunion, salles imprimantes, service courrier, archives d'étage, kitchenettes, etc.) n'ont pas besoin de lumière du jour en permanence et sont

coincées entre les bureaux le long des façades. Elles occupent donc des surfaces coûteuses (façade) et nuisent à la rentabilité de l'ensemble.

On trouve ce type de bureau surtout dans les entreprises ayant une organisation traditionnelle et où les processus sont articulés en de nombreuses petites étapes de travail. Ici, c'est le travail de l'individu qui figure au premier plan, et non la communication et le travail d'équipe.

Cet agencement exprime, comme dans nul autre type de bureau, le besoin d'avoir son propre espace ainsi que le statut de son occupant au sein de l'entreprise.

Bien que ce type de bureau soit apprécié de nombreux collaborateurs, un travail sans être dérangé n'est possible que dans les pièces individuelles. En effet, dans les pièces pour deux ou plusieurs personnes, les conversations téléphoniques ou entre collègues peuvent conduire à d'importantes perturbations. Ce type de bureau n'offre que peu d'opportunités et de marge pour les rencontres/les échanges spontanés ou informels entre collègues. Ici, toute modification organisationnelle avec changement d'occupation entraîne généralement une restructuration des locaux coûteuse et gênante pour le travail quotidien.

1.3.3.2 Le bureau open space

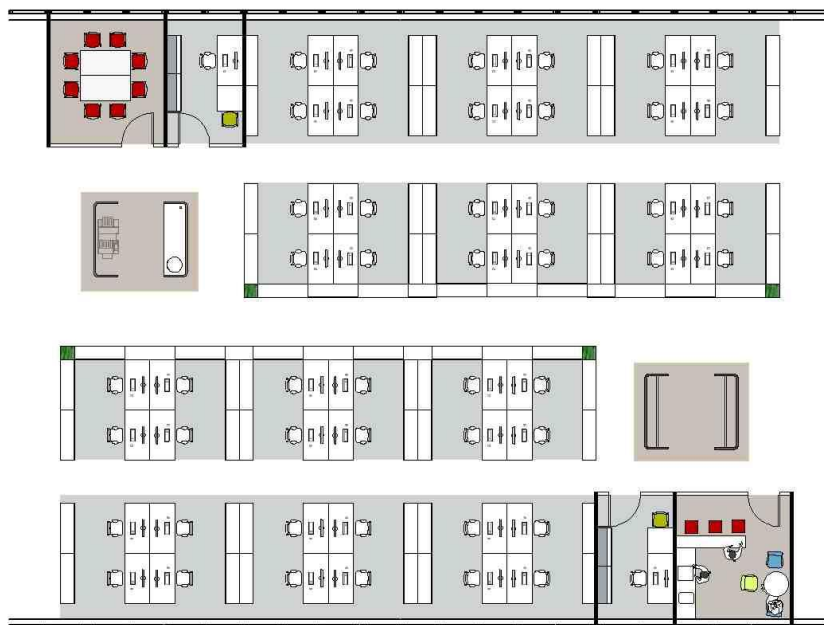


Figure 6: agencement d'un bureau open space

Appelés open space, les bureaux paysagers de 400 m² et plus peuvent accueillir des centaines de personnes sur une surface climatisée à grands frais et généralement éclairée artificiellement. Alors qu'il était particulièrement répandu depuis les années soixante-dix, ce type de bureau est en recul depuis la fin des années quatre-vingt. Sitôt aménagés, beaucoup de ces bureaux se sont transformés en véritables forteresses cloisonnées jusqu'à la hauteur des yeux par un capharnaüm d'armoires, de panneaux et de plantes, alors qu'ils étaient destinés à permettre l'ouverture et donc la communication libre. Et en dépit de ces délimitations, ils sont restés peu appréciés. Le rejet de l'open space était et reste notamment dû à l'agencement des utilisateurs face aux climatisations contrôlées par autrui, au manque de lumière du jour et au sentiment d'être coupés du monde extérieur. S'ajoutent à cela les perturbations dues aux conversations téléphoniques, aux réunions spontanées au poste de travail ainsi qu'aux inévitables allées et venues. L'open space classique ne permet pas de se mettre en retrait pour pouvoir se concentrer sur son travail, pour passer un coup de téléphone confidentiel ou pour discuter avec des collègues. Cela est réservé aux cadres privilégiés bénéficiant d'un bureau individuel. En raison de ces déficits, les open space sont aujourd'hui généralement réalisés sous forme de bureau multi-space (voir ci-dessous).

1.3.3.3 Bureaux de groupes ou d'équipes

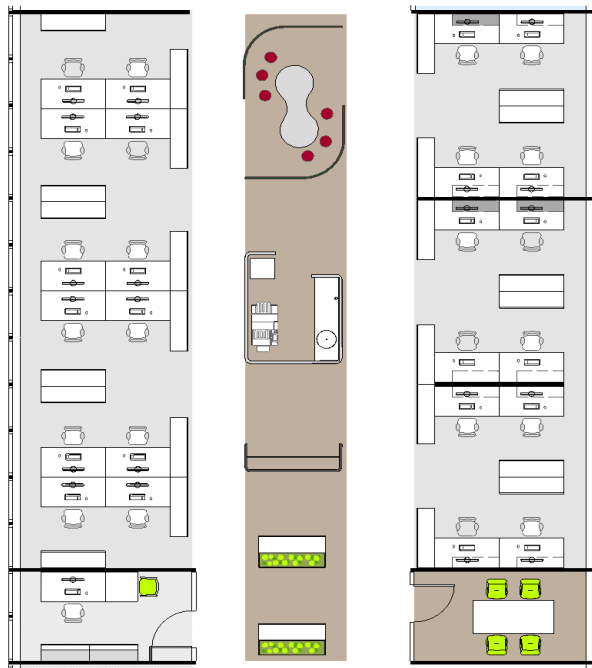


Figure 7: agencement d'un bureau de groupes/d'équipes avec un espace central

On entend par bureaux de groupes (ouverts ou fermés) des espaces destinés à des groupes restreints pouvant accueillir jusqu'à 25 postes de travail environ. Le groupe dans sa forme classique est l'instrument de mesure pour le calibrage de cette surface de bureau. Dans ce type de bureau, différents groupes sont généralement installés dans différentes unités spatiales, et l'échange entre les groupes peut, de ce fait, être plus difficile. Les bureaux de groupes sont apparus d'abord en réaction aux problèmes des open space et sont encore très répandus. L'open space comme le bureau de groupes sont judicieux pour les travaux de routine nécessitant un niveau élevé d'échange d'informations et de communication, mais peu de travail concentré individuel. Toutefois, en raison du manque d'individualité, du manque de contrôle sur le climat et l'éclairage et surtout des perturbations fréquentes, ces bureaux ne répondent plus à l'actuelle tendance au changement rapide d'activité et au travail d'équipe renforcé avec différentes exigences en matière d'environnement de bureau.

Pourtant, ce type de bureau est, tout comme l'open space, encore très souvent mis en œuvre. Et ce car il permet une utilisation efficace des surfaces (m^2 /collaborateur), des coûts de restructuration relativement faibles et une grande flexibilité dans l'occupation et la réorganisation des postes de travail. Toutefois, le perfectionnement des équipements techniques du bâtiment ainsi que les systèmes acoustiques maintenant établis pour l'atténuation des temps de réverbération et de la clarté vocale ont apporté à ces bureaux une qualité nouvelle, qu'il est possible d'accroître grâce à des offres supplémentaires en matière de communication et d'espaces isolés (voir le bureau multi-space ci-dessous).

1.3.3.4 Le bureau-combi

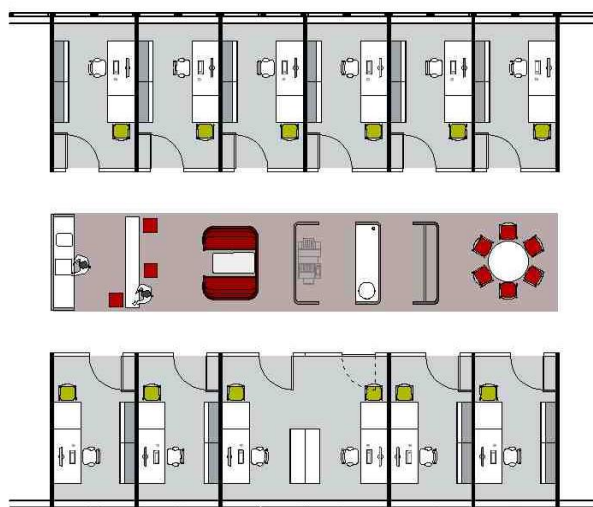


Figure 8: agencement du bureau-combi

Le bureau-combi a vu le jour en Scandinavie à la fin des années soixante-dix. Il combine (d'où son nom) les avantages du bureau cellules, du bureau de groupes et de l'open space, tout en contournant leurs défauts. Les postes de travail, qui prennent en majorité la forme de bureaux individuels, se trouvent tous côté façades et sont groupés autour d'une zone intérieure éclairée indirectement, dont ils sont séparés par des parois vitrées à hauteur de plafond. Chaque poste de travail dispose d'un espace suffisant pour tenir des réunions, d'une vue directe vers l'extérieur et la lumière du jour; il offre la possibilité d'organiser son environnement de travail de manière individuelle et de travailler de manière concentrée avec la porte fermée, sans pour autant être complètement coupé de la vie du bureau. L'utilisateur peut aussi laisser sa porte ouverte pour indiquer aux autres occupants du bureau qu'ils peuvent venir lui parler si nécessaire.

Les parois vitrées entre les espaces de travail et l'espace collectif ont une double fonction: elles permettent d'une part aux collaborateurs de s'isoler s'ils en ont besoin, en les protégeant des perturbations sonores et donc en créant les conditions nécessaires au travail concentré ou aux entretiens confidentiels. D'autre part, elles garantissent un contact visuel permanent entre l'individu et son groupe (voir et être vu). De plus, les parois vitrées contribuent à valoriser l'espace collectif, qui est ainsi éclairé par la lumière du jour et dispose d'une vue vers l'extérieur à travers les bureaux. Cet espace collectif remplit plusieurs fonctions: archives du service, centre de documentation avec appareil multifonction, bibliothèque d'équipe, lieu de réunion d'équipe, postes de travail de courte durée (aussi appelés «touchdown»), etc. Ces installations fournies en ligne directe à tous les collaborateurs ainsi que la qualité de séjour générale soutiennent les processus de communication et d'équipe, dont l'importance pour la créativité et les synergies est largement reconnue. Le degré d'occupation de ces espaces centraux dépend fortement de l'entreprise et de ses processus de travail et de communication.

L'organisation gagne en qualité de rencontre et en flexibilité grâce à une standardisation élevée et une utilisation intelligente des surfaces (infrastructure dans l'espace collectif entre les postes de travail). Malgré tous ces avantages, les coûts d'aménagement nettement plus élevés que ceux des bureaux de groupes ou des open space ainsi que l'exploitation intrinsèquement moins rentable des surfaces disponibles font que ce type de bureau est rarement mis en œuvre aujourd'hui.

1.3.3.5 Le bureau multi-space

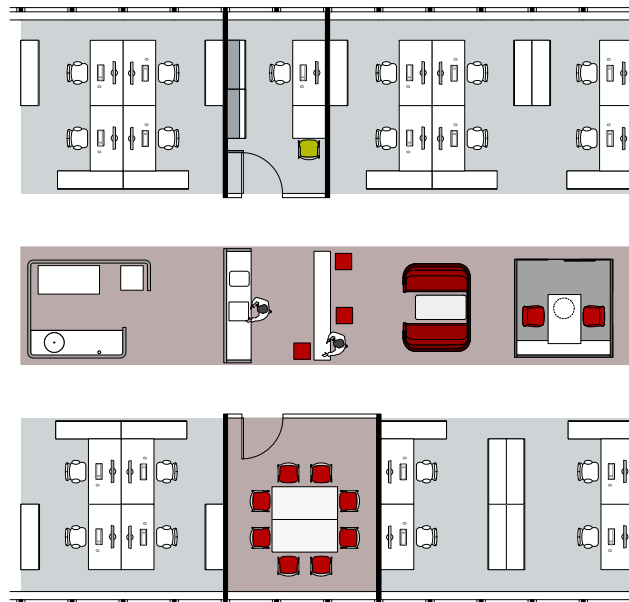


Figure 9: agencement d'un bureau multi-space

Le bureau «multi-space» est généralement un bureau de groupes ou un open space complété par des espaces dédiés à une utilisation collective. Ces espaces permettent de communiquer, de s'isoler, de se réunir de manière informelle, tout comme les espaces centraux des bureaux combi, en complément des zones de postes de travail, dont la taille reste restreinte. On crée ainsi des locaux qui répondent bien mieux aux processus de travail et à la communication d'aujourd'hui, alors que les grandes structures open space monofonctionnelles sont souvent remplies au maximum de leur capacité en termes de postes de travail.

Agrémenté d'éléments conceptuels avenants, ce type de bureau dans un grand espace offre une qualité de séjour élevée et contribue à une culture d'entreprise et de travail motivante. Outre les zones réservées aux postes de travail, on y trouve des modules importants tels que salles de réunions d'équipe, bars à expresso, petits salons, think tanks (petites salles d'environ 6,5 m² à 7,5 m² pour s'isoler) et autres espaces de communication. Regroupées dans des unités de services décentralisées, les imprimantes sont elles aussi accessibles en quelques pas, ce qui évite les perturbations dues aux allées et venues dans les zones réservées aux postes de travail. Ces nouveaux espaces donnent naissance à des lieux de rencontre de qualité favorisant la communication, l'échange mais aussi la concentration et la motivation du personnel.

1.3.3.6 Le «business club» (bureau axé sur les activités)

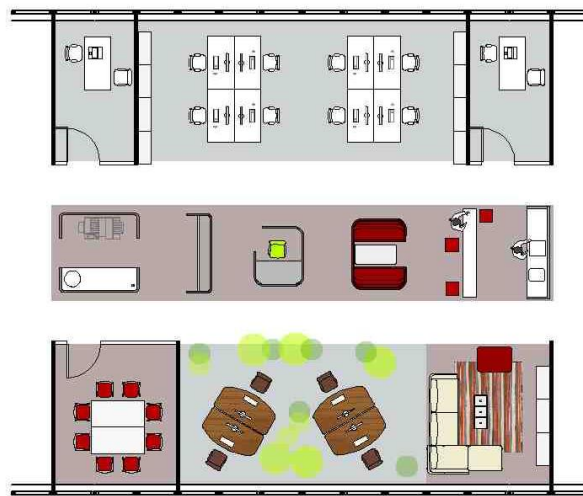


Figure 10: agencement du «business club»

Développé sur la base du bureau multi-space, le concept du business club va néanmoins nettement plus loin en proposant des scénarios de postes de travail particulièrement différenciés et des possibilités supplémentaires. Tout comme le bureau combi, ce type de bureau a lui aussi vu le jour dans les sociétés libérales de Scandinavie et du Benelux. Dans le business club, les collaborateurs ne disposent pas de poste de travail fixe (on parle de desk sharing ou d'utilisation non territoriale, voir chapitre 1.3.3.7). Plutôt que des postes de travail attribués individuellement, on a ici un large éventail de scénarios de postes de travail consacrés, non pas aux collaborateurs, mais aux différentes activités. Ces derniers sont utilisés ponctuellement, en fonction du besoin et de l'activité. On y trouve notamment des espaces d'isolement et des think tanks (cabines de réflexion), des zones d'équipes et de projets, des bureaux individuels non attribués, des espaces de rencontre informels, des salles de réunion, mais aussi des espaces salons propices à la rencontre et à la communication informelle. Seuls certains de ces scénarios peuvent ou doivent être réservés à l'avance, la grande majorité d'entre eux étant disponible sur le principe du «premier arrivé, premier servi». Le business club permet donc de travailler de façon axée sur l'activité, c'est-à-dire de chercher l'espace qui offre les meilleures conditions pour réaliser sa tâche.

Ce type de bureau présuppose non seulement une modernisation avancée des instruments de gestion, des concepts organisationnels et des habitudes de travail, mais aussi une infrastructure d'information et de communication mobile. La fixation d'objectifs et le contrôle des résultats remplacent le contrôle des présences. Une grande partie des informations accompagnant le processus doit être mise à disposition sans papier et indépendamment du lieu. Chaque collaborateur choisit de manière autonome le temps et le lieu de travail, en s'orientant principalement sur les exigences des tâches qu'il lui faut exécuter. La liberté de choix du lieu et du temps de travail, ainsi que la qualité élevée des rencontres dans cet environnement de bureau compensent la disparition du poste de travail personnel. Une ambiance qui inspire véhicule de l'estime et renforce l'identification avec l'environnement de bureau et la fidélisation à l'entreprise. Cette ambiance et les possibilités supplémentaires offertes entre les postes de travail ainsi que les lieux non conventionnels pour l'échange et la communication informelle encouragent les comportements recherchés et soutiennent les processus au-delà du service.

Bien que l'investissement par poste de travail soit plus élevé, les business club offrent des avantages économiques grâce à l'utilisation multiple des postes de travail et aux économies de surface correspondantes. Selon le ratio de partage (rapport entre les postes de travail et les collaborateurs qui les utilisent), ces derniers se situent autour de 25%. L'infrastructure standardisée et conçue de

manière modulaire dans sa diversité est exploitée de façon optimale grâce à son utilisation flexible, contrairement aux bureaux et postes de travail attribués, qui restent souvent inoccupés. Ce type de bureau permet une occupation «aérée», surtout quand il est combiné au travail alterné en home office (1 à 2 jours par semaine) pour une partie de l'effectif. Ainsi, la demande en ressources limitées (bureaux individuels, par exemple) se régularise d'elle-même au fil du temps. Ce type de bureau permet de répondre aux attentes de collaborateurs de plus en plus qualifiés quant à l'autonomie et à la conciliation entre la vie professionnelle, la vie de famille et les loisirs. Dans les entreprises qui ont introduit ce type de bureau avec succès, on note une nette augmentation de la motivation et de l'identification du personnel à l'entreprise.

1.3.3.7 Desk sharing

Le desk sharing est une stratégie d'utilisation des bureaux qui consiste, non pas à attribuer un poste de travail à chacun des collaborateurs d'un espace de bureau, mais à partager les postes à l'aide d'un ratio de partage défini (nombre de collaborateurs/nombre de tables). Le terme «non territorial» a la même signification que le desk sharing. En théorie, le travail non territorial peut être utilisé indépendamment du type de bureau, mais cela peut poser des problèmes d'acceptation, de performance et de fonctionnalité. Les bureaux non territoriaux ont été introduits en Suisse au cours des années quatre-vingt-dix, d'abord sous la forme de bureaux en open space dans lesquels les collaborateurs se partageaient des postes de travail standard. Ces bureaux sont souvent vus comme un préjudice par le personnel, car la perte du poste de travail personnel n'est pas compensée par un avantage. Ce n'est qu'au cours des cinq à dix dernières années que l'on a commencé à utiliser des bureaux non territoriaux en association avec des business club. Le desk sharing a alors pris une nouvelle dimension face aux opportunités offertes par la diversité des zones/espaces proposés. La différence fondamentale que présente le desk sharing dans un autre type de bureau que le business club est qu'il n'offre pas de scénarios de postes de travail variés permettant la diversité des modes de travail et la libre permutation entre les postes de travail.

1.3.4 Un moyen complémentaire de catégoriser les bureaux

Les études empiriques relatives à l'impact des bureaux procèdent souvent aux comparaisons des effets des différents espaces de bureaux en se basant uniquement sur les types de bureaux présentés ci-dessus et généralisent les enseignements tirés³³. En particulier dans les médias, les propriétés d'un bureau ne sont généralement discutées qu'en fonction du type de bureau³⁴. Pourtant, le type de bureau et ses caractéristiques (voir ci-dessus) ne sont pas les seuls à jouer un rôle pour l'évaluation des postes de travail. Bien au contraire, il existe toute une série de critères et de propriétés supplémentaires à prendre en compte lors de la catégorisation d'un bureau, par exemple la densité de l'occupation, l'ancienneté et la qualité de l'équipement, l'agencement des espaces bruyants et calmes, la diversité de l'offre de surfaces, l'atmosphère générale et les possibilités de personnalisation du poste de travail (voir Figure 11). Occulter ces critères et s'en tenir à la catégorisation traditionnelle des types de bureaux (chapitre 1.3.3) reviendra selon toute probabilité à comparer «des carottes et des pommes de terre». Par exemple, la mise en œuvre d'un bureau multi-space peut être réussie si des possibilités de contrôle territorial et d'intimité existent, si l'isolement par rapport aux voies d'accès est suffisant et si la densité d'occupation est appropriée. Mais un bureau multi-space peut aussi être tout à fait inadapté si l'accès aux fenêtres est limité, si la hauteur de plafond est réduite et si l'aération est mauvaise. Cet exemple illustre la complexité et la diversité de la thématique: il montre que la qualité d'un bureau ne peut pas être évaluée uniquement sur la base du type de bureau correspondant et que le type de bureau n'est pas un critère suffisant pour comparer différents environnements de bureaux. La figure suivante propose

³³ Par exemple, Bodin Danielsson et al., 2014; Amstutz et al. 2010; Oommen et al., 2008

³⁴ Voir à ce propos: «Enge, Krach, Stress - Wie krank macht uns das Großraumbüro?», Seibt, 2013; «Arbeiten im Großraum - Die Geräuschkulisse macht krank», Knauß, 2013; «Arbeit Alptraum Grossraum», Vetterli 2012³⁵ Haynes, 2008

une vue d'ensemble des critères permettant de catégoriser et de comparer les bureaux de manière plus approfondie.

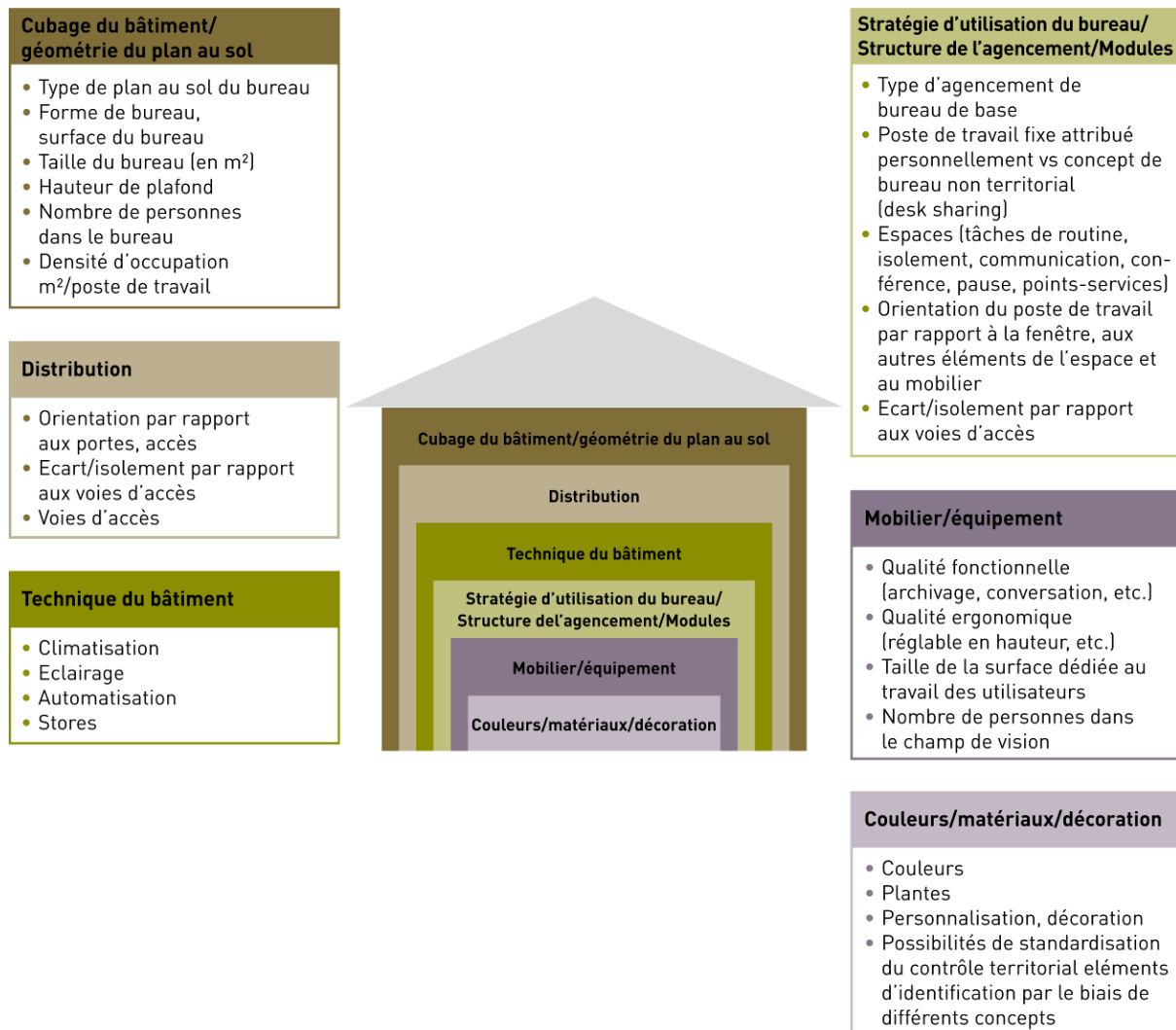


Figure 11: modèle en couches des caractéristiques typiques de bureaux (adapté de Kelter, 2002; Sundstrom, 1986, modifié)

Les couches qui vont de cubature de bâtiment/géométrie en plan à couleurs/matériaux/décoration se retrouvent également sous forme de niveaux d'influence au chapitre 3.3 et dans le déroulement générique du projet au chapitre 3.3.1.

Un aspect fondamental à retenir lors de l'évaluation de bureaux est l'adaptation du concept de bureau à l'entreprise. Cette corrélation est très bien illustrée dans le modèle d'Office Ecology (voir chapitre 1.3.1), qui souligne que le concept de bureau doit toujours être mis en rapport avec les objectifs organisationnels, les technologies utilisées et les tâches des collaborateurs.

Dans la pratique, la question du bureau optimal se pose. Il est néanmoins impossible de répondre à cette question en dehors du contexte de l'entreprise observée. Savoir quel concept de bureau est le mieux adapté à une certaine organisation ou unité organisationnelle est nettement plus important. En effet, un concept de bureau est réussi lorsqu'il s'accorde de façon optimale avec la stratégie, les activités et les tâches du personnel d'une entreprise et qu'il est suffisamment axé sur l'avenir pour pouvoir être adapté aux futurs changements de l'organisation et de ses méthodes de travail (voir aussi le chapitre 0). Il était jusqu'à présent impossible d'établir de manière empirique une quelconque corrélation générale entre certains types de bureau et la productivité des personnes qui

y travaillent. On ne peut donc pas affirmer qu'un certain type de bureau est toujours le meilleur pour la performance ou la santé des personnes qui y travaillent. Plusieurs projets ont toutefois permis de prouver des corrélations entre le concept de bureau et la performance au travail. On peut en conclure que la productivité du personnel ne dépend pas simplement du type de bureau, mais plutôt de l'adéquation entre les caractéristiques des tâches, les exigences de travail et les propriétés du bureau.³⁵

L'adéquation du concept de bureau doit se faire à trois niveaux différents, à savoir l'organisation, le service/l'équipe et l'individu (Figure 12)³⁶. Ainsi, un concept de bureau destiné à favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise Google ne conviendra peut-être pas à une autre entreprise. De plus, il faut tenir compte du fait que les différentes unités d'une même entreprise nécessitent, dans une certaine mesure, différents environnements de bureaux ou différents espaces de support, en raison de leurs différentes activités (pourcentage de travail de projet, pourcentage de communication, pourcentage de concentration ou pourcentage de confidentialité, par exemple). Le niveau de l'individu devrait aussi être pris en compte en donnant, d'une part, une marge de manœuvre conceptuelle individuelle lorsque cela est possible, ou en déterminant les besoins individuels sur la base d'un sondage auprès des collaborateurs afin de tenir compte des souhaits individuels que beaucoup de collaborateurs partagent. De cette manière, il est possible d'atteindre une adéquation optimale du concept de bureau à l'entreprise, qui se répercutera de manière positive sur la performance au travail et la santé des collaborateurs. L'adéquation est décrite de manière plus détaillée sous le facteur d'influence Fonctionnalité au chapitre 0. En tenant compte de ces aspects, le planificateur évolue dans la zone de tension entre l'individualisation souhaitée pour des raisons fonctionnelles et la standardisation ciblée pour des raisons financières.

³⁵ Haynes, 2008

³⁶ Ellwart & Schulze, 2009

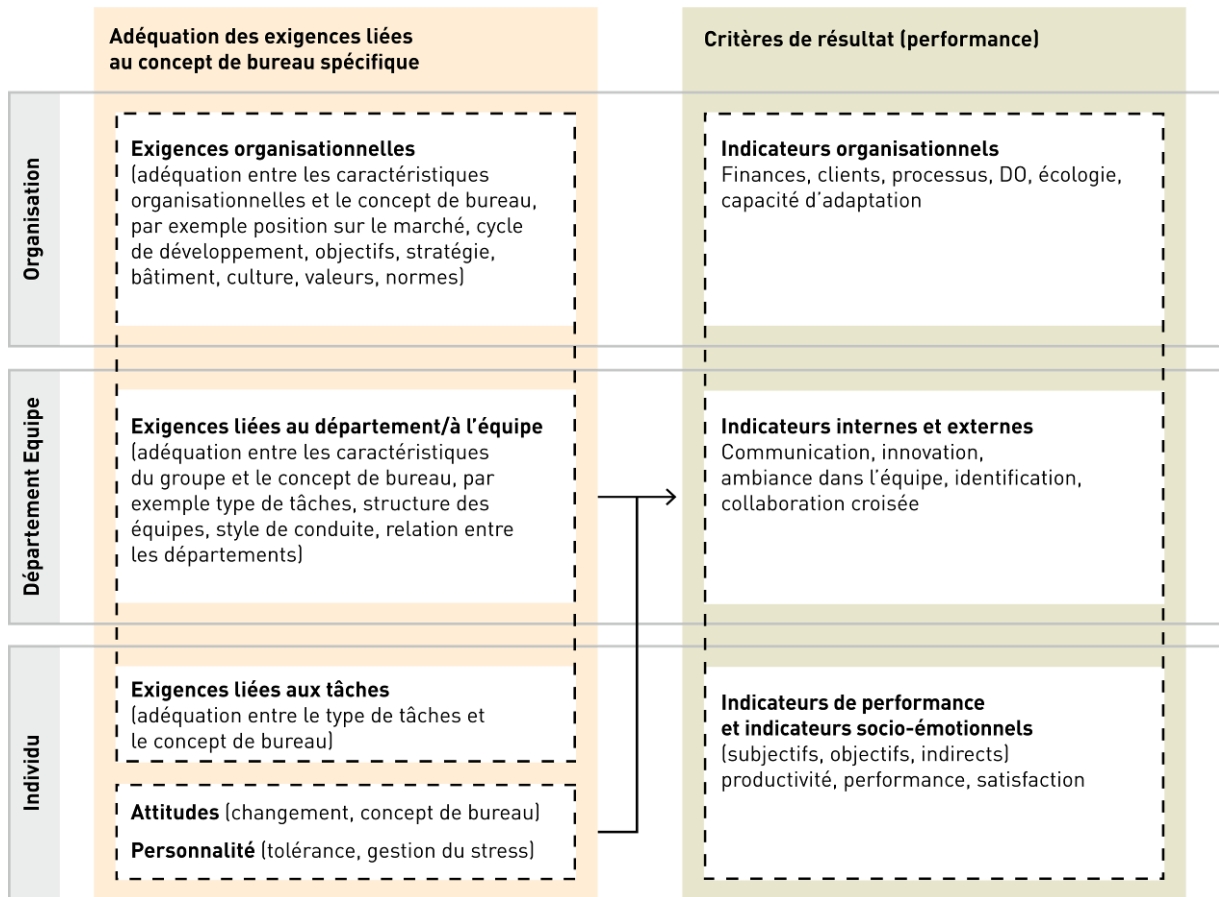


Figure 12: approche à plusieurs variables pour une adéquation optimale du concept de bureau (Ellwart & Schulze, 2009)

1.4 Informations de base sur le workplace change management

En ces temps de mutations technologiques et économiques considérables, les entreprises et les organisations modernes sont soumises à des processus de changement constants. Des études montrent que les processus de changement ont tendance à avoir un impact négatif sur la santé psychique des personnes concernées (il s'agit ici plutôt de changements organisationnels profonds et non de processus de workplace change management)³⁷. Selon les estimations, environ 60% à 80% de tous les processus de changement organisationnels n'obtiennent pas le succès espéré³⁸. Les raisons de l'échec des initiatives de changement se situent moins au niveau de la conception et de la planification de projets, que dans les difficultés et les obstacles rencontrés lors de leur mise en œuvre³⁹. Le taux de réussite moyen de projets de changement est nettement plus élevé lorsque plus de 10% du budget du projet est investi dans le change management.

Dans ce rapport, l'accent est mis sur un type particulier de processus de changement, à savoir le déménagement dans un nouvel environnement de bureau. Les processus de workplace change se distinguent des autres processus de changement notamment pour deux raisons liées au contenu:

- (a) les processus de workplace change sont physiquement concrets et peuvent être vécus avec tous les sens; les changements de lieu de travail affectent les aspects sensoriels, émotionnels, cognitifs et comportementaux du personnel concerné;
- (b) le changement de poste de travail est un thème à forte composante émotionnelle pour le personnel concerné⁴⁰; qu'il s'agisse du bureau, de la table de travail ou de l'espace de rangement personnel, les collaborateurs ont le sentiment d'avoir personnellement des droits sur ces éléments et ils ressentent comme illégitime, voire inapproprié, le fait que l'entreprise décide d'en changer⁴¹.

On peut expliquer cet attachement émotionnel par le fait que, dans des périodes d'importantes mutations technologiques et organisationnelles, le lieu de travail représente une constante à laquelle se raccrochent les collaborateurs⁴². Une autre explication de ce lien avec le lieu de travail réside dans le besoin inhérent à l'être humain de marquer son territoire⁴³. Les changements dans les concepts de bureau requièrent donc un workplace change management exhaustif. La pertinence du workplace change management est de plus en plus reconnue par les responsables de projet et les cadres⁴⁴.

Le workplace change management désigne l'intégration et l'accompagnement des utilisateurs à toutes les étapes d'un changement de bureau, de l'analyse à la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation, en passant par la planification et la conception. Il vise à assurer un changement durable, axé sur les utilisateurs et l'utilisation, par le biais de la participation, de la formation, du coaching, de la communication et de l'information. A la différence de la gestion de projet plutôt technique, l'approche intégrée du workplace change management met l'accent sur l'attitude et le comportement des personnes concernées (méthodes de travail, comportement de conduite, communication, collaboration). Durant tout le processus, il prend en compte les influences mutuelles entre les personnes concernées et les infrastructures, par exemple l'informatique, le mobilier, le design, les services (voir Figure 13).

³⁷ Bamberger et al., 2012; Dahl, 2011

³⁸ Greif et al., 2004; Nguyen & Kleiner, 2003

³⁹ Bormann, 2002

⁴⁰ Donald, 2001; Elsbach & Pratt, 2007; Farshchi & Fisher, 2005; Inalhan, 2009

⁴¹ Bell, 2006

⁴² Bell, 2006

⁴³ Brown et al., 2005

⁴⁴ Bell, 2006

Le workplace change management coordonne l'implication des personnes concernées dans la conception de l'infrastructure en fonction de leurs besoins.



Workplace change management veille à ce que les personnes concernées puissent travailler avec la nouvelle infrastructure. Il les accompagne dans l'apprentissage des nouvelles méthodes de travail, des nouveaux comportements de conduite, de la communication et de la collaboration modifiées.

Figure 13: influences mutuelles entre les personnes concernées et les infrastructures dans le workplace change management

Le processus décrit ici repose sur une compréhension du workplace change management qui ne se concentre pas uniquement sur l'information et la préparation des personnes concernées. Il s'agit plutôt d'impliquer les personnes concernées de manière à ce qu'elles puissent exercer une influence sur l'aspect du futur environnement de bureau, lorsque cela est judicieux et faisable (par exemple, lors du choix du mobilier ou de l'élaboration des concepts de matériaux et de couleurs). La mission du workplace change management est la suivante: «to prepare the people for the workplace as well as to prepare the workplace for the people».⁴⁵

Il est évident que les changements de l'environnement de bureau ne déclenchent pas tous un processus de changement comme celui qui est décrit plus haut. Passer d'un bureau cellule à un autre bureau cellule sur le même site et avec la même équipe sera sans doute beaucoup moins intense que de passer d'un bureau individuel à un environnement de travail ouvert et non territorial. La Figure 14 illustre les différents degrés de changement dans le cadre d'un processus de workplace change en fonction du concept de bureau actuel et futur⁴⁶. Un changement de poste de travail peut aussi bien se dérouler de gauche à droite que de droite à gauche. Plus il y a d'étapes à franchir dans le cadre d'un déménagement, plus le changement est profond pour les personnes concernées.

⁴⁵ Bell, 2006, p. 187

⁴⁶ Hardy & Britain, 2008

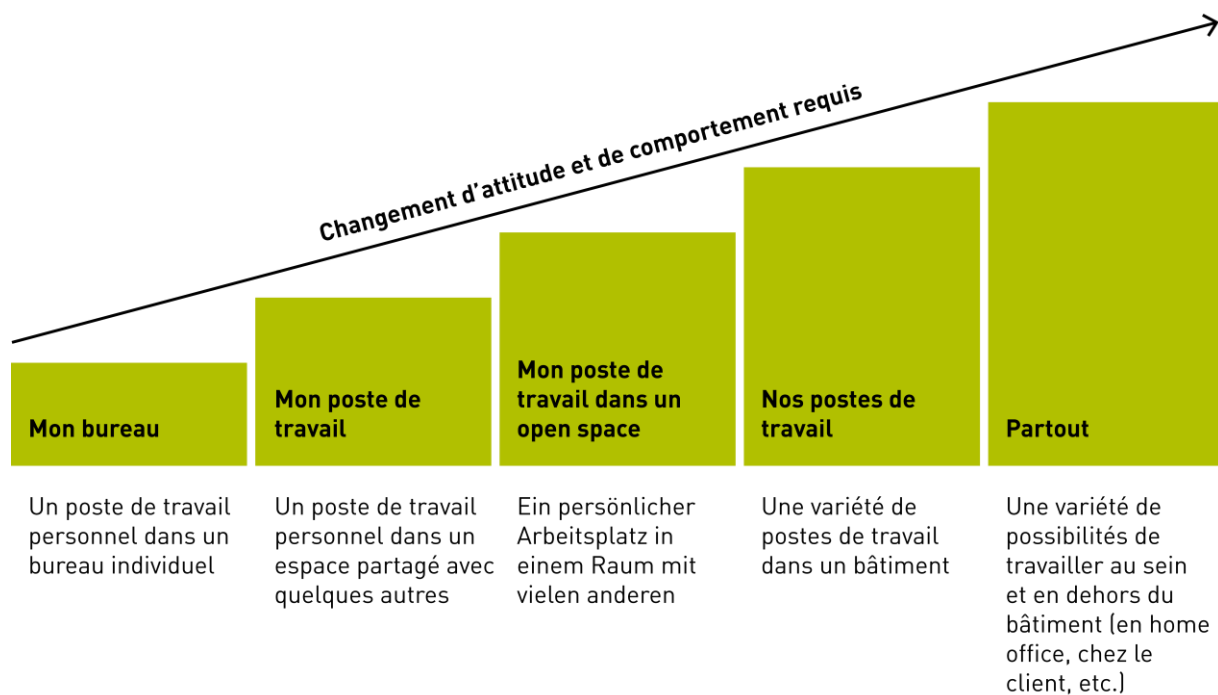


Figure 14: modèle à cinq niveaux sur le lien entre l'intensité du changement et le concept de bureau⁴⁷

Dans ce contexte, il faut également mentionner que l'introduction de nouveaux environnements de travail sert de plus en plus souvent de catalyseur aux changements organisationnels ou culturels qui nécessitent une adaptation des méthodes de travail, des comportements ou des attitudes⁴⁸. En effet, il n'est pas inhabituel de voir que le changement spatial et le déménagement dans un nouvel environnement de travail déclenchent des processus de changement dans la culture de travail, dans la culture de conduite et dans l'ensemble de la culture de l'entreprise. Ou, à l'inverse, que la planification d'un nouvel espace de bureau doit servir de catalyseur à un changement ciblé des méthodes de travail, des comportements ou de la culture de l'entreprise.

Il existe toute une série d'objectifs qui peuvent être visés avec un changement de bureau et être structurés à l'aide du modèle d'Office Ecology présenté au chapitre 1.3:

⁴⁷ Hardy & Britain, 2008

⁴⁸ Bell, 2006

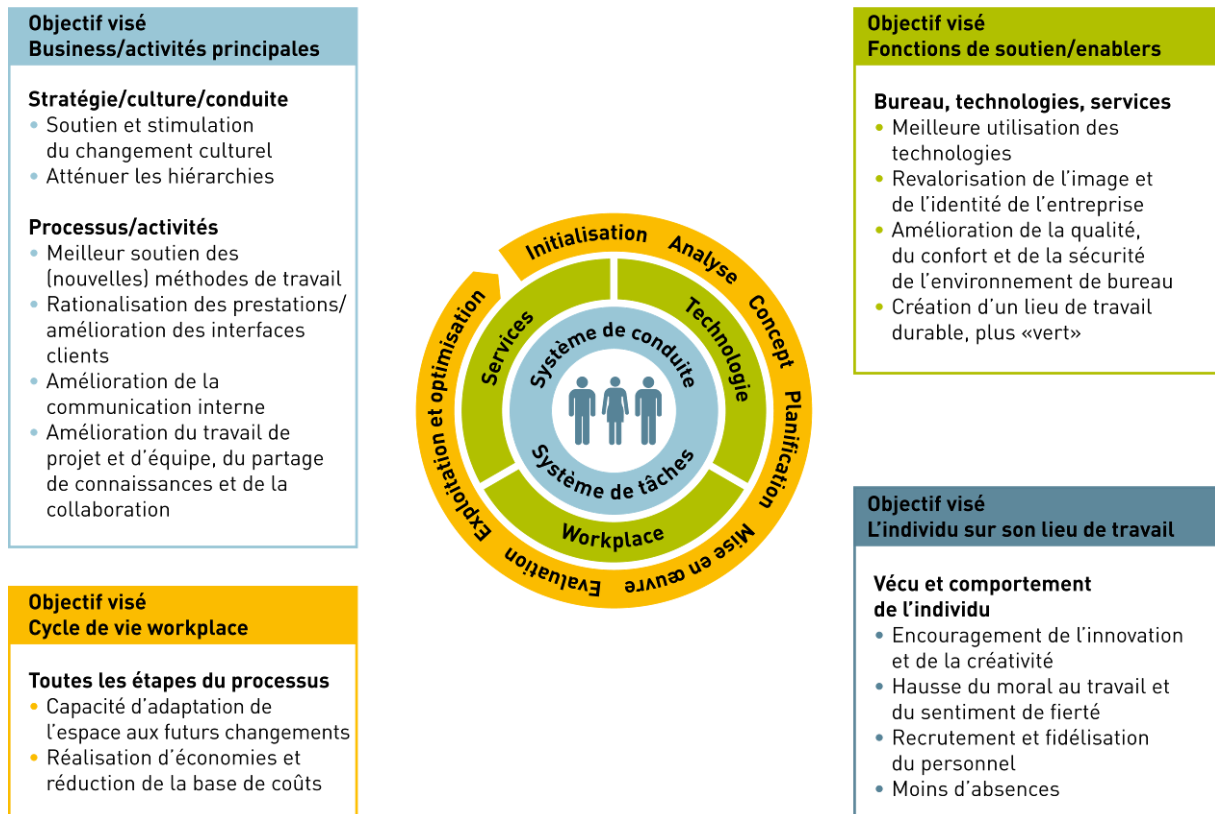


Figure 15: objectifs possibles lors de l'introduction d'un nouveau concept de bureau à l'aide du modèle d'Office Ecology

Plus les objectifs visés sont liés à un changement des méthodes de travail, des comportements ou de la culture de l'entreprise, plus il est important d'avoir un processus de change management structuré⁴⁹. Les recommandations d'action pour le workplace change management au chapitre 3.4 indiquent comment analyser la situation initiale d'une entreprise et concevoir le processus de change management correspondant.

On comprend bien le rapport coûts/avantages du change management lorsque l'on tient compte du fait qu'un change management structuré peut accroître la satisfaction et la fidélisation du personnel. De plus, un bon change management peut garantir le changement des méthodes de travail et des comportements et, par ce biais, permettre d'atteindre les objectifs liés au changement de manière effective et complète.⁵⁰ Dans la perspective de la santé des collaborateurs, il est souhaitable que les personnes concernées soient le moins stressées possible pendant le processus de changement et après l'emménagement, et qu'elles se sentent rapidement à l'aise dans le nouvel environnement.

Des études de cas et des réflexions issues de la pratique mettent notamment l'accent sur l'importance de la communication dans les projets touchant au lieu de travail en tant que tels⁵¹ ou en lien avec la phase du processus de changement et la résistance au changement⁵². L'importance de l'implication et des possibilités de participation est également mise en évidence dans ce type de publication⁵³. Comme indiqué au chapitre 2.2, ces facteurs ont aussi un impact considérable sur la santé des personnes concernées.

⁴⁹ Bell, 2006

⁵⁰ Bell, 2006

⁵¹ Bull & Brown, 2012

⁵² Laframboise, Nelson, & Schmaltz, 2002

⁵³ Hardy & Britain, 2008; Zinser & Boch, 2007

1.5 Informations de base sur les compétences

Dans un workplace change, l'Office Ecology est en partie modifiée par les adaptations spatiales de l'environnement de travail (voir chapitre 1.3.1). Continuer de travailler de manière productive et saine requiert alors souvent de nouveaux comportements et une adaptation mentale des cadres et des collaborateurs. Ainsi, il faut développer de nouvelles compétences pour un travail productif sans stress dans les nouveaux environnements de travail et renforcer les compétences bénéfiques existantes.

Qu'entend-on par compétences? Une conceptualisation pragmatique des compétences a été proposée par Franz E. Weinert (2001, p. 62 ss.) dans le cadre du projet initié par l'OCDE «Definition and Selection of Competencies» (DeSeCo). Selon cette conceptualisation, la structure d'une compétence devrait refléter la structure (psychologique) des exigences posées par le contexte, c'est-à-dire, par exemple, les exigences posées par le nouvel environnement de travail à la communication virtuelle (voir Compétences techniques et médiatiques MK 1). Dans ce cadre, les exigences liées aux tâches ou à la situation doivent être suffisamment complexes. La satisfaction de ces exigences complexes requiert des compétences et des aptitudes cognitives et liées, dans la plupart des cas, à la motivation, à l'éthique, à la volonté et/ou à des dimensions sociales. De plus, nombre de ces conditions doivent pouvoir être acquises. En d'autres termes, une compétence regroupe un mélange (non exhaustif) de connaissances spécifiques, de diverses capacités cognitives, d'aptitudes pratiques, d'attitudes, d'émotions, de valeurs, d'éthique et de motivations qui permettent, ensemble, de répondre avec succès aux exigences d'un contexte précis.

La Figure 16 illustre cette interaction de la structure conceptuelle d'une compétence.

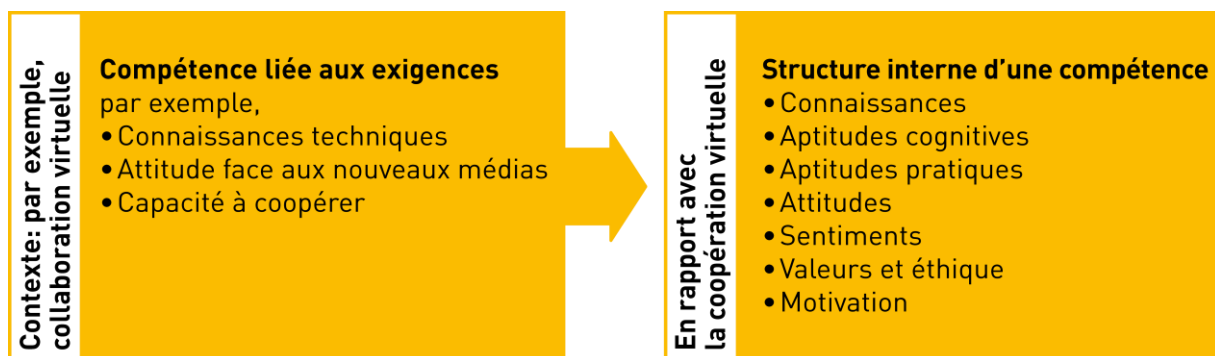


Figure 16: les (nouvelles) exigences du contexte de travail définissent la structure interne d'une compétence (Degenhardt, Weichbrodt, Coradi & Wieser, 2015, p. 7, modifié selon DeSeCo, Rychen & Hersh Salganik, 2003, fig. 1, p. 441)

Pour identifier et maîtriser les ressources nécessaires dans le cadre d'un workplace change, il est pertinent de faire la distinction entre compétences, compétences-clés et métacompétences (Weinert, 2001). On parle de compétence-clé lorsque cette compétence est utilisée pour maîtriser différentes exigences équivalentes de la vie quotidienne, professionnelle ou sociale, c'est-à-dire lorsqu'elle aide à faire face à des exigences identiques ou comparables dans différents domaines de la vie. La gestion efficace d'ordinateurs portables et de la sécurité des données en est un exemple. Les métacompétences désignent les connaissances liées aux faits et aux processus, qui confèrent à une personne la capacité d'évaluer l'existence, l'application et l'apprentissage de ses propres compétences (Weinert, 2001), par exemple, la connaissance de la marche à suivre pour trouver une bonne méthode de travail dans un bureau flexible à forte densité d'occupation.

Etant donné que les compétences des collaborateurs et des cadres sont adaptées au contexte et que de nombreux settings de bureau peuvent voir le jour lors d'un workplace change (qui pourront encore être modifiés dans le cadre des adaptations de l'étape de gestion et d'optimisation), il est

pertinent de faire la différence entre les compétences indispensables au concept de bureau et aux processus organisationnels nouvellement choisis et les principales compétences-clés et métacompétences d'ordre général. Lors du choix des mesures de soutien, il est judicieux de renforcer tout d'abord les ressources déjà existantes des collaborateurs et des cadres (voir compétences-clés) et les conditions pour un apprentissage autodirigé (voir métacompétences). En parallèle, il faut acquérir les compétences spécifiques.

Le chapitre 2.3 présente les compétences que les collaborateurs et les cadres doivent avoir ou développer pour pouvoir travailler de manière productive et saine dans de nouveaux environnements de travail flexibles. Le chapitre 3.5 explique comment ces compétences peuvent être stimulées.

2 Facteurs d'influence, compétences et valeurs cibles

La première partie de ce chapitre s'intéresse aux facteurs d'influence dans les bureaux et le workplace change management. On présentera ensuite les compétences nécessaires à un travail sain dans de nouveaux environnements de travail, avant de donner une description des valeurs cibles (santé psychique et engagement professionnel). La Figure 17 montre un aperçu des catégories de facteurs d'influence et des valeurs cibles observées.

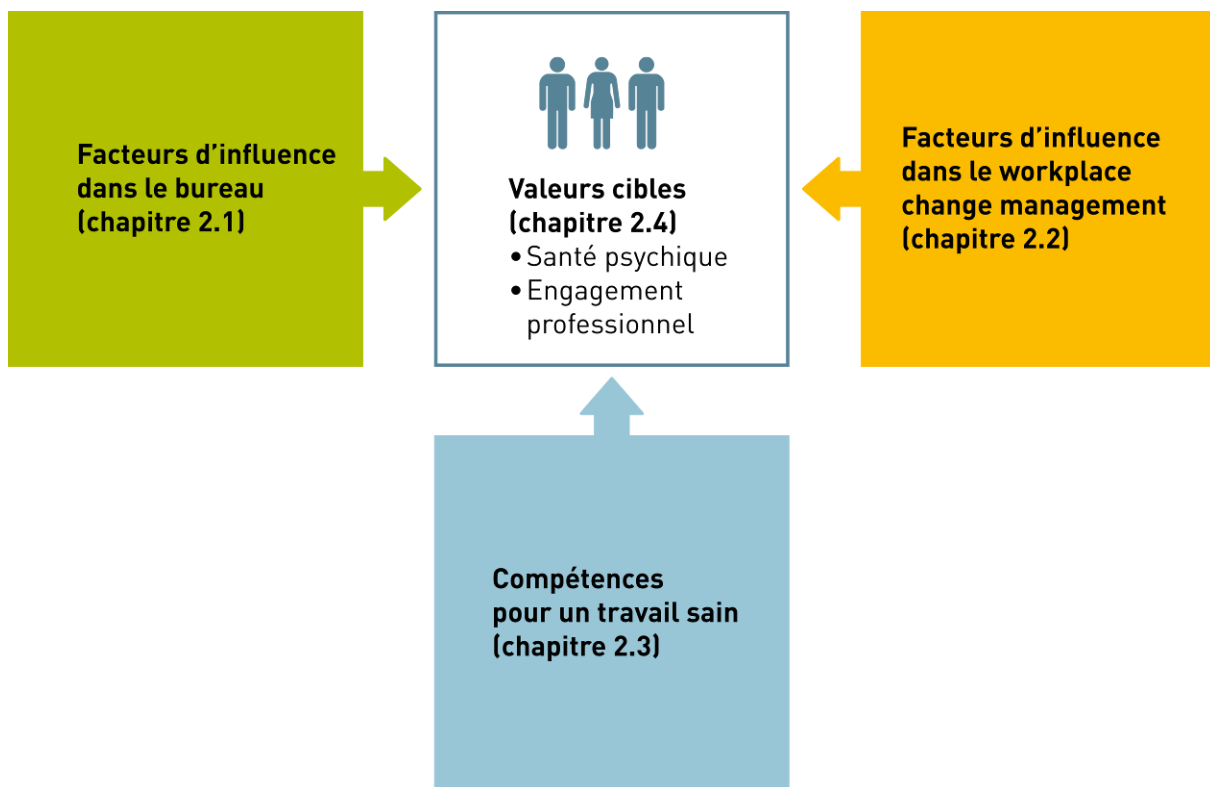








Figure 17: aperçu des facteurs d'influence sur la santé psychique et l'engagement professionnel dans l'espace de bureau et le workplace change management

La description des facteurs d'influence repose aussi bien sur des preuves scientifiques que sur des expériences empiriques; certains facteurs de l'espace de bureau et du workplace change management n'ont pas encore été étudiés en détail et ne peuvent donc pas servir de base à des recommandations d'action. A la différence des chapitres 3.3, 3.4 et 3.5, qui fournissent des recommandations d'action concrètes pour la planification, le processus de changement et le développement des compétences (la pratique pour la pratique), ce chapitre propose une description claire de l'état des connaissances scientifiques sur les principaux facteurs d'influence (la science pour la pratique).

La systématique selon laquelle les facteurs d'influence et les compétences sont expliqués est présentée brièvement ci-après.

Explication de la systématique

<i>Numéro du facteur d'influence et catégorie de bureau (B) ou workplace change management (CM)</i>	<i>Nom du facteur d'influence</i>
<p> Description / facettes <i>Explication du facteur d'influence avec toutes ses sous-catégories (facettes)</i></p>	
<p> Impacts <i>Explication du lien entre le facteur d'influence et la santé psychique, description de son action en tant que stressor ou en tant que ressource</i></p>	<p> Conflits d'intérêts possibles <i>Mention des conflits d'intérêts avec d'autres facteurs d'influence</i></p> <p> Synergies possibles <i>Mention des facteurs d'influence qui se renforcent mutuellement</i></p>
<p> Recommandations d'action <i>Liste de recommandations d'action fondamentales pour la pratique (décrites en détail au chapitre 3); les redondances sont, pour cette raison, délibérément admises</i></p>	
<p> Conditions <i>Mention des conditions préalables indispensables ou des influences potentielles de l'organisation pouvant affecter l'efficacité du facteur d'influence décrit</i></p>	

Enfin, les valeurs cibles que l'on cherche à atteindre avec un bureau favorable à la santé sont présentées.

2.1 Facteurs d'influence dans l'environnement de bureau

Ce chapitre présente les facteurs qui ont un impact sur la santé psychique d'une personne au bureau. Les principaux facteurs d'influence de l'environnement de bureau sont décrits ci-après sur la base du modèle-cadre développé dans le rapport «Environnements de bureaux favorables à la santé – Bases scientifiques sur le lien entre la santé psychique, la conception de bureaux et le processus de changement connexe»⁵⁴ de Lukas Windlinger et ses collègues. Les facteurs liés à l'environnement qui influent sur la santé sont classés dans cinq catégories⁵⁵. **Facteurs généraux du workplace management, environnement matériel** (mobilier, organisation spatiale et design)⁵⁶, **environnement intérieur** (qualité de l'air, acoustique, climat, éclairage et possibilité d'influer ou d'exercer un contrôle sur ces facteurs)⁵⁷, **environnement sociospatial** (régulation de la sphère privée, crowding, territorialité, interruptions et perturbations), **services** (prestations et offres de soutien dans l'environnement de bureau favorisant le travail ou permettant des pauses plus relaxantes).

⁵⁴ Windlinger, Konkol, Schanné, Sesboüé & Neck, 2014

⁵⁵ McCoy & Evans, 2005; Sundstrom, 1986

⁵⁶ Becker, 2004; Donald, 1994; McCoy & Evans, 2005; Rashid & Zimring, 2008

⁵⁷ Voir les rapports de Baron, 1994; Evans, 2001; Evans & Cohen, 1987; McCoy & Evans, 2005; Rashid & Zimring, 2008

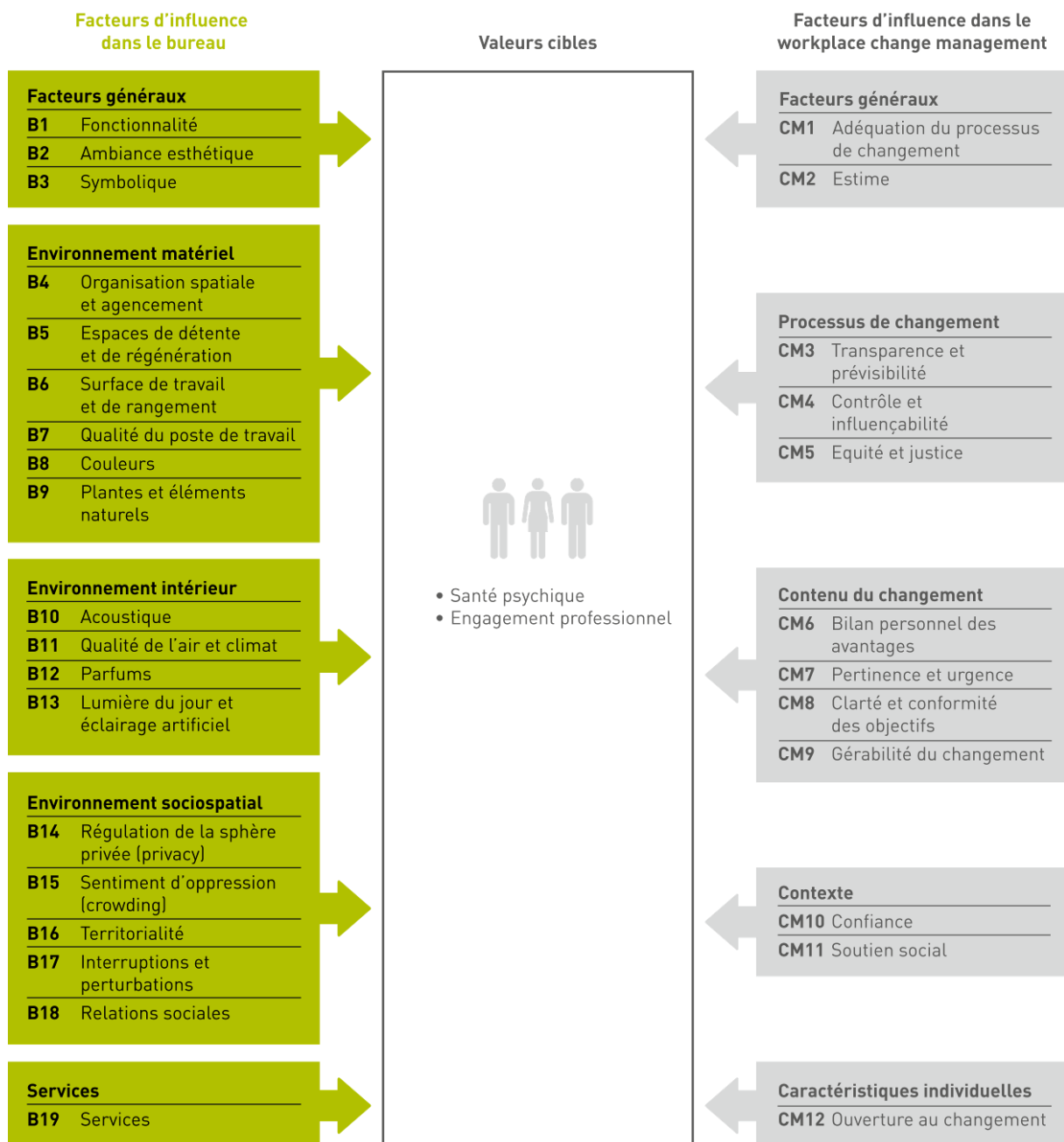


Figure 18: facteurs d'influence au bureau expliqués ci-après

Comme expliqué brièvement en introduction, les facteurs d'influence présentés ne sont pas une recette universelle. On expose ici des dimensions pertinentes pour la santé psychique, mais dont la configuration précise est à définir en fonction du contexte de l'entreprise (activités, processus, culture, restrictions au niveau du bâtiment). Certains facteurs d'influence dans l'environnement de bureau ne peuvent bien fonctionner que si un équipement informatique et téléphonique adapté est disponible dans l'entreprise. L'informatique et la téléphonie peuvent donc aussi être des facteurs d'influence importants; ils ne sont toutefois pas examinés de plus près dans le présent guide.

Un bureau de grande qualité et favorable à la santé n'est possible que si l'on prend en compte un maximum de facteurs d'influence ainsi que leur interaction lors des étapes de conception, de planification et de mise en œuvre (voir chapitre 3.1.2). Tout le potentiel se réalise lorsque les facteurs d'influence sont examinés et intégrés dans leur ensemble.

Comme indiqué en préambule, les facteurs d'influence examinés dans ce guide sont ceux qui ont un impact sur la santé psychique. Les facteurs d'influence comme l'ergonomie, l'activité physique, l'alimentation au bureau, les substances toxiques, l'hygiène ou encore le climat ne sont pas examinés de plus près, car ils influent en premier lieu sur la santé physique.

Toutes les recommandations d'action énoncées ci-après présupposent que les lois, les normes et les directives existantes sont respectées lors de la planification du poste de travail (ces dernières sont regroupées au chapitre 3.3). Les recommandations d'action énoncées partent de ces dernières et permettent d'aller plus loin.

Il faut souligner que nombre des facteurs d'influence présentés ci-après ont trait à la perception et l'évaluation subjectives et dépendent donc des expériences ou du contexte culturel. De plus, les facteurs d'influence peuvent être perçus différemment selon la situation (selon la tâche ou la forme physique du jour, par exemple). Les enseignements et recommandations énoncés ci-après sur les facteurs d'influence se rapportent donc à des tendances mises en évidence lors de l'analyse de nombreux utilisateurs de bureaux.

2.1.1 Facteurs d'influence généraux du workplace management

Le workplace management englobe la conception, la planification et l'aménagement de postes de travail et d'environnements de bureaux ainsi que leur gestion (maintenance, gestion financière, optimisation). Dans le contexte de ces activités, l'adéquation de l'environnement de bureau ainsi que le message symbolique (associations suscitées chez les utilisateurs) sont, outre les facteurs d'influence axés sur la conception, également essentiels pour le bien-être des utilisateurs du bureau.

Dans la pratique, la question du bureau optimal se pose. Il est néanmoins impossible de répondre à cette question en dehors du contexte de l'entreprise observée. Savoir quel concept de bureau est le mieux adapté à une certaine entreprise est nettement plus important, car un concept de bureau est réussi lorsqu'il s'accorde de façon optimale aux activités et aux tâches du personnel d'une entreprise. C'est pourquoi, à ce jour, aucune corrélation générale n'a pu être identifiée entre un certain type de bureau et la performance au travail du personnel⁵⁸. Il est donc impossible d'affirmer d'une manière générale que les bureaux cellules ou les open space sont meilleurs ou plus mauvais pour la productivité. C'est plutôt l'adéquation de l'environnement de bureau en ce qui concerne les caractéristiques des tâches, les exigences liées aux tâches, les technologies de l'information et de la communication, la stratégie et la culture organisationnelle qui est décisive⁵⁹. L'impact d'un bureau sur la santé et la performance du personnel doit donc être analysé au cas par cas.

L'adéquation de l'environnement de bureau peut être décrite par les facteurs d'influence suivants: la fonctionnalité, l'ambiance esthétique et la symbolique.

⁵⁸ Haynes, 2008; Windlinger, 2012

⁵⁹ Becker, 2007; Vilnai-Yavetz, Rafaeli, & Yaacov, 2005

 **Description / facettes**

La fonctionnalité de l'environnement de bureau se rapporte à sa pertinence pour les activités professionnelles des utilisateurs et les objectifs de l'organisation.

L'adaptation du concept de bureau peut être examinée sur trois niveaux⁶⁰.

- Collaborateurs: l'adéquation du concept de bureau aux activités individuelles figure au premier plan. Cette adéquation comprend la pertinence de l'environnement pour la performance au travail et la convivialité (ampleur de l'effort fourni par l'utilisateur pour pouvoir profiter des installations ou de l'environnement de bureau)⁶¹.
- Equipes / départements: à ce niveau, l'adéquation se rapporte aux caractéristiques du groupe et à l'environnement de bureau, soit les structures de l'équipe, le style de conduite et la relation entre les équipes/départements.
- Organisation: l'adéquation entre les stratégies organisationnelles et la culture de l'organisation d'une part et l'environnement de bureau d'autre part.

 **Impacts****En tant que stresseur**

Ne pas pouvoir exécuter son travail en raison d'un manque de fonctionnalité est un stressor classique, car cela nécessite de fournir un effort supplémentaire évitable pour surmonter l'obstacle.⁶²

 **Conflits d'intérêts possibles**

- L'implémentation d'un environnement de bureau fonctionnel peut être liée à des frais supplémentaires, mais pas forcément.

 **Synergies possibles**

- Un concept de bureau adapté aux exigences, aux activités et aux processus des utilisateurs peut aussi minimiser les perturbations et les interruptions.
- Un concept de bureau fonctionnel au niveau des équipes/départements permet de promouvoir les relations sociales et les processus de communication escomptés.

 **Recommandations d'action**

- Au niveau des collaborateurs/équipes: il est nécessaire d'évaluer l'adéquation des tâches et des conditions d'exécution au moyen d'analyses du travail (visites sur site, enquêtes, ateliers et/ou entretiens, par exemple) afin d'en déduire des éléments conceptuels.
- Au niveau de l'organisation: à ce niveau, il faut évaluer l'adéquation entre les stratégies organisationnelles et la culture de l'organisation au moyen d'une analyse de la culture et d'entretiens avec la direction afin d'en déduire des éléments conceptuels.

 **Conditions**

- Les exigences en matière de tâches et de processus doivent être connues.

⁶⁰ Ellwart & Schulze, 2009

⁶¹ Windlinger, Nenonen & Airo, 2010

⁶² Schaufeli & Bakker, 2004; O'Connor et al., 1984

 **Description / facettes**

L'ambiance esthétique des environnements de bureaux concerne les différentes formes d'impressions sensorielles et les réactions émotionnelles face à la conception visuelle (visible), acoustique (audible), tactile (palpable) et olfactive (perceptible à l'odeur) de l'environnement perçu. La planification et la conception d'un environnement de bureau sont l'occasion d'influer de manière ciblée sur l'ambiance esthétique et de créer des atmosphères spécifiques.

L'ambiance esthétique est jugée positive si le concept ambiant génère une certaine excitation ou une certaine sensation, c'est-à-dire si l'environnement conçu engendre un certain sentiment de complexité, de nouveauté, de surprise et d'ambivalence, sans pour autant se démarquer à l'excès de ce qui est connu⁶³.

 **Impacts****En tant que stresser**

L'absence d'esthétique ou l'insatisfaction ressentie face au concept ambiant agit comme un stresser.⁶⁴

En tant que ressource

Un jugement positif du concept ambiant a une corrélation positive avec l'expression de l'identité et l'intégration d'éléments privés et professionnels de l'identité.⁶⁵

 **Conflicts d'intérêts possibles**

- L'ambiance esthétique peut avoir des implications financières, mais pas forcément.

 **Synergies possibles**

- Les couleurs, les plantes, la taille du bureau, l'organisation spatiale et l'agencement ainsi que la qualité du poste de travail peuvent servir à concevoir un environnement de bureau esthétique.

 **Recommandations d'action**

- L'environnement de bureau doit être conçu de manière à ce que l'atmosphère soit esthétiquement avenante et à ce que le concept soit adapté aux activités, aux produits fabriqués et/ou aux prestations fournies, aux caractéristiques du personnel et à la présence sur le marché.
- Le concept ambiant doit être adapté à l'attente moyenne du groupe cible.
- L'idée est de créer un concept cohérent, présentant tous les aspects de manière harmonieuse (sur la base d'un concept de design) et compréhensible pour le groupe cible.
- Ces points peuvent être obtenus grâce à l'analyse et à l'implication du groupe cible lors de la planification du concept ambiant.
- De petits éléments de décoration comme des photos ou autres objets peuvent créer une atmosphère agréable et exprimer une certaine individualité, ce qui sera perçu comme une marque d'estime par le personnel.

 **Conditions**

- Les acteurs concernés doivent être conscients de l'importance de l'ambiance esthétique.

⁶³ Flade, 2008

⁶⁴ Siler, 2009

⁶⁵ Siler, 2009

Description / facettes

La symbolique décrit le message délivré par les espaces ou l'importance que les utilisateurs accordent à l'environnement de bureau et les associations qui sont suscitées. Les environnements de bureaux peuvent représenter la culture et les valeurs de l'organisation et permettent de les vivre pleinement⁶⁶. Le concept de bureau peut par conséquent influencer la perception de la culture de l'organisation⁶⁷. Ainsi, un espace de bureau peut par exemple exprimer l'estime portée au personnel, l'innovation ou le degré de formalisation.

Les concepts de bureaux et l'aménagement d'environnements de bureaux sont un moyen de mise en œuvre d'une stratégie. La symbolique est un élément de conception permettant de concilier l'environnement de bureau à la stratégie organisationnelle et contribue ainsi à une mise en œuvre authentique et cohérente de la stratégie de l'organisation.

Impacts

Le concept de bureau a un impact sur la perception de la culture de l'organisation. Cela peut avoir des retombées positives ou négatives en fonction des valeurs organisationnelles qui sont reflétées.

En tant que stresser

Les conceptions diverses au sein des espaces de bureau peuvent symboliser des différences de statut. Cela peut entraîner une baisse de la satisfaction chez les collaborateurs ayant un statut inférieur.⁶⁸

En tant que ressource

Si l'environnement de bureau reflète l'estime portée au personnel ou d'autres valeurs positives, cela peut agir comme une ressource pour le personnel.

Conflits d'intérêts possibles

- Les règles du Corporate Design peuvent limiter la marge de manœuvre.

Synergies possibles

- Un environnement de bureau de qualité (qualité du poste de travail) ayant une fonctionnalité élevée pour l'individu peut être perçu comme une marque d'estime.
- Une utilisation habile de la symbolique peut avoir un impact positif sur le facteur d'influence Ambiance esthétique.

Recommandations d'action

- Les associations mentales suscitées par un environnement de bureau doivent être examinées et conçues de manière ciblée afin de garantir la cohérence de la représentation interne et externe de l'organisation.
- Les responsabilités et les interfaces entre les différentes parties prenantes du concept doivent être clarifiées (direction, service de communication ou FM, par exemple).
- La conception symbolique de l'environnement de bureau doit être intégrée de manière ciblée dans la mise en œuvre de la stratégie, par exemple lorsqu'il s'agit de changements culturels ou de thèmes ayant trait au personnel.

Conditions

- Les acteurs concernés doivent être conscients de l'importance de l'ambiance esthétique. Et la symbolique ciblée doit être claire.





⁶⁶ Schein, 2004

⁶⁷ McElroy & Morrow, 2010

⁶⁸ Hatch, 1990

2.1.2 Environnement matériel: organisation spatiale, agencement et conception de l'espace intérieur

L'environnement matériel englobe tous les aspects architecturaux des bâtiments de bureaux et de leur équipement. L'organisation spatiale, l'agencement et la conception de l'espace intérieur sont les principaux éléments susceptibles d'avoir un impact sur la santé psychique⁶⁹.

FACTEUR D'INFLUENCE B4	Organisation spatiale et agencement
<p> Description / facettes</p> <p>L'organisation spatiale concerne la répartition des surfaces disponibles ainsi que leur taille, leur forme et leur fonction via la création d'unités spatiales (cellules) et de zones fonctionnelles. L'agencement se rapporte au zonage en différents espaces fonctionnels, à leur isolement et aux liens qui existent entre eux. En découlent la division en espaces individuels et collectifs, les voies d'accès et le positionnement du mobilier.</p> <p>Les principaux aspects discutés jusqu'à présent concernent l'ouverture des structures de bureau et la taille du bureau; c'est pourquoi nous n'abordons ici que ces aspects.</p>	
<p> Impacts</p> <p>Les conclusions en matière de taille de bureau et d'ouverture de structures de bureau en ce qui concerne leur impact sur la santé psychique des utilisateurs sont contradictoires. Les structures de bureau ouvertes augmentent le nombre de stimuli sonores et visuels. L'impact dépend toutefois de la complexité des contenus du travail et de la capacité individuelle à occulter des stimuli sans importance.</p> <p>En tant que stresseur</p> <p>Les structures de bureau ouvertes (qui n'offrent pas de possibilités d'isolement, à l'instar d'un bureau multi-space ou de bureaux axés sur l'activité et/ou du home office) ont tendance à être moins adaptées aux tâches très individuelles, exigeantes et complexes, car les distractions visuelles et sonores sont nombreuses⁷⁰.</p> <p>En tant que ressource</p> <p>Les structures de bureau ouvertes ont tendance à être adaptées aux activités plus simples ainsi qu'aux tâches exigeant un échange d'informations et une collaboration particulièrement élevés⁷¹. Offrir différents types de postes de travail permet de choisir où travailler et augmente ainsi le contrôle exercé sur l'environnement de bureau⁷², ce qui a un impact positif sur le bien-être.</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les structures de bureau ouvertes recèlent un risque plus élevé de perturbations et de distractions que les bureaux individuels (mais pas plus élevé que les bureaux cellules hébergeant plusieurs personnes). • Plus un environnement de bureau est ouvert, plus il est important de tenir compte, lors de la conception, des facteurs d'influence régulation de la sphère privée, crowding ainsi que perturbations et interruptions. <p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les structures ouvertes favorisent la communication informelle et l'échange d'information.

⁶⁹ Windlinger, 2012

⁷⁰ Block & Stokes, 1989; Maher & von Hippel, 2005

⁷¹ Block & Stokes, 1989; Maher & von Hippel, 2005⁷² Appel-Meulenbroek, Groenen, & Janssen, 2011; Windlinger, Gersberg, Amstutz, Schuchert & Kleibrink, 2013

⁷² Appel-Meulenbroek, Groenen, & Janssen, 2011; Windlinger, Gersberg, Amstutz, Schuchert & Kleibrink, 2013



Recommandations d'action

- Lors de l'étape de planification, il convient de garantir l'adéquation entre l'organisation spatiale/l'agencement et le genre/la complexité des activités.
- Dans les études menées jusqu'ici, les effets au niveau des personnes concernées n'ont pas pu être attribués à des paramètres objectifs (m² par pièce ou nombre de personnes dans la pièce, par exemple). C'est pourquoi nous recommandons de réaliser des enquêtes auprès des utilisateurs afin de connaître leur avis et leur perception des choses.



Conditions

- Le bâtiment doit impérativement permettre une discussion sur différentes formes spatiales d'organisation en ce qui concerne ses restrictions. Celles-ci doivent être clarifiées en amont par le planificateur.

Description / facettes

Les espaces de régénération sont des espaces qui permettent de s'asseoir ou de s'allonger, qui répondent aux besoins de sécurité et d'intimité et invitent ainsi à la détente. Quoi qu'il arrive, tous les espaces destinés à s'asseoir, s'allonger ou bouger doivent pouvoir être isolés visuellement et acoustiquement des autres activités (par des portes, des rideaux, etc.). Les espaces de régénération favorisent la détente active et/ou passive en permettant de pratiquer des activités visant un changement de contrainte (détente active: pauses en mouvements, pauses sociales) ou une diminution des contraintes (détente passive: moments de repos, siestes).

Impacts

En tant que ressource

Faire une sieste de courte durée après le repas de midi réduit la fatigue de l'après-midi et a un impact positif sur la performance et l'attention. Faire fréquemment des pauses de courte durée réduit la fatigue (davantage que les longues pauses moins fréquentes).

Conflits d'intérêts possibles

- Ces espaces peuvent être contre-productifs pour la santé s'ils sont utilisés pour garder le personnel plus longtemps au bureau et faciliter les heures supplémentaires.

Synergies possibles

- Les activités qui se pratiquent en équipe comme le babyfoot permettent de renforcer les relations sociales. Ces activités sont à mettre en place dans un espace séparé (bruit).

Recommandations d'action

- S'il y a suffisamment de place, l'idéal est de mettre à disposition des zones et des espaces de différents types, répondant à différents besoins de régénération comme s'alimenter, avoir des échanges informels et privés avec des collègues, faire du sport ou pratiquer une activité physique (seul ou en groupe), faire une sieste de courte durée (power-nap), se détendre ou s'isoler.
- Les espaces de régénération et de repos doivent être positionnés à l'écart des zones de travail afin d'éviter toute distraction visuelle ou sonore et de créer une distance physique par rapport au poste de travail.
- Les espaces de repos sont évalués à l'impact qu'ils peuvent avoir sur le personnel, un des éléments les plus sous-estimés dans la pratique. Installer des espaces de repos garantissant un sentiment de sécurité et d'intimité et favorisant ainsi une détente profonde ou permettant de faire une sieste offre un potentiel immense pour le bien-être du personnel.
- Pour que les espaces de repos soient acceptés, il est indispensable que les supérieurs vivent et soutiennent cette approche. Dans les cultures d'entreprise où la détente n'est pas encore encouragée, il est judicieux de positionner ces espaces de manière à ne pas être vu par tous les collègues lorsque l'on y pénètre.
- Les espaces dédiés aux moments de repos doivent être isolés acoustiquement et visuellement. De plus, il est important d'isoler non seulement l'espace, mais aussi les divans entre eux. Equiper l'espace de casques pour écouter de la musique relaxante permet de renforcer l'isolement sonore.
- Il est également important de prévoir un éclairage relaxant et une odeur agréable, à régler le cas échéant individuellement par le biais de parfums d'intérieur (aérosols ou diffuseurs de parfum, par exemple).
- Les espaces de pause consacrés à l'alimentation comme les bars à expresso et les kitchenettes doivent être aménagés de manière à être visibles pour favoriser la communication informelle.
- Les espaces permettant de pratiquer des jeux d'équipe (babyfoot, billard, etc.) peuvent favoriser les relations sociales, mais doivent être isolés acoustiquement des postes de travail et des espaces de détente.
- Des règles du jeu doivent être définies pour certains espaces (les entretiens professionnels sont à éviter à la cafétéria, par exemple).

Conditions

- Les pauses et la détente doivent être souhaitées et encouragées au niveau de la culture de l'organisation: les supérieurs doivent en recommander l'utilisation ou, dans l'idéal, en faire eux-mêmes usage. Cette recommandation n'est parfois pas facile à mettre en œuvre en raison du très peu de temps dont disposent aujourd'hui les cadres et leurs équipes. Toutefois, étant donné que l'on dispose de preuves solides quant à l'impact des siestes de courte durée et des moments de repos, la mise à disposition de ce type d'espace est particulièrement recommandée du point de vue de la promotion de la santé.

 **Description / facettes**

La surface de travail et de rangement désigne la surface de table disponible, l'espace de rangement ou le caisson roulant pour un poste de travail standard.

 **Impacts****En tant que ressource**

La satisfaction quant à la taille du poste de travail perçue a un impact positif sur la satisfaction globale quant à l'environnement de bureau.⁷³

 **Conflits d'intérêts possibles**

- La surface de travail et de rangement peut avoir une grande influence sur l'optimisation de la superficie utilisée.
- Si les postes de travail sont très grands (bureau en angle, etc.), il y aura moins de surface pour les espaces de support.

 **Synergies possibles**

- La satisfaction quant à la taille du poste de travail peut avoir un impact positif sur la qualité du poste de travail perçue.
- Une taille de poste de travail appropriée peut être interprétée par les utilisateurs comme un symbole d'estime.

 **Recommandations d'action**

- La taille du poste de travail doit s'accorder avec les exigences fonctionnelles, en particulier pour les activités requérant des outils ou des accessoires de travail spécifiques (plans, par exemple). Dans ce cas, on peut mettre à la disposition des utilisateurs une surface partagée en plus du poste de travail standard.
- Proposer plusieurs variantes de postes de travail (dites mock-up) dès la phase de planification permet d'avoir très tôt un feed-back des futurs utilisateurs (ou des représentants d'utilisateurs⁷⁴). La séparation entre le besoin fonctionnel des utilisateurs et les préférences personnelles est, le cas échéant, importante pour la prise de décision.
- Dans les études menées jusqu'ici, les impacts positifs sur la satisfaction des personnes concernées n'ont pas pu être attribués à des paramètres objectifs (m², par exemple)⁷⁵. C'est pourquoi nous recommandons de réaliser des enquêtes auprès des utilisateurs afin de déterminer leur satisfaction quant à la taille du poste de travail.
- En cas de faible surface de rangement physique par personne, il faut garantir une infrastructure informatique efficace pour l'archivage numérique des données.

 **Conditions**

- Il doit être possible d'apporter des changements au mobilier du poste de travail lors de l'étape de planification ou de mise en œuvre.

⁷³ Charles & Veitch, 2002; Frontczak et al., 2012; Veitch et al., 2003

⁷⁴ Les représentants d'utilisateurs sont des collaborateurs choisis qui représentent les avis et les besoins des collaborateurs. Ils sont impliqués dans les projets de changement afin de créer une interface entre l'équipe de projet et les utilisateurs. Cela permet d'impliquer les collaborateurs dans le processus et de transmettre des informations.

⁷⁵ Frontczak et al., 2012; Windlinger, 2012⁷⁶ O'Neill, 1994; Windlinger, 2012; Windlinger et al., 2013

 **Description / facettes**

Ce facteur décrit comment les utilisateurs évaluent la qualité de leur poste de travail direct, composé d'un bureau, d'un fauteuil de bureau et, le cas échéant, d'un espace de rangement près du bureau. La qualité se mesure selon les deux aspects suivants:

la qualité esthétique (expérience sensorielle) et la qualité fonctionnelle (pertinence pour les tâches) du poste de travail physique direct (individuel).

A la différence des facteurs généraux ambiance esthétique et fonctionnalité décrits au point 0, ce facteur ne se rapporte pas à l'impression générale du concept de bureau dans son ensemble, mais seulement aux composantes directes autour du poste de travail individuel, fauteuil et espace de rangement personnel compris.

 **Impacts****En tant que ressource**

La qualité perçue du poste de travail direct (individuel) a un impact positif sur la performance au travail, la santé et la satisfaction.⁷⁶

 **Conflits d'intérêts possibles** **Synergies possibles**

- Un poste de travail de grande qualité est un symbole d'estime.

 **Recommandations d'action**

- Il est recommandé d'investir dans des postes de travail de qualité au vu de leur importance pour la performance, la santé et la satisfaction du personnel. Etant donné que la qualité s'évalue d'une part à la fonctionnalité, il est primordial d'avoir une idée très claire des processus et des activités des utilisateurs pour choisir le mobilier approprié. Dans l'idéal, les futurs utilisateurs participent à son choix et à son évaluation, ou bien on recueille leurs besoins en amont. La qualité s'évalue d'autre part aux aspects esthétiques: ici, c'est tout d'abord la préférence des utilisateurs qui serait importante, mais comme le poste de travail doit également s'intégrer dans le concept global pour répondre à l'ambiance esthétique générale, l'expertise du planificateur de bureau est également requise. Faire préparer une présélection de mobiliers de poste de travail en amont par le planificateur de bureau, puis faire participer les utilisateurs au choix d'une de ces variantes serait un bon compromis.
- Afin d'avoir une très bonne ergonomie, il faut veiller à ce que l'interface individu-fauteuil-table réponde à l'état actuel de la technique et aux exigences en vigueur en matière d'ergonomie. Cela signifie que les tables doivent au moins disposer d'un dispositif de réglage de la hauteur, voire, dans l'idéal, d'une possibilité de réglage pour un travail en position debout/assise.

 **Conditions**

- Il est indispensable d'avoir conscience du fait que les dépenses engagées pour un poste de travail de qualité sont un investissement et qu'il est nécessaire de mettre un budget approprié à disposition.

⁷⁶ O'Neill, 1994; Windlinger, 2012; Windlinger et al., 2013

 **Description / facettes**

Ce facteur d'influence comprend l'utilisation de couleurs dans la conception des environnements de bureau. Ce facteur d'influence englobe la couleur des cloisons, des plafonds, des meubles, des moquettes et des lampes (y compris de leur lumière) ou d'autres éléments d'aménagement et de décoration dans l'environnement de bureau.

 **Impacts****En tant que ressource**

Les environnements de bureaux aux couleurs sobres favorisent les émotions positives et la performance au travail⁷⁷.

Les impacts spécifiques de chaque couleur (la couleur orange a un effet vivifiant, etc.) n'ont pas pu être démontrés.

 **Conflits d'intérêts possibles**

- Les prescriptions de l'architecte d'un bâtiment limitent parfois l'utilisation de couleurs dans l'environnement de bureau. Les directives du Corporate Design peuvent restreindre les possibilités d'utilisation des couleurs d'une entreprise.

 **Synergies possibles**

- Des plantes et des éléments naturels ainsi que la lumière et l'éclairage peuvent apporter de la couleur dans l'environnement de bureau.
- Les couleurs peuvent aussi renforcer la symbolique d'un bureau dans l'esprit d'un workplace branding.
- Qui plus est, les couleurs peuvent aussi marquer le territoire d'un groupe (voir facteur d'influence Territorialité).

 **Recommandations d'action**

- Il est recommandé d'opter pour un concept de bureau aux couleurs sobres afin d'obtenir une certaine cohérence dans l'environnement. Les couleurs fortement saturées sont plutôt à éviter.
- Pour réaliser des concepts de couleurs, le designer peut inviter les personnes concernées à participer au choix des couleurs: en leur présentant une sélection de concepts de couleurs ou en les laissant elles-mêmes choisir certaines couleurs pour des endroits définis dans le bureau (par exemple, choix de la couleur du canapé parmi plusieurs propositions, agencement d'une cloison par équipe).
- L'utilisation de lumière colorée à des endroits appropriés peut permettre de nuancer la couleur d'un espace en fonction de la préférence de son utilisateur (par exemple, dans un espace repos, un espace projet ou une salle de réunion).

 **Conditions**

- Les directives du Corporate Design doivent permettre l'utilisation de couleurs dans le bureau.

⁷⁷ Küller et al., 2006; Küller, Mikellides & Janssens, 2009

 **Description / facettes**

Ce facteur d'influence implique l'utilisation de plantes et d'éléments/de matériaux naturels dans le concept d'aménagement intérieur du bureau.

 **Impacts****En tant que ressource**

Diverses études ont prouvé l'impact positif des plantes sur le bien-être, la santé, la satisfaction et la motivation.⁷⁸ Les plantes dans les espaces intérieurs contribuent à réduire le stress.⁷⁹

La vue sur l'extérieur a un impact manifeste sur la satisfaction et le bien-être.⁸⁰ Mais des tableaux et des posters sur le thème de la nature ont aussi un impact positif.⁸¹ Les autres éléments naturels ayant été peu explorés à ce jour, on ne dispose pas de preuve scientifique largement étayée. Toutefois, de premières études semblent indiquer un impact positif.

 **Conflits d'intérêts possibles**

- L'utilisation de plantes et d'autres éléments naturels requiert de tenir compte des aspects liés à l'hygiène et des éventuelles allergies des utilisateurs.
- Planifier l'utilisation de plantes implique également de prendre leur entretien en compte (charges, coûts, etc.).

 **Synergies possibles**

- Les plantes peuvent contribuer à l'ambiance esthétique d'un environnement de bureau.

 **Recommandations d'action**

- Il est recommandé de faire une sélection de plantes en adéquation avec le concept de bureau et de garantir leur entretien durant l'étape de gestion de manière à garantir également l'hygiène. Certaines zones de travail peuvent accueillir des plantes ou des jardins d'intérieur entiers, qui permettront de se détendre lors des pauses ou de travailler dans une atmosphère totalement différente.
- Outre les plantes, on peut aussi recourir à un grand nombre d'autres éléments naturels comme le bois, la pierre, l'eau (fontaines, aquariums, cours d'eau artificiels, etc.), le feu (foyer intérieur ou simulé sur un écran), les formes organiques ou les thèmes de la nature sur tableaux/posters. L'utilisation de bruits et de sons issus de la nature est envisageable dans certains espaces (salle de repos, espaces de pause, think tanks, couloirs, etc.). Mais dans l'idéal, il faut qu'ils puissent être activés ou désactivés à la guise des utilisateurs.
- Etant donné que la vue sur l'extérieur et sur la nature ainsi que la lumière du jour jouent un rôle majeur, il faut positionner en conséquence les endroits où les utilisateurs restent longtemps assis. Les postes de travail doivent être positionnés en priorité côté façade (à l'inverse des salles de réunion, lounges café ou autres espaces de support).
- Une entreprise à la recherche d'un site doit aussi intégrer dans sa décision la proximité d'un parc, d'un bois ou d'un lac qui feront office de ressource. Il est aussi conseillé d'aménager sur le site de l'entreprise des espaces extérieurs proches de la nature, offrant une qualité de séjour élevée.

 **Conditions**

- L'entretien et l'éclairage des plantes doivent être garantis.

⁷⁸ Nieuwenhuis et al., 2014






⁷⁹ Bringslimark et al., 2009

⁸⁰ Kaplan, 1993; Leather et al., 1998; Windlinger et al., 2013; Yildirim, Akalin-Baskaya & Celebi, 2007

⁸¹ de Kort et al., 2006; Kweon et al., 2008⁸² Kim & Dear, 2012

2.1.3 Environnement intérieur

Les principaux facteurs liés à l'environnement intérieur sont l'acoustique, la qualité de l'air, le climat intérieur, la lumière et l'éclairage, ainsi que la possibilité d'influencer ces facteurs ou d'exercer un contrôle sur son propre environnement de bureau.

FACTEUR D'INFLUENCE B10	Acoustique
<p> Description / facettes</p> <p>On entend par acoustique le bruit ambiant ou le paysage sonore de l'environnement de bureau; il est composé de stimuli verbaux (discussions, entretiens téléphoniques) et non-verbaux (appareils, aération, bruits extérieurs). La clarté vocale est, dans l'acoustique du bureau, un paramètre plus important que le bruit car les stimuli verbaux engendrent des perturbations, des distractions et des interruptions. Le bruit dans les bureaux atteint, quant à lui, rarement un niveau affectant les systèmes physiques. Il faut aussi considérer la réverbération sonore des bureaux: en effet, les espaces «réverbérants» requièrent des efforts d'écoute supplémentaires, si bien que le personnel dispose de moins de ressources pour le traitement de l'information.</p> <p>En règle générale, l'acoustique est la source principale de nuisances dans les bureaux et mérite donc une vigilance particulière.</p>	
<p> Impacts</p> <p>En tant que stresseur</p> <p>Des stimuli (verbaux) riches en informations attirent l'attention et constituent donc une perturbation et une distraction.</p> <p>Des espaces réverbérants demandent des efforts d'écoute supplémentaires qui coûtent de l'énergie.</p> <p>Les distractions dues au bruit sont souvent l'une des principales causes d'insatisfaction dans les environnements de bureau⁸².</p> <p>En tant que ressource</p> <p>Certains bruits de fond comme les bruits naturels peuvent avoir un impact relaxant.⁸³</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Promouvoir la communication et l'échange informel peut amplifier le niveau sonore de l'environnement de bureau. <p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Les perturbations et les distractions ont un lien étroit avec l'acoustique.
<p> Recommandations d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• L'acoustique étant un thème très complexe, il est recommandé de faire appel à des acousticiens, en plus des planificateurs de bureau, et ce le plus tôt possible dans la planification. En effet, les solutions acoustiques apportées a posteriori sont souvent coûteuses et parfois moins efficaces.• Dans les structures de bureau ouvertes, il est important de déterminer, en fonction des activités des utilisateurs, si les postes de travail doivent être communicatifs (on se retirera dans les espaces de support pour des travaux demandant une certaine ou une grande concentration) ou silencieux (on ira dans les espaces de support pour téléphoner ou s'entretenir) ou si un compromis entre les deux est la meilleure solution pour tous. Selon le concept choisi, la mise à disposition de possibilités d'isolement (think tanks, silent areas) ou d'espaces dédiés à la conversation (think tanks, salles de réunion, zones de communication) doit être planifiée afin d'éviter les distractions et de permettre des entretiens confidentiels/personnels/privés.• Il est judicieux de mettre en évidence la fonction de l'espace (bruyant ou silencieux) dans la conception, par exemple par une lumière tamisée et des couleurs plus sombres pour les espaces silencieux et par l'affichage de règles de comportement ou de pictogrammes correspondants.	

⁸² Kim & Dear, 2012

⁸³ Payne, 2013⁸⁴ Andersson et al., 2006

- Indépendamment du type de bureau, il peut être utile de convenir de règles du jeu (règles de comportement) si plusieurs personnes travaillent dans la même pièce, afin de clarifier comment on souhaite gérer les conversations téléphoniques ou spontanées et les réunions dans l'espace de travail.
- Pour réduire les perturbations dues aux conversations, il faut prévoir entre les tables des panneaux acoustiques, qui absorbent le son direct et réduisent la clarté vocale. Accrocher des rideaux ou des faux plafonds acoustiques peut aussi influencer l'acoustique de l'espace.
- La planification d'une acoustique de bureau «sèche» reposant sur des temps de réverbération courts (de 0,5 seconde) est conseillée.
- Il est possible d'intégrer des bruits naturels, par exemple dans les espaces de repos pour accentuer la détente.
- En fonction de la taille de la pièce, de la densité d'occupation et de l'équipement, un «sound masking», également appelé «bruit rose» ou «bruit blanc» peut apporter une réduction significative du niveau sonore (jusqu'à 30% à 50%).
- Les appareils comme les photocopieurs ou les imprimantes sont à placer dans des «document centers» isolés ou des pièces dédiées.

Conditions

- L'acoustique peut surtout être influencée dans le cadre de constructions nouvelles ou de restructurations de locaux. Une fois le bâtiment terminé, influencer l'acoustique par des mesures durables n'est plus si facile.

 **Description / facettes**

La qualité de l'air intérieur se rapporte à la fraîcheur et à la pureté de l'air respiré.

La température de l'air, la température de rayonnement, l'humidité relative de l'air et la circulation de l'air déterminent le climat intérieur.

 **Impacts****En tant que stresseur**

Les évaluations subjectivement négatives de la qualité de l'air et du climat peuvent entraîner une baisse de la satisfaction concernant l'environnement de bureau. L'évaluation subjectivement négative de la possibilité d'influer sur la qualité de l'air et sur le climat entraîne une baisse de la satisfaction et des symptômes psychosomatiques.

Une mauvaise qualité de l'air peut aller jusqu'à entraîner une diminution de 10% de la performance⁸⁴.

Des valeurs élevées de CO2 ont un impact sur la fatigue et la prise de décision.

Des températures ambiantes trop basses peuvent aller jusqu'à entraîner une diminution de 4% de la performance. Des températures ambiantes trop élevées peuvent aller jusqu'à entraîner une diminution de 6% de la performance.

En tant que ressource

Une meilleure aération (et plus particulièrement le contrôle individuel de l'aération) peut aller jusqu'à entraîner une augmentation de la productivité de 11%.

 **Conflits d'intérêts possibles**

Les directives en matière de durabilité énergétique, qui impliquent une automatisation élevée du bâtiment, vont à l'encontre du souhait de l'utilisateur de contrôler l'air frais et la température.

 **Synergies possibles** **Recommandations d'action**

- Dans un bureau de plusieurs personnes, il est rarement possible de permettre à chaque poste de travail d'influer sur la qualité de l'air et le climat. C'est pourquoi il est généralement plus simple d'influer sur le comportement en mettant à la disposition du personnel divers espaces présentant, le cas échéant, différents climats dans les concepts de bureau non territoriaux.
- Des fenêtres pouvant être ouvertes permettent aux utilisateurs de contrôler l'arrivée d'air frais.
- En règle générale, il faut assurer une arrivée d'air frais importante. Le choix d'un système d'aération approprié et adéquat ou d'une climatisation joue ici un rôle primordial.
- Il est conseillé de garantir aux utilisateurs l'accès à des espaces extérieurs.
- Pour surveiller la température, l'humidité de l'air et la lumière, il est possible d'avoir recours à des capteurs sans fil. Ces derniers peuvent aussi bien être intégrés à la structure du bâtiment et à l'équipement que fixés aux vêtements ou directement sur les personnes («wearable

⁸⁴ Andersson et al., 2006

technology»).

- Il peut être utile de donner des conseils quant aux tenues vestimentaires adaptées au climat de l'espace de travail.
- Pour garantir un confort thermique, il faut également prendre en compte les zones climatiques géographiques et la différence entre les températures diurnes et nocturnes.
- Enfin, il est nécessaire de sensibiliser les utilisateurs à l'impact de leur comportement sur les conditions climatiques.

Conditions

- La qualité de l'air et le climat peuvent être influencés notamment dans le cadre de constructions nouvelles ou lors d'un changement d'équipement technologique (climatisation, plafonds climatisés, etc.). Les possibilités sont souvent limitées dans les bâtiments existants.
- Les constructions nouvelles, qui doivent obtenir un certificat de durabilité, sont souvent soumises à des prescriptions très strictes en matière d'aération (pas de fenêtres ouvrables, par exemple) et de climat (entièrement automatisé, par exemple).

Description / facettes

Les parfums peuvent susciter des émotions et influencer l'humeur. Jusqu'à présent, l'odorat jouait plutôt un rôle secondaire, mais en ces temps de surstimulation acoustique et visuelle, il pourrait gagner en importance.⁸⁵ Faire la différence entre les parfums agréables et désagréables est essentiel pour le bien-être. Les parfums sont souvent utilisés avec succès dans le marketing pour influencer l'humeur et le comportement d'achat. Leur potentiel en tant que ressource au sein du bureau ne doit donc pas être sous-estimé.⁸⁶

Impacts

Il existe encore trop peu de données probantes concernant l'impact des parfums sur le bien-être au sein du bureau.

En tant que stresser

Les odeurs désagréables génèrent plutôt une mauvaise humeur et ont un effet pesant.⁸⁷

En tant que ressource

Les odeurs agréables ont un impact positif sur l'humeur et le bien-être.⁸⁸

Conflits d'intérêts possibles

- Les associations d'idées évoquées par un parfum varient d'une personne à une autre; ce qui est agréable pour l'une peut être désagréable pour une autre.
- Certaines personnes ont des réactions allergiques à certains parfums ou essences.

Synergies possibles

- Renforcement de la fonction d'une pièce/ d'un espace précis grâce à un parfum correspondant.

Recommandations d'action

- Une qualité d'air exempte de nuisances olfactives et de substances toxiques peut être renforcée par un choix de matériaux appropriés et notamment écologiques (utilisation de matériaux de construction naturels, pas de moquettes dégageant des odeurs, pas d'utilisation de solvants volatils ni de silicone à l'intérieur du bâtiment, etc.).
- On peut aussi agir sur le comportement des utilisateurs pour éliminer ou éviter les nuisances olfactives. Par exemple, il est préférable d'éviter de mettre des vêtements de sport ou de vélo trempés de sueur dans un sac sous le bureau ou de manger des plats chauds à son poste de travail. C'est pourquoi, s'il y a suffisamment de place, il est conseillé de mettre plusieurs zones dédiées à disposition, séparées des salles de séjour ou de pause et des espaces de travail, et de fixer des règles appropriées pour les repas.
- Il y a des parfums qui sont généralement jugés agréables et d'autres désagréables. Toutefois, les associations d'idées évoquées par un parfum peuvent varier d'une personne à l'autre. Par conséquent, l'utilisation de parfums dans une pièce occupée par plusieurs personnes sur une longue période doit impérativement faire régulièrement l'objet d'une analyse de satisfaction.
- Mais il est envisageable de diffuser certains parfums dans des pièces utilisées brièvement afin d'en souligner la fonction (parfums relaxants dans les espaces de repos, parfums stimulants dans les espaces créatifs, etc.).
- Il est aussi possible d'avoir recours à des diffuseurs permettant de vaporiser une petite dose de parfum simplement en appuyant sur un bouton; ainsi, chacun est libre de décider s'il souhaite qu'un parfum soit diffusé ou non (et lequel).
- Dans tous les cas, l'origine de toute mauvaise odeur dans un bâtiment de bureau doit être déterminée et éliminée au plus vite afin d'éviter que les utilisateurs en soient affectés.

⁸⁵ Hatt, 2006

⁸⁶ Girard, Girard, Meyer, Rosenbusch & Müller-Grünow, 2013

⁸⁷ Rétiveau & Milliken, 2004; Schiffman et al., 1995

⁸⁸ Rétiveau & Milliken, 2004; Schiffman et al., 1995



Conditions

- Il faut avoir une certaine ouverture d'esprit et être disposé à tester sérieusement des parfums dans l'entreprise et à analyser leur impact sur les personnes concernées.

FACTEUR D'INFLUENCE B13

Lumière du jour et éclairage artificiel



Description / facettes

L'éclairage est composé de la lumière du jour et de l'éclairage artificiel. Pour l'utilisateur, la lumière du jour est à considérer comme la lumière la plus bénéfique. Elle doit donc entrer dans la pièce le plus efficacement et le plus régulièrement possible. Les ouvertures pour la lumière du jour (fenêtres), l'agencement et les installations liées à la lumière du jour peuvent y contribuer. L'éclairage artificiel est apporté par des sources de lumière (lampes) et réparti dans la pièce au moyen de luminaires. Le type de luminaires détermine la répartition, le caractère et l'efficacité de l'éclairage. Les conditions d'éclairage sont décrites avec les paramètres suivants: éclaïrement, couleur de la lumière, direction de la lumière et éblouissement. La lumière entrante ou produite engendre des réflexions, des ombres et des contrastes qui sont aussi influencés par les matériaux et les couleurs utilisés dans la pièce.

La lumière du jour et le contrôle sur l'éclairage se sont révélés particulièrement importants pour la santé psychique.

Le contrôle sur la lumière et l'éclairage au bureau est essentiel; en effet, les conditions d'éclairage que l'on ne peut pas faire varier ne satisfont que la moitié des utilisateurs, car ces derniers ont des préférences très différentes⁸⁹.



Impacts

En tant que stressor

L'éblouissement, la réflexion et les contrastes importants réduisent le confort visuel et la performance au travail.

Le manque d'accès à une fenêtre a été identifié comme le facteur de risque le plus important en matière d'insatisfaction quant aux conditions d'éclairage⁹⁰.

Environ 6,5% des jours d'arrêt de travail des employés de bureau s'expliquent par la qualité de l'éclairage et la vue sur l'extérieur⁹¹.

En tant que ressource

Le spectre, le dégradé de couleurs et l'intensité de la lumière du jour influent sur le rythme biologique. Ainsi, la lumière du jour a un impact positif sur la satisfaction et le bien-être des utilisateurs⁹².

Pouvoir influencer sur ses propres conditions d'éclairage a un impact positif sur la satisfaction⁹³.



Conflits d'intérêts possibles

- Les directives en matière de durabilité énergétique, qui impliquent une automatisation élevée du bâtiment, peuvent aller à l'encontre du souhait de l'utilisateur de contrôler la lumière du jour.



Synergies possibles

- Souvent, les ouvertures pour la lumière du jour offrent aussi une vue sur des matières naturelles.
- Plusieurs luminaires décoratifs contribuent à l'ambiance esthétique et à la qualité de l'environnement de bureau.
- Avoir recours à différentes conditions d'éclairage permet de mettre en évidence les fonctions des différents espaces.

⁸⁹ Veitch, 2005

⁹⁰ Newsham et al., 2008

⁹¹ Elzeyadi, 2011

⁹² Leather et al., 1998; Newsham et al., 2009; Veitch et al., 2007

⁹³ Newsham et al., 2004



Recommandations d'action

- Il faut recourir le plus possible à la lumière du jour et orienter les postes de travail en conséquence. Il faut éventuellement faire appel à un dispositif de protection contre le soleil et à des matériaux optiques pour optimiser l'utilisation de la lumière du jour. Les fluctuations de la lumière du jour en fonction de la saison et de la zone climatique sont à prendre en compte.
- Le contrôle individuel peut être garanti en combinant notamment diverses sources de lumière comme la lumière du jour (contrôlable par l'utilisateur par exemple via un pare-soleil / des stores / des rideaux), l'éclairage de base (général pour toute la pièce) et l'éclairage individuel du poste de travail (lampe d'appoint, par exemple). Les systèmes d'éclairage modernes qui sont reliés au réseau informatique et aux autres systèmes du bâtiment (chauffage et aération, par exemple) peuvent même permettre à l'utilisateur de contrôler la lumière ou de régler la température dans la salle de réunion depuis son smartphone.
- Les propriétés de l'espace et les activités doivent être prises en compte lors du choix des luminaires et des lampes.
- Il est recommandé d'utiliser des lampes présentant des caractéristiques aussi proches que possible de la lumière du jour (caractéristiques spectrales).
- La planification de l'éclairage est un thème complexe et nécessite l'implication de spécialistes et de planificateurs d'éclairage.








Conditions

- La lumière du jour peut notamment être influencée dans le cadre de constructions nouvelles ou de restructurations profondes des locaux. Les possibilités sont souvent limitées dans les bâtiments existants.

2.1.4 Environnement sociospatial

L'environnement sociospatial se rapporte au fait que les bureaux sont occupés par plusieurs personnes et que la position de ces personnes les unes par rapport aux autres dans l'espace a une signification sociale. Dans ce cadre, on utilise les paramètres suivants: régulation de la sphère privée (privacy), sentiment d'oppression (crowding), territorialité, interruptions et perturbations. Les paramètres «privacy» et «crowding» désignent la manière dont les personnes vivent la cohabitation. Les interruptions et les perturbations décrivent les impacts typiques des autres sur le comportement personnel.

FACTEUR D'INFLUENCE B14	Régulation de la sphère privée (privacy)
<p> Description / facettes</p> <p>La régulation de la sphère privée (privacy) se rapporte au soin que prend un individu pour pouvoir déterminer lui-même le type et la fréquence des interactions sociales et pour avoir la possibilité de s'isoler. Cela implique le contrôle de l'accès à sa propre personne ou le contrôle des informations géré via des canaux visuels et acoustiques (par exemple, le contrôle sur ce que les collègues de travail peuvent entendre de ses propres conversations téléphoniques, ou sur ce qu'ils peuvent voir de son propre poste de travail/écran). Le concept de privacy souligne davantage la possibilité de contrôler l'interaction sociale que l'isolement en soi.</p> <p>Le degré de privacy nécessaire dépend des activités professionnelles. Par exemple, un travail individuel concentré combiné à un travail d'équipe ou à des entretiens confidentiels requiert un degré de privacy plus élevé que des tâches professionnelles qui s'exécutent en premier lieu en équipe.</p>	
<p> Impacts</p> <p>Selon son ampleur, la privacy peut agir comme un stresser ou comme une ressource.</p> <p>En tant que stresser</p> <p>Le manque de privacy est source de stress car il empêche d'influer à sa guise sur l'accessibilité pour d'autres personnes et informations⁹⁴. Cela peut provoquer une multiplication des perturbations et des interruptions ainsi qu'un stress lié au sentiment d'oppression ou une isolation sociale.</p> <p>En tant que ressource</p> <p>La privacy est unanimement considérée comme un facteur d'influence central pour la satisfaction quant à l'environnement de bureau⁹⁵ et la satisfaction globale au travail⁹⁶.</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Un haut degré de privacy individuelle peut être en contradiction avec le contact social souhaité par l'employeur.• Les éléments servant à renforcer la privacy (panneaux de séparation visuelle, par exemple) peuvent agir à l'encontre de la communication informelle. <p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Les solutions destinées à réguler la sphère privée comportent aussi la possibilité d'agir sur le facteur d'influence Perturbations et distractions.
<p> Recommandations d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Dans les bureaux ouverts, il est recommandé de mettre à disposition, en plus des postes de travail, des espaces d'isolement utilisables de façon spontanée sans avoir à les réserver en amont, pour permettre un travail concentré, des entretiens confidentiels ou privés, des conversations téléphoniques.	

⁹⁴ Leather, Zarola & Santos, 2010

⁹⁵ Klitzman & Stellman, 1989; Newsham et al., 2009; Veitch et al., 2007; Windlinger, 2012

⁹⁶ Newsham et al., 2009

- Les tables de travail ou les écrans doivent être disposés de manière à ce que l'on ne puisse pas voir trop facilement ce qui s'y passe.
- Les postes de travail ne doivent pas être orientés dos aux accès/portes ou voies d'accès ouvertes.
- Il est recommandé de séparer les postes de travail des espaces très fréquentés (points-services, voies d'accès, espaces de pause, casiers à courrier) par une distance suffisante, des mesures architecturales (parois vitrées, salles de réunion) ou liées à l'aménagement (étagères, plantes, meubles «pièce dans la pièce»). Il ne faut pas oublier que, si un isolement visuel permet de réguler en partie la sphère privée, il complique aussi la protection de la privacy acoustique car il empêche de voir si une personne se trouve à proximité immédiate du poste de travail. Qui plus est, il faut veiller à éviter l'isolement total des postes de travail du reste de l'espace; une interaction doit rester possible, par exemple en limitant la hauteur des séparations à trois hauteurs de classeurs (environ 1,15 m).
- Dans les bureaux ayant un moindre degré de privacy, il est conseillé de mettre en place des règles permettant un travail concentré et des conversations téléphoniques confidentielles dans d'autres lieux (à la maison, par exemple).

Conditions

- Les acteurs concernés doivent être conscients de l'importance des facteurs sociospatiaux comme la privacy.

Description / facettes

Le crowding désigne le sentiment d'oppression qui apparaît lorsque l'on a la sensation qu'un trop grand nombre de personnes se trouve dans la pièce et que l'on n'a pas de solution suffisamment efficace pour influencer sur la situation. Le crowding est donc étroitement lié à la régulation de la sphère privée (voir plus haut).

Impacts

En tant que stresseur

Le sentiment d'oppression entraîne des réactions de stress.⁹⁷

Conflits d'intérêts possibles

- L'ouverture de l'environnement de bureau favorise l'apparition du crowding.
- Une forte densité de postes de travail placés très près les uns des autres favorise le sentiment de crowding.

Synergies possibles

- Le crowding et la privacy sont des concepts étroitement liés.

Recommandations d'action

- Le sentiment de crowding apparaît souvent lorsque la régulation de la sphère privée est trop faible. Les recommandations d'action énoncées pour la privacy sont donc également valables pour le crowding.
- Une distance d'au moins 120 cm entre deux postes de travail (ou entre les utilisateurs des postes de travail) doit être respectée.
- Les surfaces minimales des postes de travail indiquées dans les directives correspondantes doivent non seulement être respectées, mais aussi dépassées, dans la mesure du possible.
- Ouvrir des surfaces en supprimant, le cas échéant, des cloisons de séparation flexibles et oppressantes peut aussi créer une impression d'espace plus généreux et donc plus agréable pour l'ensemble du bureau.
- Pour éviter l'impression de crowding dans les open space, il est judicieux de casser les axes visuels signalant une grande ouverture dans la pièce; cela empêche de balayer toute la pièce d'un seul regard et permet de voir moins de monde ou d'être vu par moins de personnes.

Conditions

- Les acteurs concernés doivent être conscients de l'importance des facteurs sociospatiaux comme le crowding.

⁹⁷ Evans & Cohen, 2004

Description / facettes

La territorialité désigne la volonté de l'être humain d'avoir ou d'exercer un droit sur un espace précis par rapport à d'autres personnes ou groupes, et donc de définir ce qui s'y passe⁹⁸.

On fait la distinction entre les territoires personnels comme le poste de travail personnel avec son mobilier et ses surfaces, les territoires de groupe qui sont utilisés par un groupe comme les espaces imprimantes ou les archives et les territoires publics qui comprennent des surfaces à usage collectif comme les cafétérias ou les bibliothèques. Dans un concept non territorial, les postes de travail individuels passent du territoire personnel au territoire de groupe.

Le territoire est important pour les êtres humains, car il a une fonction organisationnelle et permet donc la prévisibilité, l'ordre, la stabilité et la planification. Il permet en outre à l'utilisateur de définir son propre rôle dans le territoire en lui donnant la possibilité de contrôler les activités qui y ont lieu et de faire la distinction entre le propriétaire et le visiteur. Le territoire fixe permet aussi le développement d'une identité de groupe et la mise en place de réseaux sociaux fixes (liés au lieu). Il peut enfin aider à clarifier le statut du propriétaire.⁹⁹ Le contrôle du territoire est rendu possible par un comportement territorial. Celui-ci comprend aussi bien des comportements de marquage que des comportements de défense d'un espace physique ou d'un objet.¹⁰⁰



Impacts

En tant que ressource

La territorialité favorise les relations entre les collaborateurs et la cohésion des groupes; elle peut ainsi contribuer à la réduction des conflits¹⁰¹.

La mise en place de territoires temporaires et de leur marquage par des objets personnels contribue au bien-être.

En tant que stresser

Si les questions territoriales ne sont pas clarifiées ou si les (non) territoires officiels et officieux ne concordent pas entre eux, des dysfonctionnements peuvent faire leur apparition dans l'organisation car le sujet peut occuper en permanence le devant de la scène, engendrant une dépense d'énergie importante pour réclamer, conserver et protéger les territoires¹⁰².



Conflits d'intérêts possibles

- La délimitation entre les unités organisationnelles ou les personnes par le biais de territoires formellement définis (espace d'équipe, par exemple) peut limiter la communication et réduire les nouveaux contacts.¹⁰³
- L'introduction d'un concept non territorial restreint le territoire individuel. Des territoires informels, dans lesquels des droits non fondés sont appliqués, ont tendance à se former.



Synergies possibles

- Les territoires ont une forte fonction symbolique. Il y a des collaborateurs qui associent un territoire personnel au sentiment d'être appréciés par l'entreprise.

⁹⁸ Flade, 2008

⁹⁹ Hellbrück & Fischer, 1999

¹⁰⁰ Brown, Lawrence & Robinson, 2005

¹⁰¹ Brown, Lawrence & Robinson, 2005

¹⁰² Brown & Robinson, 2007

¹⁰³ Brown & Robinson, 2007



Recommandations d'action

- Des règles claires et transparentes sur la personnalisation (type, durée) des postes de travail doivent être établies et mises en application.
- Dans un concept non territorial, marquer et personnaliser un territoire personnel n'est plus possible. Installer des cadres photo numériques, accepter des fonds d'écran individuels et personnaliser les housses d'ordinateurs portables, les classeurs ou les casiers, etc. peut compenser cette perte. De plus, afin de compenser la perte du territoire personnel, il est pertinent de soutenir la représentation de l'identité au niveau du groupe, par exemple par des concepts d'aménagement différents pour chaque équipe (couleurs ou motifs design), par des murs d'équipe spécifiques, par des coins réservés à chaque équipe (dont elle peut choisir le mobilier). A ce niveau, il est important d'impliquer les groupes lors des décisions conceptuelles.
- Lors de la planification de l'agencement, il faut veiller à ce que les zones de postes de travail ouvertes ne soient pas trop étendues. Le recours aux pièces dans la pièce, aux cloisons, aux armoires latérales hautes, aux panneaux ou aux rideaux permet de créer de petites zones bien visibles, avec lesquelles les «habitants» peuvent, à l'instar d'un territoire, s'identifier.



Conditions

- Les acteurs concernés doivent être conscients de l'importance des facteurs sociospatiaux comme la territorialité.

Description / facettes

Les interruptions et les perturbations entraînent un détournement de l'attention portée aux tâches professionnelles vers un stimulus (sans importance) dans l'environnement de bureau. A l'inverse des perturbations (bourdonnement de la climatisation, sonnerie de téléphone, personne qui passe, par exemple), les interruptions (être abordé par quelqu'un, par exemple) ne peuvent pas être ignorées car elles sollicitent les mêmes ressources ou canaux sensoriels que l'activité en cours. Dans les bureaux, outre l'entrée en contact directe pour un échange d'informations (spontané), les stimuli visuels et sonores sont des sources majeures d'interruptions et de perturbations. Les stimuli sonores sont notamment les conversations entre collègues ou au téléphone. Les stimuli visuels concernent en premier lieu le mouvement des autres personnes dans le bureau.

Impacts

En tant que stresseur

Les interruptions et les perturbations entraînent des réactions de stress¹⁰⁴.

Les interruptions et les perturbations réduisent la capacité de concentration.

Conflits d'intérêts possibles

- L'ouverture d'un environnement de bureau s'accompagne d'une augmentation des perturbations et des interruptions.

Synergies possibles

- En règle générale, les mesures destinées à réduire les perturbations et les interruptions concernent aussi l'acoustique et la régulation de la sphère privée.

Recommandations d'action

- La surface du bureau doit être structurée selon des critères acoustiques, assortis de règles de comportement et d'utilisation pour séparer les zones «silencieuses» des zones «bruyantes». On peut par exemple créer des zones utilisables temporairement, dans lesquelles il n'est pas possible de s'adresser la parole ou de téléphoner. Dans les zones de postes de travail ouvertes, il faut veiller à isoler les postes de travail des surfaces de distribution. Les zones de postes de travail calmes doivent être placées dans une partie/aile du bâtiment peu passante.
- En outre, des signaux (visuels) peuvent être installés au poste de travail pour indiquer si on est occupé ou non.
- Le passage de grands groupes de personnes au milieu d'espaces de bureau ouverts est à éviter en raison des perturbations qui peuvent en résulter.
- Il est conseillé d'instaurer des règles de home office permettant de se concentrer sur son travail et de passer des appels téléphoniques confidentiels à la maison.

Conditions

- Les acteurs concernés doivent être conscients de l'importance des facteurs sociospatiaux tels que les perturbations et les interruptions (le comportement humain et pas seulement l'acoustique du bâtiment).

¹⁰⁴ Baethge & Rigotti, 2010

Description / facettes

Les relations sociales ne désignent pas un facteur d'influence proprement dit de l'environnement de bureau physique, mais sont néanmoins impactées dans une certaine mesure par la conception du bureau (ouverture, taille, points de rencontre, possibilités de communication, etc.)¹⁰⁵. La proximité spatiale des collègues favorise la fréquence de l'échange d'informations¹⁰⁶ et peut ainsi contribuer à la cohésion des groupes sociaux et du soutien social.

Impacts

En tant que stressueur

Les mauvaises relations peuvent agir comme un stressueur social¹⁰⁷. Les stressueurs sociaux impliquent hostilité, conflits et climat de groupe négatif. Ils ont un impact négatif sur la satisfaction¹⁰⁸ et peuvent contribuer au burn-out¹⁰⁹.

En tant que ressource

Le soutien social est l'une des ressources majeures pour répondre à des exigences élevées et au stress¹¹⁰.

Conflits d'intérêts possibles

- L'augmentation des contacts sociaux peut entraîner une augmentation des perturbations et des interruptions.
- Un haut degré de privacy peut réduire l'établissement de contacts sociaux.

Synergies possibles

- L'ouverture d'un environnement de bureau s'accompagne généralement de contacts sociaux plus fréquents.

Recommandations d'action

- Un concept non territorial permet de choisir sa place et donc de s'asseoir près de ses contacts sociaux, mais aussi de nouer de nouveaux contacts ou d'en approfondir d'autres.
- Afin de favoriser les relations sociales, il est pertinent de créer des points de rencontre et des possibilités de communication (informelle). Les pièces et les espaces particulièrement conviviaux et les salles de pause et de séjour conçues de manière avenante (restaurants du personnel, terrasse, cafétéria, etc.) peuvent favoriser la communication informelle et donc les contacts sociaux.

Conditions

- Les acteurs concernés doivent être conscients de l'importance des contacts sociaux et disposés à investir dans l'établissement et la promotion des contacts sociaux.
- Disposer de systèmes de suivi des temps de travail qui permettent l'échange entre les collègues pendant les heures de travail.

L'aperçu des facteurs sociospatiaux de l'environnement fait ressortir l'importance générale du concept de privacy en tant que concept de régulation. Le succès de la régulation de la sphère privée en tant que contrôle sélectif de l'accessibilité pour d'autres personnes prévient le sentiment d'oppression au bureau, limite les interruptions, les perturbations et les distractions, et permet d'entretenir des relations sociales de manière positive.

¹⁰⁵ Windlinger & Zäch, 2007

¹⁰⁶ Allen, 1977; Kraut, Egidio & Galegher, 1988

¹⁰⁷ Dormann & Zapf, 2002







¹⁰⁸ Harris, Harvey & Kacmar, 2009

¹⁰⁹ Dormann & Zapf, 2004

¹¹⁰ Zapf & Semmer, 2004

2.1.5 Services

En plus des facteurs d'influence décrits ci-dessus concernant l'environnement de bureau, présentons maintenant les services liés au bureau, qui contribuent au bien-être des collaborateurs.

FACTEUR D'INFLUENCE B19	Services
<p> Description / facettes</p> <p>Les services englobent des prestations et des offres de soutien dans l'environnement de bureau favorisant le travail dans le bureau ou permettant des pauses plus reposantes. Ces services concernent la restauration (notamment dans le bureau avec des corbeilles de fruits, de l'eau, du café, etc.), la mobilité (e-bikes, vélos ou e-cars pour se rendre plus rapidement d'un site de l'entreprise à l'autre, etc.), l'hygiène, les offres d'activités physiques, les crèches, les pièces parents-enfants, les massages, etc. Mais les services peuvent aussi concerner une aide rapide en cas de problèmes (pannes d'informatique ou de téléphonie, etc.). Certaines entreprises mettent en place un service d'assistance informatique physique qui vient rapidement en aide au personnel se trouvant sur place. Des services ciblés peuvent aussi être proposés durant les jours qui suivent l'emménagement dans un nouvel environnement de bureau.</p>	
<p> Impacts</p> <p>On ne dispose pas de données probantes à ce sujet, mais on peut partir du principe que les services augmentent l'efficacité du travail et témoignent d'une certaine estime; ils peuvent donc agir comme une ressource. En revanche, on ne sait pas si le manque de services ou les services insatisfaisants agissent comme des stressseurs.</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Certains services ne peuvent être proposés qu'à partir d'une certaine taille d'entreprise ou qu'en coopération avec d'autres entreprises. <p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Les grandes entreprises peuvent partager certaines offres de service avec les petites entreprises du voisinage.
<p> Recommandations d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Les objectifs stratégiques en matière de gestion de la santé ou du personnel en général doivent être soutenus par des services correspondants ou une qualité de services adéquate.• Il faut prévoir des services apportant une aide rapide en cas de problèmes (pannes informatiques ou de téléphone, défauts de l'infrastructure spatiale, etc.) et en contrôler la qualité.• Dans les jours qui suivent l'emménagement dans un nouvel environnement de bureau, les services tels qu'un conseil en ergonomie, des «floorwalkers¹¹¹» techniques qui apportent leur aide dans l'installation des équipements informatiques et téléphoniques ou qui prennent note des feed-back et des plaintes peuvent représenter un soutien judicieux.	
<p> Conditions</p> <ul style="list-style-type: none">• L'entreprise doit avoir une certaine taille pour pouvoir réaliser des économies d'échelle. Cependant, coopérer avec des entreprises installées sur le même site est une solution intéressante pour pouvoir proposer des services rentables.	

¹¹¹ Formés à un certain domaine (ergonomie, téléphone, informatique, imprimantes, etc.), les «floorwalkers» parcourent le nouveau bureau durant les jours qui suivent l'emménagement et portent assistance au personnel en cas de questions ou de problèmes.

2.2 Facteurs d'influence dans le workplace change management

Ce chapitre présente les facteurs qui influent sur la sensation de stress ou sur le bien-être d'une personne dans le workplace change management. Les principaux facteurs d'influence dans le change management sont décrits ci-après sur la base du modèle-cadre développé dans le rapport «Environnements de bureaux favorables à la santé – Bases scientifiques sur le lien entre la santé psychique, la conception de bureaux et le processus de changement connexe»¹¹² de Lukas Windlinger et ses collègues. Pour organiser et structurer les facteurs d'influence, on les classe dans cinq catégories¹¹³. Le processus de changement comprend tous les facteurs d'influence ayant trait à la façon dont le processus se déroule, par exemple au niveau de la participation et de la communication. Les facteurs généraux traitent les thèmes de l'adéquation du processus de changement et de l'estime. Le contenu du changement se réfère aux facteurs qui spécifient le caractère et la nature des changements mis en œuvre. Le contexte est par exemple défini par les conditions de travail, le soutien sur le lieu de travail et la culture au sein de laquelle le personnel concerné travaille. Le cinquième champ thématique concerne les **caractéristiques individuelles** des personnes concernées, en particulier les ressources personnelles et l'attitude.¹¹⁴

¹¹² Windlinger, Konkol, Schanné, Sesboüé & Neck, 2014

¹¹³ D'après Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007

¹¹⁴ Holt et al., 2007; Van den Heuvel et al., 2010

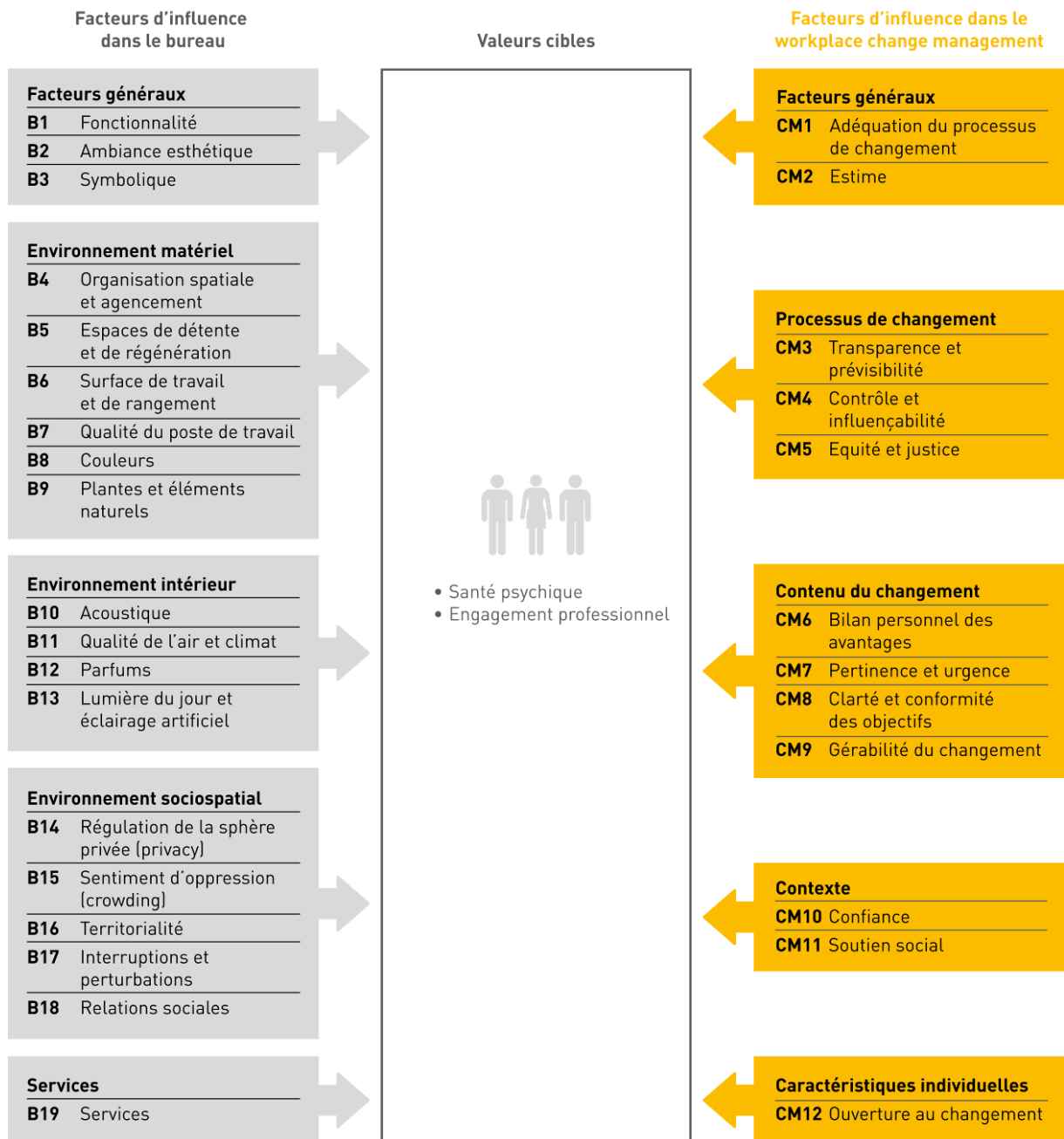






Figure 19: facteurs d'influence du workplace change management expliqués ci-après

2.2.1 Facteurs d'influence généraux du workplace change management

FACTEUR D'INFLUENCE CM1	Adéquation du processus de changement
<p> Description / facettes</p> <p>L'idée du workplace change management décrite ici repose sur l'hypothèse selon laquelle «le bon processus» de changement n'existe pas, mais qu'un processus de changement réussi (tout comme le concept de bureau, voir chapitre 0) doit être conçu en adéquation avec la situation initiale spécifique. Les paramètres déterminants sont notamment:</p> <ul style="list-style-type: none">• la situation initiale de l'entreprise (structure, hiérarchie, stratégie, culture, objectifs du changement);• les influences situationnelles (exigences économiques, technologiques, politico-juridiques et socioculturelles liées à l'entourage ou au projet);• les caractéristiques des personnes impliquées (ressources temporelles, compétences, attitude et ouverture face au changement, expériences précédentes avec des changements).¹¹⁵ <p>Les processus de changement peuvent très fortement varier dans leur déroulement, et ce au niveau des dimensions présentées ci-après (tout comme la définition du workplace change management introduite au chapitre 1.4):</p> <ul style="list-style-type: none">• information et communication (quels médias/activités? A quel moment? A quel rythme? Qui est le communicant? Qui est le destinataire/le participant? Quels contenus? Quel ton?);• participation (à quel degré? Qui est impliqué? Dans quelles décisions?);• formation (qui participe? Quels contenus? Quelle forme / durée? Qui forme?);• coaching (qui est à coacher? Qui est coach? Quelle méthode de coaching? Quel setting? Quels contenus?). <p>Etant donné que ces paramètres déterminants peuvent évoluer au cours d'un projet de changement, le déroulement planifié du processus de changement devra, le cas échéant, être adapté de manière dynamique. Une planification rigide du change management n'est, par conséquent, pas possible; à l'instar de tout plan de projet, elle doit être adaptée au besoin si des changements importants surviennent.</p>	
<p> Impacts</p> <p>A ce jour, le facteur d'influence Adéquation a fait l'objet de peu d'études systématiques. Il semblerait qu'une démarche adaptée à la situation soit judicieuse et qu'aucune démarche standard ne puisse être présentée comme garante de succès.¹¹⁶ On ne dispose pas de données probantes pour ce qui est du cas spécifique du workplace change management.</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• La transparence et la prévisibilité sont affectées quand le processus de changement est adapté en cours de route de façon dynamique.• La standardisation du processus de changement n'est que partiellement possible. Il n'y a pas de recette miracle; même dans sa propre entreprise, il faut concevoir un processus adéquat pour chaque projet, lequel peut toutefois reposer sur des outils standard utilisés selon le besoin. <p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• En tant que facteur général, ce facteur d'influence présente un potentiel de synergie avec tous les facteurs d'influence présentés ci-après, car chacun d'entre eux doit être mis en œuvre de manière adéquate.

¹¹⁵ Inversini, 2005

¹¹⁶ Inversini, 2005



Recommandations d'action

- Une analyse soignée de la situation initiale clarifie les principaux paramètres déterminants, ce qui permet de mettre en place un processus de changement sur mesure pour l'entreprise concernée. Les aspects ci-après peuvent être collectés dans le cadre de cette analyse.
 - a) La situation initiale de l'entreprise
 - Structure de l'organisation
 - Objectifs / valeurs stratégiques
 - Culture de conduite et hiérarchie (top down, participative, etc.)
 - Culture de l'information
 - Objectifs à atteindre avec le nouveau concept de bureau (changement de la superficie ou des méthodes de travail/de comportement, changement de la culture, voir chapitre 1.4)
 - Processus de changement menés en parallèle
 - b) Influences situationnelles (exigences économiques, technologiques, politico-juridiques et socioculturelles liées à l'entourage ou au projet)
 - De l'entourage*
 - Y a-t-il dans l'entourage de l'entreprise des moteurs pour le projet?
 - Y a-t-il des directives juridiques pour l'implication de certains groupes d'utilisateurs? (conseils d'entreprise en Allemagne, par exemple)
 - Du projet*
 - Intensité du changement selon la partie prenante (changement de x en y? Bureau individuel, bureau cellules, open space, desk sharing, home office; changement de site, voir modèle en cinq étapes au chapitre 1.4)
 - Taille du projet (nombre de personnes concernées)
 - Temps jusqu'au déménagement
 - Restrictions budgétaires
 - c) Caractéristiques des personnes impliquées
 - Personnes impliquées dans l'équipe de projet*
 - De quelles ressources dispose l'entreprise pour gérer le processus de changement et mettre la communication en place? Ont-elles les compétences requises et suffisamment de temps?
 - Personnes impliquées dans le groupe d'utilisateurs concernés*
 - Humeur et attitude des futurs utilisateurs (par partie prenante) en ce qui concerne le projet de poste de travail
 - Avantages, défis, désavantages perçus
 - Expérience avec de nouveaux bureaux (projet pilote ou roll-out, projets qui ont échoué?)
 - Expérience avec des processus de changement
- Sur la base des enseignements tirés, il est possible d'établir une forme d'information, de communication, de participation, de formation et de coaching adéquate. Cela sert de fondement pour élaborer le planning du workplace change, dans lequel seront planifiées les activités à réaliser sur un axe temporel.
- Les grandes entreprises désirant réaliser plusieurs projets de changement de postes de travail ne doivent pas utiliser de processus standard. Des activités standard ou une boîte à outils pour le change management peuvent être développées et utilisées selon le besoin dans différentes activités du projet spécifique.

- Un système de monitoring doit être mis en place pour surveiller l'évolution de certains facteurs d'influence (sondages réguliers de l'humeur ou feed-back des représentants d'utilisateurs ou des cadres sur l'humeur/l'attitude, estimation du bilan personnel des avantages et de la satisfaction quant aux facteurs Transparence, Equité, Participation, Confiance, Soutien social, Clarté des objectifs, Pertinence, etc.). Cela permet d'adapter le plan de change management en cas de besoin, afin de réagir de manière adéquate à des changements précis dans le projet.
- Il est conseillé de faire appel aux conseils d'experts en change management, surtout pour la première étape d'analyse et de conception du planning de workplace change. Nous recommandons vivement aux entreprises ayant peu d'expérience en matière de changement ou ne disposant pas en interne de compétence en change management de se laisser conseiller pour les premiers projets de changement, jusqu'à ce qu'une compétence interne soit mise en place.



Conditions

- Connaissances, ressources et compétence pour la phase d'analyse, la conception individuelle et le pilotage de processus de changement dans l'entreprise concernée.

 **Description / facettes**

L'estime ressentie, ou l'estime de soi qui en découle chez l'individu, est un facteur d'une importance capitale pour le processus de changement. Un manque d'estime peut s'exprimer directement (comportement irrespectueux, se moquer des autres, ignorer/rabaïsser, feed-back irréflecti, non-respect des normes, malhonnêteté, comportement déloyal, etc.) ou indirectement par des signaux subtils (ne pas impliquer des collègues, ne pas demander leur avis, ne pas prendre des problèmes ou des feed-back au sérieux, ne pas les résoudre ou les résoudre lentement sans explication plausible, etc.).¹¹⁷

 **Impacts****En tant que ressource**

L'estime ressentie est importante pour le bien-être individuel.¹¹⁸ L'estime ressentie sur plusieurs années s'accompagne d'une augmentation de la satisfaction au travail.¹¹⁹

En tant que stresser

Un manque d'estime peut être vécu comme une menace pour l'estime de soi et être source de stress. Le manque d'estime peut avoir d'autres conséquences telles que ressentiments à l'égard de l'organisation, irritation, burn-out et moindre satisfaction au travail.¹²⁰

 **Conflicts d'intérêts possibles**

- Un comportement et une démarche témoignant de l'estime peuvent nécessiter un effort supplémentaire de la part des acteurs concernés par le processus de changement.

 **Synergies possibles**

- En tant que facteur général, ce facteur d'influence présente un potentiel de synergie avec bon nombre des facteurs présentés ci-après: l'équité et la justice, le soutien social, la transparence, la participation, l'assurance du bilan personnel des avantages et l'apport d'un soutien social sont des moyens de communiquer son estime.

 **Recommandations d'action**

- Les acteurs concernés par un processus de changement (au sein de la direction, dans l'équipe de projet ou au niveau des représentants d'utilisateurs) doivent se demander dans quelle mesure on témoigne son estime au quotidien. Être reconnaissant implique aussi de montrer de l'intérêt pour l'opinion d'une personne, d'écouter ses propositions ou d'éviter toute forme de mise sous tutelle. Dans le workplace change management, il est important de prendre au sérieux les problèmes et les questions des personnes concernées et d'apporter rapidement des solutions ou des réponses.
- En particulier après l'emménagement, il est indispensable de recueillir le feed-back des personnes concernées sur la nouvelle infrastructure, d'y réagir rapidement et de manière visible ou d'expliquer de manière plausible pourquoi une chose n'est pas possible.
- Il n'est pas toujours facile pour le personnel d'avoir un comportement qui témoigne de l'estime. Dans l'entreprise, ces aptitudes pourraient être améliorées et encouragées par le biais de formations.

 **Condition**

- En principe, il faut qu'une conception de l'être humain le voyant comme un être social ayant des besoins sociaux prédomine dans l'entreprise et dans l'équipe de projet.

¹¹⁷ Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006

¹¹⁸ Ganster & Schaubroeck, 1991; Kahn & Byosiere, 1992; Semmer & Jacobshagen, 2003; Siegrist, 2002

¹¹⁹ Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006

¹²⁰ Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006

2.2.2 Processus de changement

Ce chapitre fait le point sur les facteurs d'influence ayant trait au mode de conception du processus de changement. Les trois facteurs d'influence Transparence et prévisibilité, Contrôle et influençabilité, et Équité et justice sont examinés en détail ci-après.

FACTEUR D'INFLUENCE CM3	Transparence et prévisibilité
<p> Description / facettes</p> <p>La transparence et la prévisibilité sont des besoins humains centraux, qui prennent une importance capitale en cas d'événements stressants tels que les changements. Ce facteur d'influence implique que les personnes concernées connaissent chaque étape du processus de changement ainsi que son résultat, et qu'elles savent dans quelle mesure et à quel moment elles seront touchées personnellement. Les personnes concernées doivent pouvoir se faire une idée du changement à venir, tant au niveau du contenu que sur le plan temporel, afin de pouvoir se préparer émotionnellement.¹²¹</p>	
<p> Impacts</p> <p>En tant que stressor</p> <p>Un manque de transparence et de prévisibilité a un impact négatif sur l'acceptation; l'anxiété passe au premier plan, le bien-être est affecté et des conséquences psychosomatiques peuvent apparaître.¹²²</p> <p>En tant que ressource</p> <p>Si la transparence et la prévisibilité prédominent, les personnes concernées peuvent développer des stratégies d'adaptation et voir plutôt l'aspect positif d'un changement.¹²³</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Réagir de façon dynamique aux évolutions durant le processus (Adéquation) implique une modification du calendrier du change management, qui doit à son tour être communiquée et expliquée aux personnes concernées.• Dans certains projets, il peut y avoir des «hidden agendas», c'est-à-dire des objectifs secrets qui ne peuvent pas être communiqués. De tels objectifs vont à l'encontre du principe de transparence.• Si on informe les personnes concernées à un stade précoce du processus, il n'y a alors souvent que peu d'informations concrètes, ce qui peut être frustrant pour les personnes concernées.
<p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Le contrôle et l'influencabilité sont jugés plus importants.• Le bilan personnel des avantages peut être évalué quand le contenu du changement est clair.• La clarté de l'objectif peut être accrue car on sait comment et quand l'objectif sera atteint et quel en sera l'impact sur soi-même.• La transparence peut accroître la confiance des personnes concernées dans l'organisation.	

¹²¹ Gerhardt & Frey, 2006

¹²² Buono & Bowditch, 2003

¹²³ Gerhardt & Frey, 2006



Recommandations d'action

- Mettre en place et communiquer un calendrier détaillé du change management, qui indique à quel moment certaines activités de changement/de communication interviendront et à quel moment les informations importantes seront mises à disposition, permet aux personnes concernées de savoir à quoi s'attendre. La gestion des imprévus doit également être décrite dans ce calendrier.
- Les événements/décisions de la planification doivent être présentés avec les impacts qu'ils peuvent avoir pour le personnel (qu'est-ce que cela signifie pour moi/pour mon travail quotidien? En quoi suis-je concerné? Qu'est-ce qui reste inchangé et qu'est-ce qui évolue pour moi?) → Au début du processus de changement, certains impacts sont souvent encore flous, car le concept de bureau est encore en cours de planification. Dans ce cas, il faut indiquer pourquoi certaines décisions ne sont pas encore prises, comment/quand les personnes concernées pourront encore les influencer ou y participer, et à quel moment des informations approfondies pourront être fournies. Il est possible que cela soit frustrant pour les personnes concernées à un stade précoce du processus de changement, car elles veulent souvent des informations très détaillées. Il est alors judicieux de leur expliquer qu'on les informe à un stade précoce afin de leur donner la possibilité d'influer sur la planification, et que c'est donc dans leur intérêt que l'on ne répond pas à toutes les questions puisqu'un grand nombre de décisions n'ont pas encore été prises.
- Une communication continue et détaillée est capitale. Il est particulièrement recommandé d'opter pour une communication à intervalles réguliers (newsletter mensuelle, réunions d'information trimestrielles, renouvellement mensuel du tableau d'affichage, mise en place d'un site Intranet dédié au projet et actualisé régulièrement, etc.), qui permettra d'informer les personnes concernées de manière régulière et prévisible.
- Pour établir la transparence, la communication en face à face est essentielle, car c'est le seul moyen pour les personnes concernées de poser leurs questions directement et d'obtenir des cadres ou de l'équipe de projet des réponses spontanées, qui n'ont pas été censurées, éditées ou convenues au préalable.
- Il est recommandé de définir un point central (physique ou virtuel) où regrouper et actualiser toutes les informations importantes concernant le projet (site Intranet dédié au projet, mur consacré au projet, sharepoint, etc.).
- Les supports de communication utilisés doivent être soit déjà bien établis, soit présentés en détail aux personnes concernées.



Conditions

- Les objectifs du projet doivent être clairement définis.
- Une bonne interconnexion entre l'équipe de changement et l'équipe de planification est requise pour pouvoir synchroniser les activités de changement avec le processus de planification/de construction et communiquer des informations détaillées correctes.

Description / facettes

C'est dans la nature humaine de vouloir avoir la possibilité d'influer sur les choses de la vie et les contrôler. Le contrôle vécu fait référence à la conviction des individus qu'ils peuvent provoquer les événements désirés et éviter les événements indésirables.¹²⁴ Outre les facettes de la transparence et de la prévisibilité expliquées ci-dessus, le contrôle se compose des éléments Influençabilité et participation¹²⁵. En cas de changement tel qu'un déménagement dans un nouveau lieu de travail, le besoin de contrôle est particulièrement élevé.¹²⁶ Le seul fait d'avoir le choix entre plusieurs alternatives est également vécu comme une prise de contrôle.¹²⁷ Dans la pratique, impliquer le personnel dans la planification de l'environnement de bureau semble à première vue aller à l'encontre des efforts déployés pour créer des solutions standardisées et durablement utilisables. Mais l'implication ne signifie pas que chaque membre du personnel peut décider à quoi ressemblera son poste de travail ou prendre part aux discussions visant à trouver le bon concept de bureau. C'est pourquoi les recommandations d'action fournies s'inscrivent à des degrés divers et à plusieurs niveaux hiérarchiques.

La participation peut prendre des proportions variées:

1. Information
2. Contribution (échange, dialogue, apport de sa propre opinion/ses besoins/préférences, soumission d'idées, mais la décision revient toujours aux responsables)
3. Codécision (les décisions sont prises de concert avec le responsable compétent, les objectifs sont fixés en commun ou la mise en œuvre est planifiée en commun)
4. Responsabilité individuelle (certaines décisions sont déléguées et les personnes impliquées décident elles-mêmes)
5. Autonomie (toutes les décisions sont prises par les personnes concernées)¹²⁸

En Suisse, les droits de participation des collaborateurs sont moins réglementés. La représentation des travailleurs dispose de droits de participation conformément à la loi sur le travail (LTr art. 37-39) et la loi sur la participation (art. 1 et suivants). Dans le cadre de changements de bureau, la représentation des collaborateurs (qui doit être constituée) peut disposer de droits de participation particuliers dans la mesure où les questions de la sécurité au travail ou de la protection au travail sont concernées (au sens de l'article 10 de la loi sur la participation).

Impacts

En tant que stresseur

L'élimination du contrôle est ressentie comme une restriction de la liberté et est source de confrontation, de résistance, voire d'agressivité.¹²⁹

En tant que ressource

Les personnes percevant un événement comme

Conflits d'intérêts possibles

- Dans certains projets, on aspire à la participation, mais des craintes subsistent quant au fait de donner ainsi trop de pouvoir de décision. Cela peut conduire à une participation «alibi» ou à une «pseudo»participation qui n'est pas vraiment souhaitée et pouvant se révéler contre-productive, car elle transgresse le facteur d'influence équité et justice et porte atteinte à la confiance.

¹²⁴ Skinner, Chapmann & Baltes, 1988

¹²⁵ Gerhardt & Frey, 2006

¹²⁶ Fischer & Fischer, 1985

¹²⁷ Dickenberger, 2006

¹²⁸ Lüttringhaus, 2003

¹²⁹ Gerhardt & Frey, 2006

contrôlable font preuve d'une plus grande tolérance à la frustration, ont de meilleures performances et présentent moins de symptômes de stress que les personnes ayant vécu l'événement comme incontrôlable.¹³⁰ L'augmentation du contrôle a un impact positif sur l'humeur et le bien-être.¹³¹ L'implication du personnel entraîne également une meilleure identification, une plus grande volonté de participer et une performance accrue.¹³² Pouvoir participer au processus de changement du lieu de travail a un impact positif sur l'efficacité du travail, sur le sentiment d'adéquation du lieu de travail et sur le bien-être personnel.¹³³

- Le refus des cadres de déléguer certaines décisions ou leur manque de confiance dans la qualité des décisions de leur équipe peut empêcher la mise en place d'une vraie participation.
- La proportion de participation doit, conformément au facteur adéquation, être adaptée à la culture, à la hiérarchie et à la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte culturel suisse, on peut toutefois partir du principe que les collaborateurs souhaitent plutôt participer et qu'il s'agit surtout de varier le degré et les thèmes de la participation (et non de savoir si elle a lieu d'être ou non) selon la culture d'entreprise donnée. Mais dans les cas extrêmes, il y a aussi des cultures dans lesquelles le personnel, habitué à des décisions très hiérarchiques, est déstabilisé lorsqu'on lui demande son avis et ne souhaite pas participer. A l'inverse, il peut y avoir des cultures dans lesquelles une participation intensive est chose normale.

Synergies possibles

- Le **bilan personnel des avantages** peut être accru lorsque l'on peut participer au résultat selon ses propres besoins.
- L'équité et la justice sont plutôt ressenties quand on peut influencer sur le résultat.
- L'adéquation de l'environnement de bureau est plutôt obtenue lorsque les personnes concernées sont impliquées dans la planification.

Recommandations d'action

Le thème de l'implication est un élément fondamental du processus de changement. C'est pourquoi il est judicieux d'élaborer un plan de participation le plus tôt possible, dès le début d'un projet, indiquant quelles décisions de planification (thème?) seront prises par qui (qui?) de quelle manière (comment?).

Thème?

- Dans un projet de changement du lieu de travail, une multitude de décisions de planification plus ou moins détaillées doivent être prises (depuis le site, le budget, le type de bureau, l'agencement et le nombre de types de surfaces, jusqu'au concept design/rangement et aux services liés au lieu

¹³⁰ Fritsche, Jonas & Frey, 2006

¹³¹ Rodin & Langer, 1977

¹³² Gerhardt & Frey, 2006

¹³³ Kelter, 2002

de travail, en passant par le mobilier et le concept informatique/de téléphonie). Le besoin d'implication du personnel n'est pas le même pour tous les thèmes (plutôt moins élevé au niveau de l'informatique et des services qu'au niveau du mobilier, du design et du type de bureau)¹³⁴. Il n'est par ailleurs pas pertinent pour tous les thèmes. Il est recommandé de définir au début du projet les aspects du bureau qui sont fixés comme cadre par la direction de l'entreprise/du projet et les thèmes dans lesquels les utilisateurs seront impliqués à différents niveaux de hiérarchie.

- Dans les concepts avec postes de travail fixes, il est possible de demander au personnel de choisir parmi plusieurs alternatives de postes de travail; dans les concepts non territoriaux, il est par exemple possible de lui permettre de choisir parmi plusieurs variantes de claviers, de modèles d'ordinateur et de téléphones portables, de casiers, de systèmes de rangement, etc.

Qui?

- Pour des raisons d'équité et de justice, il est en principe recommandé de ne pas impliquer un seul échelon hiérarchique.
- Les décisions d'ordre stratégique définissant le cadre de toutes les autres décisions doivent être prises au niveau de la direction de l'entreprise/du projet afin d'avoir une direction et une orientation.
- Les cadres habitués à prendre des décisions pour leurs unités organisationnelles doivent impérativement être impliqués dans le plan de participation. En revanche, le type d'implication doit être défini en fonction du projet et de la situation.
- Il est possible d'avoir recours à des représentants d'utilisateurs qui recueillent les besoins et les préférences des membres de leur équipe et les transmettent à l'équipe de projet dans le cadre de réunions régulières, d'ateliers, d'entretiens, etc. Cela permet au personnel de participer indirectement tout en limitant le travail de coordination.
- Il est également possible d'octroyer une certaine influence aux équipes, en leur laissant prendre des décisions à la majorité sur des questions concernant par exemple la conception des espaces qui leur sont dédiés (couleurs, plantes, photos/tableaux) ou le choix du mobilier et du fonctionnement (réunions debout ou assises, par exemple).
- Selon la taille de l'unité concernée, la participation à l'échelon de l'individu peut se faire par le biais d'une enquête en ligne, de manifestations de grands groupes interactives, d'ateliers, d'un système de vote, etc.

Comment?

- En principe, la participation au workplace change management peut également se faire aux cinq niveaux de participation présentés ci-dessus, sachant que le niveau Information représente uniquement un premier degré de participation.
- Le simple fait de consulter le personnel avant et après l'emménagement en ce qui concerne ses besoins, ses activités et son avis sur le concept (via une enquête en ligne, par exemple) lui permet d'exercer une certaine influence.
- De plus, la possibilité de choisir parmi plusieurs alternatives prédéfinies comme dans le domaine de l'informatique (clavier, type d'ordinateur, etc.) ou du design (couleurs, plantes, meubles) peut renforcer le sentiment de contrôle. La définition, dans un concept standardisé, de certaines surfaces pour lesquelles le futur groupe d'utilisateurs peut choisir tel meuble (parmi des alternatives prédéfinies) pour telle fonction (communication, concentration, etc.) s'est par exemple révélée particulièrement efficace dans la pratique. Cela permet de respecter un standard sur le plan architectural, tout en permettant une certaine différenciation au niveau du mobilier facilement interchangeable en fonction des besoins fonctionnels et des préférences des futurs utilisateurs.

¹³⁴ Konkol, 2010

- Un suivi continu visant à établir dans quelle mesure le personnel est satisfait de cette implication peut mettre en évidence à quel point on répond bien à ce facteur d'influence.
- Les possibilités de contrôle ne prennent pas fin avec l'emménagement; après l'emménagement, il est également possible de donner aux utilisateurs le sentiment de contrôle en prenant leur feed-back au sérieux et en répondant à leurs éventuelles demandes d'adaptation.

Conditions

- Une harmonisation temporelle et thématique du processus de planification de l'environnement de bureau et du processus de changement est indispensable.
- Le cadre de codécision possible doit être fixé par le responsable de projet ou la direction de l'entreprise dès le début du projet.
- Il est recommandé de disposer d'un climat propice à la communication et à la participation et, idéalement, d'une certaine expérience en matière de participation.
- Il est très important d'avoir confiance dans la capacité du personnel à prendre des décisions pertinentes et durables pour l'entreprise lorsque la situation initiale est transparente et que les conséquences des différentes variantes possibles sont mises en évidence.

 **Description / facettes**

L'un des problèmes posés par les processus de changement réside dans le fait que beaucoup de parties prenantes ont souvent des objectifs différents, de sorte que les résultats du changement ne peuvent pas être positifs de la même façon pour toutes les personnes concernées. Si les critères et la procédure ayant conduit au résultat sont perçus comme équitables, les personnes sont même disposées à accepter des résultats contraires à leurs intérêts ou à leurs souhaits. On distingue quatre types d'équité¹³⁵:

- 1) l'égalité en termes de distribution, qui est l'égalité perçue des résultats d'une distribution.
- 2) l'égalité en termes de processus concerne l'équité perçue des critères et des procédures qui ont mené au résultat lors du processus de décision; l'important est ici de savoir si l'on donne la «parole» aux personnes concernées et si les décideurs les écoutent, si les processus se déroulent de façon cohérente (principe de cohérence), si les décisions sont prises de façon impartiale sans servir l'intérêt personnel des décideurs (principe de neutralité), si des informations correctes et précises sont à la base des décisions (principe d'exactitude), s'il y a une possibilité de corriger les décisions (principe de la possibilité de correction), si les décisions sont représentatives (principe de représentativité) et si l'opinion/les besoins des parties concernées ont été pris en compte, et enfin si le processus de décision est compatible avec des valeurs morales et éthiques (principe d'éthique);
- 3) la justice entre les individus se réfère à la dimension interpersonnelle des processus, sur la base de laquelle on juge si les décideurs ont un comportement correct, respectueux et poli envers les personnes concernées;
- 4) la justice informationnelle est une réalité lorsque les informations et les motifs des décisions sont fournis rapidement et sont crédibles, cohérents et bien expliqués.

 **Impacts****En tant que stresser**

Les personnes qui ont en permanence le sentiment d'être traitées injustement voient leur motivation et leur satisfaction baisser, envisagent de démissionner et ressentent de la colère et de l'agressivité.¹³⁶

En tant que ressource

Les réactions des personnes concernées (même si celles-ci sont désavantagées par un changement) sont moins négatives quand le processus de changement est perçu comme équitable.¹³⁷

 **Conflits d'intérêts possibles**

- Les traitements de faveur et la satisfaction de souhaits particuliers de certaines personnes concernées ou de certaines parties prenantes sont plutôt vécus comme injustes s'ils ne sont pas clairement justifiés.

 **Synergies possibles**

- Le contrôle et l'influencabilité ainsi que la transparence et la prévisibilité peuvent contribuer à ce qu'un processus soit jugé équitable et juste.
- Il est possible d'accroître la confiance des personnes concernées dans l'organisation par un comportement équitable et juste.

 **Recommandations d'action**

- Il est possible de donner la parole au personnel en lui permettant par exemple de donner son avis, de préciser ses besoins et d'apporter ses arguments dans le cadre d'enquêtes menées avant

¹³⁵ Klendauer et al., 2006

¹³⁶ Rutte & Messick, 1995

¹³⁷ Klendauer, Streicher, Jonas & Frey, 2006¹³⁸ Morera et al., 1998

et après le projet ou dans des ateliers. Pour garantir la représentativité, l'ensemble du personnel doit ici avoir la possibilité de s'exprimer, et ce dans les mêmes conditions.





- La cohérence peut être garantie notamment en élaborant le concept de bureau pour le personnel selon des critères clairs, appliqués de façon cohérente et sans faire d'exception, à moins que les exceptions ne soient clairement expliquées. Mais formuler une justification claire avec des critères décisionnels objectifs n'est pas toujours facile. En effet, si à partir d'un certain niveau de hiérarchie, les cadres bénéficient par exemple d'un bureau individuel sous prétexte qu'ils traitent des thèmes confidentiels, cet argument s'applique peut-être aussi à de nombreux collaborateurs qui exécutent des tâches confidentielles ou perçues comme telles. Mais les tâches confidentielles sont aussi difficiles à cerner avec des critères objectifs. Faire des exceptions est donc un thème à traiter avec beaucoup de doigté dans les processus de changement.
- Le principe de neutralité est menacé lorsqu'un changement de l'environnement de bureau est mis en œuvre par exemple uniquement par le département Real Estate/Immobilier, qui sert éventuellement fortement ses propres intérêts avec la réalisation d'économies de surface et, aux yeux des personnes concernées, sert peut-être moins leurs intérêts. C'est pourquoi le service des ressources humaines doit toujours être impliqué dans l'équipe de projet. Un promoteur de projet à l'échelon de la direction est également recommandé, qui agit dans l'intérêt de toute l'entreprise selon la perception des personnes concernées, tout en intégrant les besoins du personnel dans les décisions.
- Les décideurs doivent être disposés à corriger leurs décisions si ces dernières s'avèrent mauvaises. La possibilité de correction après l'emménagement dans le nouveau concept de bureau est un facteur très important. L'analyse de la satisfaction quant au nouveau concept après l'emménagement est perçue comme équitable. Les aspects jugés insatisfaisants par la majorité des utilisateurs peuvent alors être corrigés.
- Pour garantir la justice informationnelle, il est essentiel de communiquer à temps, avant que les discussions de couloir ne prennent le dessus. Il est aussi à noter que certains groupes s'attendent à avoir une certaine avance en matière d'information par rapport aux autres groupes (les cadres par rapport à leur équipe, éventuellement les représentants d'utilisateurs par rapport aux unités qu'ils représentent, etc.). Une communication est jugée digne de foi lorsque les avantages et les inconvénients sont communiqués en toute franchise. Une présentation détaillée des informations est particulièrement importante. Dans un processus de changement, donner des informations vagues parce que l'on n'ose pas demander des précisions ou parce que certains détails sont encore inconnus est source d'insatisfaction. Si certains détails ne sont pas encore connus, il est recommandé de communiquer cet état de fait ouvertement et d'indiquer à quel moment il sera possible d'en dire plus. Le besoin d'informations détaillées pouvant varier d'une personne à l'autre, il est judicieux d'envoyer une newsletter avec un aperçu des principales informations et de fournir un lien vers le détail de ces informations.
- Il convient également de souligner que ces recommandations ne peuvent pas être appliquées systématiquement car il peut y avoir des différences, en fonction des valeurs de chacun, entre ce qui est perçu comme juste ou compatible. Dans le workplace change management, il est donc également utile à cet égard de recueillir le feedback des personnes concernées en ce qui concerne le sentiment d'équité.

Conditions

- Les acteurs concernés par le processus de changement doivent être sensibilisés au concept d'équité et de justice. Un comportement correspondant doit être encouragé par la culture et ancré dans les valeurs de l'entreprise.
- L'équipe de projet et les cadres impliqués doivent être disposés à exposer leurs critères et leurs processus décisionnels.

2.2.3 Contenu du changement

Ce chapitre porte sur les facteurs d'influence ayant trait à la nature et au type de changements mis en œuvre. L'accent est mis ici sur les quatre facteurs d'influence suivants: bilan personnel des avantages, pertinence et urgence, clarté et conformité des objectifs et gérabilité du changement.

FACTEUR D'INFLUENCE CM6	Bilan personnel des avantages
<p> Description / facettes</p> <p>La disposition à changer de comportement dépend essentiellement, en particulier dans le monde du travail, de la façon dont le personnel évalue l'équilibre entre les coûts et les avantages. Il compare les coûts et les avantages que lui apporte un changement de comportement à ceux que lui apporte un maintien du comportement connu. Il est donc utile pour les personnes concernées d'identifier le bénéfice personnel qu'elles retireront d'un changement.¹³⁸</p> <p>Le bureau comprend toute une série d'éléments qui apportent un bénéfice à l'utilisateur (espace de rangement personnel, poste de travail personnel, bureau individuel, trajet travail-domicile court, etc.). Modifier ou retirer ces éléments aux personnes concernées par un processus de workplace change (en introduisant un concept de desk sharing, en modifiant la composition spatiale d'une équipe, en supprimant les bureaux individuels des cadres, en changeant de site, etc.) constitue une sollicitation qui peut être source de stress. Dans ce type de situation, il est utile que les personnes concernées reçoivent, parallèlement à la perte de ce qui est connu, des éléments nouveaux constituant un bénéfice spécifique au nouveau bureau, afin de préserver l'équilibre du bilan des avantages.</p>	
<p> Impacts</p> <p>En tant que stressor</p> <p>La motivation et la volonté de changement baissent si on ne discerne pas de bénéfice personnel.¹³⁹ La perte d'éléments qui représentaient un avantage personnel est source de stress.¹⁴⁰</p> <p>En tant que ressource</p> <p>Avoir le sentiment de retirer un bénéfice d'un changement aide les personnes concernées à mieux gérer les exigences liées au changement.¹⁴¹</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'objectif stratégique ou le budget du projet (simple projet d'économie de surface, par exemple) ne permettent pas de tenir compte du bénéfice personnel des personnes concernées. <p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle et l'influencabilité permettent de participer au résultat, ce qui augmente les chances de percevoir un avantage personnel plus important pour les personnes concernées. • Le bilan personnel des avantages peut être accru lorsque l'on peut participer au résultat selon ses propres besoins. • Un processus est plutôt vécu comme équitable et juste lorsqu'on en retire un bénéfice personnel au bout du compte. • Le sens d'un changement est plus facile à saisir lorsque les personnes concernées en retirent un bénéfice personnel.

¹³⁸ Morera et al., 1998

¹³⁹ Gerhardt & Frey, 2006

¹⁴⁰ Hobfoll & Lilly, 1993

¹⁴¹ Wells, Hobfoll & Lavin, 1997



Recommandations d'action

- Il est possible d'accroître la probabilité de générer un bénéfice personnel pour les personnes concernées en tenant compte de leurs besoins, en impliquant le personnel dans le processus de planification et en utilisant des matériaux de qualité. Un concept de bureau de qualité, agréable à utiliser et suscitant la fierté de ses utilisateurs ou répondant aux besoins et aux préférences du personnel, a plutôt tendance à générer un bénéfice pour les personnes concernées.
- Au cours de l'étape d'analyse, il est important d'interroger concrètement les personnes concernées pour identifier les aspects du changement qui sont perçus comme des avantages personnels, car cela peut varier d'un projet à l'autre.
- Si, dans le cadre du changement, des éléments sont retirés à la personne concernée (son poste de travail personnel, son espace de rangement personnel, un site représentatif, etc.), il faut compenser cette perte en lui apportant d'autres éléments bénéfiques (smartphone / tablette, deux écrans, café gratuit, espaces de repos, tables réglables en hauteur, plantes, etc.). Mais il faut aussi réfléchir avec les personnes concernées à ce qu'elles considèrent comme avantageux.
- Dans la pratique toutefois, certains processus de changement ne procurent aucun bénéfice personnel aux personnes concernées (ou à une partie d'entre elles). Dans ce cas, le bilan des avantages ne constitue pas une ressource pour les personnes concernées. D'autres ressources, telles que la transparence et la prévisibilité dont il est question plus haut, ainsi que les ressources décrites ci-dessous, par exemple la communication de la pertinence et de l'urgence, doivent être d'autant plus prises en considération dans les processus de changement où le bénéfice personnel fait défaut.
- Une enquête visant à établir dans quelle mesure le personnel voit un bénéfice personnel dans le changement peut mettre en évidence à quel point on répond à ce facteur d'influence.



Conditions

- La conception de l'être humain prédominant dans l'entreprise doit voir les personnes concernées comme des êtres humains qui ont le droit d'avoir des intérêts et des besoins notamment dans l'environnement professionnel. Les valeurs de l'entreprise doivent permettre de tenir compte des besoins du personnel dans un cadre approprié.

 **Description / facettes**

L'être humain s'efforce de trouver un sens aux événements et à ses propres agissements.¹⁴² Cet effort est d'autant plus important que la situation à laquelle il est confronté est vécue comme décisive, imprévue ou négative.¹⁴³ Si l'on ne comprend pas la pertinence et la nécessité d'une action, il est impossible de s'identifier à elle ou d'en soutenir la mise en œuvre.¹⁴⁴ Il est important de discuter ouvertement des dangers et des risques, afin de faire comprendre l'urgence du changement et de libérer ainsi les énergies inhérentes au changement. Outre la compréhension du sens (composante cognitive), la compatibilité avec les valeurs personnelles (composante affective) joue également un rôle important.

 **Impacts****En tant que ressource**

Le sentiment que les choses ont un sens a un impact positif sur la satisfaction et la motivation au travail, sur la performance, sur le bien-être et le bonheur vécu.¹⁴⁵

 **Conflits d'intérêts possibles**

- Présenter la situation actuelle de manière trop dramatique afin d'en souligner l'urgence peut donner lieu à des peurs paralysantes ou amener certaines personnes à quitter l'entreprise par peur de se trouver «à bord d'un bateau qui coule».

 **Synergies possibles**

- Si le bénéfice personnel est positif, on aura plutôt tendance à voir la pertinence du changement.
- La clarté concernant la pertinence et l'urgence contribue à la transparence.
- La compréhension de la pertinence et de l'urgence peut s'accompagner d'une augmentation du sentiment de contrôle et de clarté de l'objectif.

 **Recommandations d'action**

- Il faut exposer de façon plausible et communiquer en toute franchise les motivations et les raisons du changement de concept de bureau. A cet égard, il peut être utile de mettre en rapport le changement de concept de bureau et la stratégie, la vision ou la culture de l'entreprise. Cela permet de répondre à des questions centrales concernant la pertinence et l'urgence: «pourquoi maintenant? Pourquoi nous? N'y a-t-il pas d'autre moyen?»
- Une communication franche des motivations et des raisons qui ont conduit à la décision en faveur d'un nouveau concept de bureau est indispensable. Si elles sont clairement expliquées, même les raisons à première vue désagréables (économies de coûts, par exemple) sont souvent comprises par les collaborateurs. Si on tait de telles raisons, le risque de ne pas être plausible ou de perdre la confiance des personnes concernées est élevé. Il est important que tous les membres de la direction et de l'équipe de projet donnent les mêmes motivations et raisons.
- Pour montrer la pertinence et l'urgence, il est utile que le projet de changement de lieu de travail obtienne le soutien du plus haut niveau de l'entreprise, car cela symbolise son importance pour l'entreprise.

 **Conditions**

- Une culture de communication ouverte et franche est indispensable dans l'entreprise.

¹⁴² Schulz-Hardt & Frey, 1997

¹⁴³ Gerhardt & Frey, 2006

¹⁴⁴ Gerhardt & Frey, 2006

¹⁴⁵ Brodbeck, Maier & Frey, 2002; King & Napa, 1998; Zika & Chamberlain, 199

 **Description / facettes**

Un manque d'objectifs clairs constitue l'un des obstacles les plus fréquents à la mise en œuvre d'un processus de changement.¹⁴⁶ Les objectifs ont non seulement un caractère informatif, mais aussi et surtout un caractère motivant.¹⁴⁷

Toutefois, les objectifs d'un processus de changement peuvent aussi aller à l'encontre des règles et des processus existants. Par exemple, lorsqu'un projet a pour objectif d'augmenter l'échange informel entre collaborateurs, mais qu'en parallèle, les temps de travail doivent être documentés et qu'aucun budget de temps supplémentaire n'est mis à disposition pour la communication informelle. Au cours d'un processus de changement, les personnes concernées peuvent être sollicitées de manière contradictoire, par exemple s'il leur faut maintenir la qualité des objectifs des activités quotidiennes tout en consacrant du temps et de l'énergie à la réalisation des objectifs liés au change management. La conformité des objectifs est alors inexistante. Cela peut devenir pesant pour les collaborateurs concernés, car ils ne peuvent pas atteindre les deux objectifs à la fois.¹⁴⁸

Voilà pourquoi les objectifs d'un projet de changement doivent toujours être harmonisés avec les objectifs, les règles et les processus existants. La conformité des objectifs indique aussi dans quelle mesure les objectifs poursuivis par l'organisation sont en accord avec les objectifs personnels.

Il est tout aussi important que les ressources nécessaires (temps, argent, savoir-faire) soient mises à disposition pour atteindre les objectifs.

 **Impacts****En tant que stresser**

Des objectifs trop complexes, contradictoires ou flous entraînent un sentiment d'incertitude allant de pair avec un surmenage de la personne concernée et agissant comme un stresser.¹⁴⁹

On voit surgir des contraintes lorsqu'il existe des contradictions entre les exigences d'action et les possibilités d'action, ou des incohérences entre les objectifs, les règles et les ressources.¹⁵⁰

Certains éléments suggèrent que, plus les objectifs d'une organisation s'écartent des objectifs personnels, plus les contraintes psychiques apparaissent.¹⁵¹

 **Conflits d'intérêts possibles**

- L'existence de Hidden Agendas (objectifs secrets) ne permet pas de parler franchement et ouvertement des objectifs.
- L'existence de contradictions entre les objectifs du projet et les objectifs/règles/processus des activités quotidiennes peut entraîner un conflit.

 **Synergies possibles**

- Les objectifs clairs contribuent à la transparence et à la prévisibilité et peuvent également aider à comprendre la pertinence et l'urgence.
- Les objectifs clairs et l'assurance de la conformité des objectifs peuvent aussi aider à mieux gérer le changement.
- La compatibilité des objectifs du projet avec les objectifs personnels a un impact positif sur le bilan personnel des avantages.

¹⁴⁶ Classen, Alex & Arnold, 2008; ILOI-Studie, 1997; Akademie-Studie, 1999; Doppler & Lauterburg, 2008; Gerhardt & Frey, 2006

¹⁴⁷ Locke & Latham, 1990

¹⁴⁸ Moldaschl 1991, 2001

¹⁴⁹ Zapf & Semmer, 2004

¹⁵⁰ Moldaschl 1991, 2001

¹⁵¹ Schmidt & Neubach, 2008



Recommandations d'action

- Une vision claire du projet et des objectifs de projet clairs doivent être définis et leur modification doit être clairement communiquée. Les objectifs de projet doivent aussi comprendre des objectifs de comportement et de changement pour les personnes concernées.
- Les objectifs doivent être développés de concert avec les cadres compétents afin que ces derniers puissent apporter leur soutien à leur réalisation. De plus, on peut ainsi s'assurer que tous les cadres communiquent les mêmes objectifs vers l'extérieur et vis-à-vis de leur équipe.
- Idéalement, la résonance émotionnelle des collaborateurs face aux objectifs doit être examinée dans un petit groupe de représentants d'utilisateurs en ce qui concerne leur pouvoir de motivation et leur vraisemblance.
- Les objectifs de projet doivent aussi être alignés sur la stratégie, les objectifs de l'entreprise (ou les objectifs des unités organisationnelles concernées), les processus en vigueur / et les règles des activités quotidiennes afin qu'un concept global cohérent au sens de l'Office Ecology (voir chapitre 1.3) puisse voir le jour.
- La mission des cadres concernés est alors d'axer les objectifs individuels de leur équipe sur les objectifs de l'organisation.
- Par ailleurs, il faut mettre suffisamment de ressources à disposition, aussi bien du côté de l'équipe de projet que du côté des personnes concernées, pour que les objectifs de projet visés puissent être réalisés et que chacun puisse se préparer de façon adéquate à l'emménagement.
- Au cours du processus de planification, les décisions de planification qui sont prises doivent être alignées sur les objectifs du projet afin de garantir que le concept de bureau obtenu puisse vraiment atteindre l'objectif de projet visé.



Conditions

- Il est conseillé de mettre en place une organisation de projet impliquant tous les décideurs importants, aussi bien dans l'équipe de projet que du côté des personnes concernées, et définissant les voies et compétences décisionnelles essentielles au projet.

Description / facettes

Ce facteur d'influence décrit si le changement peut être géré par les personnes concernées, tant au niveau du contenu que sur le plan quantitatif. D'une part, il est important que les personnes concernées disposent de suffisamment de temps avant l'emménagement et dans leur journée de travail pour se préparer au changement. D'autre part, il est important qu'elles disposent des compétences adéquates pour gérer le changement, et qu'elles soient accompagnées dans l'apprentissage de nouveaux comportements et de nouvelles compétences.

Nous avons vu dans le modèle en cinq étapes au chapitre 1.4 que les dimensions du processus de workplace change varient en fonction de l'ampleur du changement de l'environnement de bureau. A cet égard, il faut faire la distinction entre le type de bureau qu'une personne quitte et le type de bureau dans lequel elle va emménager, ou encore déterminer quels changements de comportement et d'attitude accompagnent le nouvel environnement de bureau. Par ailleurs, pour déterminer la dimension du changement, il est pertinent d'établir quels objectifs sont associés à l'introduction du nouveau concept. Les objectifs consistent-ils uniquement à réduire la surface occupée ou cible-t-on un changement de méthodes de travail, de comportement (travail dématérialisé, nouvelles pratiques de conduite, etc.), de processus ou même de culture d'entreprise? Enfin, pour déterminer la dimension du changement, il est également important de savoir si d'autres processus de changement (restructurations, expansion ou réduction des effectifs, etc.) ont lieu en parallèle.

Impacts

En tant que stresser

L'intensité du changement peut être source de stress si les personnes concernées perçoivent un surmenage en termes de contenu (comportement à acquérir trop complexe) ou un surmenage quantitatif (pression temporelle).¹⁵²

Conflicts d'intérêts possibles

- En début de projet, il se peut que l'intensité du changement soit encore floue et ne puisse donc pas être cernée d'emblée.
- Si les personnes concernées disposent de trop peu de ressources temporelles, cela peut empêcher la bonne gestion d'un projet ayant une intensité de changement élevée.

Synergies possibles

- Un processus de changement adéquat (Adéquation) quant à l'intensité du changement est favorable aux personnes concernées.
- La clarté des objectifs et la transparence aident les personnes concernées et les acteurs concernés par le change management à prévoir le degré d'intensité du changement.

Recommandations d'action

- Il est conseillé d'aider les participants par des mesures de formation/de qualification et de les encourager avec des conseils, des feed-back et des animations (pour éviter le surmenage qualitatif). De plus, il faut mettre du temps et des ressources humaines à disposition (afin de remédier à un surmenage quantitatif). D'après l'expérience de l'Institut de Facility Management de la ZHAW, il faut s'attendre à ce que les besoins en termes de temps et de soutien soient d'autant plus élevés que l'intensité du changement est vécue comme importante par les personnes concernées.

¹⁵² Schaufeli & Bakker, 2004; Udris & Rimann, 1999






- Pour ce qui est de la gestion de l'intensité du changement, il faut souligner le rôle des cadres, car ce sont eux qui doivent accompagner le personnel de façon compétente dans le processus de changement parallèlement à leurs activités quotidiennes.
- Une fois les principales décisions de planification prises pour le nouvel environnement de bureau, mener une enquête auprès des personnes concernées peut permettre de clarifier leur perception de l'intensité du changement et des exigences qui leur sont posées.

Conditions

- La transparence sur le statu quo du concept de bureau des personnes concernées est indispensable (qui travaille aujourd'hui dans quel genre de bureau? Où pratique-t-on déjà le home office? Etc.)

2.2.4 Contexte

Ce champ thématique comprend l'environnement organisationnel ou les conditions organisationnelles dans lesquelles le personnel concerné travaille. Les facteurs d'influence de l'organisation qui peuvent avoir un impact capital sur le déroulement ou sur le succès du processus de changement sont expliqués en détail ci-après. Les facteurs d'influence Confiance et Soutien social ont donc été jugés pertinents pour le présent guide.

FACTEUR D'INFLUENCE CM10	Confiance
<p> Description / facettes</p> <p>La confiance, c'est l'espoir que nourrit une personne de voir une situation trouver une issue positive, même en l'absence de contrôle intégral.¹⁵³ D'un côté, la confiance dépend de la confiance spécifique à l'égard des cadres. De l'autre, la confiance dans l'organisation est importante et est notamment déterminée par les règles de transmission des informations ou la participation à la prise de décision.¹⁵⁴</p>	
<p> Impacts</p> <p>En tant que ressource</p> <p>Une relation de confiance peut générer de grands avantages dans le processus de changement, en garantissant des ressources cognitives (on s'interroge moins), en réduisant le besoin de négocier et en facilitant la prise de décision.¹⁵⁵ La confiance dans la direction et dans l'organisation peut atténuer les effets du stress.¹⁵⁶</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Si le processus de changement est uniquement mené par une personne extérieure ou par le département Real Estate (immobilier), il devient impossible d'utiliser la confiance existante accordée à la direction comme une ressource dans le processus de changement.• <p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• S'il existe une confiance fondamentale vis-à-vis des décideurs d'un processus de changement, alors le besoin individuel de participer aux décisions est plutôt réduit.• Un comportement équitable et juste des acteurs concernés ainsi que la transparence et le soutien social suscitent la confiance.
<p> Recommandations d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Dans un processus de workplace change favorable à la santé, il peut être utile d'établir dans quelle mesure la ressource Confiance dans l'organisation/les cadres existe, afin de définir l'architecture et la conception adéquates du changement. Dans ce cadre, les expériences précédentes avec des processus de changement en général ou des processus de workplace change management peuvent notamment être recueillies.• Le supérieur direct jouant un rôle central, il est important de veiller à ce que son comportement soit digne de confiance. Pour renforcer la confiance, il peut être utile que le supérieur emménage lui-même dans le nouveau bureau et que l'on ne fasse pas de différence entre son poste de travail et ceux de son équipe. Pour préserver la confiance, les entretiens personnels entre le supérieur et son équipe revêtent une importance capitale, de même que l'authenticité. Maintenir l'équilibre entre une attitude ouverte et optimiste face au changement	

¹⁵³ Oswald, 2006, p. 711

¹⁵⁴ Oswald, 2006; Dirks & Ferrin, 2002

¹⁵⁵ Oswald, 2006

¹⁵⁶ Harvey, Kelloway & Duncan-Leiper, 2003; Takahashi, 2005

et une attitude authentique, impliquant la communication de ses propres doutes, représente un défi.

- Il est également important d'instaurer la confiance dans l'organisation du change management (équipe de projet, change agents, représentants d'utilisateurs, etc.). La communication, la transparence et un comportement équitable peuvent être favorables à l'établissement de la confiance.

Conditions

- Les cadres concernés doivent accepter le fait qu'il leur incombe d'accompagner leur équipe tout au long du processus de changement de bureau.
- Si une culture de méfiance fondamentale existe dans l'entreprise, un processus de workplace change sain ne pourra rien y changer. Des mesures au niveau de la culture organisationnelle sont indispensables pour instaurer une culture de confiance.

 **Description / facettes**

Il y a soutien social lorsqu'une personne est convaincue qu'elle est aimée et que l'on se soucie d'elle (soutien affectif), que les autres l'apprécient et la respectent (soutien positif) et qu'elle fait partie d'un réseau de communication et de soutien mutuel.¹⁵⁷

On distingue cinq types de soutien social¹⁵⁸:

- le soutien instrumental, qui englobe les mesures d'aide concrètes comme la prise en charge de tâches;
- le soutien informationnel, par le biais duquel une personne aide une autre à mieux évaluer les problèmes et les solutions;
- le soutien affectif qui passe par le réconfort, l'apaisement et l'écoute;
- le soutien lié à l'estime de soi, en confortant les décisions prises par une personne, en renforçant sa confiance en soi ou en lui faisant savoir qu'elle est appréciée et acceptée;
- la camaraderie, qui permet d'avoir des conversations informelles au travail, d'évacuer ses soucis ou de retrouver sa bonne humeur.

Le soutien social peut être assuré par les collègues, les supérieurs hiérarchiques, le conjoint, les amis et les proches, sachant que les deux premiers, et surtout le soutien des supérieurs, sont les plus efficaces.¹⁵⁹ Le soutien social est nécessaire et efficace dès lors qu'une situation difficile comme un processus de changement se présente.¹⁶⁰ Mais les changements de comportement peuvent aussi être compliqués par les effets de groupe lorsqu'on reçoit de la part des autres le signal que l'on est bien tel que l'on est et que l'on n'a pas besoin de changer.¹⁶¹ Les personnes importantes influencent le changement de comportement d'un individu. En particulier les personnes ayant une position sociale dominante et celles avec lesquelles on a une relation émotionnelle positive ou de dépendance sont considérées comme des modèles.¹⁶²

 **Impacts****En tant que stresser**

Les conversations avec des collègues ou des supérieurs portant surtout sur des situations/aspects négatifs du changement peuvent être émotionnellement difficiles¹⁶³.

En tant que ressource

Le soutien social a un impact positif sur le bien-être et réduit les troubles psychiques.¹⁶⁴ Le soutien social apporté par les supérieurs semble avoir un impact plus important que celui des collègues.¹⁶⁵

 **Conflits d'intérêts possibles** **Synergies possibles**

- La confiance peut être renforcée par l'apport d'un soutien social.

¹⁵⁷ Cobb, 1976

¹⁵⁸ Buunk, 1990; Cobb, 1976; Cohen & Wills, 1985; Zapf & Semmer, 2004

¹⁵⁹ Kahn & Byosiére, 1992

¹⁶⁰ Cohen & Wills, 1985

¹⁶¹ O'Brien, Wortman, Kessler & Joseph, 1993

¹⁶² Bandura, 1979; Zimmerman & Connor, 1989

¹⁶³ Beehr, 1995; Zellars & Perrewé, 2001

¹⁶⁴ Beehr, 1995; Cohen & Wills, 1985; Kahn & Byosiére, 1992; Viswesvaran et al., 1999

¹⁶⁵ Zapf & Semmer, 2004



Recommandations d'action

- Etant donné que le supérieur joue un rôle central dans l'apport d'un soutien social, il faut le préparer et l'habiliter en conséquence dans le processus de workplace change. Pour qu'un processus de changement réussisse, il est essentiel que les cadres à tous les niveaux accompagnent et soutiennent leur équipe tout au long du processus. Cette responsabilité doit commencer au plus haut niveau de l'entreprise pour que les cadres de l'échelon intermédiaire soient à leur tour soutenus par leurs propres supérieurs. La communication est l'élément principal du processus de changement; c'est pourquoi les cadres doivent chercher activement la discussion personnelle avec leur équipe et inscrire le nouveau concept de bureau à l'ordre du jour de toutes les réunions d'équipe, ce qui permet également à l'équipe de parler en groupe du changement et de sa gestion. Pour déterminer l'humeur de son équipe et connaître les thèmes sur lesquels portent les discussions, le supérieur peut par exemple passer dans les bureaux de son équipe pour lui indiquer qu'il est possible de lui parler («management by walking around»). L'emménagement des cadres dans le même concept de bureau que leur équipe peut également être vécu comme un soutien, car on peut alors les prendre comme modèles pour apprendre.
- Il peut également être bénéfique de mettre en place un réseau de change agents, au sein duquel des collègues sont habilités à soutenir d'autres collègues dans le processus de change management. Il est important que ces change agents aient une bonne interconnexion avec les cadres responsables. Les change agents doivent soutenir les cadres dans leur mission; la responsabilité de la conduite du personnel et du changement reste néanmoins entre les mains des cadres et ne doit pas être déléguée aux change agents.
- Dans la phase de «gel» suivant l'emménagement, c'est-à-dire lors de l'ancrage des nouveaux comportements dans le nouvel environnement de bureau, les cadres ont également un rôle essentiel. Ils doivent donc être sensibilisés au fait qu'ils ont une fonction de modèle et qu'ils doivent aider leur équipe à s'habituer aux nouvelles méthodes de travail.







Conditions

- Il doit y avoir une culture d'entreprise dans laquelle on se soutient mutuellement.

2.2.5 Caractéristiques individuelles

Le quatrième et dernier champ thématique comprend les caractéristiques individuelles des personnes concernées, en particulier les ressources personnelles et les attitudes. La recherche sur le stress a démontré qu'une multitude de caractéristiques personnelles influent sur le processus de stress. Nombre d'entre elles sont néanmoins stables dans le temps et peuvent être davantage influencées par des mesures de développement de la personnalité que par la conception d'un processus de changement. C'est pourquoi seule la caractéristique individuelle «Ouverture au changement» est développée ci-après, étant donné qu'elle se rapporte directement au processus de changement et peut être influencée par ce dernier. Il est à noter que l'ouverture au changement est largement définie et impactée par les facteurs d'influence expliqués jusque-là.

FACTEUR D'INFLUENCE CM12	Ouverture au changement
<p> Description / facettes</p> <p>L'ouverture aux changements des personnes concernées est un facteur d'influence abondamment discuté dans le cadre de processus de changement (également discuté dans la littérature sous les termes de propension au changement, <i>resistance to change</i> ou <i>readiness for organizational change</i>). L'attitude est déterminante dans le processus de <i>workplace change</i>, car elle influence le comportement futur d'une personne¹⁶⁶. Dans ce guide, l'ouverture au changement est définie par les trois composantes suivantes¹⁶⁷:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la composante affective, qui reflète les sentiments face au changement et recouvre ainsi différentes facettes de tension et de stress; • la composante cognitive, qui représente les pensées concernant le changement et l'évaluation de l'impact du processus de changement; • la composante comportementale, qui correspond à l'intention d'afficher un certain comportement dans le contexte du changement. <p>L'ouverture aux changements n'est pas une caractéristique de la personnalité, mais peut varier et être impactée en fonction du contenu du changement, du type de <i>planning</i> du <i>workplace change</i> (processus de changement), de l'environnement dans lequel le changement a lieu (contexte) et des personnes concernées (caractéristiques individuelles), c'est-à-dire en fonction des facteurs d'influence présentés plus haut.¹⁶⁸</p>	
<p> Impacts</p> <p>En tant que ressource</p> <p>L'attitude individuelle dans un processus de changement dépend de la santé psychique.¹⁶⁹</p> <p>L'ouverture aux changements détermine si le comportement affiché sera positif, compatible avec les objectifs du processus de changement, ou négatif et obstructif, contrecarrant les objectifs.¹⁷⁰</p>	<p> Conflits d'intérêts possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cas échéant, l'ouverture aux changements peut être réduite si l'intensité de changement est élevée. <p> Synergies possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ouverture aux changements dépend de la confiance, de l'équité, du soutien social, de la participation et d'une communication positive et efficace.¹⁷¹

¹⁶⁶ Cooke & Sheeran, 2004; Kraus, 1995; Petty & Cacioppo, 1996

¹⁶⁷ Barghorn, 2010

¹⁶⁸ Holt et al., 2007

¹⁶⁹ Bamberger et al., 2012

¹⁷⁰ Barghorn, 2010

¹⁷¹ Holt et al., 2007



Recommandations d'action

- Dans un processus de workplace change, il peut être utile d'évaluer régulièrement l'ouverture au changement afin de pouvoir, d'une part, prévoir le comportement et de tirer, d'autre part, d'éventuelles conclusions concernant la fonctionnalité du planning du workplace change (voir l'enquête Prise de pouls au chapitre 3.2).



Conditions

- La compétence, les ressources, la volonté et l'autorisation de réaliser des sondages réguliers auprès des personnes concernées sont indispensables.

Maintenant que tous les facteurs d'influence de l'environnement de bureau et du workplace change management ont été présentés, expliquons les valeurs cibles que l'on cherche à atteindre avec un concept de bureau favorable à la santé.

2.3 Compétences pour un travail sain dans de nouveaux environnements de travail

La santé est une responsabilité partagée entre les employeurs et les employés. D'un côté, cela vaut la peine pour le personnel de connaître les compétences qui l'aident à bien gérer les exigences de travail et de développer activement ces compétences. De l'autre, il est important pour les entreprises de s'attaquer proactivement au choix de collaborateurs appropriés et au développement des compétences de leurs collaborateurs et de proposer des ateliers, des formations, etc. adéquats pour préparer et accompagner un workplace change. Les compétences sont des ressources, aussi bien pour les collaborateurs que pour l'entreprise! Ici, les cadres sont pour ainsi dire pris en sandwich, car ils sont à la fois des collaborateurs et des représentants de l'entreprise. Il s'agit donc pour eux de surveiller et de soutenir de façon ciblée aussi bien le développement de leurs propres compétences que celui des membres de leur équipe, ainsi que de sélectionner des collaborateurs et, dans les cas extrêmes, de les licencier.

Pour rappel, les activités professionnelles typiques du travail de bureau ou du travail cognitif sont des activités individuelles ou collectives nécessitant une certaine concentration, des réunions de groupes de travail formelles et informelles (réunions d'équipe, visioconférences, par exemple), des accords bilatéraux (appels téléphoniques, par exemple) ainsi que des pauses à prendre seul ou en petit groupe¹⁷². Les bureaux multi-space ou les bureaux flexibles offrent à cette fin plusieurs zones et espaces conçus de diverses manières. Dans les concepts de bureau sans poste de travail attribué individuellement aux collaborateurs («desk sharing»), ces travailleurs mobiles et flexibles sont confrontés au défi quotidien de choisir la zone adaptée à leurs besoins en fonction de la tâche à effectuer, de leur forme physique et des règles d'utilisation formelles et informelles, l'objectif étant de pouvoir s'acquitter de leur tâche de manière optimale sans déranger le travail de leurs collègues, notamment par des entretiens trop bruyants. Les lieux de travail et de repos formels et informels, réservables ou non réservables, peuvent se situer au même étage ou être répartis entre plusieurs étages ou bâtiments, ce qui limite l'accessibilité et la visibilité directe.


Dans ce contexte, il est particulièrement important que les collaborateurs disposent des compétences suivantes: 1) utilisation de la technologie et des médias, 2) choix adapté du lieu de travail, 3) comportement social et 4) autogestion. Ces quatre compétences sont décrites au chapitre 2.3.1.

Dans la mesure où la conduite a une influence notable sur la santé psychique des collaborateurs, il est particulièrement important de développer les compétences des cadres en matière de conduite favorable à la santé dans les nouveaux environnements de travail. Dans le contexte des nouveaux environnements de travail, il est particulièrement important que les cadres dirigeants disposent des compétences suivantes: 1) conduite axée sur les objectifs, 2) gestion de la charge de travail des collaborateurs, 3) utilisation des médias et 4) gestion de l'espace. Ces compétences spécifiques à la conduite sont développées au chapitre 2.3.2 à la suite des compétences des collaborateurs, qui sont, comme nous l'avons dit, aussi valables pour les cadres.

¹⁷² Leesman_review Q3, 2014 (15)

2.3.1 Compétences des collaborateurs

Au début de l'étape conceptuelle d'un workplace change, il faut permettre de façon ciblée l'apprentissage et le perfectionnement des quatre domaines de compétence suivants afin de favoriser une bonne adéquation entre les conditions individuelles des collaborateurs et les nouvelles exigences de travail liées au nouveau concept de bureau et aux nouveaux processus organisationnels et formes de collaboration: compétence technique et médiatique, compétence en matière de gestion de l'espace, compétence sociale et compétence d'autogestion. Ces compétences sont décrites ci-après.

COMPÉTENCE DU COLLABORATEUR 1 (MK1)	Compétence technique et médiatique
Description / pertinence La compétence technique et médiatique englobe l'usage compétent des outils de communication et de collaboration, ainsi que leur utilisation choisie et ciblée en fonction de l'activité, du destinataire et du caractère formel de l'information. Elle doit permettre une communication (virtuelle) et une collaboration sans accroc entre collègues ou entre collaborateurs et supérieurs depuis différents appareils et sites. C'est une condition de base pour un travail mobile et flexible, productif et respectueux de la santé. ¹⁷³	
Liens et impacts  Si les technologies de l'information et de la communication (TIC) mises à disposition sont insuffisantes et/ou si la forme de communication choisie est inappropriée, on voit souvent apparaître les difficultés suivantes: ¹⁷⁴ <ul style="list-style-type: none">• des malentendus dus à une mauvaise utilisation des médias;• des pertes de données et le double traitement de tâches;• un manque de communication en «face à face» de nature informelle;• des incertitudes quant aux relations et à l'estime des collègues ou des supérieurs;• des inégalités face à l'information dans l'équipe. Une attitude ouverte face aux médias TIC simplifie l'acquisition de leur usage compétent. ¹⁷⁵ De plus, une utilisation responsable des appareils et des outils de communication de l'entreprise et privés pour des besoins professionnels et privés a été identifiée comme étant une condition indispensable à un boundary management approprié (voir Compétence sociale) entre ces deux domaines de l'existence. ¹⁷⁶ Ce boundary management lié aux TIC est particulièrement important à deux moments précis. D'une part, lorsque le concept d'utilisation est (encore) flou ou incomplet concernant l'infrastructure TIC mise à disposition par l'entreprise et que des solutions individuelles (privées), parfois non sécurisées et non coordonnées sont utilisées (fréquent en période de transition). D'autre part, lorsqu'une entreprise pratique une politique du «bring your own device» [apportez votre propre appareil]. Pour les collègues et les supérieurs, il est souvent difficile, surtout en période de transition, de savoir ou de voir qui est joignable ou souhaite être joint par le biais de quel média et à quel moment.	
Recommandations d'action <ul style="list-style-type: none">• Former au bon usage des outils de communication et de collaboration afin qu'ils soient utilisés de manière adaptée au contenu du message et au caractère formel de la communication.• Proposer et encadrer suffisamment tôt des formations théoriques et pratiques sur le savoir-faire en matière de technologies de l'information et de la communication.	

¹⁷³ Degenhardt, Gisin & Schulze, in prep.; Weichbrodt et al., 2015

¹⁷⁴ Degenhardt, Weichbrodt, Coradi & Wieser, 2015

¹⁷⁵ Degenhardt et al., 2015

¹⁷⁶ Gisin, Schulze & Degenhardt, 2016; Weichbrodt et al., 2015

- Choisir comme interlocuteurs d'équipe des personnes ouvertes et curieuses («early adopters»), car elles peuvent endosser un rôle de modèle et contribuer à dissiper les appréhensions.
- Soutenir l'apprentissage d'une utilisation consciente des appareils de l'entreprise et des appareils privés (cf. boundary management) et encourager la mise en place de règles dans les équipes et les groupes.

Conditions

- L'infrastructure TIC (téléphonie mobile, visioconférences, affichage des absences, suivi du temps de travail, archivage et sécurité des données, support, réservation de salles, etc.) doit être disponible pour un travail mobile et temporellement flexible entre collaborateurs et entre les collaborateurs et les clients internes ou externes.
- Les collaborateurs et les clients doivent disposer d'un savoir-faire en matière de technologies de l'information et de la communication. S'il est insuffisant, il est nécessaire de mettre des formations en place au plus tôt.

COMPÉTENCE DU COLLABORATEUR 2 (MK 2)

Compétence en matière de gestion de l'espace

Description / pertinence

La compétence en matière de gestion de l'espace décrit la capacité de l'individu ou de l'équipe à trouver à la fois le lieu et l'environnement sociospatial (privacy, crowding, perturbations, interruptions) où les tâches peuvent être exécutées de manière optimale. Idéalement, cela se fait en fonction des préférences individuelles concernant le bureau (mur dans le dos, par exemple), de la forme psycho-physique (fatigue, capacité visuelle, par exemple) et des exigences liées au contexte professionnel dans l'équipe. Si l'adéquation entre les activités, l'espace et les besoins est élevée, on peut supposer qu'une situation de travail est peu contraignante.¹⁷⁷

Pour les experts, la compétence en matière de gestion de l'espace revêt une importance capitale. Les travailleurs flexibles partagent cet avis lorsqu'on leur pose la question de manière ciblée (Weichbrodt et al., 2013). Toutefois, si l'on ne donne pas d'indications ciblées, il semble que beaucoup n'aient pas encore conscience de l'importance de la compétence en matière de gestion de l'espace.¹⁷⁸

Liens et impacts

Dans l'ensemble, il y a encore peu de travaux de recherche sur ce qui aide les individus à obtenir une adéquation optimale entre les activités, l'espace et les besoins et à la maintenir durant toute une journée de travail. Souvent, les collaborateurs ont davantage conscience des défis auxquels ils sont confrontés que des ressources nécessaires pour les relever. Les situations ci-après sont vécues comme des défis.

- Trouver le bon endroit, ou simplement un endroit, pour le travail individuel en fonction de la tâche, de la forme du jour et des règles d'utilisation formelles et informelles constitue une difficulté récurrente pour les collaborateurs et les équipes («home base» dans le bureau multi-space, par exemple)¹⁷⁹.
- Augmenter la coordination et la concertation pour des réunions régulières, surtout à court terme, est indispensable entre les collaborateurs d'un projet, et entre collaborateurs et supérieurs.
- Les règles d'utilisation officielles et officieuses ne sont pas toujours identiques.
- L'offre spatiale avec ses avantages et ses inconvénients n'est pas entièrement connue.

¹⁷⁷ Degenhardt et al., 2015

¹⁷⁸ Degenhardt et al., in prep.

¹⁷⁹ Weichbrodt et al., 2015

- Le travail mobile n'est pas appliqué par les supérieurs et les «leaders d'opinion».
- L'impossibilité fortuite d'accéder à des zones/lieux est vue comme un statu quo (par exemple, l'accès par badge à un espace donné qui ne fonctionne pas toujours pour un nouveau collaborateur).
- Les aptitudes en matière de répartition judicieuse des tâches en différentes activités professionnelles et d'organisation individuelle du travail ainsi qu'une méthode de travail efficace (planifier, coordonner, classer par ordre de priorité) sont utiles lors de la recherche de l'adéquation et sont encore plus importantes dans les bureaux axés sur l'activité que dans les autres formes de bureau.¹⁸⁰

Recommandations d'action

- Informer de manière ouverte et critique sur l'espace/les zones disponibles sur le site de l'entreprise et sur d'autres sites de travail comme le home office, les espaces de co-working de l'entreprise situés à proximité.
- Informer directement chaque personne, en particulier les nouveaux collaborateurs, des règles de comportement applicables aux utilisateurs.
- Permettre le recueil d'expériences de travail dans les nouveaux lieux/zones et accompagner les utilisateurs dans leur réflexion sur les expériences faites.
- Chercher à comprendre les vraies causes d'un comportement d'utilisation inapproprié (règles d'utilisation implicites contredisant les règles officielles, par exemple) et prendre des mesures pour les éliminer ou adapter les règles d'utilisation en conséquence. Attention: le desk sharing ne veut pas dire que les collaborateurs doivent changer de poste de travail tous les jours (ou même plusieurs fois par jour)!
- Encourager les utilisateurs à contrôler et surveiller leur emploi du temps et leurs propres temps de travail afin d'avoir des estimations réalistes de l'adéquation entre les activités et l'espace. Cela est contrariant pour tous les utilisateurs lorsqu'une réservation de poste/espace (salle de réunion, poste de travail concentré, par exemple) n'est pas suffisante pour exécuter les activités prévues.

Conditions

- Les règles d'utilisation officielles sont connues des utilisateurs et sont acceptées.
- L'offre de postes de travail des différentes zones d'utilisation correspond au besoin réel. Des alternatives doivent être connues et autorisées pour les périodes où la demande d'espaces (travail concentré, réunions, etc.) est supérieure à l'offre.
- Les méthodes de travail homogènes des collaborateurs diminuent en comparaison. Une individualisation des styles de travail doit être portée de manière perceptible par la direction.

¹⁸⁰ Degenhardt et al., in prep

Description / pertinence

Les concepts de bureau comme les bureaux multi-space et les bureaux flexibles vont de pair avec une autonomie accrue dans l'organisation du travail et l'élaboration de différents styles de travail. En parallèle, on voit apparaître des exigences plus élevées en matière de rapports humains et de travail relationnel avec les supérieurs et les collègues ou de compétence sociale. En effet, les formes d'utilisation doivent être négociées / modifiées au départ et/ou régulièrement, des dépassements de limite sont à formuler et à sanctionner, des habitudes de travail apaisantes doivent être inventées et, en règle générale, les besoins d'utilisation des individus et des équipes doivent être pris en compte et coordonnés. C'est pourquoi la réflexion personnelle, l'empathie, le changement de perspective, les capacités à négocier, les facultés de coordination, les facultés d'interconnexion et la politesse sont des facettes particulièrement importantes de la compétence sociale dans de nouveaux environnements de travail.

Liens et impacts

Les exigences typiques des nouveaux environnements de travail sont les suivantes:

- la gestion de sa propre (non-)joignabilité vis-à-vis des autres;¹⁸¹
- la coordination avec l'équipe/les collègues et les supérieurs est plus complexe et plus fastidieuse, car il devient rare d'être physiquement présent au bureau en même temps qu'eux;¹⁸²
- une augmentation des exigences est rapportée en matière de facultés d'interconnexion (entre zones, étages, sites, par exemple);¹⁸³
- en ce qui concerne le succès du travail distribué, par exemple entre le(s) site(s) de l'entreprise et le home office, une augmentation des exigences est rapportée en matière de pensée interconnectée individuelle;¹⁸⁴
- une aptitude au travail en équipe et à la coopération est indispensable pour négocier ou améliorer les règles d'utilisation officiellement acceptées par tous, par exemple quand les règles de desk sharing ou de clean desk sont transgressées par certains ou quand les «travailleurs matinaux» occupent injustement toujours les «meilleures» places;¹⁸⁵
- les supérieurs ne pouvant plus voir le travail de chacun, il faut trouver de nouvelles formes d'autopromotion;¹⁸⁶
- les capacités à négocier gagnent en importance du fait du champ de tension entre l'individualisation des styles de travail, la présence simultanée en baisse, les règles d'utilisation collectives et le nombre accru de shared spaces;
- la gestion de la solitude sporadique, par exemple en home office,¹⁸⁷ le vendredi ou dans une certaine zone du bureau est un nouveau défi;
- les bonnes manières, et en particulier une communication polie mais résolue (réclamer un service TIC compétent, une amélioration de l'offre spatiale ou le respect des règles d'utilisation et des codes de conduite convenus par les collègues et les supérieurs, par exemple), deviennent encore plus importantes.¹⁸⁸

¹⁸¹ Gisin et al., 2016

¹⁸² Weichbrodt et al., 2015

¹⁸³ Degenhardt et al., in prep

¹⁸⁴ Degenhardt et al., in prep

¹⁸⁵ Degenhardt et al., in prep

¹⁸⁶ Weichbrodt et al., 2015

¹⁸⁷ Degenhardt et al., in prep.

¹⁸⁸ Robles, 2012



Recommandations d'action

- Afin d'éviter les malentendus et les conflits, donner aux collaborateurs et aux équipes la possibilité de prendre conscience des nouvelles exigences sociales et d'y réfléchir dès l'emménagement dans les nouveaux locaux.
- La hausse du travail nécessaire pour les concertations (virtuelles) régulières requiert une augmentation des locaux individuels ou collectifs (virtuels) dédiés aux réunions spontanées ou prévues. Ceux-ci doivent être mis à disposition.
- Le travail distribué favorise une perception différente du travail accompli côté supérieur et côté collaborateur. Une infrastructure spatiale et TIC insuffisante ainsi que des règles d'utilisation implicites et improductives empêchent le personnel d'accomplir son travail. Les ateliers et les mesures de coaching aident les collaborateurs à développer de nouvelles stratégies d'autopromotion pour pouvoir présenter le travail qu'ils font et négocier les ressources dont ils ont besoin. Aider les cadres à mieux réfléchir à leurs préjugés, à leurs préférences et aux distorsions de leur perception pour qu'ils puissent parvenir à une évaluation réaliste de l'engagement professionnel et de la situation de travail.
- La conduite par les objectifs accroît la responsabilité individuelle vis-à-vis de la négociation de ressources de travail suffisantes préservant la santé¹⁸⁹. Cela augmentera probablement l'attente des collaborateurs vis-à-vis des fonctions de support (Facility Management, informatique, Controlling, etc.). Déterminer les besoins régulièrement et de façon proactive afin d'apporter un soutien adéquat aux travailleurs du savoir.
- Les opportunités d'autoréflexion, les ateliers et les formations aident les travailleurs mobiles et flexibles à développer avec les supérieurs et les équipes une gestion adéquate des limites techniques, temporelles et spatiales entre la vie privée et la vie professionnelle («boundary management»).
- La planification et la mise en œuvre de pauses et de discussions notamment informelles avec les collègues et les supérieurs doivent désormais également être prises en compte de manière ciblée dans la planification du travail, car le soutien social et les relations personnelles sont une ressource importante pour la santé. Les concepts de bureau doivent délibérément prévoir des zones/niches/coins permettant des discussions/rencontres informelles spontanées.
- Les collaborateurs qui ont des besoins particuliers (surdité ou autisme, par exemple) peuvent avoir besoin d'un soutien ciblé.



Conditions

COMPÉTENCE DU COLLABORATEUR 4 (MK 4)

Autogestion



Description / pertinence

Les travailleurs mobiles sur le plan spatial et temporel voient l'autogestion comme leur plus grand défi.¹⁹⁰ Savoir gérer son humeur, répondre à ses besoins, poser des limites à sa charge de travail et préserver sa capacité de travail sont des aspects centraux de l'autogestion dans de nouveaux environnements de travail.

¹⁸⁹ Böhle, 2010; Hornberger, 2006

¹⁹⁰ Degenhardt et al., in prep.

Liens et impacts

L'exploitation efficace du gain de marge de manœuvre et de décision¹⁹¹ concernant le choix des heures et des lieux de travail/de pause donne souvent lieu aux défis suivants:

- gérer son automotivation pour parvenir au mode de travail adéquat;¹⁹²
- autodiscipline et autocontrôle dans le cadre du travail et respect des objectifs fixés;¹⁹³
- définir et respecter le début des temps de travail et de pause;¹⁹⁴
- une forte tendance à repousser des tâches (procrastination) mine l'engagement professionnel dans des settings de travail éparpillés;¹⁹⁵
- une forte disposition à l'effort et une mauvaise gestion du temps fragilisent la planification et le respect des pauses au cours de la journée de travail et nuisent donc à la santé;¹⁹⁶
- le bien-être est plus fréquemment affecté chez les personnes n'ayant pas élaboré de stratégie clairement identifiable par les autres en ce qui concerne les limites entre la vie professionnelle et la vie privée (boundary management).¹⁹⁷

Recommandations d'action

- Donner aux collaborateurs et aux supérieurs les moyens d'identifier leurs limites, par exemple en ce qui concerne le bruit, les perturbations, les interruptions, la procrastination, le surmenage, pour qu'ils puissent travailler de manière productive.
- Donner aux collaborateurs et aux supérieurs les moyens de mettre à jour leurs ressources et leurs limites (de quoi a-t-on besoin pour bien travailler, faire l'expérience de flow, être créatif...?).
- Encourager les collaborateurs et les supérieurs à indiquer de manière proactive leurs propres souhaits dans les négociations sur les règles d'utilisation et les codes de conduite des zones de bureau, de l'équipe, etc.
- Promouvoir la franchise et la clarté en matière de joignabilité en cas de travail en équipes (éparpillées).
- Permettre de choisir son lieu de travail en dehors du main office en fonction de son rythme biologique et de son état d'esprit actuel (par exemple, en cas de rhume ou de mauvaise humeur, pour faire l'expérience de flow ou des pauses sportives prolongées par beau temps comme un footing en forêt, etc.).

Conditions

- Une grande capacité d'autoréflexion
- Définition claire des objectifs de performance et qualité de la réalisation des tâches
- Style de conduite attentif, réfléchi et socialement durable
- Systèmes calendaires virtuellement consultables pour visualiser la joignabilité
- Systèmes mobiles de suivi du temps de travail

¹⁹¹ Böhle, 2010; Hornberger, 2016

¹⁹² Gisin et al., 2013

¹⁹³ Gisin et al., 2013; Weichbrodt, Sprenger, Steffen, Tanner, Meissner & Schulze, 2013

¹⁹⁴ Gisin et al., 2013

¹⁹⁵ O'Neill, Hambley & Chatellier, 2014

¹⁹⁶ Zimmermann, 2016

¹⁹⁷ Gisin et al., 2016

2.3.2 Compétences de direction

Les nouveaux environnements de travail confrontent les cadres à des défis spécifiques. La flexibilisation spatiale et temporelle du travail est plus particulièrement à l'origine d'une évolution du mode de conduite. Cette évolution est toutefois graduelle. C'est pourquoi un certain nombre de compétences de direction abordées ici ne sont pas fondamentalement nouvelles. Mais elles sont davantage exigées dans les environnements de bureaux modernes. De plus, déménager dans de nouveaux locaux peut constituer une sorte de «point de cristallisation», notamment si le déménagement est l'occasion de se défaire sciemment de vieux schémas et d'adapter son comportement de conduite.

COMPÉTENCE DE DIRECTION FK1

Compétence de conduite axée sur les objectifs

Description / pertinence

Une conduite axée sur les objectifs désigne un mode de conduite dans lequel le travail est organisé et géré via la négociation d'objectifs au lieu d'être soumis à des prescriptions détaillées venant d'en-haut. L'important n'est pas tant le «si» que le «comment», c'est-à-dire la configuration précise de la conduite axée sur les objectifs au sein de la relation entre supérieurs et collaborateurs.



Liens et impacts

Dans les nouveaux environnements de travail, on mise généralement sur une plus grande autonomie et sur une plus grande responsabilité individuelle des collaborateurs, ce qui implique un mode de conduite axé sur les objectifs (appelé également gestion indirecte ou management by objectives¹⁹⁸). Une conduite axée sur les objectifs n'est pas un concept nouveau, mais elle est souvent «vécue» de manière très différente et est parfois insuffisamment mise en œuvre. La satisfaction et le stress des employés, surtout si le travail est mobile et flexible, dépendent de manière déterminante de la qualité du processus de fixation des objectifs¹⁹⁹. Il faut veiller aux points suivants lors de la mise en œuvre d'une conduite axée sur les objectifs:

- l'élément charnière d'une bonne implémentation de la conduite axée sur les objectifs est la négociation commune des objectifs (plutôt qu'une prescription top-down);
- outre les objectifs, il est indispensable de négocier les ressources disponibles (temps, argent, locaux, infrastructure, personnel, etc.); trouver des délais réalistes est souvent particulièrement difficile;
- ce processus de négociation des objectifs optimal implique automatiquement une plus grande participation des collaborateurs et s'accompagne souvent d'un sentiment d'estime accru;
- d'un autre côté, ce mode de conduite implique aussi de grandes exigences pour les collaborateurs; les cadres doivent donc être à même d'identifier les limites de la responsabilité individuelle de leurs collaborateurs et d'adapter leur comportement de conduite en conséquence.



Recommandations d'action

- Analyser les processus de conduite axée sur les objectifs existants (entretiens annuels avec les collaborateurs, par exemple) et les moderniser si nécessaire. Le principe de la négociation entre cadre et collaborateurs doit être ici le fil conducteur.
- Les cadres doivent être disposés à la négociation. Des mesures de développement des cadres sont à réaliser si nécessaire.
- Si certains collaborateurs se sentent nettement dépassés par le gain d'autonomie et de

¹⁹⁸ Drucker, 1986

¹⁹⁹ Konradt, Hertel & Schmook, 2003

responsabilité individuelle, les cadres doivent réagir de façon adaptée et renouer éventuellement avec une conduite plus directive.

Conditions

- Un outil de négociation des objectifs moderne (mises à jour régulières de l'accord annuel, par exemple)
- Des formations pour cadres afin d'augmenter leur propension à négocier et à conduire de manière participative
- Une autonomie et une responsabilité individuelle du côté des collaborateurs (voir compétence du collaborateur «autogestion»)

COMPÉTENCE DE DIRECTION FK2

Compétence de gestion de la charge de travail des collaborateurs

Description / pertinence

Une conduite axée sur les objectifs et une grande autonomie des collaborateurs exigent aussi des cadres qu'ils veillent attentivement aux ressources et à la charge de travail des collaborateurs. En effet, en raison de la flexibilité spatiale (et temporelle) du travail, la présence au bureau ne peut plus servir de «valeur de mesure» de la charge de travail. Dorénavant, les limites du travail devront être négociées individuellement et au niveau de l'équipe.

Liens et impacts

La charge de travail individuelle est souvent moins visible dans les nouveaux environnements de travail, car le travail n'est pas toujours exécuté au même endroit. Les compétences des collaborateurs en matière de gestion de la charge de travail et la compétence de direction axée sur les objectifs sont donc complémentaires. La gestion des ressources et la fixation des limites du travail figurent ici au premier plan. Le «boundary management» est donc une autre compétence nécessaire aux collaborateurs dans ce cadre.²⁰⁰ Il s'agit plus particulièrement d'empêcher que les collaborateurs se mettent en danger, réaction pouvant être engendrée par une conduite axée sur les objectifs²⁰¹. Il faut veiller aux points suivants:

- les cadres ne doivent pas parler uniquement des objectifs, des missions et/ou des tâches; la charge de travail des collaborateurs doit être thématifiée activement;
- des limites doivent être négociées et fixées entre supérieurs et collaborateurs (concernant le travail à des heures inhabituelles, par exemple);
- les cadres ont ici une double responsabilité: s'assurer que l'on travaille ni trop, ni trop peu et veiller à ce que les objectifs du département ou de l'équipe soient atteints;
- le rôle de modèle est important: les collaborateurs observent généralement à quel moment précis et pendant combien de temps leur supérieur travaille et alignent leur propre rythme sur ces observations.

Recommandations d'action

- Les cadres doivent surveiller la charge de travail de leurs collaborateurs, par exemple via des échanges bilatéraux (entretiens réguliers, planifiés ou non, etc.).
- Il est également conseillé de parler régulièrement de la charge de travail individuelle au niveau de l'équipe. Cela permet de compenser les sous-capacités et surcapacités au sein de l'équipe tout en contribuant à l'établissement d'un climat propice à un mode de travail favorable à la santé.
- Les cadres doivent donner l'exemple en matière de fixation de limites pour son propre travail et faire preuve de transparence à cet égard. Cela ne signifie pas que les

²⁰⁰ Nippert-Eng, 1996

²⁰¹ Peters, 2011; Weichbrodt et al., 2015

collaborateurs doivent fixer les mêmes limites, mais qu'ils doivent trouver les limites qui leur conviennent.

Conditions

- La gestion des ressources exige des cadres qu'ils soient capables de penser sous différents angles et de concilier des objectifs contradictoires.
- Une culture d'entreprise adéquate est, ici aussi, indispensable. Dans une culture de l'«always on» ou une culture exigeant toujours plus de performance par exemple, il est pour ainsi dire impossible pour les cadres de nager à contrecourant en adoptant une conduite axée sur la santé.

COMPÉTENCE DE DIRECTION FK3

Compétence médiatique

Description / pertinence

Une multitude de supports ou de médias de communication sont à la disposition des cadres dans les nouveaux environnements de travail. Cela signifie qu'ils doivent en connaître les avantages et les inconvénients pour pouvoir les utiliser de façon ciblée.

Liens et impacts

Trouver le bon média de communication pour la bonne tâche n'est pas chose facile. A titre d'exemple, citons le fameux e-mail «ping-pong» consistant en de longues conversations par e-mail, qui pourraient être évitées par un simple appel téléphonique. La rencontre en face à face sur place, planifiée ou non, est aussi à considérer comme un média et doit donc également être utilisée.

Pour le choix du média, la théorie de la richesse des médias («media richness theory») est souvent évoquée. Selon cette théorie, plus la communication est complexe, plus le média choisi doit être riche (par exemple, l'e-mail pour les échanges de routine et la visiophonie pour les entretiens difficiles avec les collaborateurs)²⁰². Mais de nombreuses études montrent que le lien est plus complexe. La visiophonie est par exemple rarement utilisée, même si elle est disponible. Le canal audio semble suffisant pour un grand nombre de situations (surtout si on se connaît bien). Et certaines équipes peuvent aussi communiquer avec succès et échanger des contenus complexes au moyen du chat²⁰³. La théorie de la richesse des médias n'offre donc qu'une approche générale du sujet. En fin de compte, pour choisir les médias adaptés, les cadres doivent donc s'appuyer sur leurs propres expériences et sur le feed-back qu'ils reçoivent.

Recommandations d'action

- Les cadres doivent connaître les différents médias disponibles et pouvoir en évaluer les avantages et les inconvénients. Si nécessaire, former les cadres à l'utilisation de ces médias.
- Le choix du bon média est aussi le résultat d'une analyse collective minutieuse: c'est pourquoi il faut en parler au sein de l'équipe, tenir compte des besoins existants et trouver un terrain d'entente.
- Plus le travail est éparpillé sur le plan spatial, moins il y aura d'occasions d'avoir un échange en face à face spontané et non planifié. Les chats ou les applis Messenger sont des solutions de remplacement envisageables.
- Il est également important de se tenir informé des avancées technologiques et de tester régulièrement de nouvelles formes de communication.

²⁰² Lengel & Daft, 1988

²⁰³ Hambley et al., 2007

Conditions

- Les entreprises doivent mettre à la disposition de leurs collaborateurs une technologie de communication pertinente et de qualité. Il faut aussi déterminer dans quelle mesure les appareils privés peuvent être utilisés.
- Les collaborateurs et les supérieurs doivent prendre un certain plaisir à tester les nouvelles technologies afin de rester à la pointe dans ce domaine. Cela ne signifie pas qu'il faut toujours utiliser les outils les plus récents, mais qu'une certaine ouverture d'esprit est nécessaire pour tester les nouveautés et décider si elles peuvent être utilisées.

COMPÉTENCE DE DIRECTION FK4

Compétence en matière de gestion de l'espace

Description / pertinence

Pour les cadres aussi, les nouveaux concepts d'environnements de travail impliquent certains défis. Tout comme leur équipe, ils doivent se faire une idée des avantages et des inconvénients des différents espaces de travail des nouveaux locaux afin de pouvoir en tirer profit. En même temps, ils ont dans ce cadre également un rôle de modèle pour leurs collaborateurs. Leur tâche consiste notamment à représenter la «philosophie» sur laquelle reposent les nouveaux environnements de travail ainsi que les règles d'utilisation convenues.

Liens et impacts

On connaît encore peu les liens concrets et les compétences nécessaires pour les cadres. En fin de compte, il s'agit de percevoir et d'utiliser l'espace comme un «outil de travail» avec toutes les options qu'il propose (comme pour la compétence médiatique). Cette façon de voir doit aussi être transmise aux collaborateurs. Les cadres doivent, le cas échéant, proposer leur soutien à cet effet.

Recommandations d'action

- Les cadres ne doivent pas sous-estimer l'«appropriation de l'espace» (c'est-à-dire l'identification des avantages et des inconvénients des différents espaces de travail) et doivent sciemment planifier cette étape.
- Il faut, le cas échéant, soutenir les collaborateurs à cet effet.
- Le concept de bureau (la «philosophie») et les règles d'utilisation convenues doivent être clairs pour tous et les supérieurs doivent, si nécessaire, les faire respecter.

Conditions

- Pour que la «philosophie» et les règles d'utilisation puissent être transmises, il faut qu'elles soient bien comprises dans l'entreprise. Les supérieurs doivent donc disposer des informations nécessaires.
- Tout comme pour la compétence médiatique, il est nécessaire qu'un certain plaisir soit pris à tester les nouvelles possibilités afin d'exploiter tout leur potentiel. Aussi valable pour les zones/espaces de travail: tout ne doit pas nécessairement être utilisé, mais il faut au moins en prendre autant que possible en considération.

2.4 Valeurs cibles

Les facteurs d'influence exposés plus haut concernant le bureau et le workplace change management doivent être utilisés de manière à promouvoir les valeurs cibles de santé psychique et d'engagement professionnel.

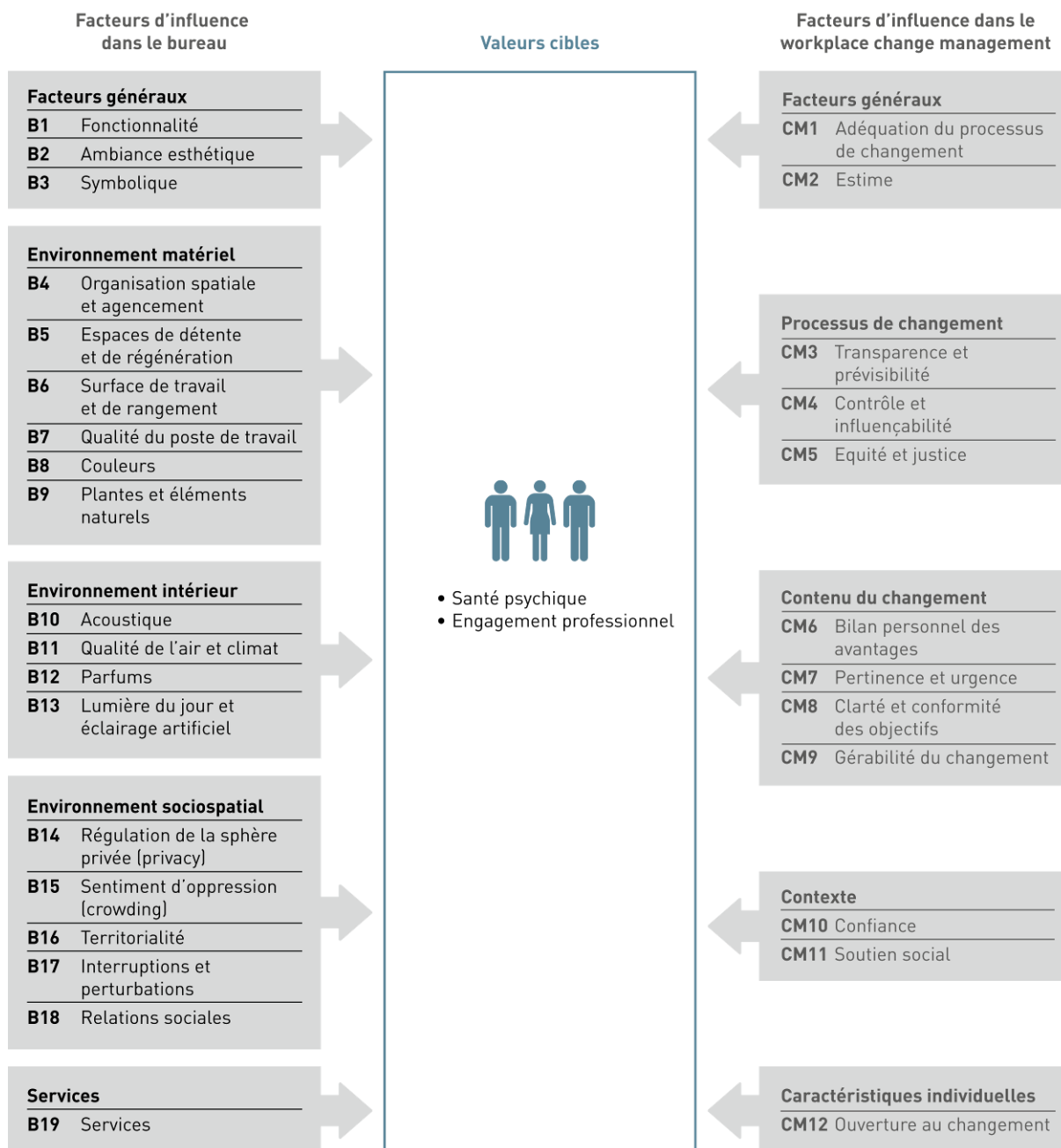


Figure 20: valeurs cibles présentées ci-après ayant une corrélation avec les facteurs d'influence

Tant l'engagement professionnel que la santé psychique ont une corrélation positive et démontrée avec la **performance au travail**²⁰⁴ et d'**autres valeurs cibles d'ordre économique** (commitment, fluctuation, etc.). Ainsi, selon l'étude SWiNG de Promotion Santé Suisse (voir chapitre 1.1), les personnes souffrant d'un niveau de stress élevé sont jusqu'à 10% moins productives que les personnes ayant un niveau de stress normal. Cet écart de productivité peut représenter jusqu'à

²⁰⁴ Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Ford et al., 2011

CHF 8000.– par an et par collaborateur. Dans le même temps, des interventions ciblées permettent de réduire de 1,7 jour par an et par collaborateur le nombre de jours d'absence chez les personnes particulièrement stressées²⁰⁵.

2.4.1 Santé psychique: bien-être et satisfaction

Les environnements de bureaux sains ne doivent présenter aucun risque de maladie et garantir le bien-être des utilisateurs. Ce guide met l'accent sur le bien-être psychique, lequel se compose, d'une part, des émotions et, d'autre part, des évaluations positives et négatives. Les évaluations concernent la satisfaction professionnelle et l'environnement de bureau. Tant les émotions que les évaluations peuvent fluctuer à court et long termes; toutefois, les effets à long terme d'un état d'esprit psychique négatif peuvent entraîner des troubles physiques (troubles psychosomatiques: troubles physiques engendrés par un état d'esprit psychique négatif). Le stress est un facteur d'influence central pour le bien-être psychique.

La santé psychique et la performance au travail sont liées et, face à l'ampleur des retombées économiques du stress et des troubles psychiques dont nous avons parlé plus haut, nous conseillons d'intégrer la performance dans l'analyse des impacts des concepts de bureau.

2.4.2 Engagement professionnel: motivation et performance

La performance individuelle au travail est la contribution individuelle d'un collaborateur aux objectifs de l'organisation. Ces contributions sont toutefois souvent difficiles à quantifier dans le contexte du travail de bureau axé sur l'information et les connaissances. Et les résultats du travail cognitif et informationnel peuvent rarement être définis de manière objective. C'est pourquoi on utilise souvent des dimensions subjectives pour mesurer la performance (auto-évaluation et évaluation du supérieur).

La motivation et le comportement de la performance au travail sont liés au concept de l'engagement professionnel. L'engagement professionnel décrit un état positif et gratifiant en relation avec le travail, caractérisé par l'élan, l'ardeur et l'engagement²⁰⁶. L'engagement professionnel ne se concentre pas sur les résultats du travail en tant que produits, mais prend en compte le vécu subjectif pendant le travail. L'engagement professionnel est aussi vu comme l'opposé du burn-out²⁰⁷.

²⁰⁵ Jenny et al., 2011

²⁰⁶ Bakker & Demerouti, 2008

²⁰⁷ Bakker et al., 2008; González-Romà et al., 2006

2.5 Résumé concernant les facteurs d'influence et les valeurs cibles

Dans ce chapitre, les facteurs d'influence liés à la santé psychique concernant le bureau et le workplace change management ont été présentés. Les valeurs cibles de santé psychique et d'engagement professionnel ont été examinées. La Figure 21 en présente une vue d'ensemble graphique.

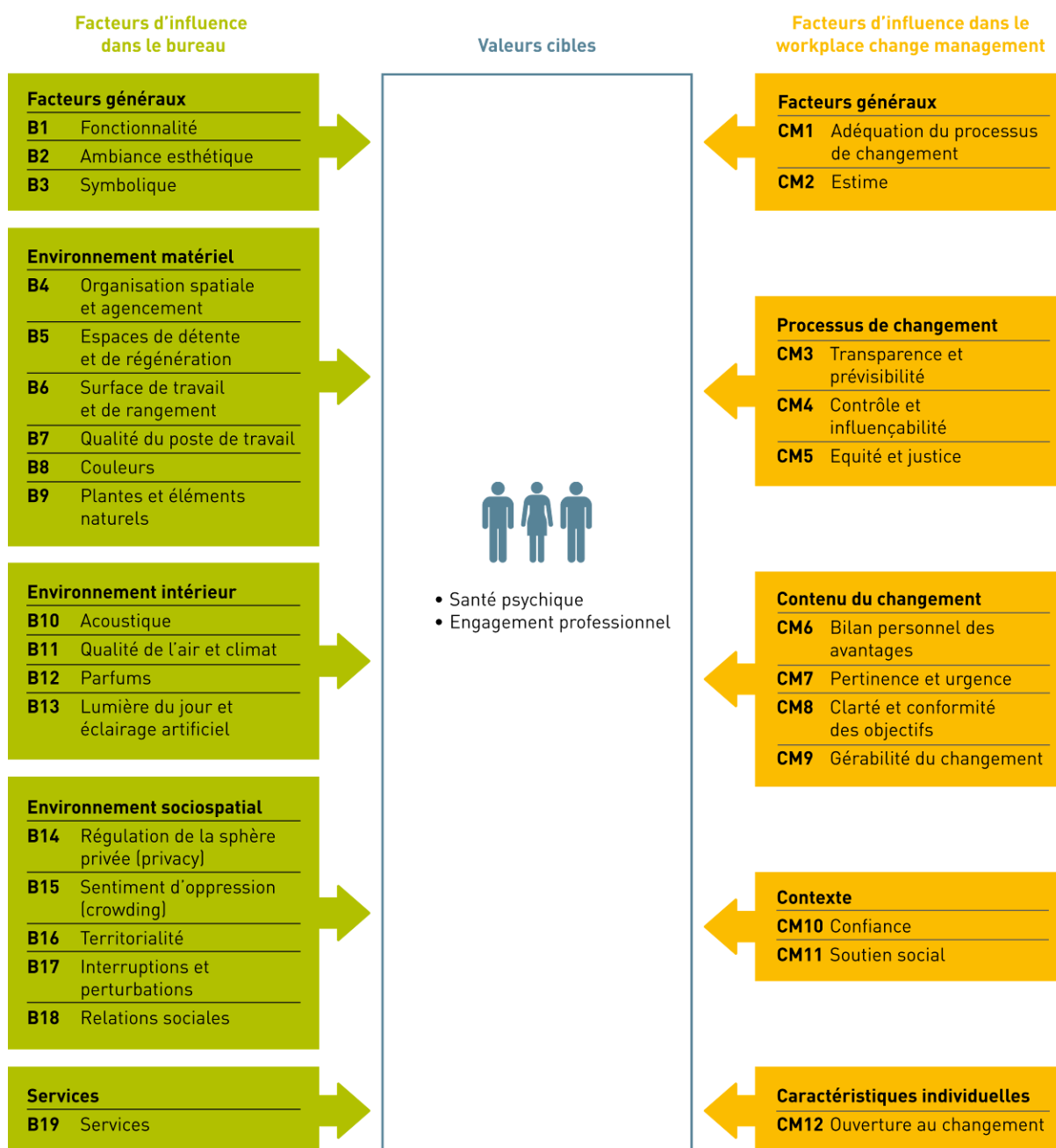


Figure 21: aperçu des facteurs influant sur la santé psychique dans l'espace de bureau et le workplace change management

Ces facteurs d'influence ont été regroupés et développés en s'appuyant sur la théorie et l'expérience. Ils constituent donc des hypothèses fondées des auteurs. Dans une prochaine étape, ces facteurs d'influence et leur impact sur les valeurs cibles définies (santé psychique et engagement professionnel) devront être examinés et confirmés dans la pratique dans le cadre de projets de recherche. Sur la base des enseignements tirés, on pourra alors se prononcer sur un classement par ordre d'importance de ces facteurs d'influence.

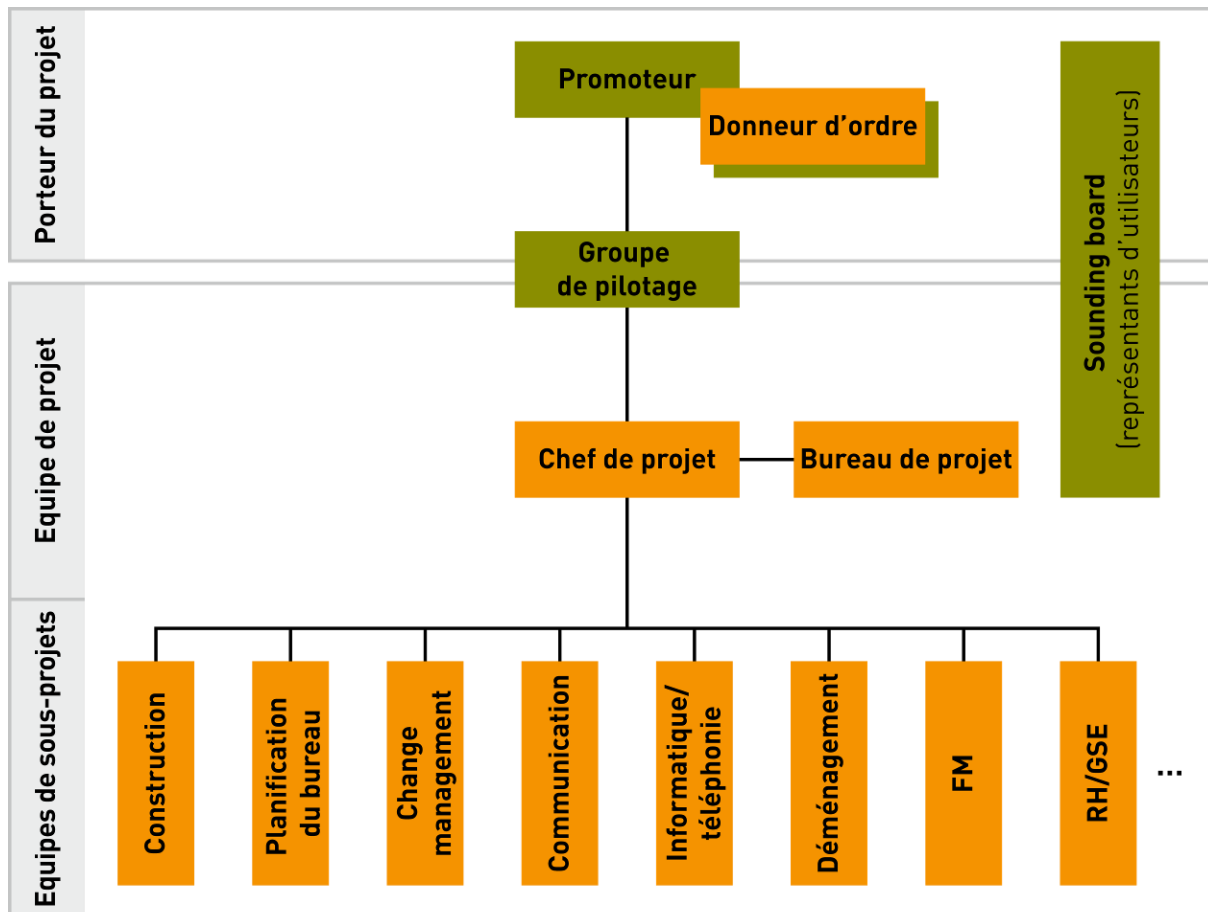
3 Recommandations pour la planification, la mise en œuvre et la gestion de concepts de bureau favorables à la santé

Ce chapitre fournit des recommandations d'action pour mettre en œuvre les facteurs d'influence identifiés au chapitre 2 à toutes les étapes d'un projet de changement de lieu de travail. Une structure de projet idéale (chapitre 3.1.1) et un modèle d'étapes (chapitre 3.1.2) sont tout d'abord présentés. Puis des outils de mesure pour l'analyse de la situation initiale et l'évaluation des impacts du nouveau concept sont proposés (chapitre 3.2). Des recommandations d'action (chapitre 3.3) pour l'agencement physique et la planification du concept de bureau sont alors fournies. Après cela, dans un chapitre concernant le workplace change management, des recommandations sont données sur la manière de concevoir un processus de changement sain (chapitre 3.4). Puis des recommandations pour le développement de compétences relatives au travail favorable à la santé sont présentées (chapitre 3.5). Enfin, des recommandations pour l'étape de gestion sont apportées (chapitre 3.5).

3.1 Organigramme et étapes de projets de changement de lieu de travail

3.1.1 Organigramme de projet dans un projet workplace

Un projet de changement de lieu de travail implique un grand nombre de personnes différentes issues de l'organisation d'utilisateurs et de différents domaines spécialisés. Pour qu'un projet se déroule sans accroc, il est important de pourvoir les différentes fonctions en début de projet et de clarifier leur rôle, leur responsabilité et leurs compétences décisionnelles. Figure 22 montre la structure idéale d'une organisation de projet de changement de lieu de travail. Celle-ci peut toutefois varier en fonction de la taille, de l'ampleur et du contenu du projet.



■ Personnes internes issues de l'organisation d'utilisateurs

■ Personnes internes ou des prestataires/consultants externes issus de domaines spécialisés

Figure 22: organigramme de projet idéal dans un projet de changement de lieu de travail

Les fonctions en bleu clair sont des personnes internes issues de l'organisation d'utilisateurs, les fonctions en orange sont des personnes internes ou des prestataires/consultants externes issus de domaines spécialisés.

Les personnes impliquées et leur rôle sont brièvement présentés ci-après.

- **Donneur d'ordre**

Le donneur d'ordre est l'initiateur du projet. Il est soit issu de l'organisation d'utilisateurs, et donc identique au promoteur du projet ou au groupe de pilotage, soit issu d'un domaine spécialisé (Real Estate, par exemple).

- **Promoteur du projet/parrain**

Le promoteur du projet est le décideur le plus haut placé (et l'échelon ultime du processus d'escalade). Il partage la fonction décisionnelle avec le groupe de pilotage (les compétences décisionnelles sont à clarifier au début). Ensemble, ils se trouvent au plus haut niveau de direction de l'unité concernée ou de l'entreprise.

Missions:

- fixer les conditions-cadres/les objectifs généraux stratégiques;
- fixer des priorités en fonction de l'importance ou de l'urgence des projets;
- convenir du mandat de projet de manière contraignante;

- plaider en faveur du projet;
- garantir les ressources;
- ouvrir des portes, par exemple pour des informations importantes;
- communiquer en interne → fonction-clé du change management;
- informer vers l'extérieur le cas échéant.

- **Groupe de pilotage/steering committee/comité de projet/comité de pilotage**

Décideur pour une grande partie des décisions du projet, sur la base de documents de décision émis par l'équipe de projet et dans le cadre du mandat de projet. Personnes issues de la direction de l'organisation d'utilisateurs concernée ou des parties prenantes importantes.

Missions:

- assurer la gestion générale, prendre les décisions préalables et les décisions d'étapes majeures;
- plaider en faveur du projet;
- garantir les ressources;
- ouvrir des portes, par exemple pour des informations importantes;
- communiquer en interne → fonction-clé du change management;

- **Chef de projet/gestionnaire de programme et bureau de projet**

Le chef de projet est responsable de la gestion opérationnelle du projet; il dispose d'un pouvoir de décision pour le projet (dans le cadre des décisions du groupe de pilotage) et d'un pouvoir d'instruction sur les collaborateurs du projet.

Ici, les spécialistes expérimentés dans le domaine du bâtiment ou de la gestion de projet workplace sont un atout. Si le chef de projet peut prendre des décisions indépendamment de l'organisation et de la hiérarchie, c'est-à-dire qu'il n'est pas obligé de «plaire» à certains dirigeants de l'organisation, cela évite les décisions et les solutions découlant d'un rapport de force et servant généralement les intérêts de peu de parties prenantes.

Missions:

- planification/organisation/contrôle: planification du calendrier et des charges, sauvegarde des documents, délais, personnes, coûts, planification, contrôle et gestion de la qualité;
- animation: structurer et présider les réunions, provoquer les décisions, faire avancer le groupe, visualiser et documenter le processus de travail;
- développement d'équipe: conduire l'équipe, assurer un bon climat de travail, aider à gérer les conflits;
- information/communication: coordonner les participants, fournir les informations nécessaires à l'équipe et aux parties prenantes;
- controlling: identifier rapidement les écarts par rapport aux objectifs et engager les mesures nécessaires.

→ Certaines tâches peuvent aussi être assurées par l'équipe ou déléguées à certains membres de l'équipe. Le chef de projet reste néanmoins responsable de leur exécution.

Le bureau de projet/l'état-major de projet/l'assistance de projet soutient le chef de projet dans ses missions et exécute des tâches administratives ou de documentation.

- **Membres de l'équipe de projet (ou chefs de sous-projet)**

Dans l'équipe de projet, on trouve toutes les activités importantes comme la planification de la construction et de l'espace de bureau, le change management et/ou la communication ainsi que l'informatique et la téléphonie. Aussi bien les responsables de l'organisation du déménagement que le FM font partie de l'équipe de projet, car ils seront responsables de l'exploitation du nouvel espace de bureau après l'emménagement. En particulier les experts du domaine des ressources humaines sont souvent oubliés. Dans les projets de promotion de la santé, il est aussi recommandé d'impliquer les experts en gestion de la santé en entreprise.

Même si ces experts ne participent pas de la même manière à chaque étape du projet, leur fonction doit néanmoins être pourvue et définie dès le départ. Des réunions d'équipe de projet régulières (même à intervalles plus espacés) dans le cadre de l'équipe du projet global sont souhaitables; entre deux, le chef de projet peut, si nécessaire, inviter les participants.

Le fait que les domaines spécialisés participants aient des objectifs différents (par exemple, le FM cible des coûts de gestion et de surfaces au plus bas, les RH veulent fidéliser au mieux le personnel et diffuser une image positive, l'informatique et la téléphonie espèrent des coûts d'achat et d'utilisation limités, la GSE vise un minimum d'absences et un personnel en bonne santé, le change management recherche une possibilité d'implication du personnel et la direction du projet tient au respect du budget et du calendrier) peut représenter un défi. Il n'est pas rare que des conflits d'intérêts en découlent; ceux-ci doivent être identifiés dès le début du projet. Lorsque certains objectifs ne peuvent pas être poursuivis de la même manière, le groupe de pilotage ou le donneur d'ordre doit fixer un ordre de priorité (optimisation de la surface utilisée/densification tout en préservant au mieux la satisfaction/santé, etc.). Afin de permettre une collaboration sans accroc au sein de l'équipe de projet, il est utile de fixer des «shared goals» (objectifs partagés) pour tous les domaines spécialisés. Il s'agit ici d'objectifs généraux dont la réalisation nécessite la même contribution de la part de tous les domaines spécialisés. Les «shared goals» généraux peuvent ensuite être répartis sur les différents domaines spécialisés et formulés en objectifs spécifiques au domaine spécialisé en question. Si l'objectif général est, par exemple, d'améliorer la santé du personnel, il est possible d'en déduire l'objectif spécifique suivant pour le domaine planification du bureau: améliorer la satisfaction quant au bureau ou réduire les perturbations et interruptions dans le bureau, etc.

S'il n'est pas possible de pourvoir toutes les fonctions avec des ressources internes, il est important de faire appel à des experts externes. Il en va de même si les ressources ou compétences/expériences des spécialistes internes responsables ne sont pas suffisantes. Si on choisit des experts externes, il est impératif de veiller à ce qu'ils disposent de la spécialisation et de l'expérience requises. Dans le domaine de la planification de bureau, il peut par exemple arriver que les architectes chargés de la construction ou de la planification de l'aménagement intérieur ou les fabricants de meubles proposent aussi la prestation de planification de bureau. Dans ce cas, il faut vérifier s'ils disposent de l'expertise, de l'expérience et des connaissances méthodologiques (sur l'analyse des besoins et les méthodes d'évaluation) nécessaires pour les particularités de la planification de bureau. Même chose pour le change management. Si un planificateur le propose comme prestation supplémentaire, il faut s'assurer qu'il dispose de compétences approfondies et d'expérience dans le domaine de la psychologie de l'organisation, la gestion de processus de dynamique de groupe, le développement de l'organisation, la communication et l'animation.

Mission:

- traitement du projet en termes de contenu;
- responsabilité de la gestion, de la mise en œuvre et de la surveillance du sous-projet en question;
- information proactive du chef de projet.

- **Sounding board/groupe d'accompagnement**

Le sounding board est constitué de représentants d'utilisateurs (ou change agents/ambassadeurs, etc.) et rencontre régulièrement les représentants de l'équipe de projet. La mise en place d'un sounding board a pour objectif de transmettre les besoins des utilisateurs et de garantir une large acceptation des décisions du projet. L'objectif secondaire est de permettre au personnel de se pencher sur le projet et de communiquer en interne.

Dans la mesure du possible, l'ensemble des courants, divisions, groupements et différences importants de l'entreprise doivent être représentés par des personnes clés.

Missions:

- prise de position sur les principaux résultats en termes de contenu, signalement des oublis et des initiatives supplémentaires nécessaires;
- transmission des besoins;
- recueil d'informations;
- communication interne et transmission de connaissances pertinentes pour les utilisateurs.

3.1.2 Modèle d'étapes pour des projets de changement de bureau

Avec la norme SIA 112, la Société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA) a proposé un modèle de prestations de planification par étapes, structuré en six étapes et douze sous-étapes.

- Planification stratégique
 - Formulation des besoins, stratégies de solution
- Etudes préliminaires
 - Définition du projet, étude de faisabilité
 - Procédure de sélection
- Etude du projet
 - Avant-projet
 - Projet de construction
 - Procédure relative à l'autorisation de construire/projet de mise à l'enquête
- Appel d'offres
 - Appel d'offres, évaluation des offres, proposition d'adjudication
- Réalisation
 - Projet d'exécution
 - Exécution
 - Mise en service, clôture
- Gestion
 - Exploitation
 - Maintenance

La Figure 23 montre que c'est au cours des étapes initiales du projet que l'on peut le plus influencer sur les coûts et les optimiser. Dans le cadre d'un projet de construction, le donneur d'ordre doit donc commencer la planification du concept de bureau à un stade précoce; sinon, d'importantes décisions architecturales d'ordre général risquent d'être prises, qui limiteront ensuite fortement le choix/la planification du concept de bureau. On constate toutefois aussi dans la Figure 23 que les dépenses de l'étape d'utilisation, si l'on considère l'ensemble du cycle de vie, représentent plusieurs fois les frais d'investissement. Mais les coûts de l'étape d'utilisation sont influencés de façon déterminante si on a tenu compte des futures tendances dès l'étape de planification et que l'on a permis une flexibilité suffisante pour pouvoir réaliser des restructurations de surfaces et de formes d'utilisation pour un coût raisonnable²⁰⁸.

²⁰⁸ Kochendörfer, Liebchen et Viering, 2010

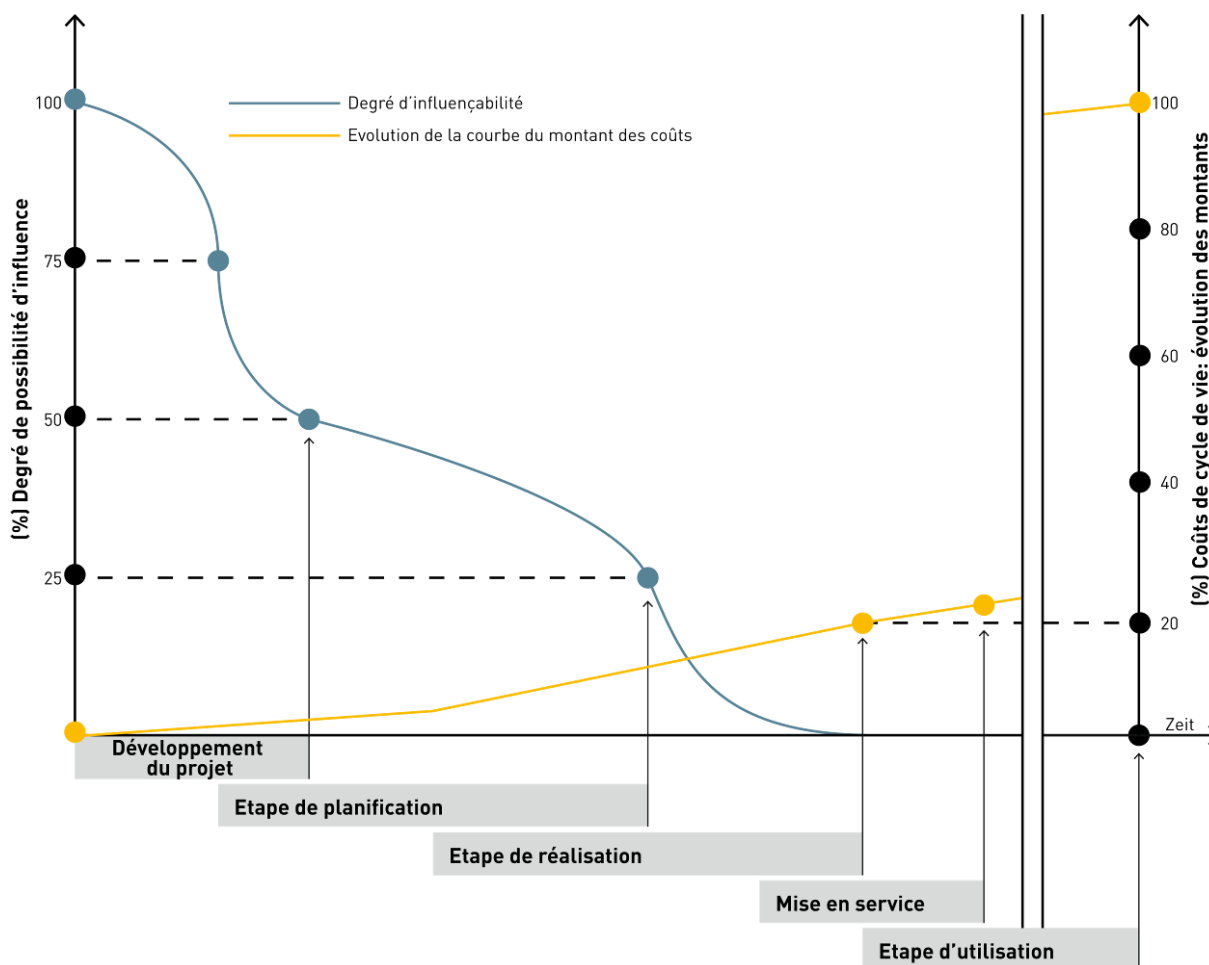


Figure 23: influçabilité des coûts d'investissement et des coûts inhérents dans les différentes étapes de projet (Kochendörfer, Liebchen et Viering, 2010)

Comme indiqué au chapitre précédent, outre les architectes et les ingénieurs, un grand nombre d'autres personnes sont impliquées dans un projet de changement de lieu de travail. Il en résulte un grand nombre d'interfaces et de processus à coordonner, qui ne sont pas tous pris en compte par les étapes SIA. Pour que les différents processus de workplace management puissent être comparés, il est possible d'utiliser le modèle présenté ci-après; ce modèle décrit des étapes caractéristiques d'un processus de changement de lieu de travail et intègre toutes les activités impliquées (architecture/construction, informatique/téléphonie, RH/communication/change management, gestion du déménagement et Facility Management, etc.). Le modèle d'étapes du workplace management se base sur les huit étapes présentées ci-dessous, tirées de la littérature consacrée à la gestion de projet, et modifiées d'après la norme DIN 69901-2 «Processus, modèle de processus». Ces huit étapes sont également intégrées dans le modèle d'Office Ecology (voir chapitre 1.3.1) et dans le plan de déroulement générique (voir chapitre 3.3.1). La norme DIN 69901-2 distingue cinq étapes: initialisation, définition, planification, gestion et bilan. Avant même l'étape d'initialisation, on peut ajouter deux étapes supplémentaires importantes pour les projets de workplace, à savoir l'analyse préliminaire et le mandat de projet. De plus, l'étape «Analyse» a été ajoutée au modèle DIN car elle est, dans un projet de changement de lieu de travail, particulièrement importante pour comprendre la situation initiale d'une entreprise et développer un concept de bureau et de change management. Viennent ensuite les étapes Concept et Mise en œuvre. Dans le modèle présenté, l'étape de clôture est divisée en trois sous-étapes (évaluation, exploitation et optimisation) afin de souligner le caractère circulaire du processus de changement de lieu de travail. La Figure 24 montre un aperçu du modèle d'étapes de base.

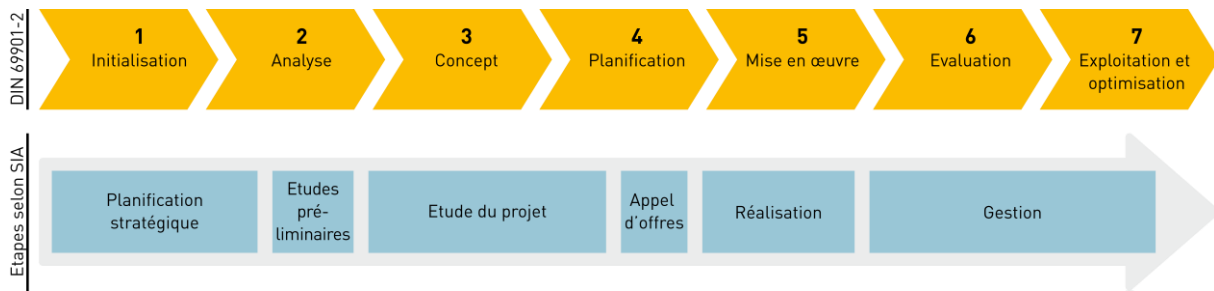


Figure 24: aperçu des étapes de projets de changement de lieu de travail par comparaison avec les étapes d'après la norme SIA 112

Selon la fonction que l'on a ou l'angle sous lequel on examine la situation (au sein de l'entreprise ou en tant que prestataire externe) et de l'ampleur du projet, des étapes préalables peuvent encore avoir lieu en amont de l'étape d'initialisation décrite ci-après.

Il faut tenir compte du fait que le processus présenté ici est un modèle. Chaque projet étant différent, il peut arriver que certaines étapes ne puissent pas toujours être clairement délimitées. Les différentes étapes peuvent donc, dans certains projets, se chevaucher ou se confondre.

Les recommandations exposées dans le présent guide se basent sur ce modèle d'étapes. Il y est fait référence pour les outils de mesure ainsi que pour les recommandations portant sur la planification, le workplace change management et la gestion.

• Etape d'initialisation

L'étape d'initialisation comprend la définition d'une vision de projet et d'objectifs de projet détaillés avec le promoteur du projet et le groupe de pilotage (pour les outils correspondants, voir chapitres 3.2 et 3.4). De plus, c'est lors de cette étape qu'est fixée l'organisation du projet (y compris l'organigramme de projet, le plan structurel de projet, les rôles). On a au final un accord de projet écrit qui décrit les composantes suivantes:

- situation initiale, problème;
- vision et objectifs du projet;
- budget du projet;
- limites du système du projet;
- conditions-cadres et prescriptions/fondements généraux;
- responsables et organisation du projet;
- calendrier et plan de ressources sommaires

C'est en outre au cours de cette étape qu'ont lieu, d'une part, les entretiens préliminaires avec chaque membre de l'équipe de projet afin de préparer la discussion de lancement et, d'autre part, les réunions de lancement proprement dites avec l'équipe de projet, le groupe de pilotage et le sounding board. L'harmonisation de l'idée de projet avec la stratégie immobilière/de site ainsi qu'avec la stratégie de l'entreprise/RH peuvent représenter d'autres activités nécessaires. Lors de cette étape, on développe fréquemment des idées de projet sommaires ainsi que des alternatives avec l'évaluation des coûts correspondante.

• Analyse

Lors de l'analyse, toutes les informations sur l'entreprise et les activités du personnel nécessaires à la conception du bureau et du processus de workplace change sont collectées, notamment les structures, les conditions, la situation, mais aussi les facteurs psychiques et culturels comme l'attitude, les valeurs, la confiance (Gerhardt & Frey, 2006).

L'analyse doit, si possible, couvrir les domaines thématiques ci-dessous.

- Processus de travail: quelles sont les activités typiques du personnel (degré d'alternance, complexité, part de communication/concentration, outils nécessaires, etc.)? Comment fonctionnent les voies de communication entre les équipes/départements?
- Environnement de travail: quels types de locaux existent ou sont requis (salles de réunion, espaces pour s'isoler, zones de rencontre)? Les places de travail/surfaces sont-elles entièrement occupées? Les collaborateurs sont-ils satisfaits des caractéristiques physiques (acoustique, exigüité, lumière, etc.)?
- Technologie: comment sont utilisées l'informatique et la téléphonie (types et fréquence)?
- Propension au changement et attitude des personnes concernées

La collecte des données se fait à tous les échelons nécessaires pour le projet (promoteur, direction, personnel). Les objectifs du projet peuvent être précisés ou adaptés à la fin de l'étape d'analyse sur la base des données recueillies. Les outils de mesure pour cette étape se trouvent au chapitre 3.2.

• **Concept**

Un **concept** pour le bureau et le change management est élaboré sur la base des résultats de l'analyse. Dans ce cadre, différentes solutions avec des études de faisabilité correspondantes doivent être développées; elles peuvent ensuite être évaluées afin que le donneur d'ordre puisse opter pour l'une d'entre elles. La solution choisie peut alors être discutée avec le groupe de pilotage et le sounding board et, le cas échéant, adaptée. Il est important que l'étape conceptuelle soit coordonnée avec le processus de conception architectural afin d'identifier et de prendre en compte suffisamment tôt d'éventuelles restrictions (caractéristiques architecturales, normes d'aménagement, etc.) ou des aspects difficiles pour la mise en œuvre.

Côté change management, cette étape inclut l'élaboration d'un planning de workplace change sur la base de l'analyse, ce qui ne signifie pas pour autant que le processus de changement commence seulement à ce stade. Dans de nombreux projets, les utilisateurs sont impliqués dès l'analyse et la phase conceptuelle. Toutefois, on définit maintenant en détail les étapes qui vont suivre et on les synchronise avec les principales étapes du processus de planification.

L'étape d'analyse et de conception demande un certain temps et doit être harmonisée avec les étapes de processus d'autorisation et de construction ou de processus d'achat. Il faut définir clairement jusqu'à quand quelles décisions et quels résultats du workplace management doivent être fournis et ce, afin de permettre la réalisation du projet global dans les délais. Ne pas en tenir suffisamment compte donne généralement lieu à des délais très serrés à l'étape d'analyse et de conception, ce qui a des répercussions négatives sur la qualité.

• **Planification**

Dans l'étape de **planification**, le concept est détaillé et la mise en œuvre planifiée. La planification du bureau, y compris l'infrastructure (raccordements divers, câblage, etc.) est réalisée, les blocs de travail sont concrétisés, le plan de communication, le plan de déroulement, le calendrier et le plan budgétaire sont mis au point, et les appels d'offres pour la mise à disposition de biens et de ressources humaines et financières sont lancés. La planification est ajustée aux éléments définitifs après l'adjudication qui clôture la procédure des appels d'offres. On a donc à la fin de cette étape des plans prêts à être mis en œuvre. Cela diffère du modèle d'étapes de la norme SIA 112, dans laquelle la planification de l'exécution fait partie de la mise en œuvre.

C'est à ce stade que le Facility Management doit planifier les adaptations nécessaires dans les processus de gestion dans ce que l'on appelle un concept d'exploitation, par exemple, la documentation (qui est assis où?), la mesure du taux d'occupation des postes de travail dans l'entreprise, le respect des règles du jeu, l'organisation de la distribution du courrier, le service de

nettoyage, la gestion du déménagement (en particulier s'il n'y a plus d'attribution de postes de travail fixe).

- **Mise en œuvre**

C'est à l'étape de **mise en œuvre** que commence véritablement le changement. La planification spatiale est exécutée et le bureau mis en service. Le personnel est maintenant préparé de manière plus intensive au changement et aux nouvelles conditions inhérentes au concept de bureau et à l'emménagement. L'emménagement a lieu à la fin de cette étape, après la réception et la mise en service.

- **Evaluation**

Après une période d'utilisation d'une durée prédéfinie (en règle générale 3 à 6 mois après l'emménagement), on procède à une **évaluation** des résultats du projet et du processus. On analyse comment la solution implémentée a fonctionné. Pour l'évaluation, il est judicieux de suivre le même cheminement analytique qu'à l'étape d'analyse initiale afin que les résultats soient comparables. Le présent guide met plus particulièrement l'accent sur l'impact du nouvel espace de bureau sur la santé psychique des utilisateurs. Les outils de mesure nécessaires sont exposés au chapitre 3.2. Si les résultats de l'évaluation font apparaître des éléments à améliorer, il convient de procéder à l'**optimisation** du concept de bureau ou d'exécuter les activités de change management requises.

- **Exploitation et optimisation**

Après l'emménagement débutent l'**étape d'exploitation** et donc le travail quotidien du Facility Management. Les nouveaux locaux sont maintenant gérés. Cela modifie souvent certains processus dans la documentation (qui est assis où?), la distribution du courrier, le service de nettoyage, la gestion du déménagement, etc. (en particulier s'il n'y a plus d'attribution de postes de travail fixe). Côté change management, cette étape marque aussi le début du «**regel**», au cours duquel les nouvelles méthodes de travail sont vécues et intériorisées. A ce stade, le changement est loin d'être terminé, il doit d'abord être ancré²⁰⁹.

Dans le cadre du concept d'exploitation des nouveaux locaux, on définit également comment contrôler régulièrement le taux d'occupation, l'utilisation et la qualité des surfaces, ce qui permet d'identifier s'il y a nécessité d'agir et d'assurer un processus d'optimisation continu.

²⁰⁹ Lewin, 1947

3.2 Outils de mesure et d'analyse pour le projet de changement de bureau

Les recommandations exposées dans ce chapitre se rapportent plus particulièrement aux étapes d'initialisation, d'analyse et d'évaluation après la mise en œuvre du changement. Toutefois, on y trouve également des informations sur la mesure continue des facteurs de succès au cours des étapes de conception, de planification, de mise en œuvre et de gestion.



Figure 25: utilisation d'outils de mesure et d'analyse en fonction de l'étape de projet

Le recours à des outils de mesure et d'analyse à différents niveaux est inéluctable dans le cycle de vie d'un bureau décrit ci-dessus. On développe ensuite sur la base des enseignements tirés un concept de bureau et de change management optimisé pour l'entreprise en question. Pour pouvoir mesurer les changements, il faut de nouveau recueillir des données après la mise en œuvre.

Les trois principaux objectifs pouvant être poursuivis grâce à l'utilisation d'outils de mesure et d'analyse sont le suivants:

1. un concept de bureau basé sur les besoins, adapté à la stratégie, à la culture et aux activités/processus de l'entreprise et, le cas échéant, l'identification des types de mobilité;
2. un planning de workplace change sur mesure;
3. un rapport sur les résultats, incluant des indicateurs sur les impacts/changements obtenus et les potentiels d'amélioration après l'emménagement.

La Figure 26 montre comment les outils de mesure et d'analyse interagissent en ce qui concerne l'établissement des trois résultats principaux cités ci-dessus.

Que m'apporte une analyse avant l'emménagement?

- Le plus haut niveau de direction (décideur) est sensibilisé à l'importance stratégique du bureau par le biais d'entretiens ou d'ateliers et se met d'accord sur les objectifs à atteindre → Garantie d'un soutien d'en haut et diminution des conflits d'intérêts
- Recueil structuré des besoins par département → Planification sur la base d'avis majoritaires et non d'opinions individuelles
- Les bureaux peuvent être planifiés de manière durable (dans une perspective de cinq à dix ans) et adaptés aux objectifs stratégiques de l'entreprise → Soutient la durabilité et l'efficacité
- Adéquation du bureau avec les activités et les processus → Soutient la productivité, réduit les erreurs de planification
- Les collaborateurs se sentent consultés et impliqués (sans «concert à la demande») → Favorise l'identification et l'ouverture au changement
- Les variables de résultat (productivité, satisfaction, engagement et santé avant l'emménagement, etc.) peuvent être recueillies pour une comparaison avant/après

Que m'apporte une évaluation après l'emménagement?

- Le personnel est plus disposé à accepter un nouveau concept de bureau lorsque l'on examine après l'emménagement ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et où on peut procéder à des changements
- Les données de la comparaison avant/après permettent de se justifier en interne (particulièrement important lorsque des projets consécutifs sont prévus)

- Les insatisfaits se plaignent (à voix haute et souvent), on entend plus rarement les personnes satisfaites → Interroger tout le personnel permet de visualiser la «vraie» répartition des opinions
- Des mesures d'amélioration peuvent être prises sur la base d'un large éventail de feed-back et non sur la base de quelques avis individuels

Les outils de mesure et d'analyse à utiliser dans telle ou telle proportion et avec telle ou telle méthode peuvent fortement varier d'un projet à l'autre (taille, durée, interrogations, objectifs, restrictions temporelles ou budgétaires, etc.). Il est recommandé de faire appel à des spécialistes expérimentés pour définir les outils de mesure et d'analyse appropriés pour les exigences spécifiques d'un projet donné. Les outils de mesure et d'analyse souvent utilisés dans les projets de changement de bureau sont les suivants:

- atelier de lancement de projet;
- atelier sur la vision et les objectifs;
- analyse des parties prenantes;
- enquête écrite;
- entretiens;
- atelier;
- space utilisation survey (SUS);
- assessment du site;
- enquêtes prise de pouls.

Pour pouvoir utiliser des outils d'analyse professionnels, interpréter correctement les résultats et les intégrer dans la planification de manière cohérente, il est important de faire appel à des experts en planification de bureau ou à des experts scientifiques. Il en va de même pour l'évaluation après l'emménagement, car seuls des spécialistes expérimentés savent interpréter les résultats, disposent de valeurs comparatives pour bien les évaluer et peuvent en déduire des recommandations d'action ciblées.

Le moment d'utilisation de ces outils de mesure et d'analyse dépend fortement du calendrier de projet global et de l'ampleur prévue des changements de bureaux et ne peut donc pas être standardisé. Toutefois, il existe un ordre logique dans lequel les outils de mesure et d'analyse doivent être utilisés; il est donc possible de les classer en fonction de l'étape d'un projet de changement de lieu de travail (voir Figure 26).

L'analyse des besoins du workplace et le workplace change assessment (détails au chapitre 3.4.2.2) ont lieu au cours des deux premières étapes d'un projet de changement de bureau. Ils servent à recueillir les conditions-cadres, les objectifs et la situation initiale du bureau et du change management en début de processus (c'est-à-dire bien avant l'emménagement). C'est pourquoi on parle aussi d'analyse préliminaire.

Après l'emménagement dans le nouveau bureau (ou après la mise en œuvre du changement), il est possible de reprendre les divers outils afin de recueillir les changements et d'identifier les besoins d'amélioration. Cette analyse est appelée analyse postérieure ou Post Occupancy Evaluation (POE). Ainsi, une comparaison avant/après permet de documenter le succès du projet et la réalisation des objectifs, de recueillir les enseignements tirés, d'introduire des améliorations et, le cas échéant, de procéder à un perfectionnement du concept. Dans un projet de changement de bureau favorable à la santé, ce rapport sur les résultats se concentrerait plus particulièrement sur le changement concernant la santé du personnel. On montrerait également en détail les aspects du bureau et du processus de changement qui ont eu un impact positif et ceux qui ont eu un impact négatif sur la santé psychique, afin de pouvoir donner, le cas échéant, des recommandations d'action spécifiques.

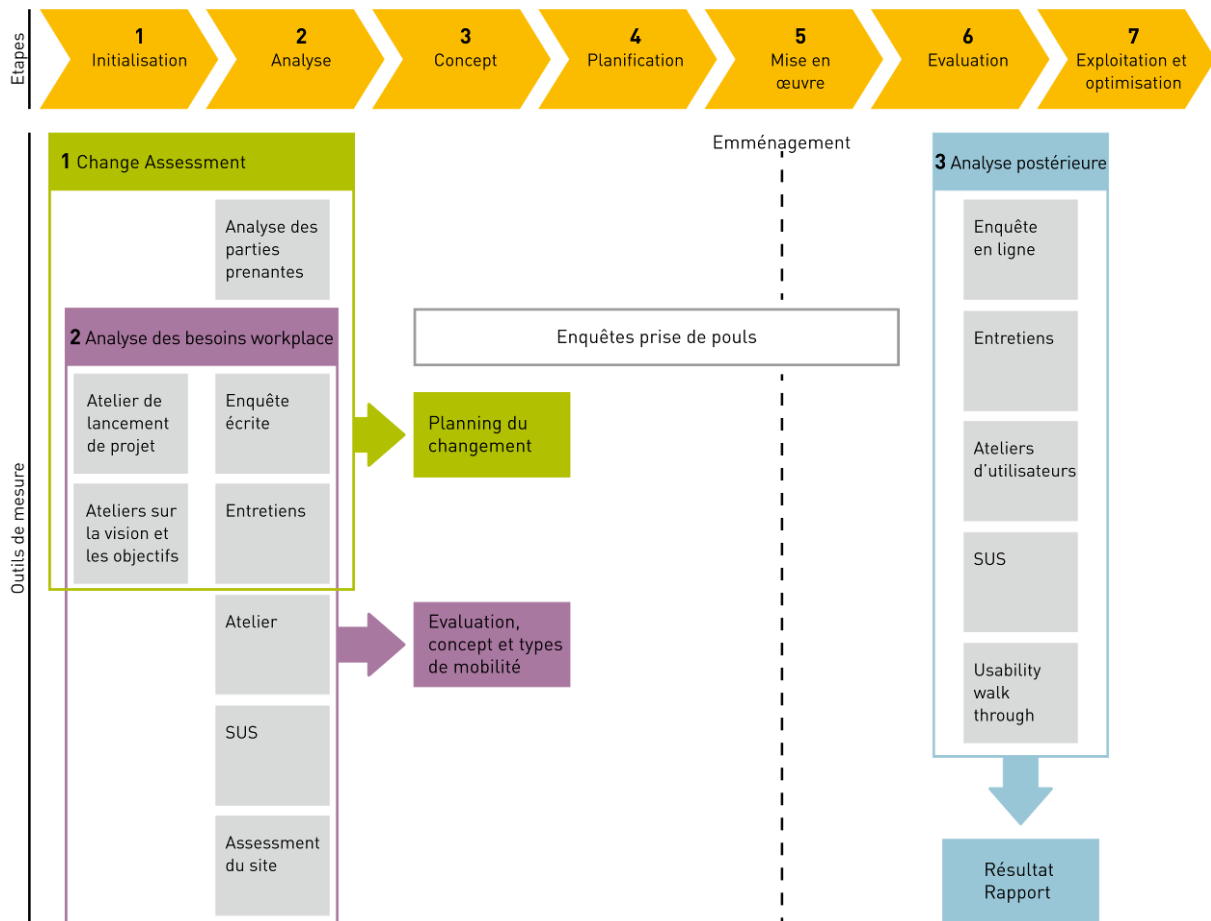


Figure 26: classement et interaction des outils de mesure et d'analyse en fonction de l'étape dans un projet de changement de lieu de travail

Les outils cités décrivent des procédures courantes au sein de projets de changement de lieu de travail. Si tout le processus de changement et le résultat final, c'est-à-dire le nouvel espace de travail, doivent être favorables à la santé, il faut harmoniser les outils avec le thème de la santé. Tous les outils (planification et évaluation) sont explicitement complétés par des aspects favorables à la santé.

Les contenus possibles des outils de mesure et d'analyse sont décrits brièvement ci-après. Les thèmes et outils spécifiques à la gestion du changement sont traités au chapitre 3.4.

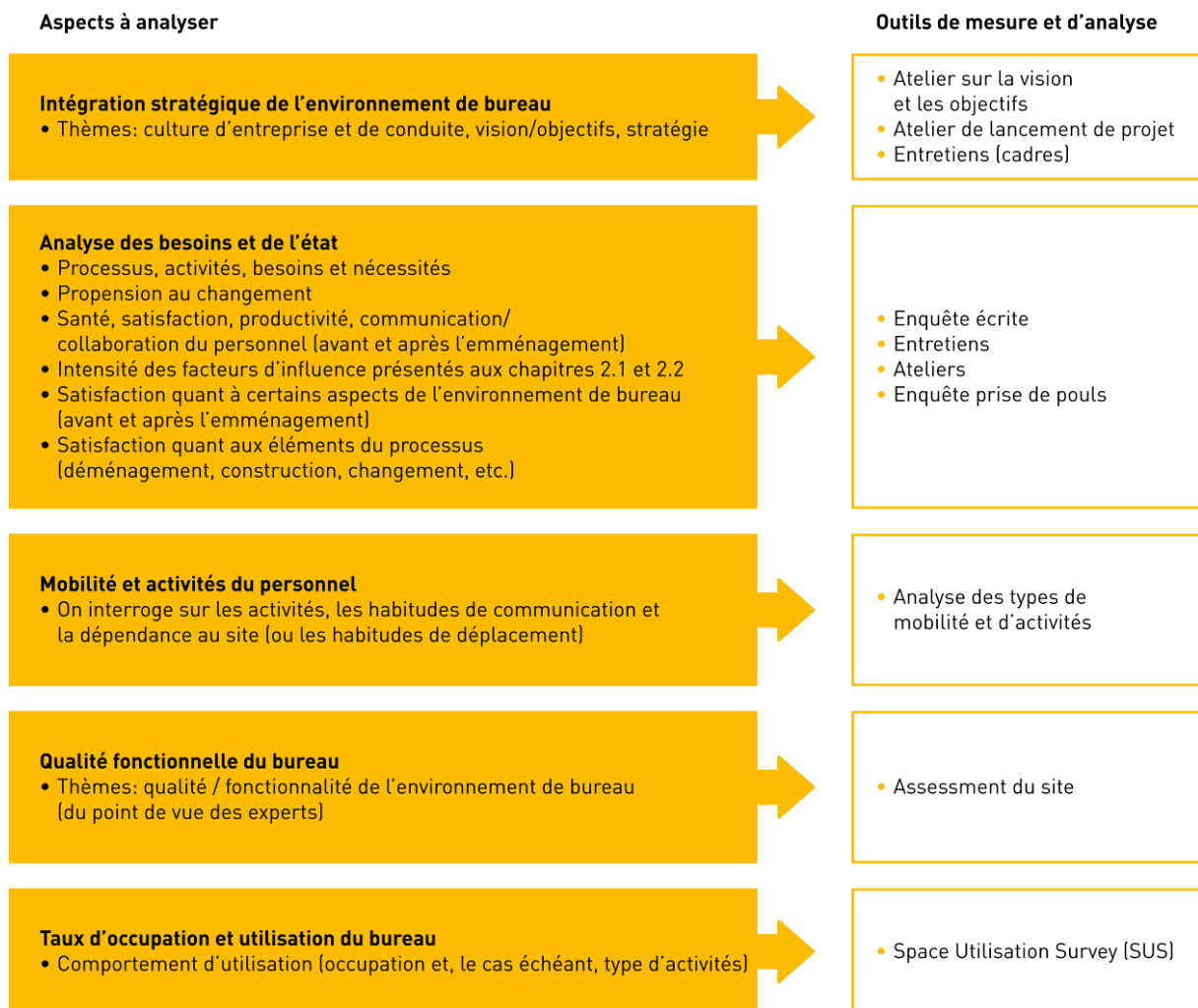


Figure 27: aperçu des contenus des outils de mesure et d'analyse

• Atelier de lancement de projet

L'atelier de lancement de projet marque le début officiel du projet et sert à informer tous les membres du projet sur les objectifs, le mandat, les contenus et les conditions-cadres du projet. Cela permet de clarifier les rôles, les responsabilités, les interfaces et les voies de communication. Le donneur d'ordre et toute l'équipe de projet doivent y prendre part. En termes de contenu, il comprend les trois niveaux ci-après.

Niveau lié au contenu

- Montrer le contexte du projet/l'état du projet
- Présenter les intentions/objectifs
- Développer une vision commune des tâches et des objectifs
- Esquisser une méthodologie
- Mettre les connaissances préalables de chaque membre en évidence
- Identifier la disponibilité temporelle des membres

Niveau organisationnel

- Présenter la planification du projet/l'organisation du projet/le processus de controlling
- Aborder d'éventuels champs problématiques
- Fixer le rythme des réunions/la tenue, le contenu et la forme des procès-verbaux et de la documentation du projet
- Montrer les ressources disponibles
- Présenter la charge de travail et convenir des délais

- Attribuer des tâches, des responsabilités et des compétences aux membres de l'équipe
- Définir des voies de communication et de décision

Niveau relationnel

- Faire connaissance
- Définir des règles du jeu/des règles de communication
- Créer un bon climat de confiance
- Permettre la franchise et la critique
- Susciter un sentiment d'identification avec le projet et l'équipe de projet

Il est impératif de prévoir suffisamment de temps pour l'atelier de lancement de projet, car c'est une étape fondamentale pour le succès du projet. Dans l'idéal, il faut compter une journée pour des projets de changement de bureau.

• Atelier sur la vision et les objectifs

Le succès d'un projet repose sur une vision de projet forte et sur des objectifs (de projet) clairs et coordonnés. L'atelier sur la vision et les objectifs sert à développer ces derniers avec le donneur d'ordre, le promoteur du projet et le groupe de pilotage et à trouver un terrain d'entente. Il est utile de garantir l'adéquation du concept de bureau avec la stratégie de l'entreprise (ou avec les objectifs) et de prendre des décisions de planification conformes à la stratégie. Les participants travaillent systématiquement sur (1) la formulation de la vision du projet et des objectifs généraux du projet (de l'état actuel à l'état souhaité de la culture, de la collaboration et du comportement) découlant de la stratégie de l'entreprise, (2) l'identification des moteurs du changement (pertinence et urgence), (3) la spécification des objectifs du projet, indicateurs compris, (4) la définition d'obstacles et de risques ainsi que (5) la coordination du rôle personnel dans le projet.

Si le projet accorde une attention particulière à la promotion de la santé, il faut veiller à faire de la santé du personnel un objectif prioritaire et à explorer avec les participants de l'atelier comment mesurer la santé dans cette application concrète ou comment reconnaître que la santé s'est améliorée après l'emménagement.

• Enquête écrite

Cet outil permet d'interroger l'ensemble du personnel concerné sur des thèmes convenus. Cela donne au personnel la possibilité de fournir librement et à titre confidentiel des informations sur divers aspects. Les contenus varient en fonction du projet, de l'objectif et du moment. Les thèmes usuels sont notamment la satisfaction au travail, l'environnement de bureau (dont sa qualité et sa fonctionnalité), le climat de l'entreprise, la santé personnelle, ou encore la qualité de l'espace intérieur/de l'espace de travail, les activités, la mobilité et la propension au changement. En interrogeant un groupe de contrôle en parallèle, il est possible d'optimiser la qualité de la comparaison avant/après. Un outil en ligne permet généralement de réaliser l'enquête. Les résultats peuvent ensuite être évalués par des spécialistes et présentés sous forme graphique.

L'outil de sondage en ligne joue un rôle particulièrement important lorsqu'un bureau favorable à la santé doit être réalisé en lien avec un processus de changement favorable à la santé. En effet, il est idéal pour recueillir des informations sur les facteurs d'influence présentés aux chapitres 2.1 et 2.2 et pour évaluer les impacts (avant/après) sur la santé du personnel.

Le sondage en ligne comprend les éléments ci-après.

1. **Facteurs d'influence bureau:** évaluation des facteurs d'influence dans le bureau (conformément au chapitre 2.1) du point de vue des utilisateurs
2. **Facteurs d'influence changement:** évaluation des facteurs d'influence dans le processus de changement (conformément au chapitre 0) du point de vue des personnes concernées

3. **Bien-être:** collecte des différents types de bien-être (positif/négatif à court terme, éléments du bien-être physique et psychique, bien-être psychique à moyen et long termes, bien-être physique à moyen et long termes)
4. **Engagement professionnel:** collecte de l'engagement professionnel conformément au chapitre 2.4.2 comme mesure de la performance au travail
5. **Variabes de contrôle** comme la charge de travail, les conflits, un traitement médical de longue durée
6. **Données statistiques:** âge, ancienneté dans l'entreprise, sexe, niveau de formation, position, degré d'occupation, temps au bureau

- **Entretiens**

Ici, des enquêtes sont réalisées auprès de groupes ou de personnes stratégiques définis. Le contenu de ces entretiens peut varier en fonction de l'interlocuteur, de l'objectif et du moment. Les informations recueillies servent dans tous les cas à l'élaboration d'un concept de bureau adéquat et/ou d'un planning de workplace change. Les entretiens permettent surtout d'interroger des personnes une à une. L'entretien avec la personne choisie permet non seulement à l'interviewer d'obtenir les réponses qu'il recherche, mais aussi de donner la parole à la personne interrogée et l'occasion d'être entendue. Dans certains cas, cela peut contribuer à accroître l'acceptation des décisions. D'un point de vue organisationnel, les entretiens consignés représentent une charge de travail évidente: fil conducteur prédéfini de l'entretien, setting approprié (locaux, fenêtre de temps) pour l'entretien, rendez-vous avec la personne choisie et évaluation détaillée après l'entretien.

Dans un projet de changement de bureau axé sur la promotion de la santé, les entretiens portent explicitement sur les thèmes de la santé, du stress et des ressources.

- **Ateliers**

Au cours d'un atelier, il est possible d'obtenir des informations utiles des groupes de taille importante. Un atelier favorise la compréhension des personnes concernées. Il peut s'effectuer avec des cadres, des collaborateurs, des représentants d'utilisateurs ou des groupes mixtes. L'équipe de projet peut par exemple sonder l'attitude face au projet, le bilan des avantages, les besoins/préférences et les facteurs de succès des groupes d'utilisateurs concernés. De plus, il est possible d'obtenir des résultats communs. Un atelier permet aussi d'informer directement les personnes concernées. Les contenus varient en fonction des groupes de participants, des objectifs et du moment du projet.

Si la promotion de la santé est l'objectif affiché du changement de bureau, les ateliers portent explicitement sur les thèmes de la santé, du stress et des ressources. Il est possible de réfléchir avec les participants à ce qui peut accroître leur bien-être et réduire leur stress dans le nouveau bureau et le processus de changement connexe.

- **Space utilisation survey (SUS)**

La SUS est un outil permettant de déterminer l'utilisation et le taux d'occupation des surfaces. A cette fin, il est possible de recourir à des méthodes de relevé électroniques (capteurs, radiofréquence, badges, triangulation, caméras, etc.) ou à une étude d'observation. Un itinéraire défini est parcouru sur une surface déterminée selon une grille d'observation régulière (par exemple, toutes les 30 minutes entre 8h00 et 17h00 pendant 3 à 10 jours). On documente à cette occasion l'occupation du poste de travail (occupé, vide ou réservé mais non occupé) et l'activité liée à ce poste de travail. On observe non seulement les postes de travail fixes, mais également les espaces de support comme les salles de réunion, les espaces de rencontre, les lounges café, les think tanks, etc. Il est ensuite possible d'en déduire le taux d'occupation et l'occupation maximale en fonction d'un ratio de partage de bureau (desk sharing ratio). L'avantage de l'étude d'observation par rapport aux

méthodes électroniques est qu'il est non seulement possible de relever l'occupation du poste de travail, mais aussi les activités qui y sont effectuées. Cela met en évidence les activités fréquemment exécutées, ce qui permet d'en déduire le type de d'espace de support requis pour les unités organisationnelles observées. Les inconvénients de l'étude d'observation sont le manque d'objectivité, l'acceptation par le personnel et la charge de travail (surtout si la période examinée est longue). Une étude d'observation permet aussi d'examiner dans quelle mesure certains comportements favorables à la santé sont adoptés dans la journée (taux d'utilisation des tables en position debout, utilisation des espaces de repos et autres zones favorables à la santé, etc.).

- **Assessment du site**

Cet outil sert à analyser la fonctionnalité d'un bureau. Un assessment de site peut être réalisé de manière ouverte ou structurée.

Dans le cadre de la **variante ouverte**, les deux questions suivantes sont traitées:

(1) Qu'est-ce qui, jusqu'à présent, fonctionne bien dans le nouvel environnement, qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien?

(2) Quels sont les éléments à améliorer?

L'équipe de projet, des représentants d'utilisateurs et, le cas échéant, des spécialistes (des experts en téléphonie/informatique ou des planificateurs de bureau, par exemple) se réunissent sur la surface concernée pour un atelier mobile interactif. Ils suivent un itinéraire prédéfini dans le concept de bureau à évaluer; chaque arrêt est consacré à une réflexion individuelle (notes) de 5 à 15 minutes sur les questions posées plus haut, suivie de 5 min de discussion. Les résultats obtenus servent à analyser en détail les points forts et les points faibles d'un bureau et à garantir la transparence sur les éléments à améliorer du point de vue des parties prenantes impliquées.

Dans la **variante structurée**, on analyse un bureau aussi en fonction de certains critères. Des experts parcourent les bureaux et les évaluent selon des critères prédéfinis. Le résultat présente une comparaison de la situation actuelle et de la situation souhaitée, d'où découlent des recommandations d'action.

Dans un projet de changement de bureau favorable à la santé, on relèverait les facteurs d'influence du chapitre 2.1 de manière structurée lors d'un assessment de site et on en évaluerait le taux de mise en œuvre.

- **Enquête prise de pouls**

Ce relevé succinct et régulier sert à collecter des feed-back sur l'attitude des personnes concernées, la satisfaction quant au processus de changement/degré d'information, l'intensité des facteurs d'influence importants pour un processus de changement (voir chapitre 2.2) ou les effets situationnels comme le bien-être à court terme. Les planificateurs de bureau et les responsables du change management peuvent alors réagir en conséquence dans le processus. L'enquête prise de pouls peut être faite en fonction du nombre de personnes concernées, par exemple sous forme d'un bref sondage en ligne, de manifestations pour le personnel ou d'ateliers, via un «thermomètre» physique (sondage ponctuel dans des zones centrales) ou via l'interrogation des représentants d'utilisateurs.

- **Types de mobilité et d'activité**

Des types de mobilité et d'activité peuvent être déterminés pour les personnes concernées par le projet. On examine à cette fin les activités, les habitudes de communication et la mobilité du personnel (à l'intérieur et à l'extérieur d'un bâtiment de bureaux pendant le temps de travail) et on les classe par catégories. Déterminer les types de mobilité et d'activité est un élément fondamental pour pouvoir élaborer le concept de bureau et pour définir les espaces à proposer, leur taille et leur nombre. Pour le cas où l'on implémente un concept non territorial, par exemple en association avec

un business club, l'analyse de la mobilité peut fournir des informations sur le ratio de partage de bureau (nombre de collaborateurs par rapport au nombre de tables).

Dans un projet visant clairement la santé du personnel, relever les types de mobilité et d'activité est particulièrement important pour garantir l'adéquation de l'espace de bureau avec les activités et les processus spécifiques d'une organisation.

3.3 Recommandations pour la planification

Ce chapitre tente de montrer, sur la base des facteurs d'influence décrits au chapitre 2.1, avec quelles mesures créer des conditions-cadres pour un travail de bureau favorable à la santé, aussi bien dans des constructions nouvelles que dans des bâtiments existants.

3.3.1 Vision fondamentale des principes de planification de l'agencement

Le choix du bon concept de bureau et la conception de conditions de travail favorables à la santé sont étroitement liés au cubage, aux conditions-cadres de la disposition du plan au sol et à la technique du bâtiment. La conception de conditions de travail favorables à la santé et d'un environnement de bureau motivant est néanmoins aussi possible dans des locaux existants. Naturellement, cela dépend fortement des caractéristiques architecturales/techniques et des possibilités économiques d'une rénovation ou d'une modernisation.

Les éléments d'architecture (intérieure) et d'agencement qui soutiennent les conditions-cadres d'un travail de bureau favorable à la santé doivent toujours être examinés en fonction du contexte, étant donné que leurs impacts se renforcent mutuellement ou qu'ils ne peuvent être mis en œuvre que dans certaines conditions. Mais c'est justement la prise en compte de ces liens de causalité qui peut donner lieu à de nouvelles opportunités dans la planification de l'agencement concernant un environnement de bureau favorable à la santé.

Les éléments susceptibles d'influer sur les conditions de l'espace de bureau en matière de santé sont plus ou moins importants selon les différentes étapes de réalisation. Ils sont sans aucun doute plus importants dans le cadre d'une construction nouvelle, lorsqu'il est question de la conception du bâtiment et de la disposition du plan au sol. Chacun des facteurs d'influence peut agir à plusieurs reprises aux différentes étapes du projet. La manière dont ils agissent pour les différentes mesures plus ou moins importantes suivantes est présentée ci-après:

- mesures minimales dans l'existant;
- modernisation;
- construction nouvelle.

On entend par mesures minimales des interventions qui portent sur l'installation et l'équipement, le cas échéant seulement sur une partie d'entre eux, et qui ne disposent que d'un budget réduit ou qui ont des limites «naturelles» liées à l'emménagement dans des locaux loués.

Dans le cadre de mesures de modernisation, on part du principe que l'on intervient de manière importante dans la structure de cloisonnement des espaces et que, par exemple, des structures fermées d'un bureau avec corridor central ou d'un bureau cellules sont ouvertes pour obtenir un espace de bureau ouvert, en déplaçant des cloisons, en les supprimant ou en les remplaçant par des systèmes de cloisons transparentes, et que, dans le cadre de ces mesures, une modernisation technique d'un plancher double ou d'un système d'éclairage par exemple est également réalisée.

L'attribution de chacun des niveaux d'influence et facteurs d'influence aux étapes de prestation selon SIA est représentée dans le plan de déroulement générique du projet ci-dessous (Figure 28). Concernant les niveaux d'influence, nous avons subdivisé les grandes structures comme la structure du bâtiment et la géométrie du plan au sol en petites structures comme l'agencement, l'ameublement et l'ambiance. Les facteurs d'influence ont déjà été présentés en détail au chapitre 2.

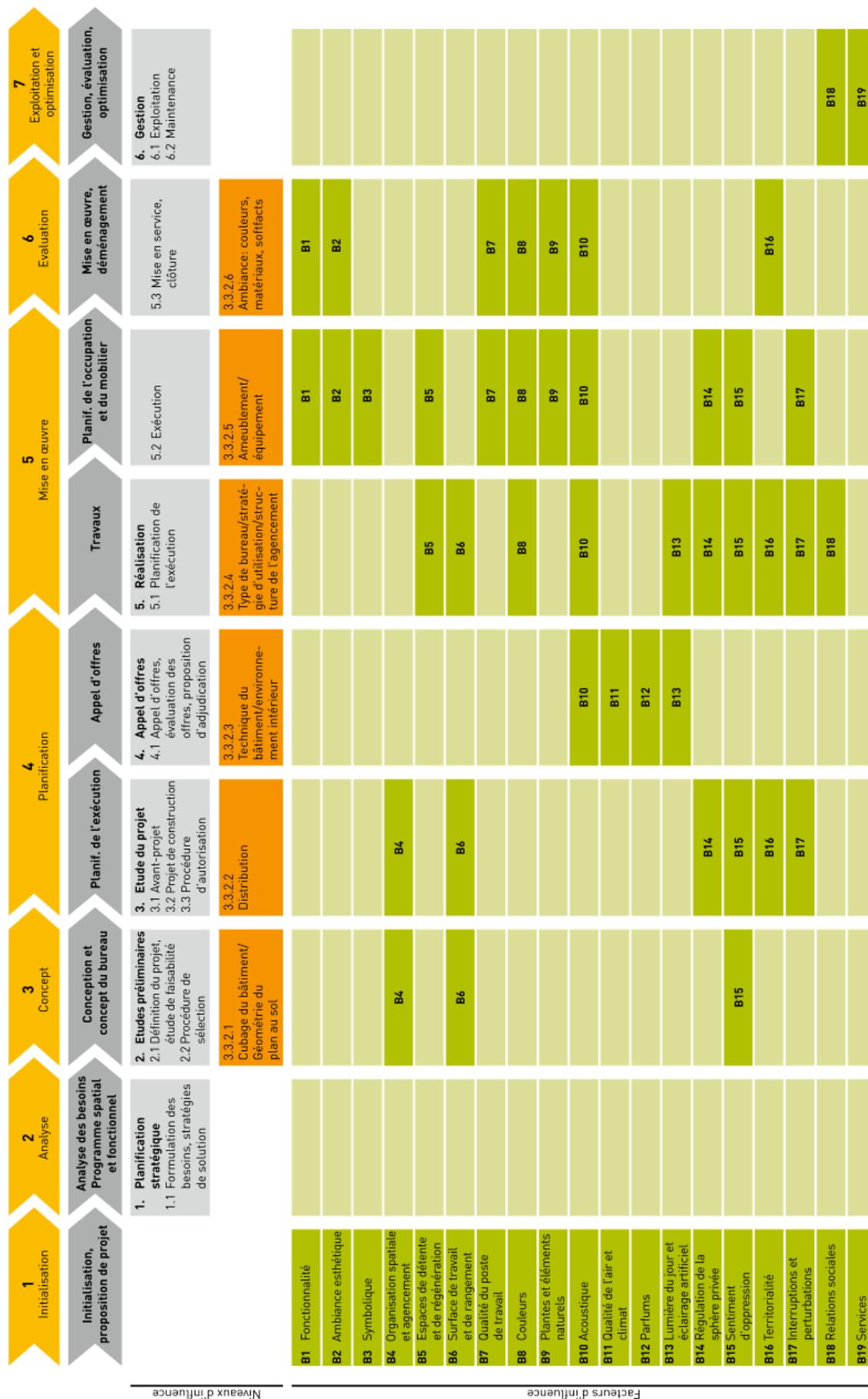


Figure 28: plan de déroulement générique du projet en relation avec les niveaux et les facteurs d'influence

Les premières lignes du plan de déroulement générique présentent et classent les différents modèles d'étapes:

- modèle d'étapes du chapitre 3.1;
- déroulement du processus de planification et de réalisation;
- étapes selon SIA.

Suivent alors les niveaux d'influence pour le bâtiment, les surfaces ou l'aménagement et l'équipement. Ceux-ci permettent de visualiser à quel moment les différents facteurs d'influence peuvent agir sur les différents niveaux d'influence dans le cadre des étapes de planification et de réalisation. Cela peut se produire à plusieurs reprises pour certains facteurs. Les facteurs de processus (fonctionnalité, ambiance esthétique et symbolique) sont certes intégrés dans cette représentation, mais ne sont pas traités plus avant. On part du principe que la fonctionnalité d'un bâtiment, sa structure et son équipement constituent un principe de planification de base pour toutes les étapes. Dans le contexte de la planification de bureau, l'ambiance esthétique et la symbolique sont des facteurs d'influence qui suivent une attitude de conception individuelle, marquée par la culture spécifique de l'entreprise, et pour lesquels on ne peut donc fournir des recommandations d'action universelles que dans une certaine limite.

Etant donné que les structures ouvertes représentent une tendance confirmée, ce chapitre met l'accent sur les types de bureaux ouverts. Même si le bureau cellules continue de trouver sa raison d'être dans certaines entreprises, ce type de bureau traditionnel est en recul et constituera demain plutôt une exception en raison de son assez mauvaise rentabilité des surfaces, sa structure de petits bureaux compartimentés, sa faible flexibilité en cas de changement de l'organisation spatiale et son orientation peu propice à la communication et aux processus d'équipe. Néanmoins, de nombreux principes soutenant un espace de bureau favorable à la santé peuvent être pris en compte lors de la planification ou de la modernisation de bureaux cellules. Outre des postes de travail standard, un bureau cellules peut aussi proposer des espaces supplémentaires pour la communication et l'échange, l'isolement ou d'autres formes de travail. Cela aura toutefois un effet négatif sur l'utilisation efficace des surfaces.

Les atouts des types de bureaux non territoriaux dans des structures spatiales ouvertes comme le business club (voir chapitre 1.3.3.6) résident surtout dans la diversité des espaces proposés, l'attractivité résultant de la liberté de choix pour les utilisateurs et la bonne occupation des surfaces. Etant donné que de nombreuses entreprises suisses (des PME aux prestataires financiers, du secteur informatique aux anciennes sociétés publiques) ont entre-temps accumulé des expériences plutôt positives avec ce type de bureau, le présent guide en souligne les valeurs ajoutées et les opportunités à plusieurs reprises.

Comme indiqué, les niveaux d'influence ci-après sont traités dans les chapitres suivants.

- Cubage du bâtiment/géométrie du plan au sol
- Distribution (distribution principale et annexe, situation des noyaux)
- Technique du bâtiment/environnement intérieur
- Type de bureau/stratégies d'utilisation de bureau/structure de l'agencement
- Ameublement/équipement
- Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts

3.3.2 Recommandations de planification concernant les niveaux et facteurs d'influence

Les recommandations de planification ci-après sont à considérer comme une base et peuvent être complétées en permanence par des exemples de projet correspondants.

3.3.2.1 Cubage du bâtiment et géométrie du plan au sol

En principe, le cubage d'un bâtiment à construire dépend directement des conditions-cadres juridiques locales et de la surface disponible. Les marges de manœuvre conceptuelles en sont fortement restreintes. En effet, il est très rare que l'on puisse choisir entre différents types de bâtiment tels des bâtiments ponctuels, des bâtiments linéaires, des structures architecturales en peigne ou des bâtiments avec un atrium. Mais le cubage n'est qu'un critère de qualité partiel pour les bureaux. L'influence du cubage se limite surtout à la distribution intérieure du bâtiment et régule, par exemple, l'intensité des allées et venues et la longueur des trajets. La fonctionnalité, la flexibilité et la réversibilité au niveau du plan au sol sont surtout déterminées par la profondeur d'un bâtiment et les conditions-cadres correspondantes pour le zonage en profondeur d'une surface, par les piliers existants et par la trame de façade.

La géométrie du plan au sol est décisive pour une planification flexible et durable. L'interaction entre la trame de façade et la trame de l'aménagement intérieur ainsi que la profondeur d'un bâtiment est décisive pour la marge de manœuvre dont on dispose au niveau de la conception de l'agencement, tant dans les constructions nouvelles que dans les bâtiments existants.

La hauteur de plafond des locaux est déterminante pour le bien-être. Elle est prescrite dans l'ordonnance 4 relative à la loi sur le travail en fonction de la taille des surfaces et doit être impérativement respectée. Un grand espace trop bas de plafond est oppressant; qui plus est, si les proportions de l'espace ne sont pas bonnes, le volume d'air est moins élevé, ce qui doit à son tour être compensé par un renouvellement plus fréquent de l'air; or, cela est difficile à réaliser dans les bâtiments construits selon les normes Minergie. Ces conditions-cadres doivent être particulièrement prises en compte lors des modernisations, notamment quand de petits espaces sont regroupés pour former de grandes unités.

Le niveau d'influence «Cubage du bâtiment et géométrie du plan au sol» a un impact sur les facteurs d'influence suivants:

- B4 Organisation spatiale et agencement
- B6 Surface de travail et de rangement
- B15 Sentiment d'oppression (crowding)

Cubage du bâtiment/géométrie du plan au sol

Facteur d'influence: B4 Organisation spatiale et agencement

Mesures minimales dans des locaux existants

Aucun changement des conditions-cadres architecturales n'est possible, seul un regroupement et une nouvelle orientation du mobilier et des cloisons de séparation peuvent permettre une nouvelle organisation de l'espace et donc, éventuellement, l'amélioration d'une répartition spatiale peu avantageuse. Les besoins en organisation spatiale et en agencement varient en fonction du besoin des unités qui y travaillent. La taille du bureau, perçue de manière subjective, peut être changée en supprimant ou en déplaçant des systèmes de cloisons de séparation flexibles. De plus, il est ainsi possible d'améliorer l'adéquation entre les exigences des activités professionnelles et l'utilité de l'environnement de travail (cf. facteur d'influence B1 Fonctionnalité).

Modernisation de locaux existants

La décision en faveur de structures ouvertes ou fermées dans le bureau doit être prise sur la base d'une analyse préalable et structurée des activités des personnes qui y travaillent. Les structures fermées ont des cloisons à hauteur de plafond assurant une isolation acoustique et visuelle. Les

cloisons vitrées ont tendance à être plus ouvertes et les cloisons de séparation mobiles sont considérées comme ouvertes. Enlever ou mettre des cloisons de séparation permet d'adapter la disposition du plan au sol. Dans ce cadre, il faut tenir compte du fait que les concepts fermés doivent pouvoir être ouverts facilement en raison des prescriptions de protection contre le feu (voies d'évacuation, etc.) et qu'une procédure d'autorisation est nécessaire. Les exigences applicables aux bureaux fermés, ouverts ou combi varient très fortement et requièrent une planification en conséquence ou une autorisation administrative en cas de changement d'affectation.

Par principe, la profondeur du bâtiment doit permettre une utilisation graduée, c'est-à-dire une segmentation avec des zones de travail sur les façades et des espaces collectifs au centre du bâtiment dans un «espace central» (voir Figure 29). On peut regrouper ici des modules fonctionnels utilisés de tous, accessibles en quelques pas et permettant de réaliser des économies de surface, par exemple des postes de travail de courte durée, des petits points de réunion (pour entretiens debout), du mobilier de rangement, des stations d'impression, des penderies, etc. (voir annexe: «Éléments génériques»). Si la profondeur du bâtiment existant est faible, une utilisation graduée en trois phases (postes de travail – espace central – postes de travail) ne peut être réalisée que partiellement, voire pas du tout. Dans ce cas, les espaces collectifs doivent être planifiés sur des surfaces centrales accolées à la façade.

Construction nouvelle

Concernant la hauteur de plafond, il est possible lors de la planification des bâtiments de bureaux de suivre les recommandations pour les entreprises industrielles selon le commentaire de l'ordonnance 4 z. relative à la loi sur le travail.

Concernant la profondeur du bâtiment, voir Modernisation de locaux existants. Pour les constructions nouvelles, il faut veiller à avoir une profondeur d'au moins 13,50 m à 15,50 m afin de permettre une «utilisation graduée en trois phases» avec des zones de postes de travail pas trop étroites sur les façades et un espace central suffisamment grand (profondeur d'au moins 2,70 m). La profondeur du bâtiment et la profondeur des aménagements réalisables dans la zone de postes de travail et l'espace central (voir ci-dessus) sont décisives pour le dimensionnement de bureaux fermés et de zones de postes de travail ouvertes (facteur d'influence B4 Organisation spatiale et agencement). Dans les bâtiments trop peu profonds, on a rapidement un sentiment d'oppression (crowding), car l'occupation est dense et les espacements étroits (cf. facteur d'influence B15 Sentiment d'oppression). Les grandes profondeurs de bâtiment donnent lieu à des surfaces intérieures qui ne sont, pour la plupart, pas éclairées par la lumière du jour, et que l'on ne peut donc pas vraiment utiliser comme zones de postes de travail (cf. facteur d'influence B13 Lumière du jour et éclairage artificiel). Avec ses prestations, l'espace central apporte la diversité et la liberté de choix et aide le personnel à bien gérer ses tâches (cf. facteur d'influence B1 Fonctionnalité).

Dans les constructions nouvelles, il faut placer les piliers de la charpente extérieure au niveau des façades. Ils ne doivent en aucun cas être intégrés dans les surfaces de travail, ce qui limiterait non seulement la flexibilité, mais aussi l'efficacité de l'utilisation des surfaces. En principe, les noyaux et les distributions verticales, tout comme les autres installations fixes, ne doivent pas être situés au milieu du bâtiment, mais en bordure ou dans des zones non éclairées par la lumière du jour; les tours constituent ici une exception.

Recommandations

Les trames de façade rentables mesurent entre 1,25 m et 1,40 m; la dimension classique de 1,35 m permet des tailles d'espaces rentables et peut aussi être utilisée pour la trame de l'aménagement intérieur. Pour les différents modules d'une planification de bureau moderne, il faut permettre différentes profondeurs d'aménagement par rapport à la façade: par exemple, environ 2,70 m pour les think tanks, environ 4,05 m pour les petits bureaux et les salles de réunion, et environ 5,40 m pour les espaces spéciaux comme des surfaces de projet.

La trame de l'aménagement intérieur découle alors du module de base de la trame de façade = $n \times 1,35$ m.

La hauteur de plafond dépend de la surface au sol. Lors de la planification des bureaux, on peut utiliser comme valeur indicative les recommandations selon le commentaire de l'ordonnance 4 relative à la loi sur le travail:

- a. 2,75 m pour une surface au sol de 100 m² maximum;
- b. 3,00 m pour une surface au sol de 250 m² maximum;
- c. 3,50 m pour une surface au sol de 400 m² maximum;
- d. 4,00 m pour une surface au sol supérieure à 400 m².

Cubage du bâtiment/géométrie du plan au sol

Facteur d'influence: B6 Surface de travail et de rangement

Mesures minimales dans des locaux existants

La qualité de la surface de travail est aussi déterminée par la taille de la table. Conformément à l'ordonnance a3 relative à la loi sur le travail, il existe des données objectives sur la taille optimale de la table. Dans la pratique, on utilise souvent des tables de 160 cm x 80 cm ou de 180 cm x 80 cm. La profondeur de l'espace de travail qui se trouve derrière ne doit pas être inférieure à 100 cm. Si un (ou plusieurs) autre poste de travail se trouve à proximité et si l'accès à ce second poste de travail nécessite de traverser l'espace de travail du premier poste, une voie d'accès d'une profondeur minimum de 80 cm est à prévoir derrière les postes de travail. S'il est possible de respecter, outre ces espacements prescrits, un écart suffisant par rapport à la façade (permettant d'y accéder facilement), on peut supposer que l'environnement de travail immédiat ne sera pas perçu comme oppressant (cf. facteur d'influence B15 Sentiment d'oppression).

Modernisation de locaux existants

Lors du rezonage de bâtiments existants, il faut veiller à tenir compte des dimensions recommandées ci-après pour les constructions nouvelles.

Construction nouvelle

Avec une largeur de table de 180 cm par exemple, la profondeur des zones de postes de travail pour une occupation en deux rangées doit être d'au moins 4,50 m (2,70 m pour une seule rangée). Il est ainsi possible d'avoir un écart suffisant par rapport à la façade, mais aussi par rapport aux surfaces de distribution, ce qui permet de minimiser les perturbations (cf. facteur d'influence B17 Interruptions et perturbations). Les règles d'espacement recommandées sous «Mesures minimales dans des locaux existants» sont aussi à respecter a minima dans les constructions nouvelles.

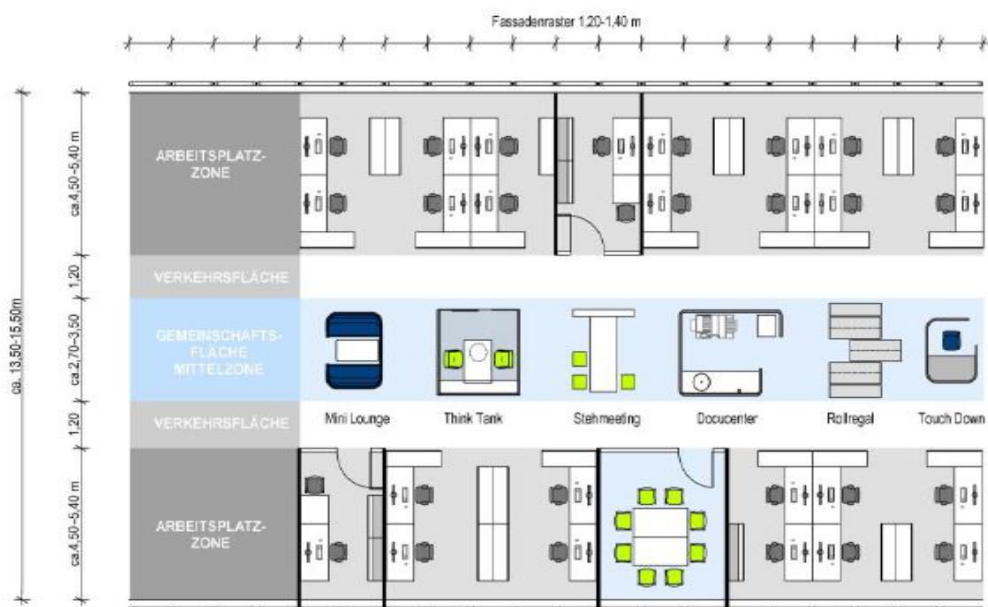


Figure 29: plan schématique de la trame de façade et des profondeurs d'aménagement (facteurs d'influence B4 et B6)

Cubage du bâtiment/géométrie du plan au sol

Facteur d'influence: B15 Sentiment d'oppression (crowding)

Mesures minimales dans des locaux existants

Dans la perception de l'utilisateur, la taille du bureau dépend moins de la superficie en mètre carré dont il dispose que de la densité de l'occupation. Souvent observée, l'occupation trop dense des surfaces existantes résultant de la croissance de l'entreprise, avec une disposition trop serrée des postes de travail, entraîne une détérioration de l'air ambiant et une augmentation des perturbations tant acoustiques que visuelles, ce qui agit comme un stresser. C'est pourquoi l'écart entre deux personnes installées à des postes de travail standard doit généralement être d'au moins 160 cm (du milieu de la table au milieu de l'autre table). Un écart d'au moins 160 cm entre deux places assises doit aussi être respecté quand les postes de travail standard sont des benches. Ouvrir des surfaces en supprimant, le cas échéant, des cloisons de séparation flexibles et oppressantes peut aussi donner une impression d'espace plus généreux et donc plus agréable. Pour éviter l'impression de crowding dans les espaces ouverts, il est judicieux de casser les axes visuels dans la pièce; cela empêche de balayer toute la pièce d'un seul regard et permet de voir moins de monde ou d'être vu par moins de personnes. En règle générale, lorsqu'on se tient au milieu de l'espace de bureau, on ne doit pas voir plus de quinze postes de travail à la fois. Les axes visuels peuvent être cassés par des éléments d'équipement, des meubles, des cloisons, etc., ce qui crée de petites unités. Pour compenser une occupation subjectivement perçue comme dense, il est recommandé de proposer des espaces permettant de s'isoler (think tanks, breakout rooms, quiet areas) pour se concentrer sur son travail ou mener des entretiens confidentiels, qui répondent aux exigences de travail individuelles et situationnelles, et agissent donc comme une ressource (cf. facteur d'influence B14 Régulation de la sphère privée (privacy)).

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants; ici, il est possible de réaliser une optimisation et un aménagement plus poussés grâce aux possibilités d'intervention généralement plus importantes dans le cadre d'une modernisation. Il faut toutefois noter que l'ouverture de bureaux cellules nécessite une autorisation, étant donné que tout le concept d'évacuation et les conditions d'autorisation concernant la sécurité incendie changent (voir plus haut).

Construction nouvelle

Pour une construction nouvelle, si l'on tient compte des recommandations sur la profondeur/la géométrie du plan au sol et des informations annexes, il est possible de créer des conditions-cadres optimales offrant un «espace de vie de bureau» de dimension suffisante avec tous les espaces annexes et spéciaux correspondants. Dans ce cadre, les valeurs de surface ci-après doivent servir de principe de base.

Surface de bureau de 8,0 m² comme:

surface moyenne nécessaire par poste de travail (y compris un supplément pour les postes de travail/bureaux individuels)

Surface de bureau de 2,5 m² comme:

supplément de surface moyen par poste de travail pour les espaces collectifs (salles de réunion, zones d'impression, archives de l'équipe, entretiens debout, cafés, etc.)

Les surfaces d'accès et les surfaces centrales spéciales ne sont pas intégrées dans ces valeurs.

3.3.2.2 Distribution (distribution principale et annexe, situation des noyaux)

Le nombre et la situation des noyaux dépendent de plusieurs exigences. Les exigences en matière de voies d'évacuation constituent un premier critère impératif. Le souhait d'une distribution verticale autonome des surfaces peut être un autre critère si l'on envisage de louer une partie de la surface à un tiers. De plus, il est possible de prévoir des escaliers intérieurs entre les étages pour raccourcir les trajets entre différentes équipes ou unités organisationnelles. La planification de tours prévoit généralement des noyaux positionnés au centre; ceci doit toutefois être évité dans les bâtiments bas.

Le niveau d'influence «Distribution» a un impact sur les facteurs d'influence suivants:

- B4 Organisation spatiale et agencement
- B6 Surface de travail et de rangement*
- B14 Régulation de la sphère privée (privacy)
- B15 Sentiment d'oppression (crowding)
- B16 Territorialité
- B17 Interruptions et perturbations

* Voir niveau d'influence «Cubage du bâtiment et géométrie du plan au sol»

Distribution

Facteur d'influence: B4 Organisation spatiale et agencement

Mesures minimales dans des locaux existants

Dans la mesure du possible, les zones fonctionnelles d'un concept de bureau doivent être placées de manière à créer des voies d'accès communes pertinentes pour la distribution des différentes zones. L'espacement entre les objets d'ameublement ainsi que la largeur des voies d'accès doivent respecter les directives de l'ordonnance 4 relative à la loi sur le travail (hormis quelques exceptions). Plus la structure de bureau est ouverte et plus l'espace de bureau est grand, plus le concept de distribution est important.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants

Construction nouvelle

Il faut, si possible, choisir l'emplacement des noyaux de distribution de manière à ne pas utiliser l'onéreuse surface en façade, ni à entraver la vue vers l'extérieur (voir Figure 30). La relation avec l'extérieur est importante pour le bien-être des utilisateurs (facteur d'influence B9 Plantes et éléments naturels).

Dans les constructions nouvelles, il faut essayer de placer les noyaux (distribution, technique, sanitaires) sur des surfaces non éclairées, par exemple dans les coins intérieurs et non éclairés par la lumière du jour des bâtiments en L ou des bâtiments entourant un atrium. Il ne faut en aucun cas placer les distributions verticales au centre du bâtiment (exceptions importantes: escaliers de communication ou tours), car cela limite les possibilités de conception d'un espace collectif.

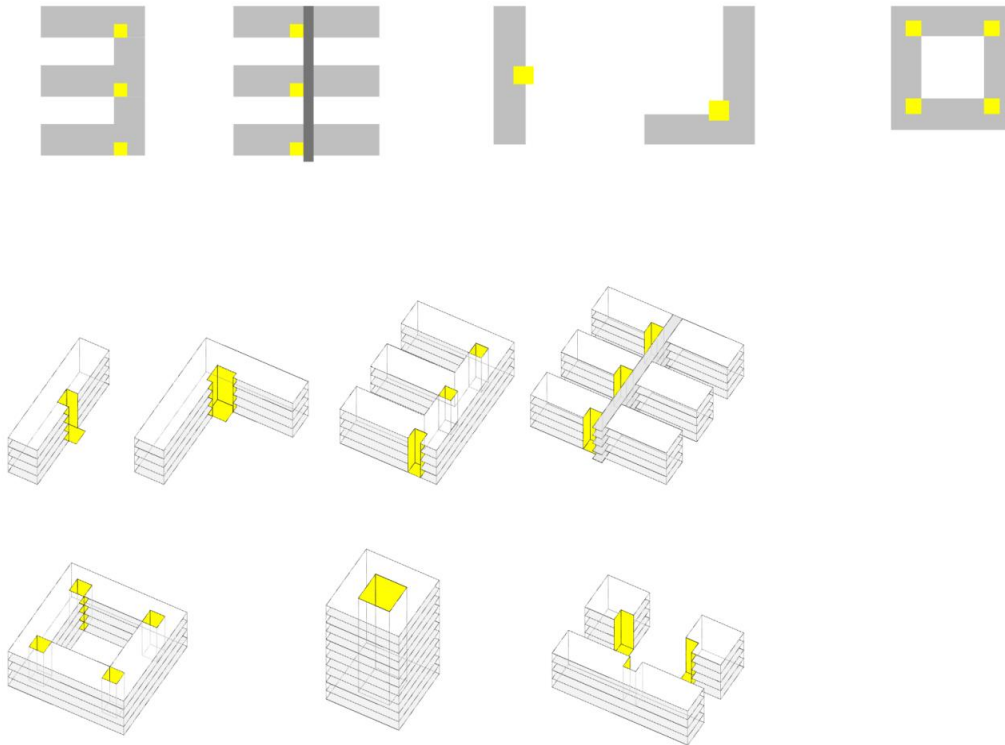


Figure 30: plan schématique des systèmes de distribution/emplacement des noyaux (jaune) (facteur d'influence B4)

Distribution

Facteur d'influence: B14 Régulation de la sphère privée (privacy)

Mesures minimales dans des locaux existants

La visibilité et l'isolement visuel sont des facteurs centraux de la régulation de la sphère privée. Les postes de travail ne doivent donc pas être orientés dos à des accès/portes ou voies d'accès ouvertes. Ces «sièges non protégés» et le manque de contrôle visuel correspondant restreignent fortement le bien-être et le sentiment de sécurité. Si possible, il faut isoler les postes de travail des voies d'accès par des armoires latérales ou des cloisons de séparation (d'environ 120 cm de haut) (voir Figure 31) afin qu'on ne puisse pas être vu par les autres ou que les autres ne puissent pas voir ce sur quoi on travaille (écran, documents). On a aussi la possibilité de se rendre dans des espaces/salles garantissant un isolement visuel par rapport aux autres collaborateurs. Outre la visibilité, l'audibilité joue aussi un rôle majeur (cf. facteur d'influence B10 Acoustique). L'environnement de travail doit permettre de téléphoner/discuter à son poste de travail sans que quelqu'un puisse écouter ou de se rendre dans des espaces isolés acoustiquement qui permettent de le faire.

Modernisation de locaux existants

Outre les mesures minimales dans les locaux existants, il s'agit de concevoir, surtout pour les structures de bureau ouvertes, des zones d'isolement plus ou moins grandes, par exemple des niches ou des recoins (voir aussi Figure 34).

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants



Figure 31: distribution et régulation de la sphère privée: isolement par une installation acoustique à mi-hauteur entre les postes de travail et les voies d'accès (facteurs d'influence B4, B10, B14, B17 et B18)

Distribution

Facteur d'influence: B15 Sentiment d'oppression (crowding)

Mesures minimales dans des locaux existants

En cas de densification des postes de travail due à une augmentation de l'effectif, il faut d'abord vérifier si les règles d'espacement et les surfaces minimales prescrites sont respectées. Le cas échéant, il faut enlever des postes de travail afin d'alléger l'occupation du bureau; si ce n'est pas possible du fait du nombre de postes de travail nécessaires et de la surface disponible, une utilisation flexible des postes de travail ou des zones/salles supplémentaires peut apporter une amélioration. Cela peut éviter un éventuel sentiment de densification trop élevée (crowding) et promouvoir le bien-être.

Modernisation de locaux existants

Lors du dimensionnement des zones de postes de travail et de leur disposition, il faut prévoir une largeur de passage et des espacements suffisants.

Construction nouvelle

La profondeur du bâtiment et la densité d'occupation correspondante sont des facteurs décisifs pour le sentiment d'oppression. Une profondeur de bâtiment suffisante permet un agencement aéré des postes de travail et donc un plus grand bien-être. Un rapport équilibré entre la taille de l'espace et la hauteur de plafond est ici un facteur déterminant. Plus la surface est grande, plus les étages doivent être hauts de plafond; cela donne une impression d'espace plus agréable et un volume d'air plus important. La distribution verticale est un autre facteur prépondérant lorsqu'un bureau dispose de plusieurs étages. Plus un escalier est placé en évidence et de manière centrale, plus les utilisateurs sont reliés entre eux d'un étage à l'autre, ce qui augmente le bien-être dans la collaboration (voir Figure 32).



Figure 32: la distribution verticale est un élément central dans la pièce et l'étage haut de plafond assure un volume d'air important; près de l'escalier/la zone de distribution, on a installé des espaces de séjour plutôt que des postes de travail (facteurs d'influence B4, B15, B17 et B18)

Distribution

Facteur d'influence: B16 Territorialité

Mesures minimales dans des locaux existants

Une personnalisation individuelle permet aux collaborateurs d'organiser leur poste de travail individuellement (photos, posters, matériel de travail, etc.) sans devoir tout enlever en fin de journée. La personnalisation au niveau des équipes, des groupes ou des unités organisationnelles permet de personnaliser des éléments importants de leur domaine de travail (coin réservé à l'équipe/murs d'équipe avec tableaux, photos, articles de déco, tableau noir, jeu, etc.). Cela renforce et soutient le team building et l'identité des différentes équipes de collaborateurs. Lors de la conception de l'agencement, il faut veiller à ne pas planifier des zones de postes de travail ouvertes trop étendues; celles-ci doivent en outre être bien accessibles à tous les collaborateurs. Le recours aux pièces dans la pièce, aux cloisons, aux armoires latérales hautes, aux panneaux ou aux rideaux permet de créer de petites zones (voir Figure 33) bien visibles, avec lesquelles les «habitants» peuvent, à l'instar d'un territoire, s'identifier.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants

Construction nouvelles

Dans les constructions nouvelles, la création de petits territoires de travail peut être facilitée par l'emplacement d'installations fixes (noyaux de distribution, cafés, salles de réunion, etc.). De plus, la géométrie du bâtiment impose dans une certaine mesure une situation générale de certains territoires, voir aussi le niveau d'influence «Cubage du bâtiment et géométrie du plan au sol».



Figure 33: Des éléments séparent/relie visuellement et acoustiquement les zones de travail et les voies d'accès entre elles, ce qui permet aux utilisateurs de s'identifier avec les différentes zones dans l'esprit d'une territorialité (facteurs d'influence B16 et B17)

Distribution

Facteur d'influence: B17 Interruptions et perturbations

Mesures minimales dans des locaux existants

Lors de la planification des accès aux zones de postes de travail, il faut veiller à ce que les zones/salles bruyantes et silencieuses soient agencées judicieusement et séparées acoustiquement pour limiter les perturbations liées au bruit. Afin d'éviter les interruptions et perturbations visuelles, il faut veiller à ce que le mobilier soit orienté en conséquence et que les surfaces de distribution ne passent pas directement à proximité des postes de travail. Il faut veiller, surtout dans les espaces de travail ouverts, à isoler les postes de travail par rapport aux surfaces de distribution. S'il est impossible d'aménager l'espace de façon à limiter les perturbations, il faut prévoir des systèmes d'isolement appropriés, par exemple des armoires latérales (hauteur idéale: 120 cm), des cloisons de séparation, des rideaux acoustiques ou d'autres éléments comme des niches (voir aussi Figure 31 et Figure 33). En principe, les zones de postes de travail calmes doivent être placées dans une partie/aile du bâtiment peu passante; en revanche, les zones de travail bruyantes peuvent être intégrées dans une partie/aile centrale avec un passage important.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. Si des espaces de rencontre utilisés collectivement sont placés au centre, des mesures adéquates doivent être prises pour éviter les interruptions et les perturbations visuelles ou acoustiques vis-à-vis des zones de travail silencieuses. Il peut par exemple s'agir de cloisons vitrées opaques, de rideaux acoustiques ou d'éléments de protection visuelle (voir Figure 33).

Construction nouvelle

Les cages d'escalier et les ascenseurs doivent être placés de manière à ne pas créer trop de passage, source de perturbation. Le passage de grands groupes de personnes au milieu de zones de postes de travail ouvertes est à éviter en raison des perturbations qui peuvent en résulter. L'emplacement

des systèmes de distribution et des noyaux a aussi un impact majeur sur d'éventuelles perturbations dues à des allées et venues évitables ainsi que sur la flexibilité et la rentabilité des surfaces de bureau.



Figure 34: les niches permettent de travailler sans être interrompu/ perturbé par les collègues (facteur d'influence B17)

3.3.2.3 Technique du bâtiment et environnement intérieur

La technique du bâtiment a une très grande influence sur le bien-être du personnel. La qualité de la lumière, de l'air, du climat et du bruit est largement influencée par la qualité et l'état de l'équipement technique du bâtiment, ainsi que par la géométrie de l'espace, l'ameublement et l'équipement. Les directives et les lois correspondantes précisent les valeurs cibles et les valeurs limites tant pour les conditions climatiques et l'acoustique de l'espace que pour son éclairage. Pour l'éclairage du poste de travail sont exigés des éclairages de table (lieu principal de travail) pouvant être considérés comme suffisants pour le personnel jeune ayant une bonne vue; les exigences visuelles plus élevées du personnel plus âgé ne sont toutefois pas prises en compte. Dans le contexte d'une société vieillissante et donc d'actifs vieillissants, les besoins de ces derniers en matière d'éclairage ne sont pas satisfaits par les règles en vigueur. Les besoins du personnel plus âgé liés à leur plus grande sensibilité au bruit et aux fluctuations du climat intérieur ou des températures doivent également être particulièrement pris en compte. Les températures trop basses et les courants d'air sont à éviter. Dans les structures de bureau ouvertes, le bruit ambiant induit par le téléphone et les conversations est souvent très élevé; il nuit sans conteste à la compréhension orale et à la concentration des collaborateurs.

Les réverbérations trop élevées et la clarté vocale doivent être réduites par des mesures acoustiques appropriées: absorption, isolation, réduction de la propagation des sons au sol, sur les murs et au plafond (voir Figure 35) et, éventuellement, l'installation d'un système de contre-bruit (bruit rose). Toutefois, en raison de l'interaction importante entre la géométrie de l'espace et son équipement, il n'est pas possible de proposer ici des principes de planification universels. Faire appel aux conseils ciblés d'un acousticien est vivement recommandé.

Lors de la planification de la technique du bâtiment, il faut tenir compte du fait que les régulations techniques excessives ne répondent pas toujours aux attentes des utilisateurs. Ces derniers préfèrent avoir une grande influence sur la régulation du climat intérieur, régler la température à leur guise, commander eux-mêmes l'installation pare-soleil et, si possible, régler la qualité de l'air en ouvrant les fenêtres. Les différends qui voient, aujourd'hui déjà, le jour dans des bâtiments anciens (même dans les bureaux ne comptant que deux personnes) où travaillent des individus qui ont un ressenti très différent par rapport à la température de la pièce et qui ont des sensibilités et des humeurs très différentes sont nombreux et font comprendre qu'un réglage du climat intérieur assuré par plusieurs personnes est une utopie dans de grands espaces. En effet, ces attentes ne peuvent que difficilement être satisfaites dans les grands bâtiments modernes construits selon les normes Minergie ou basse consommation. Les «concepts de durabilité» calculés au plus serré et l'automatisation des bâtiments, extrêmement complexe à gérer, ne le permettent pas. Chaque intervention individuelle au niveau de la position des stores pare-soleil aurait un impact sur la situation globale fragile du climat dans le bâtiment. Etant donné que la possibilité donnée à chacun d'exercer son influence est ici très limitée, une approche très critique de la décision liée à un bâtiment construit selon les normes Minergie est recommandée.

Le niveau d'influence «Technique du bâtiment et environnement intérieur» a un impact sur les facteurs d'influence suivants:

- B10 Acoustique
- B11 Qualité de l'air et climat
- B12 Parfums
- B13 Lumière du jour et éclairage artificiel



Figure 35: différents matériaux destinés à améliorer l'acoustique peuvent être utilisés dans la pièce (panneau au premier plan, panneaux accrochés aux tables et, au fond, niche verte de BuzziSpace en résine recyclée aidant à réduire le bruit) (facteurs d'influence B10 et B14).

Mesures minimales dans des locaux existants

Toutes les mesures doivent servir un concept acoustique général; par ailleurs, la planification nécessite de faire appel à un planificateur acousticien formé. Pour réduire les perturbations dues aux conversations, il faut prévoir, entre les tables, des panneaux acoustiques qui servent à l'absorption du son et donc à la réduction de la réverbération, tout en bloquant le son direct et en réduisant ainsi la clarté vocale. La hauteur de ces panneaux, qui descendent dans l'idéal bien en dessous du plan de table, ne doit pas être supérieure à 1,26 m, de manière à pouvoir avoir un contact visuel avec son vis-à-vis (les acousticiens ont généralement une préférence pour les panneaux nettement plus hauts, qui ont sans conteste un meilleur impact, mais qui sont souvent perçus comme un obstacle oppressant par le personnel et agissent donc comme un stresser. Les panneaux ne doivent pas être utilisés pour créer des cabines, comme cela est souvent le cas dans les environnements de bureaux américains). Les centres d'appels ou autres établissements similaires, dont les exigences en matière de protection antibruit sont élevées, constituent ici une exception. Si les tables sont réglables en hauteur, il est recommandé de fixer les panneaux acoustiques à la table; ils pourront ainsi remplir leur fonction quelle que soit la hauteur de la table. Il est aussi possible d'installer d'autres panneaux absorbant ou bloquant le son sur les armoires latérales le long des voies d'accès ou entre deux zones de postes de travail. Les appareils comme les photocopieurs ou les imprimantes sont à placer dans des «centres de services» isolés acoustiquement ou des pièces dédiées. Accrocher des rideaux acoustiques peut aussi influencer durablement l'acoustique de l'espace, de même que le recours à des revêtements de sol spéciaux ou la fixation de panneaux acoustiques aux plafonds ou aux murs. Un niveau sonore moyen de 55 dB maximum (exigences plus élevées en cas d'activité de bureau générale) est certes permis, mais défavorable, notamment en cas de travail intellectuel nécessitant une forte concentration. C'est pourquoi il faut viser un niveau sonore inférieur à 40 dB dans les espaces de bureaux, surtout dans les bureaux de groupes/les open space, où la créativité et le travail concentré sont requis. L'utilisation d'oreillettes de qualité, permettant de réduire le bruit des conversations, ainsi que des règles relatives au comportement verbal peuvent aussi apporter une aide.

Le zonage acoustique des bureaux en zones «bruyantes» et «silencieuses», surtout dans les open space, est une mesure capitale. Mais dans la pratique, ces zones sont souvent encore trop peu séparées les unes des autres d'un point de vue acoustique ou spatial. Séparer les zones bruyantes et silencieuses uniquement par une protection visuelle peut se révéler contre-productif, parce que cela n'offre pas de protection sonore et que les personnes qui parlent ne voient pas qu'elles dérangent leurs collègues qui travaillent silencieusement à côté. De plus, il est judicieux de mettre en évidence la fonction de l'espace (bruyant ou silencieux) dans la conception, par exemple par une lumière tamisée et des couleurs plus sombres pour les espaces silencieux et par l'affichage de règles de comportement ou de pictogrammes. En outre, dans un open space, il est important de déterminer, en fonction des activités des utilisateurs, si une zone de postes de travail est plutôt destinée à des tâches communicatives (on se retirera dans les espaces de support pour des travaux demandant une certaine ou une grande concentration) ou silencieuses (on ira dans les espaces de support pour téléphoner ou s'entretenir). Selon le concept choisi, la mise à disposition de possibilités d'isolement (think tanks, silent areas) ou d'espaces dédiés à la conversation (think tanks, salles de réunion, zones de communication) doit être prévue pour éviter les distractions et permettre d'avoir des conversations confidentielles/personnelles/privées.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. Les environnements de bureau sans plafond acoustique, ni sous-face en béton lisse doivent être équipés d'éléments absorbants au plafond et/ou sur les murs. Par ailleurs, il existe différents concepts de «pièce dans la pièce» représentant des solutions acoustiques efficaces pour les utilisateurs. Certaines entreprises optent aussi pour l'installation d'espaces de détente pouvant être fermés.

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. Dans tous les cas, il faut éviter les grandes surfaces dures qui réfléchissent le son (verre, surtout sous forme de vitrages allant jusqu'au plafond, acier, béton de parement et revêtements de sol durs). En principe, les sources du niveau de pression acoustique ne devraient pas être facilement identifiables. On ne devrait pas pouvoir comprendre une conversation dans une zone de travail proche, ce qui est souvent le cas dans les entreprises ayant plusieurs unités organisationnelles exécutant des tâches différentes. Les entreprises visant précisément un échange des connaissances entre différentes unités constituent ici une exception. Lors de l'aménagement du bureau, il est essentiel de tenir compte du potentiel d'absorption de tous les matériaux de surface: le béton, le verre, l'acier, le stratifié ou le parquet n'ont pratiquement aucune propriété absorbante et doivent donc être utilisés avec parcimonie. Les faux plafonds doivent avoir une propriété d'absorption du son. Pour les espaces de bureau ouverts, il faut viser un temps de réverbération de 0,6 seconde; les temps de réverbération dépendent de la taille et de l'utilisation de l'espace et doivent donc donner lieu à des planifications individuelles adaptées aux utilisations données. En fonction de la taille de la pièce, de la densité d'occupation et de l'équipement, un «sound masking», également appelé «bruit rose» ou «bruit blanc» peut apporter une réduction significative du niveau sonore (jusqu'à 30% à 50%). Toutefois, le côté plutôt voyant de cette installation entraîne généralement des problèmes d'acceptation: des enceintes diffusent dans la pièce un niveau de son de base de 35 dB, pouvant (éventuellement) être perçu comme un léger bruissement. Son efficacité particulière tient au fait qu'elle masque les hautes fréquences des conversations et réduit ainsi sensiblement la clarté vocale, ce qui, à son tour, incite automatiquement à baisser la voix pour parler. Les enceintes, autrefois généralement intégrées au plafond, doivent désormais être intégrées dans des systèmes mobiliers ou des parois acoustiques, non seulement parce que les bâtiments modernes sont aujourd'hui plutôt équipés de systèmes de plafond ouverts, mais surtout pour garantir une plus grande flexibilité et une meilleure régulation individuelle, et donc une efficacité accrue. L'efficacité doit être contrôlée au cas par cas par un acousticien.



Figure 36: exemple négatif: des panneaux acoustiques suspendus offrent certes un bon isolement acoustique, mais sont perçus comme un élément oppressant dans l'espace (facteur d'influence B10)

Technique du bâtiment/environnement intérieur

Facteur d'influence: B11 Qualité de l'air et climat

Mesures minimales dans des locaux existants

En règle générale, peu de mesures minimales sont possibles; si l'air est trop sec, des humidificateurs d'air et des plantes peuvent apporter une certaine amélioration. On peut aussi agir sur le comportement des utilisateurs pour éliminer ou éviter les nuisances olfactives. Par exemple, il est préférable d'éviter de mettre des vêtements de sport ou de vélo trempés de sueur dans un sac sous le bureau ou de manger des plats chauds à son poste de travail. Il est difficile de cuisiner ou de réchauffer des plats apportés dans les kitchenettes ou dans les grands espaces de pause sans gêner les autres. C'est pourquoi, s'il y a suffisamment de place, il est conseillé de mettre plusieurs zones dédiées à disposition, séparées des salles de séjour ou de pause et des espaces de travail.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. Mettre en place une technologie de fenêtre adaptée aux besoins des utilisateurs. Si nécessaire, installer une climatisation supplémentaire pour réguler la température, la qualité de l'air et le renouvellement d'air.

Construction nouvelle

Des installations sont intégrées, qui permettent à des professionnels compétents de contrôler la température, la qualité et l'humidité de l'air. Les systèmes de ventilation doivent offrir un renouvellement fréquent de l'air, surtout dans les unités fermées hébergeant plusieurs personnes ou dans les petites cabines think tanks. Dans un grand nombre de bâtiments Minergie déjà en fonctionnement, la qualité de l'air calculée sur le papier, pour laquelle la concentration de CO² est l'indicateur de la qualité de l'air théorique, et le climat ambiant perçu subjectivement qui y est lié sont jugés mauvais. On constate donc que la théorie et la qualité diffèrent fortement, ce qui appelle une remise en question critique de cette thématique. Il est également important de garantir une bonne humidité de l'air; l'humidité de l'air recommandée dans des bureaux peut être indiquée avec 40% à 65% d'humidité relative moyenne de l'air. Ici, il faut tenir compte du fait que les matériaux de construction utilisés ont un impact majeur sur l'humidité de l'air. Le recours à un concept de végétalisation complet peut être utile.

L'idéal est que les utilisateurs aient la possibilité de régler individuellement (ou par petit groupe) les radiateurs/la climatisation, la ventilation, les protections pare-soleil/les stores/les protections contre l'éblouissement pour certaines parties de l'espace de travail. Sinon, on peut aussi permettre aux utilisateurs d'ouvrir les fenêtres. Toutefois, si la technique actuelle du bâtiment interdit toute individualisation de la qualité de l'air, de la température ambiante et du climat global au poste de travail dans des bâtiments de bureaux, il est alors essentiel de garantir une bonne qualité de l'air, exempte de mauvaises odeurs et de substances toxiques. On peut y contribuer notamment par un choix pertinent des matériaux (notamment écologiques), qui empêche par exemple le recours aux moquettes dégageant des polluants ou l'utilisation de solvants volatils ou de silicones dans l'aménagement intérieur, et favorise les matériaux naturels.

Technique du bâtiment/environnement intérieur

Facteur d'influence: B12 Parfums

Mesures minimales dans des locaux existants

Les odeurs et les parfums synthétiques diffusés dans l'espace sont utilisés depuis longtemps dans la distribution. Depuis peu, ce thème est également abordé dans l'environnement de bureau comme un facteur d'influence possible sur le bien-être du personnel. Les difficultés techniques inhérentes à la diffusion individuelle de parfums dans différentes zones, les charges d'exploitation élevées et les coûts occasionnés, ainsi que les exigences du personnel en matière d'environnement de travail naturel et sain ont jusqu'à présent empêché cette technique de gagner du terrain dans les bureaux.

Pourtant, les parfums peuvent jouer un rôle certain lorsqu'il s'agit d'une option gérée de façon individuelle par les utilisateurs dans des pièces spécifiques fermées (espace de détente, etc.). Il faut néanmoins souligner les souhaits divergents des différents utilisateurs et le défi posé à l'entreprise pour y répondre. Qui plus est, certaines plantes et certains espaces verts peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le parfum ambiant.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants

Construction nouvelle

Il est aussi possible de régler ou de diffuser des parfums par le biais de la climatisation. Une application judicieuse de cette technique n'est toutefois possible qu'en cas de modernisation ou de construction nouvelle.



Figure 37: lumière et éclairage diversifiés: l'utilisateur peut régler diverses composantes (éclairage au plafond, lampadaire, lampe de travail, lumière du jour et protection contre l'éblouissement) et donc la luminosité de son poste (facteur d'influence B13)

Technique du bâtiment/environnement intérieur

Facteur d'influence: B13 Lumière du jour et éclairage artificiel

Mesures minimales dans des locaux existants

Il faut donner la priorité à la lumière du jour; l'éclairage des postes de travail doit être soutenu par une combinaison de lumière directe et indirecte. Pour choisir les luminaires et les lampes, il faut tenir compte des propriétés de l'espace (hauteur de plafond, profondeur de la pièce, luminosité des murs/plafonds/sols et autres surfaces), des ouvertures pour la lumière du jour et des activités. Il est recommandé d'utiliser des lampes présentant des caractéristiques aussi proches que possible de la lumière du jour (caractéristiques spectrales). Idéalement, il faut élaborer un concept d'éclairage avec un expert en éclairage. En principe, plus de 60% des postes de travail standard devraient avoir un lien direct (deux rangées au maximum près de la fenêtre) avec la lumière du jour. En cas de gestion individuelle de la lumière, le personnel est souvent assis dans des espaces trop sombres, ce

qui est nuisible pour la vue. Dans le contexte des concepts énergétiques durables, l'éclairage et sa consommation d'énergie non négligeable n'affichent un bilan énergétique rentable que si la gestion est automatique et dépend de la lumière du jour et de la présence du personnel. Toutefois, il est souhaitable de pouvoir augmenter l'intensité individuelle de l'éclairage au-delà de l'éclairage de base. Un grand nombre de luminaires de bureau produits aujourd'hui disposent déjà de cette option (voir Figure 37).

Une mesure minimale serait par exemple de moderniser les systèmes d'éclairage en adoptant une technique plus récente. La qualité peut être sensiblement améliorée si l'on recourt à des lampadaires équipés d'un détecteur de présence, d'une commande dépendant de la lumière du jour et d'un dispositif individuel permettant d'augmenter la puissance d'éclairage à au moins 750 lx - 1000 lx (disposition légale: 500 lx), ce qui facilite le travail du personnel plus âgé. Dans les espaces de rencontre, l'éclairage doit plutôt avoir un caractère d'ambiance agréable (voir Figure 38). Les luminaires décoratifs apportent non seulement de la lumière, mais enrichissent aussi l'espace en tant qu'éléments de décoration; ils signalisent en outre les différents espaces et zones du bureau aux utilisateurs. Ils permettent donc de se repérer dans l'espace de bureau.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. Il est à noter qu'une modernisation dans des locaux existants a une influence directe sur des conditions de lumière changeantes, par exemple en raison d'une nouvelle ouverture.

Construction nouvelle

Dans le cadre d'une construction nouvelle, la commande de l'éclairage doit être intégrée dans la technique du bâtiment. L'éclairage de bureaux paysagers ouverts doit être assuré par des lampadaires reliés entre eux par une «fonction nuée» intelligente. Avec cette fonction, les luminaires sont par exemple reliés entre eux par un signal radio ou par la commande du bâtiment et reçoivent des informations sur la présence et la répartition du personnel dans l'espace concerné afin de garantir un éclairage minimal/de repère nécessaire.



Figure 38: les luminaires décoratifs (voir aussi Figure 45) apportent non seulement de la lumière, mais «meublent» l'espace, signalisent différentes zones et contribuent à l'ambiance esthétique (facteurs d'influence B2, B3, B13, B18)

3.3.2.4 Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement

Le choix du type de bureau (bureau cellules, bureau combi, bureau multi-space ou business club, etc.) pose les jalons pour la conception future des conditions de cet environnement. Dans la perception subjective de la plupart des utilisateurs, le bureau cellules avec ses unités souvent plus petites et son taux d'occupation restreint reste la variante préférée. Les types de bureaux ouverts sont trop souvent jugés peu agréables et surtout peu favorables aux tâches individuelles, ce qui est compréhensible du fait des mauvaises expériences faites par de nombreux «travailleurs de bureau» dans des grandes structures mal planifiées et mal réalisées. Pourtant, il est par exemple prouvé qu'en règle générale, le potentiel de perturbation acoustique est justement plus élevé dans les petites pièces fermées en raison de la faible distance séparant les murs et de l'effet d'ondulation acoustique qui y est lié. Dans les grands espaces, caractérisés par un bruit de fond diffus dû à un grand nombre d'utilisateurs et à un équipement plus complexe, les conditions-cadres acoustiques sont à considérer comme plus favorables, à condition que les matériaux utilisés dans ces espaces fournissent les conditions-cadres acoustiques adéquates. Il est important que la part de surfaces absorbantes au plafond, sur les murs, au sol et sur le mobilier soit équilibrée par rapport à l'espace (voir plus haut).

De plus, une stratégie d'utilisation appropriée du bureau, basée sur la structure de l'agencement, compense les inconvénients de la visibilité accrue. Néanmoins, la visibilité est en principe jugée positive et accélère sensiblement les processus de travail. Les types de bureaux courants ainsi que leurs points forts et leurs points faibles sont décrits au chapitre 1.3.3.

Le niveau d'influence «Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement» a un impact sur les facteurs d'influence suivants:

- B4 Organisation spatiale et agencement*
- B5 Espaces de détente et de régénération
- B6 Surface de travail et de rangement*
- B8 Couleurs
- B10 Acoustique*
- B13 Lumière du jour et éclairage artificiel
- B14 Régulation de la sphère privée (privacy)
- B15 Sentiment d'oppression (crowding)*
- B16 Territorialité
- B17 Interruptions et perturbations
- B18 Relations sociales

* Voir plus haut

Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement

Facteur d'influence: B5 Espaces de détente et de régénération

Mesures minimales dans des locaux existants

Les espaces de régénération sont avant tout des espaces de pause qui ont, dans les concepts actuels, souvent un esprit «lounge» (exemple de coin lecture: Figure 39). Comme les espaces de repos, ils doivent être positionnés à l'écart des zones de travail, afin d'éviter toute distraction visuelle ou sonore et de créer une distance physique avec le poste de travail. Cependant, ils doivent aussi être accessibles rapidement (donc situés à moins de 30 m) et disponibles à raison d'au moins un espace pour 35 collaborateurs. Les espaces de pause dédiés à l'alimentation comme les bars à expresso et les kitchenettes sont à aménager de manière à être visibles et facilement accessibles pour favoriser la communication informelle.

On sait que les siestes de courte durée (power-naps) ou un simple moment de repos ont un effet positif sur le système cardiovasculaire; une courte sieste en début d'après-midi peut sensiblement augmenter la performance. C'est pourquoi il est recommandé de proposer des espaces dédiés au repos et à la régénération. Pour garantir l'efficacité de ces espaces, il est important d'intégrer les éléments suivants dans leur conception: possibilité d'y accéder discrètement, isolement acoustique, luminosité ambiante relaxante, diffusion éventuelle de sons stimulants (par l'installation d'une petite fontaine, par exemple) et odeur agréable grâce à des parfums d'intérieur à diffusion réglable individuellement (aérosols, diffuseurs de parfum, etc.). Ces espaces doivent être protégés des regards extérieurs. Ils peuvent être aménagés dans un esprit lounge (sièges, poufs ou divans). S'il y a suffisamment de place, il est judicieux d'isoler non seulement l'espace, mais aussi les différents divans. Pour renforcer l'isolement acoustique, on peut équiper l'espace de casques permettant d'écouter une musique relaxante. S'il est impossible de créer ces conditions-cadres, on peut recourir à un mobilier spécifique à placer dans des zones isolées. Par exemple, les salles de bibliothèque, du fait du code de conduite qu'il convient d'y respecter, se prêtent particulièrement au repos et à la régénération.

Modernisation de locaux existants

Les salles où l'on peut pratiquer des jeux d'équipe (baby-foot, billard, etc.) favorisent les relations sociales et l'intégration. Les jardins, atriiums ou espaces extérieurs permettent de se détendre, de s'isoler ou de se reposer.

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. Le cubage du bâtiment et la géométrie du bureau influent sur la décision concernant le positionnement idéal des espaces silencieux et des espaces bruyants.



Figure 39: se retirer et déconnecter dans le coin lecture; un rideau crée l'intimité nécessaire (facteurs d'influence B5, B14)

Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement

Facteur d'influence: B8 Couleurs

Mesures minimales dans des locaux existants

Les couleurs suscitent des sentiments, des associations d'idées et des réactions inconscientes, bien qu'on ne dispose pas de preuve scientifique de cet effet ou de l'impact spécifique de chaque couleur sur les individus (voir Figure 40). Les couleurs influencent donc de manière déterminante l'effet produit par les espaces sur les individus. Les couleurs améliorent la perception des espaces et de leurs délimitations et contribuent à l'information et à la communication. Le concept des couleurs peut servir à créer des points de repère, il peut marquer des limites ou des territoires et transmettre un message ou avoir un effet spécifique de par le caractère symbolique de certaines couleurs. Colorer des murs existants est une mesure simple qui permet de créer un espace de bureau avenant. (Voir Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts)

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants

Construction nouvelle

Pour les constructions nouvelles, il est pertinent d'élaborer un concept de couleurs global qui s'applique dans tout le bâtiment et permet de se repérer dans le bâtiment. (Voir Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts)



Figure 40: exemple négatif: les couleurs trop sombres ou trop monotones donnent une impression froide et stérile (facteur d'influence B8)

Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement

Facteur d'influence: B13 Lumière du jour et éclairage artificiel

Mesures minimales dans des locaux existants

Concernant les adaptations minimales dans des locaux existants, il est également recommandé de toujours placer les postes de travail au plus près des façades. Des recommandations concernant l'éclairage artificiel sont fournies au chapitre 3.3.2.3 Technique du bâtiment.

Modernisation de locaux existants

Dans le cadre d'adaptations de l'agencement, il est recommandé de s'efforcer de placer les espaces collectifs, surtout ceux qui ne sont pas utilisés aux fins de postes de travail permanents, sur des surfaces intérieures, dans la mesure où la profondeur du bâtiment le permet. Un minimum de lumière du jour et un lien avec l'extérieur restent ici une condition indispensable pour assurer une bonne qualité de séjour.

Construction nouvelle

Concernant l'éclairage artificiel, voir plus haut. Un éclairage naturel avec de la lumière du jour permet aux occupants d'une pièce de percevoir la continuité de l'espace et du temps; c'est pourquoi la lumière du jour est un facteur essentiel pour un bon climat intérieur. Par rapport à l'éclairage artificiel, la lumière du jour présente l'avantage d'offrir une lumière d'excellente qualité, un bon rendu des couleurs et d'être disponible gratuitement. En été, le besoin de refroidissement du bâtiment est réduit grâce à l'éclairage naturel. Lors de la planification de l'agencement du bureau, il faut donc veiller à ce que les zones réservées aux tables de travail soient à proximité immédiate de la façade. L'installation de pare-soleil extérieurs comme des stores à lamelles permet d'optimiser l'utilisation de la lumière du jour et d'accroître la profondeur d'entrée de lumière dans la pièce (voir Figure 41). L'entrée de lumière est naturellement plus importante avec un vitrage à hauteur de plafond. Aujourd'hui, les façades entièrement vitrées font partie intégrante de la conception des bâtiments et se retrouvent dans de nombreux projets d'architecture moderne. Or, ce n'est pas leur

fonctionnalité, mais simplement l'effet produit à l'extérieur qui motive ce choix. Pourtant, un vitrage sans balustrade peut avoir un impact négatif sur le bien-être, car il ne procure pas de sentiment de sécurité aux utilisateurs et leur donne l'impression d'être exposés aux regards indiscrets de l'extérieur. De plus, travailler à côté de fenêtres à hauteur de plafond peut donner le vertige aux utilisateurs et donc constituer un facteur de stress.



Figure 41: des lamelles pare-soleil installées à l'extérieur protègent de la lumière directe du soleil sans obscurcir complètement la pièce (facteur d'influence B13)

Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement

Facteur d'influence: B14 Régulation de la sphère privée (privacy)

Mesures minimales dans des locaux existants

Le contrôle de l'accès au poste de travail personnel et donc le contrôle des perturbations et des interruptions dépendent largement de la densité d'occupation et du type de bureau. Comme indiqué précédemment, il est possible d'exercer, y compris dans les types de bureaux ouverts, un certain contrôle sur la sphère privée ou le territoire occupé de manière fixe ou flexible pendant une période donnée grâce à des espaces fonctionnels, des cloisons faisant écran, des armoires latérales ou encore des cloisons de séparation. Toutefois, il faut veiller à éviter l'isolement total des postes de travail par rapport au reste de l'espace; une interaction doit être possible, par exemple en limitant la hauteur des cloisons à trois hauteurs de classeurs (environ 1,20 m). De plus, les exigences relatives à la sécurité incendie autorisent uniquement les meubles ou les cloisons de séparation d'une certaine hauteur afin de permettre une bonne visibilité. Il est donc recommandé de se concerter avec la police du feu locale à ce propos. A l'heure actuelle, on trouve sur le marché des solutions de protection acoustique pouvant être réglées de manière individuelle par les utilisateurs. Si ces

conditions-cadres ne peuvent pas être mises en place, on peut recourir à un mobilier spécifique favorisant la création d'une sphère privée.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. En cas d'adaptation majeure de la distribution de l'espace, il est recommandé de proposer, outre des postes de travail standard, des espaces de différentes tailles permettant de se retirer à plusieurs et de se concentrer sur des tâches confidentielles (variante: Figure 42).

Construction nouvelle

Il est recommandé de séparer les postes de travail des espaces très fréquentés (points-services, voies d'accès, espaces de pause, casiers à courrier) par une distance suffisante, des mesures architecturales (parois vitrées, salles de réunion) ou liées à l'aménagement (étagères, plantes, concepts de pièce dans la pièce, etc.). Il ne faut pas oublier que, si un isolement visuel permet dans une certaine mesure de réguler la sphère privée, il complique aussi la protection de la sphère privée acoustique, car il empêche de voir si une personne se trouve à proximité immédiate du poste de travail et peut écouter ce que l'on dit.

Pouvoir se retirer d'une zone de postes de travail ouverte dans des petits think tanks ou des lounges placés dans un espace central constitue une ressource.



Figure 42: des éléments de pièce dans la pièce permettent de mener des entretiens confidentiels ou de se concentrer dans des structures de bureau ouvertes (facteur d'influence B14)

Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement

Facteur d'influence: B16 Territorialité

Mesures minimales dans des locaux existants

Il est recommandé de soutenir la représentation de l'identité au niveau individuel ou du groupe, par exemple en attribuant des postes de travail personnels ou en proposant des espaces où l'on peut boire un café avec d'autres utilisateurs, des murs d'équipe ou des espaces de travail à usage collectif. De plus, afin de compenser la perte du territoire personnel au profit du territoire commun, il est pertinent de soutenir la représentation de l'identité au niveau du groupe, par exemple par des concepts d'aménagement différents pour chaque équipe (couleurs ou motifs design), par des murs d'équipe spécifiques, par des coins réservés à chaque équipe (dont elle peut choisir le mobilier). La mise en place de tels projets dans le cadre de méthodes participatives apporte en outre une valeur ajoutée supplémentaire.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement

Facteur d'influence: B17 Interruptions et perturbations

Mesures minimales dans des locaux existants

Nous avons déjà présenté plus haut des mesures envisageables pour minimiser les interruptions et les perturbations grâce à une organisation pertinente de la circulation des personnes et un isolement approprié par rapport aux autres postes de travail et aux voies d'accès. Mais il est également possible d'introduire des signaux (visuels) au niveau du poste de travail pour indiquer si l'utilisateur est disponible ou non. Ces signaux peuvent être directement reliés à des systèmes informatiques. Des règles de comportement et des règles du jeu peuvent également contribuer à réduire sensiblement les perturbations.

Tous les critères suivants sont remplis:

- il y a un nombre suffisant (au moins une possibilité pour quinze équivalents plein temps) de zones/salles (think tank, silent area, bureaux individuels, etc.) dans lesquelles chaque collaborateur peut se retirer pour travailler sans être interrompu;
- ces zones/salles sont bien isolées des autres espaces d'un point de vue acoustique;
- ces zones/salles sont généralement situées à 30 m maximum des postes de travail standard.

Modernisation de locaux existants

Dans le cadre d'adaptations de l'agencement, on peut par exemple introduire des espaces spécialement isolés dans lesquels il n'est pas autorisé de parler ni de téléphoner (salles de bibliothèque, «quiet areas», etc.) et où l'on peut se retirer pour se concentrer sur son travail. De plus, des think tanks, par exemple, permettent de travailler seul et de manière concentrée ou de mener des entretiens (téléphoniques) confidentiels. Ils peuvent aussi permettre de réduire les perturbations dans les zones de postes de travail en servant de petites salles de réunion, soit sous forme de «pièce dans la pièce», soit sous forme de pièces conventionnelles (surface requise: environ 7,5 m²). De petites tables de réunion debout ou de petits lounges permettent de poursuivre des conversations spontanées entamées avec des collègues à proximité des postes de travail (voir Figure 43).

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants et Modernisation de locaux existants ci-dessus.



Figure 43: exemple de petit «lounge» pour des entretiens spontanés; l'isolement acoustique n'étant que succinct, un écart suffisant avec les postes de travail doit être garanti (facteur d'influence B17)

Type de bureau/stratégie d'utilisation de bureau/structure de l'agencement

Facteur d'influence: B18 Relations sociales

Mesures minimales dans des locaux existants

Les bonnes relations sociales voient surtout le jour dans le cadre d'une culture d'entreprise et d'une culture de conduite jugées positives, empreintes d'estime et basées sur le partenariat. Elles sont marquées par un comportement respectueux et prévenant, qui soutient l'exécution des tâches professionnelles et des processus de communication et de collaboration. Pour cela, il faut des règles du jeu qui, idéalement, sont élaborées et établies de concert avec les utilisateurs. Les espaces/comportements possibles pour lesquels des règles du jeu devraient être développées sont les suivants:

- conversations (niveau sonore) dans la zone des postes de travail et dans l'espace central limitrophe;
- (durée d')utilisation d'espaces d'isolement et de modules dans l'espace central;
- utilisation de postes de travail flexibles;
- propreté et restauration (manger/boire) au poste de travail;
- Clear & Clean Desk Policy (rangement et propreté du bureau);
- utilisation des cafés/lounges (à 100 m maximum des postes de travail);
- réservation d'espaces spécifiques;
- comportement en cas de parois vitrées transparentes;
- visiteurs et externes;

etc.

Afin de promouvoir les relations sociales, il est pertinent de créer des points de rencontre et des espaces dédiés aux interactions (spontanées). Des salles et des espaces particulièrement conviviaux

et des zones de pause et de séjour avenantes situés au centre de l'environnement de bureau peuvent favoriser les rencontres spontanées et donc les conversations informelles et les contacts sociaux (voir Figure 44, Figure 32 et Figure 38). Les escaliers de communication et les points-services favorisent également les interactions spontanées. De plus, aligner la structure de l'agencement et les zones fonctionnelles sur les activités des utilisateurs peut avoir un effet positif sur l'efficacité des processus à exécuter.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.



Figure 44: le type de mobilier et son agencement peuvent favoriser les relations sociales et la communication (facteur d'influence B18)

3.3.2.5 Mobilier et équipement

Le choix du mobilier et de l'équipement de bureaux se base avant tout sur les exigences fonctionnelles de chaque stratégie d'utilisation de bureau (voir chapitre 1.3.3.7). Outre le niveau fonctionnel, il y a également des facteurs d'influence esthétiques et symboliques à prendre en compte. Chaque conception de bureau nécessite différents modules pour les espaces de postes de travail et les espaces collectifs. Des exemples d'éléments génériques d'aménagement de bureau sont présentés en annexe avec leurs exigences spatiales et qualitatives.

L'équipement et le mobilier soutiennent les espaces dans les diverses fonctions qui leur sont conférées et aident les collaborateurs dans l'exécution des processus de travail qui leur sont attribués, par exemple dans les zones dédiées aux processus concentrés ou collaboratifs, comme points de rencontre pour la communication formelle et informelle, pour le partage des connaissances ou pour le repos et la régénération. Pour ce qui est de l'agencement des postes de travail, les exigences en matière d'ergonomie et d'orientation des postes de travail à écran ainsi que les

directives citées plus haut en matière de surfaces minimales et de règles d'espacement imposent un cadre strict et étroit, interdisant le positionnement des postes en diagonale ou parallèlement à la façade, souhaité par certains utilisateurs.

En même temps, le choix de surfaces et de matériaux durables de qualité soutient, d'une part, l'effet produit par les espaces et, d'autre part, la culture de l'entreprise, et peut être perçu comme une marque d'estime de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs.

Au mobilier s'ajoutent d'autres éléments d'aménagement comme des plantes et des petits équipements d'organisation de bureau ou encore des éléments de décoration, qui servent à souligner l'ambiance et les objectifs recherchés par le concept.

Le niveau d'influence «Mobilier et équipement» a un impact sur les facteurs d'influence suivants:

- B1 Fonctionnalité
- B2 Ambiance esthétique
- B3 Symbolique
- B5 Espaces de détente et de régénération*
- B7 Qualité du poste de travail
- B8 Couleurs
- B9 Plantes et éléments naturels
- B10 Acoustique*
- B14 Régulation de la sphère privée (privacy)*
- B15 Sentiment d'oppression (crowding)*
- B17 Interruptions et perturbations*

* Voir plus haut

Mobilier et équipement

Facteur d'influence: B1 Fonctionnalité

Mesures minimales dans des locaux existants

Il peut arriver, non seulement dans le cadre de mesures minimales, mais aussi en cas de modernisation, que le mobilier existant doive être utilisé à plus grande échelle et que la seule solution possible soit l'achat de différents éléments neufs. Quelques modules spécifiques sélectionnés avec soin et intégrés dans les espaces collectifs (petits lounges dans les zones centrales et autres espaces de rencontre, par exemple) permettent d'améliorer sensiblement la fonctionnalité s'ils sont adaptés aux activités des utilisateurs ou s'ils sont utilisables de manière flexible (tables à roulettes pouvant être utilisées dans des salles de réunion pour différents settings, par exemple).

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. Dans le cadre d'un projet de construction nouvelle, un concept d'ameublement exhaustif permet généralement de créer une situation optimale qui englobe non seulement les zones de postes de travail, mais surtout les espaces de support comme les zones centrales, les espaces de rencontre, etc. Pour ce qui est de l'équipement et du zonage des espaces spéciaux, il faut veiller à ce qu'ils soient adaptés aux méthodes de travail et de communication prédominant dans l'entreprise et tenir compte, le cas échéant, des exigences spécifiques à l'espace en question.

Mobilier et équipement

Facteur d'influence: B2 Ambiance esthétique

Mesures minimales dans des locaux existants

L'ambiance esthétique d'un environnement de bureau influe sur les émotions et la motivation extrinsèque des utilisateurs, et ce par le biais de leurs sensations. L'ambiance esthétique requiert un concept général et exhaustif et ne peut en aucun cas être vue, par exemple, comme le simple fait d'accrocher quelques tableaux dans les locaux en question. L'ambiance esthétique crée des atmosphères qui donnent une signification à chaque espace et à chaque pièce. Chaque atmosphère incite l'utilisateur à adopter un certain comportement. Lorsqu'il s'agit d'un concept non territorial ou d'un règlement «clean desk», il faut en outre veiller à ce que les utilisateurs puissent apporter des éléments favorisant l'identification, et ce dans un cadre prédéfini.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants. Dans le cadre d'un projet de construction nouvelle, un concept exhaustif permet généralement de créer une ambiance esthétique qui s'étend à tous les niveaux; particulièrement pour les espaces collectifs comme les zones centrales, les zones de rencontre, etc., des atmosphères ciblées peuvent être créées pour favoriser les interactions et fournir un sujet de conversation.

Mobilier et équipement

Facteur d'influence: B3 Symbolique

Mesures minimales dans des locaux existants

Des petits éléments de décoration comme des photos ou autres petits objets permettent de créer une atmosphère agréable et motivante, qui peut être perçue comme une marque d'estime par les collaborateurs. Il faut en outre veiller à ce que les matériaux et les formes soient attrayants, adaptés à l'existant, tout en conservant du caractère. L'expression de la symbolique de différentes pièces et zones est fortement liée à la culture de l'entreprise et à la culture du travail; par exemple, dans les hiérarchies horizontales, l'ensemble du personnel utilise la même offre d'espaces et on renonce volontairement à de grands bureaux individuels pour les supérieurs. Le rayonnement symbolique des locaux influe, d'une part, sur la perception personnelle des utilisateurs et imprègne ainsi l'image de soi, et, d'autre part, sur la perception extérieure (de visiteurs externes, par exemple) et génère ainsi une certaine image publique.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants

Mobilier et équipement

Facteur d'influence: B7 Qualité du poste de travail

Mesures minimales dans des locaux existants

Pour garantir une très bonne ergonomie, il faut au minimum veiller à ce que l'interface individu/fauteuil/table soit conforme à l'état actuel de la technique et réponde aux exigences en vigueur en matière d'ergonomie. Cela signifie que les tables doivent au moins disposer d'un dispositif de réglage de la hauteur, voire, dans l'idéal, d'une possibilité de réglage pour un travail en position debout/assise. Les tables réglables en hauteur sont généralement très appréciées du personnel. En particulier dans le cadre de concepts non territoriaux, cet élément revêt une importance capitale pour le fonctionnement du concept. D'autres éléments comme la lumière, l'air, l'acoustique, l'espace de rangement et toute l'infrastructure informatique contribuent également à la qualité du poste de travail et doivent être faciles à utiliser et réglables de manière flexible. Il faut aussi veiller à garantir une interaction sans accroc de tous les éléments.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.



Figure 45: quelques éléments peuvent suffire à créer la diversité et une ambiance raffinée (facteurs d'influence B3, B7, B8, B13)

Mobilier et équipement

Facteur d'influence: B8 Couleurs

Mesures minimales dans des locaux existants

Pour en savoir plus sur l'impact des couleurs, voir «Couleurs/matériaux/softfacts». Pour ce qui est des éléments du poste de travail lui-même, on joue généralement peu sur les couleurs des tables et des meubles de rangement, pour lesquels il est plutôt recommandé d'avoir recours à des coloris sobres, d'une part pour respecter le facteur de réflexion imposé et, d'autre part, pour éviter une surstimulation dans l'environnement immédiat du travail.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.



Figure 46: des plantes et des éléments naturels apportent non seulement une composante esthétique, mais contribuent également au bien-être

Mobilier et équipement

Facteur d'influence: B9 Plantes et éléments naturels

Mesures minimales dans des locaux existants

Même en cas d'intervention minimale, il faut essayer d'avoir recours à la végétation (c'est-à-dire au moins une plante pour trois postes de travail ou plus) et aux matériaux naturels, afin d'influer de manière positive sur le bien-être des utilisateurs.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Un projet de construction nouvelle offre l'opportunité d'utiliser la végétation non seulement de manière ponctuelle, mais aussi de manière concentrée et fournie, dans des zones dédiées telles que des jardins, des atriums, des espaces extérieurs, etc. (voir Figure 46 et Figure 47). Il est recommandé de faire une sélection de plantes en adéquation avec le concept de bureau et de garantir leur entretien durant l'étape de gestion de manière à garantir également l'hygiène. Certaines zones de travail peuvent aussi accueillir des plantes ou des jardins d'intérieur entiers, qui permettront de se détendre lors des pauses ou de travailler dans une atmosphère totalement différente.

Ces dernières années, divers prestataires ont développé des systèmes permettant de végétaliser des surfaces de bureaux à l'aide de techniques plus ou moins complexes.

Dans les constructions nouvelles, il est également possible de travailler avec des matériaux naturels comme le bois, les textiles et les revêtements de sol en coton (voir Figure 46). Il faut naturellement tabler sur des coûts d'exploitation plus élevés pour l'entretien et le nettoyage, mais ce surcoût est largement compensé par un accroissement du bien-être, de la santé et donc de la motivation et de la productivité du personnel. Il est également recommandé de concevoir les espaces extérieurs avec des éléments naturels.



Figure 47: les plantes peuvent aussi permettre d'organiser et de structurer un espace

3.3.2.6 Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts

L'ambiance est marquée par l'interaction harmonieuse de différents facteurs comme la lumière, l'air, les couleurs, les matériaux, les surfaces, les plantes et, le cas échéant, les objets d'art. Un concept d'aménagement bien choisi peut, par son ambiance, dégager une impression de bien-être et de joie de vivre et donc créer des espaces propices à la créativité, à la spontanéité et aux émotions. Cela fonctionne uniquement si le concept est davantage marqué par le point de vue et les attentes des utilisateurs que par les idées souvent froides à exaltées des experts externes en matière d'aménagement; il est donc conseillé de faire participer les utilisateurs au concept, en prévoyant toutefois un encadrement par un planificateur expérimenté pour garantir le succès du projet.

Combiné à un éclairage optimal et à des matériaux et surfaces de qualité, un concept de couleurs ciblé crée une atmosphère et influence l'effet produit par les espaces sur le bien-être et le comportement des utilisateurs. Dans l'environnement spatial, des accents colorés, appliqués à bon escient, apportent une touche de dynamisme, de fraîcheur ou encore de calme et de régénération. Un bureau particulièrement attractif peut contribuer fortement au bien-être au travail. Les couleurs et les matériaux peuvent aussi contribuer à se repérer dans l'espace et à créer des zones et des valeurs de reconnaissance.

Le niveau d'influence «Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts» a un impact sur les facteurs d'influence suivants:

- B1 Fonctionnalité
- B2 Ambiance esthétique*
- B7 Qualité du poste de travail
- B8 Couleurs
- B9 Plantes et éléments naturels*
- B10 Acoustique
- B16 Territorialité

* Voir plus haut



Figure 48: l'utilisation de couleurs permet d'identifier différentes pièces ou zones (facteur d'influence B1)

Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts

Facteur d'influence: B1 Fonctionnalité

Mesures minimales dans des locaux existants

Les couleurs ou certains matériaux servent à délimiter différentes zones du bureau et fournissent des informations concrètes sur son utilisation et sa fonctionnalité. S'ils sont proposés de façon ciblée, les outils ou les consommables déclenchent certains schémas comportementaux chez les utilisateurs.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

L'agencement des couleurs peut servir à informer et à fournir des points de repère; par exemple, on peut créer une valeur de reconnaissance en utilisant toujours la même couleur pour une fonction donnée dans l'espace en question (penderies toujours de la même couleur, etc.) (voir Figure 48 et Figure 49). Les marquages colorés servent aussi à la signalétique.



Figure 49: «la salle de réunion verte», reconnaissable à l'utilisation de la couleur verte (facteur d'influence B1)

Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts

Facteur d'influence: B7 Qualité du poste de travail

Mesures minimales dans des locaux existants

Utiliser des matériaux durables et de qualité permet d'obtenir une valeur élevée et donc aussi de faire entrer les aspects écologiques et le développement durable en ligne de compte. Le choix de matières naturelles écologiques va au-devant des attentes de nombreux collaborateurs en termes d'écologie et de développement durable et peut donc avoir un impact positif sur la santé et le bien-être. La vue sur la nature, qu'il faudrait idéalement avoir depuis plus de 60% des postes de travail standard, agit comme un multiplicateur supplémentaire. De plus, la disponibilité d'un espace vert, d'un parc ou d'une surface naturelle accessible à pied (en dix minutes au maximum) est conseillée.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants

Construction nouvelle

Voir Mesures minimales dans des locaux existants

Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts

Facteur d'influence: B8 Couleurs

Mesures minimales dans des locaux existants

Un concept de couleurs ciblé peut aussi être une mesure d'ordonnement et de structuration dans des locaux existants. Combinée aux matériaux et au concept de couleurs, la couleur peut, ici aussi, favoriser l'identification, par exemple pour les espaces sociaux et autres espaces spéciaux (voir Figure 48 et Figure 49).

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Dans le cadre d'un projet de construction nouvelle, il est possible de développer et de mettre en œuvre un concept global avec une ergonomie de couleurs correspondante. L'objectif d'un concept de couleurs ergonomique est d'éviter aussi bien la surstimulation que le manque de stimulation et la monotonie en garantissant un bon équilibre entre le calme et la stimulation.

En règle générale, les couleurs produisent les effets suivants:

- les teintes vives (vert criard, par exemple) ont un effet < bruyant > et peuvent renforcer subjectivement une nuisance sonore existante; à l'inverse, les couleurs pâles ont plutôt tendance à étouffer le bruit;
- les couleurs claires agrandissent l'espace;
- les tons chauds peuvent élever la température ressentie de 2 °C dans une pièce, les tons froids peuvent la faire baisser;
- les couleurs utilisées de façon ciblée ordonnent et structurent l'espace;
- un grand nombre de couleurs différentes sans aucun lien apparent entre elles crée une impression d'agitation et de confusion.

Notre perception des couleurs dépend aussi bien de notre contexte culturel que de nos expériences personnelles. C'est pourquoi les perceptions générales des couleurs présentées ici ne peuvent et ne doivent pas être vues comme des définitions. L'objectif de cette classification est seulement de fournir certaines tendances fondamentales.



Figure 50: le choix des matériaux et des couleurs crée un environnement confortable (facteurs d'influence B1, B7, B8, B10)

Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts

Facteur d'influence: B10 Acoustique

Mesures minimales dans des locaux existants

L'utilisation de certains matériaux sur les murs, au sol ou au plafond a un impact positif sur l'acoustique de la pièce. Les rideaux, en fonction du matériau utilisé, peuvent non seulement apporter une protection visuelle, mais aussi avoir un impact sur l'acoustique.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

L'agencement des couleurs peut servir à informer et à fournir des points de repère, par exemple en améliorant l'acoustique de l'espace grâce à des matériaux de surface dotés de propriétés acoustiques et en réduisant ainsi le stress.



Figure 51: une conception qui tire profit de différents matériaux et de différentes couleurs tout en contribuant à une bonne acoustique (facteurs d'influence B2, B3, B7, B8, B10)

Ambiance: couleurs/matériaux/softfacts

Facteur d'influence: B16 Territorialité

Mesures minimales dans des locaux existants

Des fournitures/softfacts mis à disposition de manière ciblée, par exemple des tableaux blancs, des flip charts, des murs d'écriture, etc., permettent aux utilisateurs de laisser des traces. Les murs d'équipe peuvent aussi avoir un impact positif sur l'appropriation d'espaces et créer de l'attachement. En principe, les surfaces sur lesquelles on peut visualiser des contenus influent de manière positive sur le travail d'équipe. Ces surfaces témoignent en outre de la présence du groupe et dégagent une impression de compétence et de connaissance.

Modernisation de locaux existants

Voir Mesures minimales dans des locaux existants.

Construction nouvelle

Le concept de couleurs peut également servir à informer et à fournir des points de repère, par exemple en utilisant des contrastes pour créer des délimitations et des territoires.

3.4 Recommandations pour le workplace change management

Ce chapitre propose des recommandations pour toutes les étapes du projet de changement de lieu de travail en mettant l'accent sur l'accompagnement des personnes concernées tout au long du processus de changement. Les recommandations se basent sur les facteurs d'influence du chapitre 0.



Le présent chapitre a pour objectif de clarifier pourquoi le workplace change management est important. De plus, il doit permettre au lecteur de voir à quoi un tel processus peut ressembler. Les recommandations décrites ci-après doivent aider à identifier et à éliminer les obstacles et les incertitudes perçus subjectivement. Le lecteur doit aussi être sensibilisé à l'identification des facteurs de motivation et d'acceptation et à leur utilisation dans le processus de changement. Ce chapitre vise également à souligner l'importance capitale du workplace change assessment (voir chapitre 3.4.2.2). Les recommandations suivantes doivent, dans leur ensemble, aider à concevoir un processus de workplace change management permettant de préserver ou de promouvoir la santé, la satisfaction et l'acceptation du personnel. Toutefois, ces recommandations ne doivent pas servir à habiliter une personne dénuée d'expérience en change management ou en changement organisationnel à mettre en œuvre un processus de change management toute seule. Le soutien de spécialistes est indispensable.

Dans un premier temps, les hypothèses fondamentales à la base de l'approche suivie ici en matière de workplace change management sont présentées.

3.4.1 Hypothèses fondamentales du workplace change management

- **Un processus de workplace change ne peut pas être standardisé.**

«LE» processus de workplace change qui conduit au succès n'existe pas. Le présent guide se fonde sur l'idée selon laquelle le procédé et le déroulement d'un processus de change management sont à adapter individuellement à la situation initiale de l'entreprise et au contenu du processus de changement²¹⁰. C'est pourquoi il est essentiel que le processus de workplace change réponde aux spécificités du projet et aux particularités des unités concernées (culture de conduite et d'équipe, méthodes de travail et activités), qu'il fasse l'objet d'un suivi permanent et soit adapté en cas de besoin. La première étape d'un processus de workplace change est donc l'analyse de la situation initiale dans le cadre du change assessment (voir chapitre 3.4.2.2).

- **Le workplace change management commence dès la conception et la planification du bureau.**

Le change management ne commence pas seulement quand le concept ou le plan de bureau est prêt. Impliquer les personnes concernées au plus tôt et les informer au cours de l'étape de conception et de planification du projet de changement de lieu de travail est déterminant pour le succès du processus de changement. L'équipe de changement doit donc être active dès le début du projet.

²¹⁰ Exner & Königswieser, 1998; Gerhardt, 2007; Inversini, 2005; Jenny et al., 2011

- **L'harmonisation du processus de planification et du processus de change management est un critère de succès capital.**

Le processus de planification et le processus de change management doivent être harmonisés tant au niveau du calendrier qu'au niveau du contenu. Pour le concept de communication, il est par exemple important de savoir à quel moment des décisions de planification majeures seront prises et pourront être communiquées. Pour l'implication du personnel, il est important de travailler étroitement avec les planificateurs de bureau afin d'harmoniser le moment des mesures d'implication (enquête, ateliers, etc.) avec le calendrier des travaux et d'en garantir ainsi la faisabilité. Il est également important de communiquer des informations précises sur le concept de bureau au cours du processus de changement. C'est pourquoi il peut être utile que le planificateur du bureau présente et explique lui-même le concept et d'éventuels détails. Il revient aussi au planificateur du bureau d'intégrer au concept les feed-back des personnes concernées recueillis lors des activités de change management. Ces quelques éléments montrent qu'une collaboration et une concertation étroites entre l'équipe de changement et l'équipe de planification du bureau est essentielle.

- **Le workplace change management a besoin de spécialistes.**

Le change management ne s'apprend pas en lisant un livre sur le sujet. Pour gérer un projet de changement avec succès, il est indispensable que le change manager dispose de connaissances approfondies, d'expériences accumulées, de compétences pointues en communication et de compétences en matière de systèmes. Cela est valable aussi bien pour un projet de changement de lieu de travail que pour d'autres projets de changement organisationnel. Pour ces derniers, il est également d'usage de mandater des spécialistes en changement formés et expérimentés. Cela devrait s'appliquer aussi aux processus de workplace change.

- **Le workplace change est une tâche de conduite à tous les échelons de la hiérarchie.**

Un change manager planifie, pilote et coordonne les activités de change management. Toutefois, le changement ne peut réussir que si les cadres concernés à tous les échelons assument une responsabilité pour le processus de changement. Cela commence au plus haut niveau par un promoteur de projet (voir chapitre 3.1) et se répercute ensuite en cascade à tous les échelons hiérarchiques qui lui sont subordonnés, et ce jusqu'au chef d'équipe. Si chaque niveau de conduite joue son rôle dans le processus de changement et transmet les idées clés du nouveau concept de workplace ainsi que les objectifs qui y sont liés de manière convaincante et en témoignant de l'estime, la probabilité d'obtention d'une mise en œuvre réussie et favorable à la santé augmente sensiblement.

- **Le workplace change management est plus que de la communication.**

La procédure décrite ici repose sur une conception du workplace change management axée non seulement sur l'information et la préparation des personnes concernées, mais aussi sur leur implication afin qu'elles puissent avoir une influence sur l'environnement de bureau dans lequel elles travailleront au final (voir chapitre 1.4). Comme indiqué au chapitre 0, pouvoir exercer un certain contrôle constitue une ressource décisive pour le personnel. Dans un processus de changement favorable à la santé, il faut mettre particulièrement l'accent sur l'implication.

- **Le change management ne s'arrête pas avec l'emménagement.**

Si les mesures de changement sont arrêtées trop tôt, le changement risque de ne pas être intériorisé par le personnel. C'est pourquoi, après l'emménagement, il est également nécessaire de mettre en place des mesures de changement qui stabilisent et consolident la nouvelle situation. En particulier en cas de changement de culture, il faut que l'équipe de changement donne régulièrement des impulsions qui aident à ancrer durablement les nouvelles méthodes de travail et les nouveaux comportements, et ce pendant longtemps après l'emménagement.

3.4.2 Recommandations pour le workplace change management au cours des différentes étapes.

Ce chapitre propose d'abord un aperçu des étapes d'un processus de changement, lesquelles reposent sur le modèle d'étapes présenté au chapitre 3.1.2. Des recommandations pour la réalisation du workplace change assessment (étapes 1 et 2) sont ensuite fournies, de même que des activités possibles pour les étapes suivantes.

3.4.2.1 Aperçu du modèle d'étapes du workplace change management

Selon Lewin²¹¹, un processus de changement comprend trois étapes: «dégel» (unfreeze), «changement» (move) et «regel» (refreeze). On «dégèle» d'abord un état existant de l'organisation en vue de la préparer au processus de changement. Dans l'étape suivante, on sort de la situation initiale par la mise en œuvre effective de changements (move) puis, pour finir, on atteint et on consolide la nouvelle configuration, c'est-à-dire qu'on la «regèle». Chacune de ces trois étapes exige diverses capacités d'adaptation de la part du personnel.

Le modèle d'étapes présenté à la Figure 52 relie les étapes du changement selon Lewin aux étapes d'un projet de changement de lieu de travail exposées au chapitre 3.1. Il place ainsi le processus de workplace change management au même rang que le processus de planification et de déménagement de l'environnement de bureau.



Figure 52: étapes du processus de workplace change (sur la base de la norme DIN 69901-2 et d'après Lewin, 1947)

Lors de l'**étape d'initialisation**, la vision et les objectifs sont définis, l'organisation de projet est arrêtée, les rôles et les responsabilités sont établis²¹². Contrairement à ce que l'on voit souvent dans la pratique, la communication et l'implication des personnes concernées interviennent dès maintenant dans un processus de change management favorable à la santé. Ainsi, l'étape de dégel commence en même temps. On passe ensuite à l'**analyse** (ou workplace change assessment), au cours de laquelle sont collectées toutes les informations nécessaires à la conception du processus de workplace change, notamment les structures, les conditions, les particularités, mais aussi les facteurs culturels tels que l'attitude, les valeurs, la confiance²¹³. Un **concept** pour le processus de change management est élaboré sur la base des résultats de l'analyse. Durant l'étape de **planification**, ces concepts sont affinés, les lots de travail sont définis, les plans de communication, les plans de déroulement, les calendriers et les plans budgétaires sont mis au point. C'est à l'étape de **mise en œuvre** que commence véritablement le changement. A ce stade, le personnel est préparé au changement, à la création du nouveau concept de bureau et à l'emménagement, et l'emménagement a lieu. Après une période d'utilisation d'une durée prédéfinie, on procède à une **évaluation** des résultats du projet et du processus. Si les résultats font apparaître des éléments à améliorer, les activités de change management nécessaires doivent être mises en œuvre. Avec l'emménagement démarrent l'étape d'**exploitation** et donc le **regel**, au cours duquel les nouvelles méthodes de travail sont vécues et intériorisées. A ce stade, le processus de changement n'est en

²¹¹ Lewin, 1947

²¹² Kuster et al., 2006

²¹³ Gerhardt & Frey, 2006

aucun cas terminé; en effet, il doit maintenant être ancré par des activités de change management²¹⁴.

Un change manager doit maintenant s'interroger sur les activités à déployer pour accompagner les personnes concernées tout au long du processus de changement. Le graphique de la Figure 53 propose un aperçu des activités possibles au cours des étapes expliquées précédemment. Chacun des groupes cibles ou acteurs principaux (description au chapitre 3.1.1) des activités est marqué par la couleur du cadre (voir légende). Les responsables cités ici sont décrits au chapitre 3.1.1.

Cette représentation n'est pas à voir comme un livre de recettes ou un mode d'emploi, mais vise seulement à montrer des activités typiques ou possibles à déployer lors d'un processus de workplace change. Comme indiqué au chapitre 3.4.1, un processus de workplace change doit être adapté aux spécificités de chaque projet. La première étape d'un processus de workplace change est donc toujours le workplace change assessment qui est expliqué ci-après au chapitre 3.4.2.2.

²¹⁴ Lewin, 1947

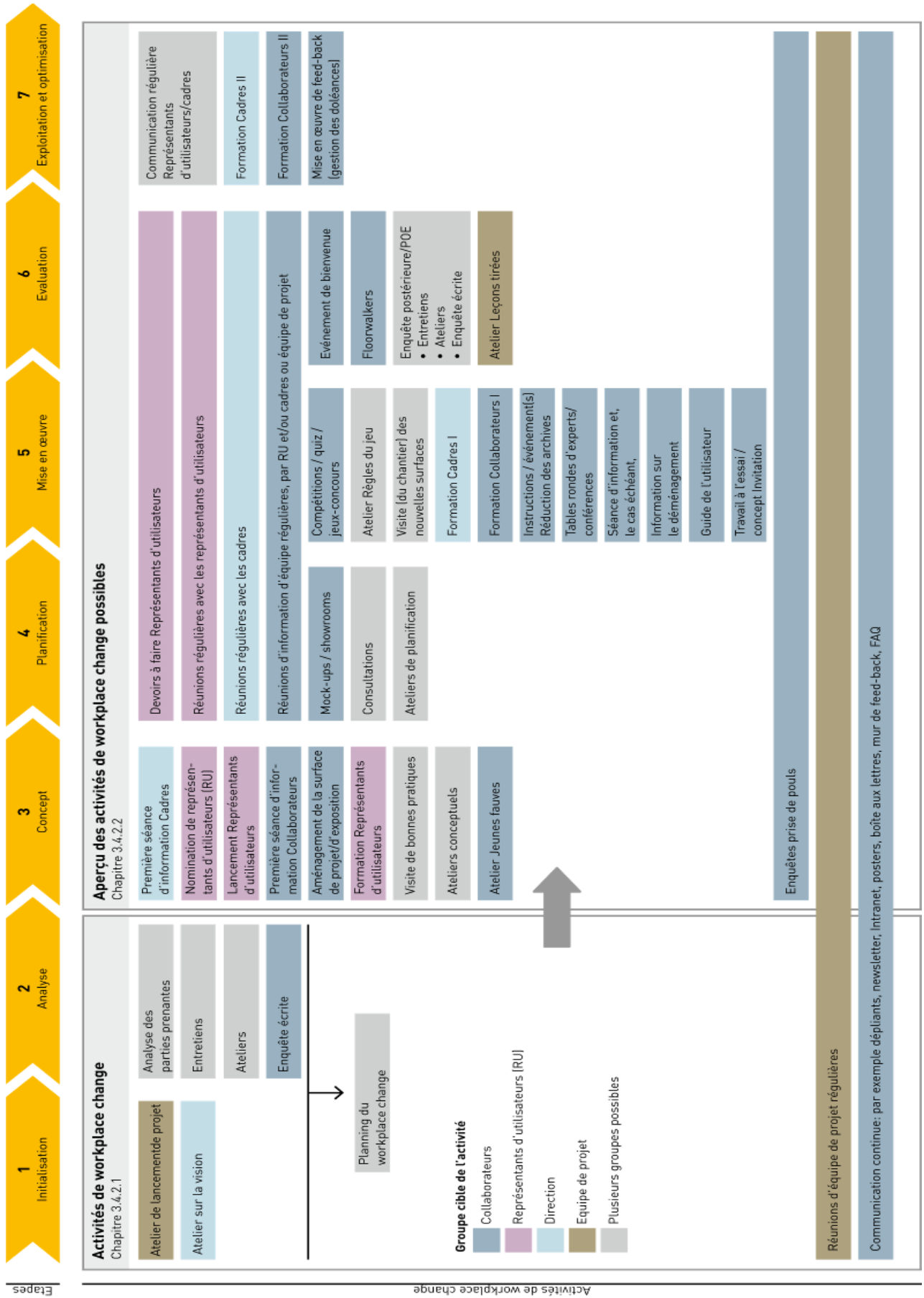


Figure 53: modèle d'étapes avec des activités possibles dans un processus de workplace change

3.4.2.2 Etapes 1 et 2: le workplace change assessment comme base du processus de workplace change

Chaque entreprise, chaque département et chaque projet de changement de bureau est différent; c'est pourquoi il faut également harmoniser le **processus de workplace change management** avec la situation initiale individuelle. Pour réussir le processus de changement, il est donc important de procéder à un «**workplace change assessment**» au cours des deux premières étapes du projet. Ce dernier est décrit en détail ci-après.

L'objectif du workplace change assessment est d'identifier l'ampleur, la profondeur et la portée des **activités de change management** requises et de déterminer la propension au changement (change readiness). On identifie les obstacles et les incertitudes perçus subjectivement, auxquels il faudra faire face pendant le processus de change. On identifie également les facteurs de motivation et d'acceptation pouvant être utilisés comme leviers pour la santé, la satisfaction et l'acceptation. Le résultat de cette analyse (change assessment) est un plan de changement et de communication détaillé.

Les aspects ci-après ont une influence sur l'organisation individuelle du processus de change management et doivent donc être collectés dans le cadre de l'assessment.

1. Situation initiale de l'entreprise

- **Profil de l'entreprise** (secteur d'activité, objectifs stratégiques/ valeurs, structure/ organisation)
- **Aspects culturels / culture d'entreprise** (culture du pays, style de conduite et hiérarchies vécues, culture de communication et de participation)

2. Influences situationnelles

- **Dues à l'entourage** (moteurs dans l'entourage de l'entreprise, directives juridiques notamment pour l'implication de certains groupes d'utilisateurs [conseils d'entreprise en Allemagne])
- **Dues au projet** (budget du projet/restrictions budgétaires, disponibilité et qualité des experts en changement et en communication internes et externes, délai jusqu'à l'emménagement, planning du déménagement, nombre d'unités/de collaborateurs concernés)
- **Dues à l'étendue du changement** (objectifs du changement, ampleur du changement entre l'ancien et le nouveau concept de bureau, changement de la qualité du site, qualité et fonctionnalité du nouveau bureau, changement du concept informatique et de téléphonie, introduction du home office/des méthodes de travail mobiles)

3. Caractéristiques des personnes impliquées

- **Personnes impliquées dans l'équipe de projet** (organigramme du projet / rôles / responsabilités, compétences en change management et ressources temporelles disponibles [internes et externes], attitude face au nouveau concept de bureau, importance perçue du change management dans l'ensemble de l'équipe de projet)
- **Caractéristiques des utilisateurs concernés** (profils d'activité / fonction professionnelle, structure d'âge, ancienneté moyenne, rôle / activités / attitude du promoteur du projet dans la direction et des cadres concernés à tous les échelons de hiérarchie)
- **Attitude des utilisateurs concernés** (ouverture générale aux changements, attitude face à l'ancien et au nouveau bureau, expérience avec des concepts de bureaux modernes et des processus de changement antérieurs, atouts/faiblesses perçus et potentiels éventuels pouvant être obtenus avec un nouveau concept de bureau)

Le workplace change assessment comme élément de l'analyse des besoins workplace

Afin de profiter des synergies, le workplace change assessment peut être associé à l'analyse des besoins workplace, destinée à recueillir les activités et les procédures servant de base à la planification du bureau adéquat (voir chapitre 3.2). On peut donc utiliser les mêmes activités d'analyse (atelier, entretiens ou enquêtes, par exemple) que dans l'analyse workplace; il suffit de les élargir aux questions et thématiques du change management. On évite ainsi une charge de travail supplémentaire pour le workplace change assessment.

Il est possible de combiner les outils de mesure et d'analyse présentés au chapitre 3.2 en fonction de la taille du projet. Les particularités dont il faut tenir compte lors de ces activités en ce qui concerne le change management sont listées plus bas. Il est à noter que les activités énumérées ci-dessous représentent une série d'activités envisageables pour un projet; cela ne signifie en aucun cas que toutes les activités sont à appliquer.

• Etape 1: initialisation



Etape 1 Initialisation	Activités de changement possibles	Facteurs d'influence concernés
	<p>Atelier de lancement de projet Conformément au chapitre 3.2, les particularités ci-après sont en principe à prendre en compte pour le change management assessment.</p> <p>On aborde le thème de la propension au changement avec les participants (du point de vue de l'équipe de projet) et on identifie les activités/canaux de communication existants pouvant être utilisés pour la communication de changement (journaux d'entreprise, pages Intranet, sharepoints, réunions du personnel prévues régulièrement et indépendamment du projet de changement, etc.). On identifie les ressources disponibles et les compétences en change management existantes et on décide si un soutien externe est nécessaire pour le change management. On se renseigne pour savoir si divers processus de changement ont lieu en parallèle.</p>	CM3, CM9, CM12
	<p>Atelier sur la vision et les objectifs Conformément au chapitre 3.2, les particularités ci-après sont en principe à prendre en compte pour le change management assessment.</p> <p>Outre les contenus décrits plus haut, il est important de clarifier le rôle que le donneur d'ordre, le promoteur du projet et le groupe de pilotage joueront dans le processus de changement pour soutenir les personnes concernées. Ces acteurs sont sensibilisés au fait que leur comportement exemplaire, leur communication et leur soutien (vis-à-vis des cadres subalternes et des collaborateurs) sont cruciaux pour permettre un processus de changement favorable à la santé. Le donneur d'ordre, le promoteur du projet et le groupe de pilotage peuvent aussi avoir des questions en suspens, des incertitudes et des inquiétudes face au changement. Celles-ci doivent être abordées au cours de l'atelier et, si possible, résolues. Si les résistances sont déjà élevées à ce niveau, il est impératif de mener des entretiens</p>	CM1, CM4, CM5, CM7, CM8, CM11

individuels. Une décision sur l'étendue de la participation des personnes concernées doit, si possible, déjà être prise durant cet atelier. A cet effet, il est nécessaire de sensibiliser les personnes assistant à l'atelier au fait que les possibilités de participation ont une importance majeure pour la capacité d'un processus de changement à promouvoir la santé.

• **Etape 2: analyse**



Etape 2 Analyse	Activités de changement possibles	Facteurs d'influence concernés
	<p>Analyse des parties prenantes Conformément au chapitre 3.2, les particularités ci-après sont en principe à prendre en compte pour le change management assessment. En plus des contenus abordés plus haut, on peut examiner s'il est possible de définir des activités ciblées ou des besoins de soutien dans le processus de changement en s'appuyant sur l'attitude et sur l'influence des groupes de parties prenantes.</p>	CM1, CM9
	<p>Enquête écrite Conformément au chapitre 3.2, les particularités ci-après sont en principe à prendre en compte pour le change management assessment. L'enquête écrite menée auprès du personnel pour le change assessment se concentre plus particulièrement sur la propension au changement, le besoin de soutien, l'évaluation des facteurs d'influence du chapitre 0 et le bénéfice personnel perçu de façon subjective.</p>	CM1, CM2, CM4, CM5, CM12
	<p>Entretiens Conformément au chapitre 3.2, les particularités ci-après sont en principe à prendre en compte pour le change management assessment. Les entretiens pour le change assessment mettent particulièrement l'accent sur la propension au changement de chaque groupe de parties prenantes concerné, le besoin de soutien, les avantages et les inconvénients du changement perçus subjectivement, la satisfaction quant à la communication et au processus de changement jusque-là. Les entretiens menés avec les cadres peuvent aussi permettre de recueillir des objectifs supplémentaires pour leur propre unité ainsi que leur vision du rôle du cadre dans le processus de changement.</p>	CM1, CM2, CM4, CM5, CM8, CM6, CM12
	<p>Atelier Conformément au chapitre 3.2, les particularités ci-après sont en principe à prendre en compte pour le change management assessment. Les contenus sont similaires à ceux des entretiens décrits plus haut.</p>	CM1, CM2, CM4, CM5, CM8, CM6, CM12

- **Résultat des étapes 1 et 2: le planning du workplace change**

Résultat des étapes 1 et 2	Activités de changement possibles	Facteurs d'influence concernés
	<p>Planning du workplace change</p> <p>Le workplace change management assessment doit être réalisé, documenté et évalué par un expert en changement. Celui-ci regroupe, sur la base des résultats obtenus, les activités adéquates dans le processus de changement, en ajoute une description détaillée et précise les responsabilités. Un planning du workplace change contenant également le calendrier de communication en découle.</p>	<p>CM1, CM3, CM9, CM10, CM11, CM12</p>

Le planning du workplace change englobe différents niveaux de détails (voir Figure 54).

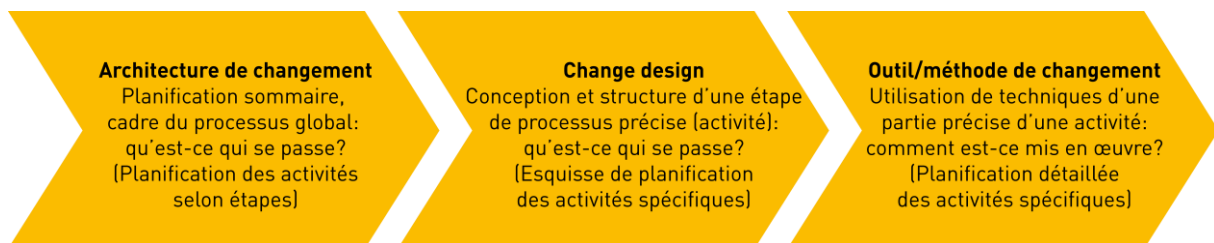



Figure 54: niveaux de détails d'un planning de workplace change

Le niveau le plus haut est ladite **architecture de changement** (Königswieser & Hillebrand, 2009). Elle définit quelles activités doivent avoir lieu lors de quelle étape (interdépendances et schémas temporels compris) et avec quels participants. Des exemples d'architectures de changement sont disponibles au chapitre 0. Au degré de détail suivant, l'expert en changement fixe les objectifs, les contenus, la durée, le calendrier, les participants et les responsables de chaque activité de l'architecture de changement. On parle ici de **change design**. A ce niveau, on décide notamment si une première information est prévue sous forme d'une grande manifestation ou de plusieurs petites séances d'information; le cas échéant, on détermine qui l'anime, qui la présente, où elle a lieu, combien de temps elle dure, etc. Un exemple de change design d'une activité du planning de workplace change est présenté à la Figure 55. Au dernier degré de détail, l'expert en changement définit les **outils/méthodes de changement** qu'il utilise pour chaque activité et chaque point du calendrier. Il détermine, par exemple pour un atelier précis, quelles méthodes d'animation (brainstorming, world café, interrogation en séance plénière, etc.) sont à utiliser à quel moment, quels arguments et quels contenus sont à aborder, comment les présenter (tonalité) et quelles questions (sous quelle forme) sont à poser. En principe, chaque déclaration, annonce, remarque ou question de l'expert en changement ou de la personne chargée du thème peut avoir l'effet d'une intervention (positive ou négative) (Königswieser & Hillebrand, 2009). La qualité d'un processus de workplace change est jugée dans une large mesure au professionnalisme, à la réalisation et à l'évaluation à tous les niveaux de son concept. Etablir un bon planning (architecture de changement) constitue certes la base, mais ne suffit pas pour garantir un processus réussi. Il est aussi particulièrement important que le **planning de workplace change** (à tous les degrés de détail) soit vu comme dynamique, fasse l'objet d'un suivi permanent et soit adapté en cas de besoin. La dynamique de groupe peut même conduire à ce que les outils/méthodes de changement prévus soient encore adaptés pendant un atelier et que la démarche définie auparavant soit modifiée spontanément. Il est donc important que l'expert en changement dispose non seulement d'un savoir-faire approprié en matière d'assessment et de mise en place d'un planning, mais aussi de compétences

méthodologiques et communicatives solides ainsi que d'une sensibilité empathique pour les individus et les groupes.



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

«Nettoyage par le vide» des archives/ réduction de l'espace de rangement

Guide et événement

Responsable	Myriam Exemple
Soutien	Max Exemple
Support	Document écrit suivi d'un événement
Participants et nombre	Tout le personnel concerné, 100 personnes
Rythme/durée	Une fois, l'événement dure env. 4 heures
Objectif	Aider le personnel à réduire les archives. Montrer ce qui peut être éliminé et comment, présenter les solutions d'archivage possibles.
Contenu	<p>Information des personnes concernées sur la réduction des archives.</p> <ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce qui est supprimé comment et où: papier, documents confidentiels, carton, vieux classeurs, verre rebuts électroniques, etc.• Description des solutions d'archivage dans le nouveau concept, incl. tailles / illustrations / où trouver quoi: personnel, archives d'équipe, archives de projet, etc.• Archivage: de quelles solutions dispose-t-on (archives centrales internes ou externes)? Quelle démarche / quel processus suivre? Quelle est la durée des temps de réaction (quand on a besoin de quelque chose qui se trouve dans les archives centrales)? Quelles sont les solutions d'archivage numérique? Dois-je tout scanner moi-même ou y a-t-il un service qui s'en charge?• Quelles sont les réglementations en matière de délais de conservation de documents et où peut-on les trouver?• Quand l'événement sur la réduction des archives aura-t-il lieu?• Astuces et conseils pour un travail sans papier, organisation des notes/tâches, outils de collaboration, etc. <p>Événement sur la réduction des archives: coup d'envoi collectif pour l'étape de réduction des archives, mise à disposition d'informations sur la réduction des archives et appel officiel de la direction afin de mobiliser les personnes concernées. Événement à caractère informel.</p>

Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern
Tél. +41 31 350 04 04
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch

Figure 55: exemple de change design pour l'activité «nettoyage par le vide / réduction de l'espace de rangement»

Dans le modèle d'étapes (Figure 53), le workplace change assessment est séparé des activités de workplace change pour des raisons de lisibilité graphique. Mais il est évident que les activités réalisées pendant le change assessment sont d'ores et déjà des activités de changement et qu'elles

ont donc déjà une influence sur l'attitude et le degré d'information des personnes concernées. Elles ne servent donc pas seulement à l'analyse mais ont, en tant qu'intervention, déjà un effet direct.

Dans la pratique, les processus de change management sont souvent comparés, évalués et différenciés uniquement au niveau de l'architecture de changement. Néanmoins, les différences dans le change design ou au niveau des outils/méthodes de changement utilisés, souvent peu vues de l'extérieur, sont tout aussi essentielles. Il s'agit donc d'insister sur le fait que l'utilisation ou la reproduction (copie) de plannings de change management est risquée dans la mesure où l'on ne sait pas en détail comment les processus au niveau du change design ou des outils/méthodes de changement ont été réalisés. Le chapitre suivant donne un aperçu des activités souvent déployées au niveau de l'architecture de changement dans les processus de workplace change.

3.4.2.3 Etapes 3 à 7: activités possibles du workplace change management

Les activités de changement sont considérées comme des outils pouvant être utilisés pour diverses tâches au cours du processus (Figure 53). Les activités usuelles sont listées et décrites brièvement ci-après. Pendant un processus de changement, l'expert en changement fait, après l'analyse (change assessment), une sélection d'activités adéquates (comme planning de workplace change) pour les déployer ensuite. Il peut réagir à d'éventuelles évolutions du projet et adapter les activités ainsi que les outils et les méthodes. Il est à noter que le choix d'activités se fait au cas par cas et que la liste suivante ne doit pas être vue comme un livre de recettes. De même, il ne s'agit pas de déployer toutes les activités listées ci-dessous, mais plutôt de faire, parmi ces activités possibles, une sélection qui répond au besoin spécifique du projet.

• Etape 3: concept



Etape 3 Concept	Activités de changement possibles	Facteurs d'influence concernés
	<p>Première séance d'information Cadres Les cadres sont informés sur l'état du projet et ont la possibilité de poser des questions. Les contenus sont les mêmes que lors de la première séance d'information pour les collaborateurs. Toutefois, on aborde en plus le rôle des cadres et des représentants d'utilisateurs. Dans certains projets, il est judicieux de distinguer les séances d'information Cadres par échelon, notamment quand le senior management doit être informé en amont, mais qu'il a besoin de moins de détails que les échelons hiérarchiques inférieurs. Il est important que le donneur d'ordre et le promoteur de projet communiquent eux-mêmes activement dans cette communication.</p>	CM2, CM3, CM4, CM7, CM8, CM11
	<p>Nomination de représentants d'utilisateurs Si le change assessment démontre la nécessité d'avoir des représentants d'utilisateurs, il faut désormais les choisir et les nommer. Généralement, cela incombe aux cadres, mais il est aussi possible de déroger à cette règle au cas par cas. Il est utile que les représentants d'utilisateurs assument ce rôle de leur plein gré. Le rôle et la fonction des représentants d'utilisateurs peuvent varier en fonction des résultats du change assessment. En conséquence, le profil de compétence requis pour les représentants d'utilisateurs peut aussi varier (échelon hiérarchique, devoirs et marges de</p>	CM1, CM4, CM10

	<p>manœuvre, influence possible). Le rôle et le profil de compétence sont à définir par l'expert en changement sur la base du workplace change assessment.</p>	
	<p>Lancement Représentants d'utilisateurs Lors du lancement, les représentants d'utilisateurs sont informés sur leur rôle et leur profil de compétence. Ils reçoivent des informations détaillées sur le projet et se voient remettre des documents de communication spécialement préparés, qu'ils peuvent utiliser pour informer leurs équipes. Si les représentants d'utilisateurs ne sont pas des cadres, il est fortement conseillé d'inviter les cadres au lancement afin que la répartition des rôles entre les deux parties prenantes soit bien claire. Le change management est une tâche de conduite et ne peut en aucun cas être délégué aux représentants d'utilisateurs.</p>	<p>CM3, CM4, CM8, CM9, CM11</p>
	<p>Première séance d'information Collaborateurs L'objectif de cette manifestation est de fournir aux collaborateurs une vue d'ensemble du projet, de son contexte et des motivations/raisons qui le rendent indispensable. La vision du projet et les objectifs sont aussi communiqués ici. Le planning du workplace management est présenté afin de garantir la transparence sur l'information et l'implication des personnes concernées (quand et comment). Les messages doivent être clairs et les éventuels défis doivent être communiqués de manière transparente. Thèmes envisageables: vision et objectifs du projet, planning du workplace change, avantages et défis pour les personnes concernées, organisation du projet et interlocuteurs, information sur les représentants d'utilisateurs (s'il y en a). Cette séance d'information peut se faire avec des grands groupes ou dans de petits ateliers. Le donneur d'ordre et le promoteur du projet doivent ici être impliqués personnellement et communiquer activement.</p>	<p>CM3, CM7, CM4, CM2, CM10</p>
	<p>Aménager la surface de projet/d'exposition Immédiatement après la première information, il est judicieux d'ouvrir une surface de projet/d'exposition. Il s'agit en l'occurrence d'un lieu physique où des informations sur le projet sont regroupées, présentées et actualisées en permanence (maquettes, posters, photos, calendriers, questions fréquentes, etc.). L'endroit approprié pour cela est un lieu où les personnes concernées passent «quoi qu'il arrive» (zone d'accueil, cantine, kitchenette, etc.). Plus tard, on peut aussi y exposer des exemples de meubles, d'équipements informatiques et de téléphonie, de casiers, etc. Cela permet aux collaborateurs de s'en faire une idée (voir étape de planification: «mock-ups»). A cet endroit, on peut aussi dresser des murs à post-it ou réaliser des sondages ponctuels (voir enquête prise de pouls) afin de donner aux personnes concernées la possibilité d'apporter un feed-back. Des consultations (voir l'étape de planification Consultations) peuvent être menées sur cette surface.</p>	<p>CM2, CM3, CM4, CM6, CM8, CM9, CM12</p>

	<p>Formation Représentants d'utilisateurs</p> <p>Les utilisateurs sont préparés à leur rôle et à leurs missions dans le processus de changement. Cela inclut notamment la transmission d'informations sur le nouveau concept et sur les étapes importantes du projet ainsi que la préparation à la gestion d'éventuelles difficultés. Si les représentants d'utilisateurs ne disposent pas d'une grande expérience avec les processus de changement, une formation pour les préparer à leur rôle peut se révéler indispensable (communication, écoute active, gestion des résistances, autogestion, gestion des conflits sociaux et des conflits de rôles). Il est possible de définir un sparring-partner pour chaque représentant afin qu'ils se soutiennent mutuellement au cours du processus de changement.</p>	<p>CM3, CM4, CM7, CM8, CM9</p>
	<p>Visite de bonnes pratiques</p> <p>Il s'agit ici de visiter des entreprises ayant un concept de bureau similaire à celui qui doit être introduit. Les visites sur place permettent d'avoir une meilleure idée du concept et d'échanger directement avec des personnes concernées. Cette visite peut être faite très tôt dans le projet avec le donneur d'ordre, le promoteur du projet ou le groupe de pilotage. Elle permet d'accroître la propension à s'engager sur de nouvelles voies en matière de planification de bureau. Toutefois, les visites de bonnes pratiques peuvent aussi être faites avec des représentants d'utilisateurs afin de leur donner une impression palpable du projet. Une telle visite est souvent bien plus efficace qu'une communication avec des photos et des maquettes, car elle permet de vivre les nouveaux locaux. Si un projet pilote a été réalisé dans l'entreprise même, il est aussi possible d'aller le visiter. Dans ce cas, il est même pertinent de proposer cette visite à l'ensemble du personnel concerné (à plusieurs dates, si nécessaire).</p>	<p>CM3, CM4, CM8, CM9, CM10, CM12</p>
	<p>Ateliers conceptuels</p> <p>Les ateliers conceptuels sont en vérité un élément de la conception du bureau et doivent plutôt être affectés au processus de planification architecturale qu'au processus de changement. Toutefois, étant donné que ces ateliers permettent aux participants d'exercer un certain contrôle et de participer, ils sont particulièrement importants pour un processus de changement favorable à la santé. L'objectif des ateliers conceptuels est d'élaborer des facteurs essentiels pour le nouveau bureau avec un groupe de collaborateurs (cadres ou représentants d'utilisateurs selon la situation initiale individuelle). On reste ici à un niveau de conception plutôt peu concret pour ce qui est des fonctionnalités requises, de la symbolique/du message de l'espace recherchés, des relations de communication ou des zones souhaitables. Il peut y avoir un seul atelier ou une série d'ateliers. La vision et les objectifs définis en début de projet (voir étape 1) en constituent toujours le cadre.</p>	<p>CM4, CM5, CM6, CM12</p>

	<p>Atelier Jeunes fauves</p> <p>Les ateliers des «jeunes fauves» sont une forme d’ateliers conceptuels particulière: y sont conviés les collaborateurs qui sont récemment entrés dans l’entreprise. L’objectif est de générer des idées innovantes, qui ne sont pas encore influencées par de précédentes expériences vécues dans le bureau existant, et qui sont donc impartiales. Etant donné que ces jeunes fauves peuvent certes apporter des idées nouvelles, mais que, par définition, ils ne connaissent pas encore vraiment l’entreprise, de tels ateliers sont à organiser en complément des ateliers menés avec des collaborateurs plus anciens.</p>	CM4, CM6, CM12
--	---	----------------

• **Etape 4: planification**



Etape 4 Planification	Activités de changement possibles	Facteurs d’influence concernés
	<p>Les devoirs à faire par les représentants d’utilisateurs</p> <p>Les représentants d’utilisateurs reçoivent régulièrement de la part l’équipe de projet des «devoirs à faire» à discuter et à résoudre avec leur équipe. Cela permet d’impliquer les collaborateurs, le projet devient alors plus palpable et mieux compréhensible pour eux. Exemples de devoirs à faire: collecter des informations/feed-back, discuter des idées, choisir une variante proposée dans l’équipe.</p>	CM1, CM2, CM4, CM5, CM6, CM10, CM11
	<p>Réunions régulières avec les représentants d’utilisateurs</p> <p>L’équipe de projet se réunit régulièrement avec les représentants d’utilisateurs afin de les impliquer dans le projet. Le contenu des réunions varie d’une fois sur l’autre et en fonction de l’étape en cours. On peut y aborder les thèmes de l’archivage/espace de rangement et de la personnalisation, des règles du jeu ou du déménagement. C’est au cours de ces réunions que les devoirs sont distribués aux représentants d’utilisateurs et que l’on discute des feed-back en provenance des équipes. Les représentants d’utilisateurs sont également informés des changements qui ont été apportés à la suite de leur feed-back ou des raisons pour lesquelles ces changements n’ont pas eu lieu. Ces réunions ne doivent pas être trop espacées dans le temps, afin que les représentants d’utilisateurs puissent donner un feed-back régulier et se remettre leur rôle en mémoire.</p>	CM3, CM4, CM5, CM10, CM11
	<p>Réunions d’information d’équipe régulières, par les représentants d’utilisateurs et/ou les cadres ou l’équipe de projet</p> <p>Une communication personnelle régulière aux collaborateurs concernés est essentielle. L’équipe de projet ne pouvant pas l’assurer dans les projets d’envergure, il est donc judicieux qu’elle soit prise en charge par les cadres ou les représentants d’utilisateurs (s’il y en a).</p>	CM1, CM3, CM4, CM8, CM9, CM10, CM11

	<p>Information de l'équipe par les représentants d'utilisateurs/cadres Après avoir rencontré l'équipe de projet, les représentants d'utilisateurs se réunissent avec leurs équipes afin de leur transmettre les informations reçues. Ils discutent de plus des «devoirs à faire» avec les collaborateurs et recueillent des feed-back sur différents thèmes. L'avantage de ce type d'information est que les représentants d'utilisateurs connaissent parfaitement leurs équipes et leur situation initiale, ce qui leur permet d'adapter l'information en fonction de l'équipe. Il est aussi possible de discuter d'exemples qui touchent au quotidien professionnel de l'équipe (par exemple, que signifie plus particulièrement pour notre équipe la réduction de l'archivage ou de l'espace de rangement et quelle sorte de documents devons-nous jeter? Quelles tâches pourrions-nous accomplir à quel endroit dans le nouveau bureau?). Cela permet de cibler la communication, ce qui se révèle plus utile que si c'est l'équipe de projet qui s'en charge, car celle-ci manque d'informations contextuelles sur chaque équipe. Si les représentants d'utilisateurs ne sont pas des cadres, il est impératif que les cadres prennent part à ces réunions d'information afin d'assumer leur responsabilité dans le processus de changement et de soutenir leurs équipes (ce qui ne peut pas être délégué aux représentants d'utilisateurs).</p> <p>Information de l'équipe par l'équipe de projet Même s'il y a des représentants d'utilisateurs, il est important que l'équipe de projet informe aussi les équipes de temps à autre, car elle dispose d'une connaissance plus pointue du projet et peut clarifier des questions plus particulières. De grandes manifestations peuvent être organisées pour les projets de grande envergure.</p>	
	<p>Réunions régulières avec les cadres L'équipe de projet se réunit régulièrement avec les cadres afin de les informer des développements actuels du projet. Les contenus de ces réunions varient en fonction de l'étape du projet. Les cadres doivent aussi être sensibilisés à leur rôle de modèle et à l'importance de leur soutien pour les collaborateurs. Et comme ils peuvent avoir eux-mêmes des incertitudes et des inquiétudes face au changement, il faut que les réunions y consacrent du temps. L'équipe de projet doit apporter son aide au niveau des thèmes techniques ou informer l'échelon supérieur que son aide est requise.</p>	CM1, CM3, CM4, CM8, CM9, CM10, CM11
	<p>Mock-ups / showroom Pour présenter le mobilier ou les équipements informatiques futurs/envisageables, on en expose différents modèles, par exemple un caisson de rangement, un bureau (table), un fauteuil de bureau ou un think tank. Des représentants de l'équipe de projet sont présents et répondent aux questions du personnel. Le tout peut, le cas échéant, être placé sur la surface de projet/d'exposition (voir étape Concept).</p>	CM3, CM4, CM12
	<p>Consultations Pour certaines décisions de planification, le personnel peut donner</p>	CM2, CM4, CM5, CM12

	<p>son avis sur une présélection de variantes conformes à la stratégie par le biais d'une consultation (sondage ponctuel, bulletins de vote, enquête en ligne, devoirs à faire par les représentants d'utilisateurs, etc.). Ils peuvent par exemple donner leur avis pour les équipements informatiques (clavier, type d'ordinateur, etc.) ou le design (couleurs, plantes, meubles, tableaux) et avoir ainsi le sentiment d'exercer un certain contrôle. La définition, dans un concept standardisé, de certaines surfaces pour lesquelles le futur groupe d'utilisateurs peut choisir tel meuble (parmi des alternatives prédéfinies) pour telle fonction (communication, concentration, etc.) s'est par exemple révélée particulièrement efficace dans la pratique. Dans ce cadre, il est important de voir au préalable avec les représentants d'utilisateurs ou un groupe de collaborateurs choisi s'ils considèrent que ces aspects sont suffisamment pertinents pour être soumis à une consultation. Imposer tout le concept de bureau d'en haut en concédant aux collaborateurs le choix de la couleur du canapé peut être perçu comme une participation alibi et se révéler contre-productif pour la santé du personnel.</p>	
	<p>Ateliers de planification</p> <p>Les ateliers de planification suivent directement les ateliers conceptuels et doivent donc être plutôt affectés au processus de planification architecturale qu'au processus de changement. Leur structure et leur contenu ressemblent à ceux des ateliers conceptuels, mais on travaille ici avec les participants à un niveau de planification concrète ou détaillée. Les questions comme l'affectation d'équipes à un espace donné, le choix de certains meubles, les adaptations spécifiques aux différentes équipes, la quantité d'espaces de rangement et le design figurent ici au premier plan. L'aspect favorable à la santé que constitue le fait de donner aux participants la possibilité de participer à certaines décisions est aussi présent dans ces ateliers. Pour que les participants ne soient pas les seuls à en profiter, il faut indiquer très clairement à toutes les personnes concernées les aspects du nouveau bureau pour lesquels les collaborateurs ont pris la décision ou y ont contribué.</p>	<p>CM4, CM5, CM6, CM12</p>

• **Etape 5: mise en œuvre**



Etape 5	Activités de changement possibles	Facteurs d'influence concernés
	Les devoirs à faire par les représentants d'utilisateurs <i>Voir plus haut sous l'étape «Planification»</i>	
	Réunions régulières avec les représentants d'utilisateurs <i>Voir plus haut sous l'étape «Planification»</i>	
	Réunions régulières avec les cadres <i>Voir plus haut sous l'étape «Planification»</i>	
	Réunions d'information d'équipe régulières, par les représentants d'utilisateurs et/ou les cadres ou l'équipe de projet <i>Voir plus haut sous l'étape «Planification»</i>	
	Compétitions/quiz/jeux-concours Si cela s'inscrit dans la culture de l'unité organisationnelle concernée et correspond à la propension au changement, il est possible de transmettre les informations de façon ludique à un stade avancé du processus de changement. On peut par exemple tester au moyen d'un quiz si on connaît déjà bien le nouveau concept de bureau. Le gagnant est alors tiré au sort parmi toutes les bonnes réponses. Des compétitions peuvent aussi être envisagées (par exemple, qui trouve le document le plus ancien en nettoyant par le vide, quelle équipe réussit à réduire le plus son espace de rangement). Une telle démarche n'est toutefois recommandée que si l'ambiance est bonne et que les collaborateurs se réjouissent de l'emménagement. On peut recourir à ce type de compétitions ou jeux-concours aussi après l'emménagement.	CM2, CM3
	Atelier Règles du jeu Les règles du jeu doivent être élaborées en collaboration avec les futurs utilisateurs de l'environnement de bureau. Elles doivent fixer par écrit les comportements souhaités/non souhaités dans le nouvel environnement de bureau. Exemples de thèmes à aborder: conversations (bruyantes) au poste de travail, confidentialité, manger au poste de travail, utilisation des divers espaces, gestion des perturbations ou de la disponibilité. Cet atelier peut être organisé avec des cadres, des représentants d'utilisateurs ou d'autres collaborateurs. La décision en ce sens est à prendre au cas par cas sur la base du workplace change assessment.	CM3, CM4, CM9, CM4, CM10
	Visite (du chantier) des nouvelles surfaces Elle permet de donner aux participants (en fonction du workplace change assessment: cadres, représentants d'utilisateurs et/ou	CM2, CM3, CM4

	<p>l'ensemble du personnel concerné) une impression palpable de l'aspect futur du nouveau concept de bureau. Les visites, généralement guidées, peuvent avoir lieu à divers moments au cours du projet, par exemple très tôt sous la forme d'une visite de chantier ou seulement la veille de l'emménagement. Cette visite peut rendre l'aspect futur du nouveau bureau plus palpable que des photos ou des mock-ups. Elle constitue donc un élément précieux pour éliminer les inquiétudes et balayer les incertitudes.</p>	
	<p>Formation Cadres I</p> <p>L'objectif de cette formation est de préparer les cadres à la conduite tout au long du processus de changement et au travail dans le nouveau concept de bureau. A la différence de la formation destinée aux collaborateurs, des thèmes spécifiques aux cadres sont abordés en plus: quel est mon rôle dans le processus de changement? Comment puis-je soutenir mon équipe? Comment puis-je montrer l'exemple? Comment dois-je diriger dans le nouveau concept de bureau? Où peuvent apparaître des difficultés à ce propos? Comment puis-je trouver mon équipe? Comment dois-je gérer le thème de la confidentialité? Comment conduire des équipes éparpillées?</p> <p>Les contenus concrets seront définis selon le besoin sur la base du workplace change assessment.</p> <p>La thématique des compétences des cadres jouant un rôle important, le développement de ces dernières est détaillé au chapitre 3.5.</p>	<p>CM9, CM11</p>
	<p>Formation Collaborateurs I</p> <p>Différents types de formations sont envisageables pendant le processus de workplace change. Les contenus peuvent aller des thèmes de la «gestion du nouvel environnement informatique et de téléphonie», de l'«ergonomie dans le nouveau bureau» et du «travail dans les concepts de postes de travail flexibles» aux thèmes du «mobile working et du travail dans des équipes éparpillées» ou de la «diminution du travail papier et de la gestion des documents papier». Le besoin concret en matière de formation doit être évalué dans le cadre du workplace change assessment. L'objectif est de doter les personnes concernées de toutes les compétences nécessaires pour traverser le processus de changement et travailler dans le nouveau bureau de manière favorable à la santé. Selon le contenu, il est judicieux d'organiser la formation en équipe ou de la proposer aussi de manière transversale. Dans certains cas, le recours à des programmes d'e-learning est envisageable.</p> <p>La thématique des compétences des collaborateurs jouant un rôle important, le développement de ces dernières est détaillé au chapitre 3.5.</p>	<p>CM3, CM9</p>
	<p>Instructions/événement(s) Réduction des archives</p> <p>On aide ici les collaborateurs à réduire la quantité de papier pour leurs archives. On aborde par exemple le travail sans papier (ou le travail avec moins de papier), le système d'archives dans le nouveau concept, des exemples de bonnes pratiques, des possibilités</p>	<p>CM9, CM11</p>

	<p>d'archivage. Pour ce faire, on peut recourir à une communication ou à un événement donnant le coup d'envoi officiel du rangement par le vide. Un événement est plus efficace, car une demande officielle de la direction de «ranger par le vide» en souligne l'importance et mobilise davantage les personnes concernées qu'une simple communication par écrit. Idéalement, l'événement comprend aussi une partie informelle qui favorise l'échange (soutien social) autour de snacks et de boissons. En cas de projets prolongés, il est recommandé de répéter cet événement. Le premier d'entre eux peut avoir lieu assez tôt dans le processus afin que les collaborateurs commencent à se pencher sur le sujet; concernant le second événement, il est judicieux de le tenir peu de temps avant le déménagement.</p>	
	<p>Tables rondes d'experts/conférences Les tables rondes d'experts/conférences sont une version édulcorée des formations, au cours desquelles les collaborateurs ont seulement la possibilité d'être informés par le spécialiste compétent sur des thèmes précis (informatique/téléphonie, ergonomie, travail dans le nouvel environnement de bureau, réduction des archives, etc.). Ces tables rondes peuvent prendre différentes formes, d'une séance de questions plutôt informelle à une conférence; cela dépend du besoin concret des personnes concernées.</p>	<p>CM3, CM9</p>
	<p>Séance d'information pour les collaborateurs et, le cas échéant, fête d'adieu Si aucune «réunion d'information d'équipe régulière, par les représentants d'utilisateurs et/ou les cadres ou l'équipe de projet» (voir étape Concept) n'a lieu, il faut organiser au plus tard durant cette étape une autre communication personnelle par le biais de l'équipe de projet. Les collaborateurs sont informés de l'état actuel du projet et des prochaines étapes, surtout en ce qui concerne le déménagement imminent. Il faut également apporter des réponses aux questions les plus fréquentes. Si l'abandon de l'ancien site est une étape chargée d'émotion pour les collaborateurs parce qu'ils s'identifient à ce site, une fête d'adieu peut leur donner l'occasion d'en «faire leur deuil».</p>	<p>CM2, CM3, CM4, CM10</p>
	<p>Informations sur le déménagement Toutes les informations nécessaires pour le déménagement sont transmises aux collaborateurs, par exemple sous forme d'une instruction écrite ou d'un atelier. En font partie la présentation du déroulement du déménagement et les tâches préparatoires que les collaborateurs doivent exécutées.</p>	<p>CM3, CM4, CM9</p>
	<p>Guide de l'utilisateur Le guide de l'utilisateur fournit toutes les informations importantes sur le travail dans le nouveau concept de bureau. Il sert ainsi d'ouvrage de référence aux collaborateurs. Exemples de thèmes envisageables: description des différents espaces, du concept informatique et de téléphonie, du concept d'archivage, ou définition des règles du jeu.</p>	<p>CM3, CM9</p>

Travail à l'essai / concept Invitation

On donne aux collaborateurs la possibilité de découvrir les nouveaux espaces et d'y travailler à l'essai. Ils peuvent ainsi déjà prendre connaissance du nouveau concept et s'y familiariser. Cela peut se concrétiser, d'une part, en permettant le travail à l'essai dans les parties du bureau déjà terminées avant l'emménagement officiel. Si un projet de changement de bureau a déjà été mené dans l'entreprise, on peut, d'autre part, élaborer un concept ciblé invitant les collaborateurs qui vont déménager à travailler pendant quelques heures auprès des collègues qui ont déjà déménagé. Afin d'éviter toute perturbation des unités qui ont déjà déménagé, il faut élaborer et communiquer un concept Invitation clair et précis.

CM3, CM9

• **Etape 6: évaluation**



Etape 5	Activités de changement possibles	Facteurs d'influence concernés
	<p>Les devoirs à faire par les représentants d'utilisateurs <i>Voir plus haut sous l'étape «Planification»</i></p>	
	<p>Réunions régulières avec les représentants d'utilisateurs <i>Voir plus haut sous l'étape «Planification»</i></p>	
	<p>Réunions d'information d'équipe régulières, par les représentants d'utilisateurs et/ou les cadres ou l'équipe de projet <i>Voir plus haut sous l'étape «Planification»</i></p>	
	<p>Réunions régulières avec les cadres <i>Voir plus haut sous l'étape «Planification»</i></p>	
	<p>Événement de bienvenue Un événement de bienvenue doit servir à assurer un démarrage réussi et positif dans le nouveau concept de bureau. Il peut prendre la forme d'un petit-déjeuner/repas de midi ou d'un apéritif le soir de la première journée de travail. Des petits cadeaux utiles peuvent de plus être distribués pour le coup d'envoi. Dans certaines entreprises, on peut à cette occasion aussi ouvrir les locaux aux familles des collaborateurs.</p>	CM2, CM6
	<p>Floorwalkers Les «floorwalkers» sont des personnes disponibles sur place après l'emménagement qui font office d'interlocuteurs directs en cas de question et de demande. Ils veillent à ce que des problèmes encore existants soient rapidement résolus durant les premiers jours après l'emménagement et ce, afin que les collaborateurs puissent s'habituer rapidement et sans stress à leur nouveau quotidien professionnel. Il peut y avoir différents floorwalkers en fonction des thèmes (informatique, téléphonie, imprimantes, etc.). Des floorwalkers Ergonomie, chargés d'aider au départ les collaborateurs à régler les nouveaux meubles de façon ergonomique, peuvent être utiles.</p>	CM2, CM4, CM9
	<p>Enquête postérieure/POE Conformément au chapitre 3.2, les particularités ci-après sont en principe à prendre en compte pour l'évaluation du change management. Les enquêtes postérieures doivent identifier dans quelle mesure les facteurs d'influence exposés au chapitre 0 ont été satisfaits du point de vue des personnes concernées. De plus, il est possible d'évaluer la satisfaction quant au processus de changement et le besoin de</p>	CM2, CM4, CM10

	mesures de changement supplémentaires pendant l'étape d'optimisation. Il est important que les résultats de la POE soient communiqués en toute transparence à l'ensemble des personnes concernées et que l'on en déduise des actions à mettre en œuvre (voir Mise en œuvre du feed-back (gestion des doléances) à l'étape Exploitation et optimisation).	
	<p>Atelier Leçons tirées</p> <p>Les membres de l'équipe de projet examinent et analysent le processus global d'un œil critique pour identifier et documenter les potentiels d'amélioration pour les futurs projets de changement de bureau. Cela peut porter sur ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas bien fonctionné, les outils utilisés dans le processus, les éventuels obstacles ou les facteurs de succès. Tous les membres de l'équipe de projet devraient prendre part à cet atelier.</p>	CM1

• **Etape 7: exploitation et optimisation**



Etape 7	Activités de changement possibles	Facteurs d'influence concernés
	<p>Communication régulière entre les représentants d'utilisateurs/ cadres et l'équipe de projet</p> <p>Si des représentants d'utilisateurs ont été nommés pour le processus de workplace change, il faut que cette coordination soit poursuivie après le déménagement. L'objectif est de continuer à recueillir des feed-back/suggestions d'amélioration pour le bureau et d'identifier le besoin de mesures de change management supplémentaires. Cela permet en outre d'informer les représentants d'utilisateurs des feed-back mis en œuvre et de leur préciser ce qui n'a pas été concrétisé (en disant pourquoi). Les représentants d'utilisateurs peuvent alors le retransmettre à leurs équipes respectives.</p> <p>Si aucun représentant d'utilisateurs n'a été nommé, il est possible de tenir ces réunions avec les cadres compétents.</p>	CM1, CM2, CM4, CM5
	<p>Formation Cadres II</p> <p>L'objectif est de rafraîchir les acquis de la formation (voir Formation Cadres I, étape Mise en œuvre), s'il y en a eu une avant le déménagement, ou de transmettre les contenus décrits ci-dessus après l'emménagement, alors que le changement est devenu palpable. La clarification des questions, qui, souvent, n'apparaissent qu'après l'emménagement, est un aspect important.</p>	CM9, CM11
	<p>Formation Collaborateurs II</p> <p>L'objectif est de rafraîchir les acquis de la formation (voir Formation Collaborateurs I, étape Mise en œuvre), s'il y en a eu une avant le déménagement, ou de transmettre les contenus décrits ci-dessus après l'emménagement, alors que le changement est devenu</p>	CM9, CM11

	<p>palpable. La clarification des questions, qui, souvent, n'apparaissent qu'après l'emménagement, est un aspect important. De même, il n'est pas rare de constater que les règles du jeu ont besoin d'être adaptées. Cela devrait être réalisé à ce stade.</p>	
	<p>Mise en œuvre du feed-back (gestion des doléances) Cette étape est déterminante pour pouvoir conserver la confiance des personnes concernées. Des mesures conséquentes doivent être prises en fonction des résultats de la POE et des feed-back des personnes concernées. Il est recommandé de communiquer clairement les résultats de la POE et les besoins d'action qui en découlent et, dans l'idéal, d'en discuter avec les cadres, les représentants d'utilisateurs ou des collaborateurs choisis. La présentation des changements qui vont être/ont été mis en œuvre ou qui ne le seront pas (indiquer les raisons) doit être absolument transparente (et communiquée par le biais de plusieurs canaux). Cela permet aux personnes concernées de se sentir prises au sérieux et d'avoir l'impression que leur feed-back peut avoir une influence. Le mur des feed-back (voir Activités à toutes les étapes) peut être utilisé comme une plateforme destinée à collecter et à classer les feed-back, à indiquer leur statut de traitement et à expliquer les raisons d'une absence de mise en œuvre. Dans le cas de très gros projets, la gestion des doléances/améliorations peut aussi se faire par le biais d'un système de tickets, qui doit être implémenté et testé à temps.</p>	<p>CM2, CM4, CM10</p>

Après un emménagement réussi et une phase d'optimisation adéquate, le projet de changement de bureau est certes terminé, mais il y a des changements qui réclament plus de temps. Le changement durable de la culture et des méthodes de travail et de comportement sont des aspects qui doivent être supervisés à long terme. Les RH, le développement de l'organisation ou le développement de l'entreprise sont des unités de l'entreprise qui peuvent accompagner judicieusement ce changement. Ainsi que nous l'avons déjà souligné plusieurs fois, les cadres jouent ici un rôle crucial.

• **Activités à toutes les étapes**



Toutes les étapes	Activités de changement possibles	Facteurs d'influence concernés
<p>Activités à toutes les étapes</p>	<p>Enquêtes prise de pouls Des enquêtes prise de pouls permettent de recueillir à des intervalles réguliers l'humeur, l'attitude face au changement et les conditions psychologiques des participants. Cela permet d'identifier suffisamment tôt si et où il y a nécessité d'agir pour adapter le planning du workplace change. Comme indiqué au chapitre 3.2, l'enquête prise de pouls peut être réalisée de différentes manières (bref sondage en ligne, manifestations pour le personnel ou ateliers, «thermomètre» physique [sondage ponctuel] ou interrogation des représentants d'utilisateurs).</p>	<p>CM2 – CM11</p>

	<p>Réunions régulières de l'équipe de projet</p> <p>Etant donné que l'interconnexion entre la planification de bureau et le change management est essentielle pour avoir un processus de changement favorable à la santé (voir chapitre 3.4.1), il est indispensable que les experts correspondants (ou chefs de sous-projet) se concertent régulièrement. Un lien étroit avec la gestion de la santé en entreprise est tout aussi important afin de garantir l'accent sur la santé. Pour la communication et la formation au change management, il est important que l'expert en changement soit en contact étroit avec tous les membres de l'équipe de projet. Des réunions régulières avec l'ensemble de l'équipe de projet sont donc vivement recommandées.</p>	CM1, CM3,
	<p>Communication</p> <p>L'objectif est de transmettre régulièrement au personnel des informations franches et actuelles, par exemple sur l'évolution du projet ou sur les décisions prises. Les contenus varient en fonction de l'étape de projet en cours.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépliant: un dépliant permet de transmettre des informations sur papier afin qu'elles soient plus palpables. On peut l'emporter partout, le montrer à quelqu'un et en discuter. Il est donc particulièrement approprié pour des informations graphiques (visualisations, maquettes, etc.) ou pour des informations restant importantes plus longtemps (règles du jeu, etc.). • Newsletter: avec cet e-mail, il est possible de donner régulièrement des informations actuelles sur le projet au personnel concerné. La newsletter peut aussi être mise en ligne sur l'Intranet, accessible par un lien. • Intranet: sert à la transmission en ligne d'informations pouvant être consultées à tout moment par le personnel. Les contenus doivent être régulièrement complétés et actualisés. • Poster: une bonne façon de transmettre des informations visuelles ayant un effet qu'à partir d'une certaine taille (photos, maquettes, etc.). Les posters peuvent aussi être conçus de manière à attirer l'attention sur un thème précis. Ils sont surtout adaptés pour les endroits où le personnel passe un certain temps, par exemple la kitchenette, l'ascenseur ou la cantine. • Boîtes aux lettres: le personnel peut y glisser des feed-back anonymes, ses inquiétudes ou des requêtes. Ceux-ci sont collectés par l'équipe de projet qui y répond de manière centrale (FAQ, newsletter, Intranet, etc.). Mais il est aussi possible de mettre une adresse e-mail centrale à disposition; l'inconvénient est toutefois qu'elle n'est pas anonyme. • Mur de feed-back: il s'agit d'un mur physique (tableau blanc, magnétique, d'affichage, etc.) placé à un endroit le plus central possible où de nombreux collaborateurs passent. Il sert à recueillir les feed-back et les besoins du personnel. L'équipe de projet doit alors répondre régulièrement aux feed-back (faisabilité, information en cas de mise en œuvre, raison en cas d'absence de mise en œuvre). Organiser de temps à autre des séances d'information personnelles devant ce mur pour discuter 	CM3, CM4, CM5, CM10

des feed-back et des réponses s'est révélé utile. Le mur de feed-back gagne en importance après l'emménagement. Dès lors, l'équipe de projet doit organiser des séances d'information devant le mur à des intervalles plus rapprochés, répondre aux questions et prendre position sur certains feed-back.

- **FAQ (questions fréquemment posées):** l'équipe de projet regroupe dans cette liste les questions qui sont fréquemment posées via les différents canaux. Il faut déterminer qui est chargé du regroupement des questions (toute personne en contact avec les personnes concernées devrait le documenter). Les spécialistes compétents sont ensuite priés de formuler les réponses. Cela permet de garantir des réponses correctes et uniformes de l'équipe de projet. La liste FAQ doit être actualisée régulièrement, communiquée aux personnes concernées (dans l'idéal, par le biais de différents canaux) et archivée de manière centralisée.

3.4.3 Exemples de plannings de workplace change

Trois exemples pratiques de processus de workplace change réels sont donnés ci-après. La situation initiale de chacun et les activités réalisées pour chaque étape sont brièvement décrites. On constate ici qu'un workplace change individuel a été conçu sur mesure en fonction de la situation initiale, ce qui a impliqué une charge de travail plus ou moins importante selon le cas. Grâce à la réalisation préalable d'un change management assessment, la charge de travail nécessaire pour le changement n'a été ni surestimée, ni sous-estimée, ce qui a permis de fournir un accompagnement adéquat. Mais les plannings de change management présentés ne montrent que le plus haut niveau de la planification. Les experts en changement compétents ont élaboré les plannings de change management de manière à ce que non seulement l'«architecture de changement», mais aussi le «change design» de chaque activité et les «techniques/méthodes/outils» qui y sont utilisés soient conçus et planifiés dans le temps. Toutefois, les niveaux inférieurs ne sont pas présentés pour des raisons de place.

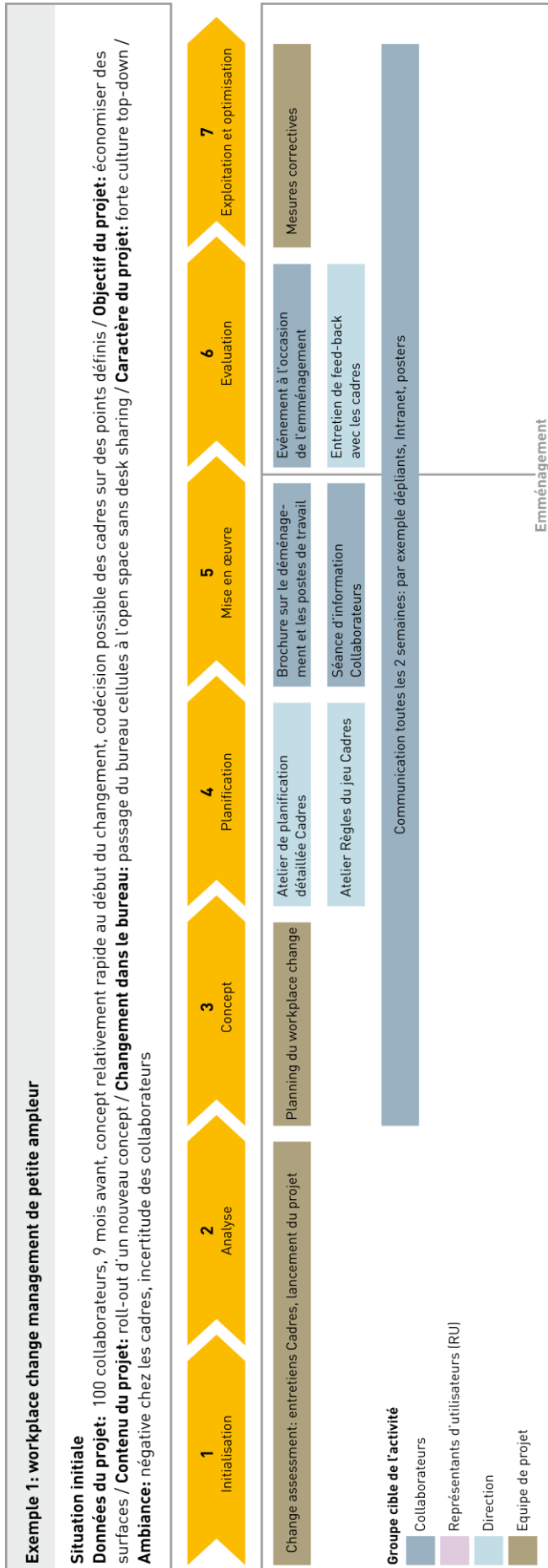


Figure 56: exemple de planning de workplace change de petite ampleur

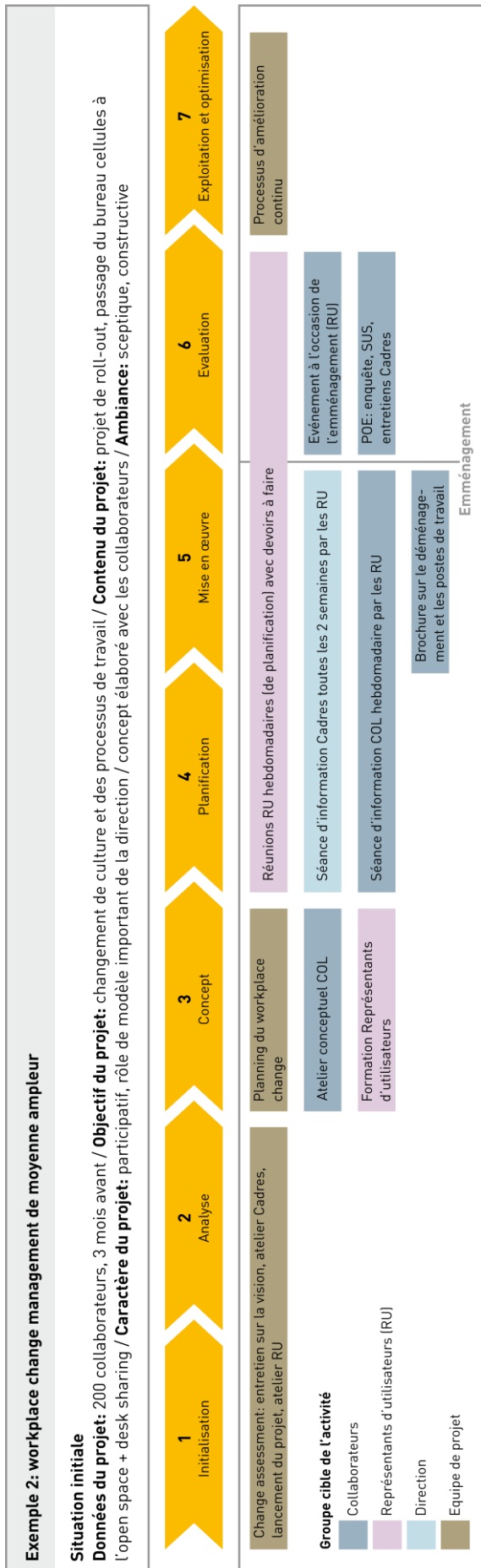


Figure 57: exemple de planning de workplace change de moyenne ampleur

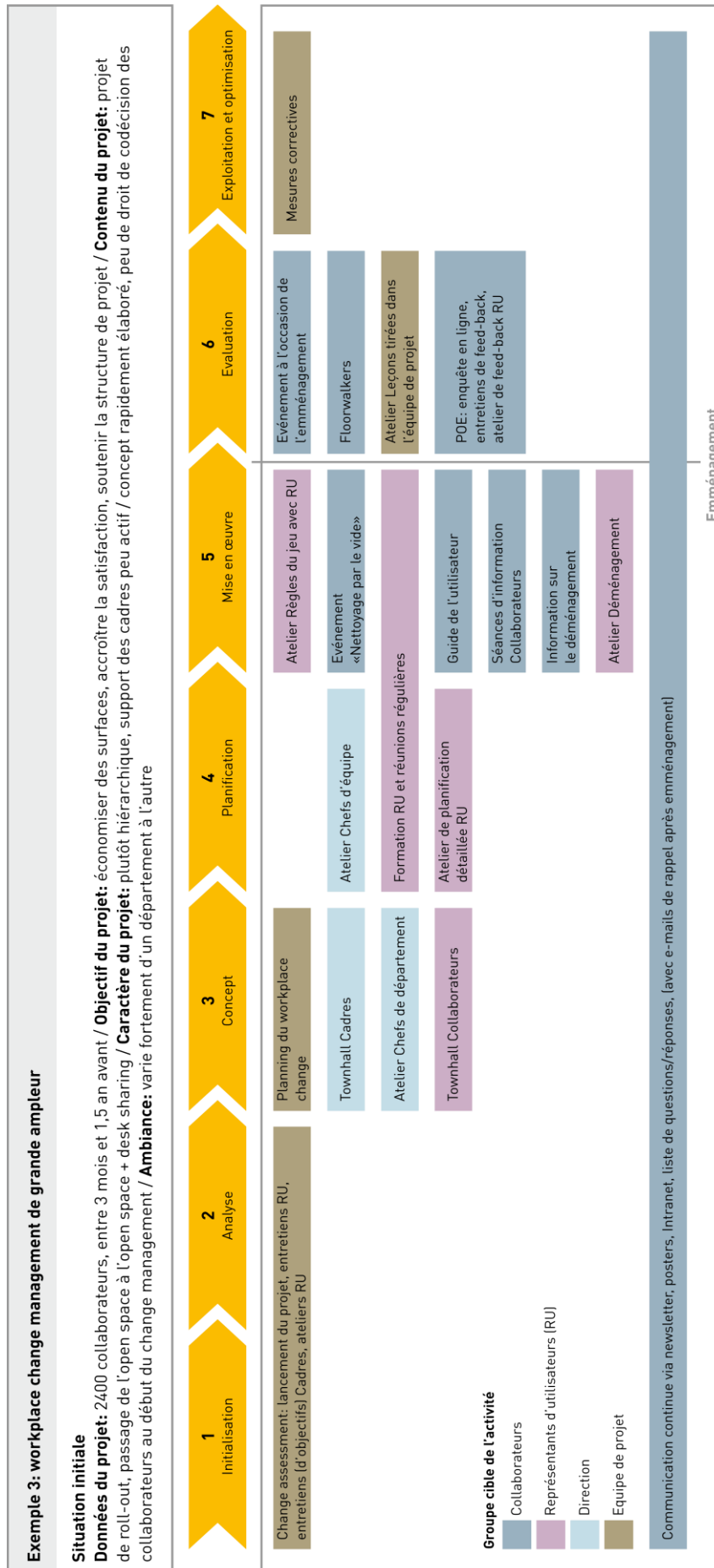


Figure 58: exemple de planning de workplace change de grande ampleur

3.4.4 Les dix choses à faire et à ne pas faire dans le workplace change management

Les dix points les plus utiles et les dix aspects à éviter dans le workplace change management sont résumés ci-après.

A faire	A ne pas faire
1 Le plus haut niveau de direction concerné définit la vision du projet ainsi que des objectifs de projet clairs découlant des stratégies/objectifs de l'entreprise	Sous-estimer l'importance du change management ou l'assimiler à un «marketing de projet»
2 Etablir un promoteur de projet qui soutient le projet de façon active et plausible	Croire qu'avec un change management, aucune résistance n'apparaîtra → les résistances appartiennent à ce genre de projet; il est donc décisif de les gérer avec professionnalisme et de les prendre au sérieux
3 Informer le personnel au plus tôt avec une communication transparente et franche → ne pas enjoliver, mais présenter les avantages et les inconvénients clairement et de façon aussi tangible que possible	Mettre en œuvre un planning de changement standardisé, non conçu sur la base d'un assessment
4 Impliquer les personnes concernées à tous les échelons pour les thèmes importants → pas de participation alibi	Susciter des attentes factices/irréalistes chez les personnes concernées
5 Faire prendre conscience aux cadres de leur responsabilité pour le processus de changement, les soutenir et les sensibiliser à l'importance d'un rôle de modèle actif	Privilégier certains groupes d'utilisateurs, traitement inéquitable
6 Institutionnaliser une coordination régulière entre l'équipe de planification du bureau et l'équipe de changement → un lien étroit entre le processus de planification et le processus de changement recèle de grands potentiels de synergies pour les deux parties	Ne pas donner le temps aux personnes concernées de s'adapter au changement → le délai jusqu'à l'emménagement et le temps imparti pendant le travail quotidien pour se familiariser avec le changement sont essentiels
7 Adapter le planning de workplace change de façon dynamique sur la base des feed-back des personnes concernées et des «prises de pouls» régulières	Enlever des choses aux personnes concernées et ne rien leur donner en retour → l'équilibre entre les changements perçus comme positifs et les changements perçus comme négatifs doit être pertinent
8 Recourir à des experts (internes et/ou externes) pour le change management → les prestataires proposant des activités de changement ne sont pas tous compétents en la matière	Déléguer la responsabilité du changement à des personnes externes et non à des cadres de l'entreprise
9 Tenir compte des supérieurs directs et des collègues lors de la mise en place du planning de workplace change, car ils représentent des ressources importantes	Débuter le change management seulement après l'étape de planification
10 Prendre les feed-back au sérieux avant et après l'emménagement, et mettre les améliorations en œuvre	Clôturer les activités de changement peu de temps après l'emménagement

3.4.5 Recommandations pour les cadres dans le workplace change management

Les cadres ont un rôle important lors des processus de change management: ils doivent agir comme des «ambassadeurs» et faire passer les objectifs et les méthodologies du processus de changement. De plus, ils agissent comme des «modèles» lors de la mise en œuvre effective des nouveautés. Cette «compétence en changement» est composée de deux éléments, à savoir la propension et la capacité au changement.²¹⁵ La propension au changement englobe l'attitude et le comportement face au changement, c'est-à-dire la «motivation» ou l'«énergie» qu'un cadre a et peut transmettre en matière de projet de changement. En revanche, la capacité au changement se rapporte aux connaissances et à l'aptitude nécessaires pour concevoir le changement, c'est-à-dire la mise en œuvre concrète. Plusieurs recommandations d'action en découlent pour les cadres dans le workplace change management. Ces recommandations peuvent être classées dans les trois catégories ci-après.

1. Montrer sa propre propension au changement et maintenir cette volonté

- Remise en cause du statu quo, ne pas persister à rester dans des zones de confort. Face à un workplace change, les cadres doivent se poser les questions suivantes: l'ancien bureau est-il un bon bureau? Ou bien me suis-je simplement arrangé(e) par souci de confort d'esprit? Le bureau actuel est-il adapté à notre mode de travail et soutient-il les objectifs stratégiques de l'entreprise?
- Par conséquent, voir le changement et la conduite pendant le changement comme un défi personnel: même si on a des réserves personnelles face au changement, on peut voir l'accompagnement des autres tout au long du changement comme une tâche de conduite. Cela peut être un défi personnel intéressant permettant de se dépasser.
- Voir le changement comme une chance pour d'autres changements: les nouveaux bureaux peuvent aussi générer un nouveau mode de travail plus favorable ou encore permettre une meilleure organisation des relations avec les collaborateurs.
- Orientation des objectifs: quels objectifs sont associés au workplace change par l'entreprise? Quels objectifs puis-je poursuivre en tant que cadre? Les cadres ne doivent pas perdre ces éléments de vue et doivent agir en conséquence.
- Désir de changement, détermination et persévérance: le changement implique toujours aussi de la résistance. La surmonter demande un certain degré de robustesse et de ténacité.

2. Développer et utiliser des capacités de changement

- Timing et découpage en tranches des tâches de changement: afin de ne pas surmener le personnel, il est important de découper le projet de changement en tranches. Cela peut notamment impliquer que l'on n'introduit pas les nouvelles méthodes de travail en une fois, mais petit à petit dans le temps, et si possible, déjà avant le déménagement afin d'y être bien préparé.
- Puissance de la vision et capacité à convaincre: pendant un workplace change, l'incertitude générale est plus grande qu'en temps normal. Une mission essentielle des cadres est donc de toujours garder à l'esprit les idées et les plans fondamentaux inhérents à ce changement et de les transmettre régulièrement aux collaborateurs. Il s'agit ici de gagner leur approbation pour des idées parfois impopulaires au départ.
- Implication et participation: des capacités d'empathie et de communication sont requises lorsqu'il faut recueillir les desiderata (avant le déménagement) et les feed-back (après le déménagement) du personnel pour les retransmettre à l'équipe de projet.
- Capacité à prendre des décisions et à les faire appliquer: pour réussir un workplace change, il est important de laisser participer les collaborateurs et de ne pas imposer les choses de haut en bas (top-down). Dans le même temps, les cadres doivent aussi prendre des décisions au

²¹⁵ Krüger, 2006; Krummacker, 2006

bon moment, puis les faire appliquer. Il leur faut également bien souvent faire appliquer des décisions des échelons hiérarchiques supérieurs, même s'ils ne les partagent pas.

3. Inciter et promouvoir la propension au changement des collaborateurs

- Influencer aussi bien le comportement que l'attitude des collaborateurs: ensemble, les recommandations d'action citées aux points 1 et 2 doivent servir à accompagner les collaborateurs tout au long processus de changement. A ce stade, il est particulièrement important d'influencer aussi bien le comportement extérieur (par des règles, des sanctions ou des récompenses, par exemple) que l'attitude subjective (par la puissance de la vision, par des discussions et par de bons arguments, par exemple).
- Micro-politique: lors du workplace change, les cadres doivent reconnaître à temps qui est enclin à soutenir le projet de changement, qui y est plutôt opposé et qui est encore indécis. Ces derniers représentent souvent le plus grand groupe, surtout dans les premières étapes du workplace change. D'où l'intérêt d'aborder les indécis de manière ciblée et de les convaincre. En général, il est judicieux d'utiliser l'énergie et les ressources existantes plutôt pour conforter les partisans que pour combattre les opposants. Il est donc recommandé d'encourager les défenseurs, c'est-à-dire les collaborateurs bienveillants et enclins à soutenir le projet, et de gérer les opposants de manière constructive.
- Comportement exemplaire après le déménagement: lorsque les situations sont nouvelles et incertaines, le personnel a tendance à observer tout particulièrement ses supérieurs. C'est pourquoi il est important que les cadres appliquent et vivent eux-mêmes le concept des nouveaux bureaux, c'est-à-dire qu'ils utilisent eux-mêmes la diversité des espaces ou organisent des réunions d'équipe dans les nouvelles salles.

3.5 Recommandations en matière de développement des compétences pour un travail favorable à la santé

L'introduction d'un concept de bureau changé modifie les conditions de travail du personnel. De nouvelles libertés et des défis inédits apparaissent au sein de l'organisation avec les nouveaux processus organisationnels, les infrastructures spatiales et techniques changées ainsi que la possibilité de travailler ensemble. Si les collaborateurs et les cadres ne disposent pas des compétences requises pour profiter au mieux des nouvelles options/marges de manœuvre au niveau de leur performance au travail et pour éviter des sollicitations inutiles, cela peut être source de stress et de problèmes de santé pour certains ou au sein de l'équipe.

Quatre compétences sont importantes pour le personnel afin qu'il puisse travailler avec succès et sainement dans de nouveaux espaces de bureau: la compétence technique et médiatique (CT), la compétence en matière de gestion de l'espace (CGE), l'autogestion (CA) et la compétence sociale (CS). Celles-ci sont décrites au chapitre 2.3.2. Le chapitre 2.3.2 présente également les compétences requises pour les cadres dans le contexte des nouveaux environnements: la compétence de conduite axée sur les objectifs (CCO), la compétence de gestion de la charge de travail des collaborateurs (CGC), la compétence médiatique (CT-D) et la compétence de gestion de l'espace (CGE-D). Ce chapitre donne un aperçu du moment où il peut être judicieux de recourir à des mesures de prévention lors d'un workplace change pour assurer et développer les compétences. Les recommandations s'adressent surtout à la direction et/ou au service du personnel. Toutefois, des suggestions de mesures de formation requises en raison d'une mauvaise adéquation des compétences liées à l'espace, à la technique et aux activités peuvent aussi être apportées par le personnel (fixation des objectifs, par exemple), les cadres (sur la base d'entretiens avec les collaborateurs ou de réunions d'équipe, par exemple) ainsi que le Facility Management (à cause d'un taux élevé de plaintes ou littering, par exemple).

A la Figure 59, ces compétences sont présentées pour chaque étape d'un projet de workplace change. Les lignes figurant au-dessus et au-dessous du diagramme d'étapes d'un projet de changement de bureau énumèrent des mesures possibles et indiquent entre parenthèses les domaines de compétence concernés (parmi les huit listés plus haut). En principe, les mesures proposées englobent, premièrement, l'évaluation des compétences existantes («assessment C.»), deuxièmement, l'encouragement à développer la compétence requise (ses facettes), troisièmement, le choix de cadres et de spécialistes suffisamment compétents, et quatrièmement, dans les cas extrêmes, le licenciement de collaborateurs et de cadres incompetents.

	1 Initialisation	2 Analyse	3 Concept	4 Planification	5 Mise en œuvre	6 Evaluation	7 Exploitation et optimisation
Compétences de direction			Assessment C. (CCO, CGC, CT-D, CGE-D)	Assessment C. (CCO, CGC, CT-D, CGE-D) Participer à des modules de formation existants (CCO, CGC, CT-D) Expérience personnelle des cadres dans des mock-ups de formation ou des bureaux de l'entreprise sur d'autres sites/à d'autres étages (CGE-D). Expérience personnelle par un travail à l'essai en HO, third places (CGE-D, CT-D, CCO).	Expérimenter, par exemple tester de nouveaux espaces de manière ciblée (CGE-D, CT-D) Coaching (CCO, CGC) Instruire son équipe Echange entre pairs/cadres concernés	Evaluation de la performance au travail et de la santé des cadres et de leur équipe	Entretiens avec les collaborateurs, assessment-center des potentiels, licencement (en particulier CCO et CGC) Embauche de nouveaux COL Si besoin est, échange permanent entre pairs/cadres concernés
Compétences des collaborateurs			Assessment C. (CT, CGE, CA, CS)	Assessment C. (CT, CGE, CA, CS) Participer à des modules de formation existants (CT, CA, CS) Expérience personnelle des équipes/COL dans des mock-ups de formation ou des bureaux de l'entreprise sur d'autres sites/à d'autres étages (CGE, CT, CA, CS). Expérience personnelle par un travail à l'essai en HO, third places (CGE, CT, CA, CS).	Formation sur le terrain avec réflexions individuelles et en équipe (petit journal d'apprentissage, coaching RH, etc.) (surtout CS, CT, CGE, CA)	Assessment C. (CT, CGE, CA, CS) Evaluation de la performance au travail et de la santé avec feed-back à 360° axé sur les compétences en cas de détérioration importante par rapport à avant Formations de perfectionnement (toutes les C., accent sur certaines C./facettes) Partenariat mentor/buddy (toutes les C., accent sur certaines C./facettes)	Entretiens avec les collaborateurs, assessment-center des potentiels, licencement (CT, CGE, CA, CS) Embauche de nouveaux COL

Figure 59: mesures et moments pour le choix de personnel et la promotion des compétences des cadres (ligne supérieure) et des collaborateurs (ligne inférieure) C. = compétence(s), COL = collaborateurs, CD = cadres dirigeants, HO = home office, Third places = espace de co-working, autre site, mock-up de formation

Plusieurs outils pour les trois mesures proposées (évaluation, promotion et développement des compétences) ainsi que le choix de personnel sont présentés ci-après. La Figure 59 montre comment les déployer pendant un processus de changement de bureau. Etant donné qu'il s'agit d'outils classiques de choix et de développement du personnel, ils ne sont esquissés que brièvement. Dans de nombreux cas, l'évaluation, la promotion et le développement des compétences peuvent être intégrés dans ces outils souvent déjà existants. Cela signifie que la charge de travail des exécutants (personnel RH, supérieur ou collaborateurs) est généralement à peine plus élevée. Toutefois, il importe que ces outils puissent mesurer correctement le contenu des huit compétences identifiées (éléments valides, échelles, questionnaires, etc.) ou qu'ils en promeuvent le développement. La conception de tels outils n'est pas simple et demande une expertise.

- **Outils d'évaluation de la compétence (assessment de la compétence)**

Assessment-center (AC)

Un assessment sert à «évaluer les potentiels et la probabilité de les préserver dans des situations données à différents moments décisifs du plan de carrière»²¹⁶. L'objectif peut être la sélection ou l'analyse des potentiels (voir Centre de développement). Des formes répandues sont l'assessment individuel, l'assessment-center, l'assessment d'équipe. Les AC sont des manifestations d'un à quatre jour(s), au cours desquelles un cercle défini de participants traite différentes missions et doit réaliser des activités tout en étant observé et évalué par plusieurs assessseurs. (Vogt et al., 2010). Les procédures comme les AC sont développées et réalisées par des experts. On peut inclure les compétences discutées dans ce type d'AC approfondi.

Development-center

Les development-centers sont des assessment-centers qui servent à identifier des potentiels de développement et d'apprentissage, autrement dit des AC de développement ou des AC d'apprentissage.

Questionnaire

Un questionnaire sert à la collecte empirique des données, qui est réalisée par le biais de questions écrites. Les questionnaires contiennent soit des questions effectives auxquelles il faut répondre, soit des affirmations (ou statement) à évaluer selon un barème. A l'instar des tests, les questionnaires pertinents sont élaborés par des experts sur la base des critères du modèle de test et des méthodes d'analyse des éléments²¹⁷. Les questionnaires permettent de saisir les compétences ou facettes de compétences auto-évaluées: le trait de personnalité «ouverture aux changements», les valeurs, les attitudes et les comportements subjectifs (la compétence sociale ou la compétence d'auto-gestion, par exemple), etc.

L'évaluation d'une compétence peut être faite soit par le biais d'un questionnaire propre, soit dans le cadre d'une enquête réalisée régulièrement auprès des collaborateurs (à l'image de celles régulièrement réalisées dans les entreprises).

Feed-back à 360°

Une évaluation à 360° se base pour l'essentiel sur un questionnaire homologué rempli par différentes personnes (c'est-à-dire différentes perspectives) et portant sur des thèmes précis. Cet outil fournit une image plus complète de la/des compétences d'une personne ou d'une équipe qu'un questionnaire, car on collecte non seulement l'auto-perception de la personne à évaluer, mais aussi la perception de son comportement par les tiers, à savoir les collègues de travail, les supérieurs, les clients, etc. Un feed-back à 360° peut notamment être axé sur l'évaluation de la compétence de gestion de l'espace, de la compétence sociale ou du comportement en matière de détente quatre

²¹⁶ Eck, Jöri & Vogt, 2010, S. V

²¹⁷ Bortz & Döring, 2006

mois après l’emménagement dans un nouveau bureau. Outre la pertinence de l’outil et sa mise en œuvre par des experts, l’anonymat des réponses est essentiel.

Entretiens avec les collaborateurs

Les entretiens avec les collaborateurs (entretiens COL) ont généralement lieu entre le supérieur et le collaborateur (si le travail est axé sur différents projets, plusieurs supérieurs peuvent y prendre part). Lors de l’entretien COL, on examine ensemble les objectifs fixés en amont pour la période actuelle (souvent annuels, semestriels ou trimestriels) et on évalue les performances fournies. A la fin de l’entretien, on définit de nouveaux objectifs pour la période suivante. L’évaluation des performances peut aussi être utilisée comme évaluation des compétences.

- **Outils de promotion et de développement des compétences**

Expérience personnelle

De premières expériences personnelles avec de nouveaux concepts de bureau peuvent être faites en travaillant à l’essai sur des sites où le nouveau concept (ou un concept similaire) est déjà implémenté. Il peut s’agir de surfaces de bureaux appartenant à l’entreprise sur d’autres sites, dans d’autres bâtiments ou à d’autres étages, ou bien d’espaces de co-working ou encore de surfaces test/pilotes de maquettes de bureau («mock-ups») sur le site même de l’entreprise ou chez des prestataires de conseil. Cela peut se faire en individuel ou en équipe. Une phase de réflexion individuelle (et en équipe) doit clôturer ou accompagner une telle expérience, dans le sens d’un état des lieux individuel (ou en équipe) de la ou des compétences. Le travail mobile est fort simple à tester lorsqu’il s’agit du home office.

Formations et formation sur le terrain

Les formations et la formation sur le terrain sont une forme d’expérience personnelle/d’apprentissage plus structurée et plus ciblée pour développer des compétences spécifiques. La réflexion individuelle ou en équipe est importante et se fait de manière ciblée, accompagnée et guidée (petit journal d’apprentissage, coaching RH, etc.). Pour la formation sur le terrain, le setting d’apprentissage correspond à 100% au setting du travail, puisque le poste de travail ou l’environnement de travail devient le terrain d’entraînement. Les formations (à la conduite de négociations, à l’auto-présentation ou à l’utilisation de techniques, par exemple) sont davantage axées sur le développement ou l’amélioration de certaines facettes de compétences que les mesures de formation sur le terrain.

Partenariat mentor/buddy

Les supérieurs directs peuvent servir de mentors, mais il est aussi possible de désigner une personne tierce à cette fin. La tâche du mentor est de promouvoir le développement personnel et professionnel du mentee. Un mentor doit surtout mettre l’accent sur les domaines d’apprentissage et de développement dont on devrait retirer le plus grand bénéfice. Il faut non seulement formuler les objectifs de développement, mais aussi discuter ensemble des voies à emprunter pour y arriver. Nota bene: deux personnes n’ayant pas de relations supérieur/subordonné peuvent aussi être des mentors mutuels. Dans ce cas, on parle de peer mentor (pair) ou aussi de partenariat ou système «buddy».

- **Outils pour le choix de personnel**

Assessment-center (AC)

Voir ci-dessus

Entretiens avec les collaborateurs

Voir ci-dessus

Pour finir, on remarque qu'en principe, de nombreuses facettes d'une compétence sont modifiables et peuvent donc faire l'objet d'un entraînement, à l'instar des connaissances personnelles, des capacités et des aptitudes. En outre, les attitudes et valeurs personnelles peuvent évoluer au cours de la vie professionnelle au fur et à mesure qu'on acquiert de l'expérience. Il est important de développer et de promouvoir le comportement personnel et social pour mener une vie axée sur la santé et surmonter des situations professionnelles exigeantes. L'acquisition de compétences contribue donc largement à la promotion de la santé en entreprise.

3.6 Recommandations pour la gestion et l'optimisation

Ce chapitre se consacre à l'étape suivant l'emménagement dans le nouveau bureau et l'évaluation. L'objectif est de donner des recommandations d'action pour l'étape lors de laquelle les collaborateurs et les cadres travaillent dans les nouveaux bureaux et les surfaces sont gérées par diverses parties prenantes.



La première partie de ce chapitre (3.6.1) examine l'étape de gestion du point de vue de toutes les parties prenantes et fournit des recommandations ayant trait à la manière de conserver et d'utiliser correctement et durablement un bureau favorable à la santé. La deuxième partie de ce chapitre livre des recommandations d'action et des astuces autour de la forme de travail spécifique qu'est le travail mobile, si le personnel a la possibilité de travailler à plusieurs endroits, à l'intérieur et à l'extérieur du bâtiment (par exemple en home office, dans le train, chez les clients, sur d'autres sites appartenant à l'employeur). Etant donné que ces méthodes de travail sont souvent introduites dans le cadre d'une nouvelle forme de bureau et qu'elles impliquent à la fois des chances et des risques pour la santé psychique, nous thématisons rapidement le travail mobile dans le présent guide.

3.6.1 Recommandations pour la gestion de bureaux favorables à la santé

Après l'emménagement, continuer de suivre les objectifs ambitionnés par le projet et ancrer de nouveaux modes de travail et de comportement constitue un vrai défi. Du point de vue de la santé, il importe que le fonctionnement et l'influence positive du nouveau bureau sur la santé soient assurés de manière durable. Ce chapitre donne un aperçu des parties prenantes importantes ainsi que des mesures et activités possibles pour atteindre cet objectif.

3.6.1.1 Parties prenantes lors de l'étape de gestion: l'interaction entre les domaines spécialisés et les domaines opérationnels

Il est essentiel de transférer l'organisation du projet (voir chapitre 3.1.1) dans une équipe technique permanente «Workplace» afin de garantir une gestion durable du concept et de promouvoir la santé du personnel à long terme. Former une équipe interdisciplinaire en tant qu'organe permanent au sein duquel sont représentés tous les domaines spécialisés jouant un rôle dans la gestion d'un bureau a fait ses preuves. Cet organe agit au plus tard à partir de l'emménagement dans les nouveaux bureaux et en assume la responsabilité de l'exploitation. Idéalement, les membres de cette équipe technique «Workplace» appartenaient déjà à l'équipe de projet avant l'emménagement. Mais il est aussi possible d'assurer un passage de flambeau soigneux entre l'équipe de projet et l'équipe technique.

La partie gauche de la Figure 60 présente une organisation idéale pour l'équipe technique «Workplace». Outre l'équipe technique, il est aussi important que les différents niveaux de hiérarchie ainsi que chaque collaborateur assument eux-mêmes leur responsabilité afin que le bureau reste durablement favorable à la santé et soit utilisé en conséquence. Dans ce cadre, l'équipe

technique fournit des informations et reste à disposition pour toute question. Les parties prenantes impliquées du côté des entités opérationnelles sont présentées dans la partie droite de la Figure 60. Si une équipe technique «Workplace» existait déjà avant l'organisation du projet, il faut vérifier après l'emménagement si un ajustement structurel est nécessaire pour assurer une gestion durable. L'organisation d'équipe technique idéale présentée ici peut servir de base de réflexion et d'évaluation pour l'unité existante.

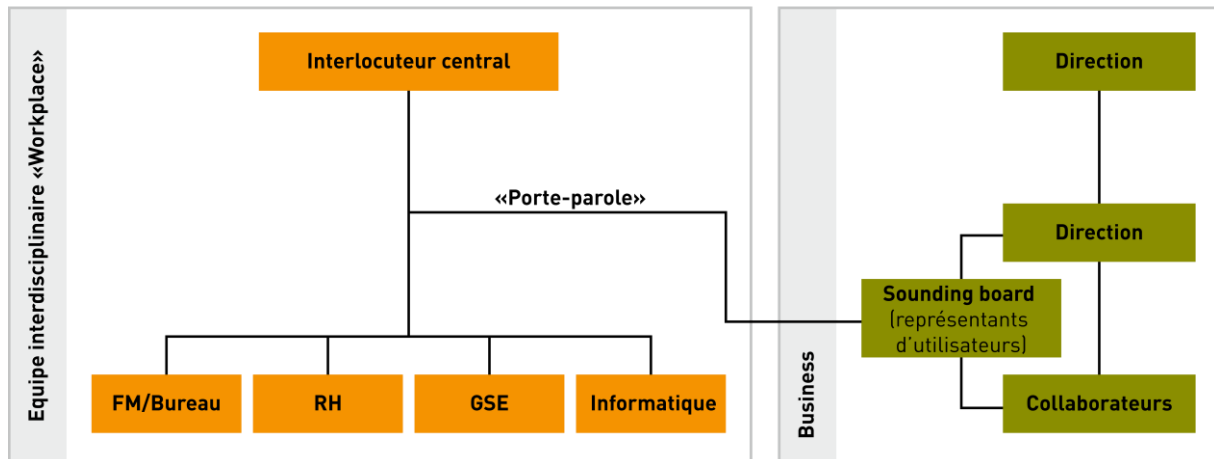


Figure 60: organisation idéale d'une équipe technique «Workplace» en interaction avec les entités opérationnelles

- **Equipe technique «Workplace»**

L'équipe technique «Workplace» se réunit régulièrement (tous les deux mois directement après l'emménagement; plus tard, deux à trois fois par an) et échange sur tous les thèmes ayant trait au bureau (feed-back des utilisateurs, adaptations spatiales, projets d'amélioration, etc.). Elle sert d'interlocuteur central pour les questions ou les changements dans le bureau et initie des mesures de gestion durable du bureau.

Interlocuteur central

L'équipe technique doit être présidée par un interlocuteur central «Workplace». Cette personne doit aussi bien comprendre les aspects économiques et écologiques du bureau que ceux ayant trait au personnel, et doit pouvoir encadrer ces trois domaines de manière globale pendant toute l'étape de gestion. La personne compétente coordonne la prise en considération de tous les domaines spécialisés et assume la responsabilité pour tous les thèmes relatifs à la gestion du nouveau bureau.

FM/bureau

Un interlocuteur du domaine spécialisé Facility Management (FM) doit aussi être présent, car le FM s'occupe de tous les services de gestion du nouveau bureau (nettoyage, déchets, modifications dans le bureau, calcul et monitoring des surfaces, embauche, maintenance et entretien des installations techniques du bâtiment, sécurité/protection de la santé, etc.). Le domaine spécialisé FM/bureau est compétent en matière d'espace de bureau et dispose de nombreuses possibilités et occasions d'agir sur les facteurs d'influence favorables à la santé. C'est un partenaire important à une interface importante.

RH

L'interlocuteur RH doit représenter, au niveau de l'interface avec «Workplace», des thèmes comme les politiques RH, les formations de collaborateurs et de cadres, les processus de fixation d'objectifs, l'enregistrement du temps de travail ainsi que les processus de recrutement.

GSE

L'interlocuteur GSE (gestion de la santé en entreprise) veille à ce que toutes les mesures de l'équipe technique soient systématiquement reliées à la gestion de la santé en entreprise et à ce que les

synergies soient exploitées. Grâce à ses connaissances approfondies sur les facteurs d'influence impactant la santé et la promotion de la santé, il conseille les autres domaines spécialisés lors de la conception de mesures et de la planification de changements. Ce type d'expert dispose de connaissances détaillées sur la promotion de la santé et sur les facteurs d'influence impactant la santé, et connaît des mesures possibles.

Informatique/téléphonie

L'informatique et la téléphonie déterminent pour une large part les méthodes de travail qui seront soutenues et permettent la flexibilité. A chaque adaptation du bureau, il faut donc veiller à ce que la technologie assiste bien l'utilisation spatiale ambitionnée. Cette coordination doit aussi fonctionner dans l'autre sens, car il peut être judicieux d'adapter la structure spatiale lors de l'introduction de nouveaux équipements informatiques et de téléphonie. Les nouvelles technologies peuvent soutenir un comportement favorable à la santé, par exemple en enregistrant (sur une base volontaire) les mouvements et les activités des utilisateurs et en générant des analyses ou des rappels si l'utilisateur le souhaite.

• **Domaines opérationnels**

Direction

Les changements organisationnels devant être portés par le plus haut niveau de la hiérarchie, la direction joue un rôle essentiel dans la mise en place d'un bureau favorable à la santé. En principe, c'est à ce niveau qu'est attribué le mandat à l'équipe technique «Workplace». Les ressources humaines et financières doivent être validées. La direction doit elle-même vivre l'engagement sur le thème du «bureau favorable à la santé».

Conduite (échelon intermédiaire)

L'échelon de conduite intermédiaire est très important pour bien ancrer le nouveau comportement. Les cadres de l'échelon intermédiaire doivent donc être sélectionnés ou formés de manière à ce qu'ils vivent eux-mêmes les nouvelles méthodes de travail et qu'ils puissent aider leur équipe à les intérioriser et à les appliquer au quotidien. En cas de problèmes, cet échelon de conduite est souvent le premier interlocuteur des collaborateurs.

Sounding board (représentants d'utilisateurs)

Le sounding board est composé de collaborateurs de diverses unités et sert de porte-parole des collaborateurs du nouveau bureau auprès de l'équipe technique. C'est donc à la fois l'interlocuteur des collaborateurs qui souhaitent poser des questions ou signaler des problèmes et l'interlocuteur de l'équipe de projet si celle-ci a besoin de feed-back sur des questions précises, des idées, des données ou des mesures. Si un organe de ce type a déjà été créé au cours de l'étape de projet, on peut le conserver après l'emménagement. Souvent, il existe aussi des organes similaires dans le cadre de la gestion de la santé en entreprise (le cercle de santé, par exemple) qui peuvent être activés en complément pour le thème «Workplace».

Collaborateurs

Enfin, il est aussi important que chaque collaborateur définisse lui-même comment il entend utiliser le nouveau bureau de manière favorable à la santé. La santé étant un thème subjectif, il faut donc que chacun trouve pour lui-même quelles méthodes de travail sont bénéfiques ou nocives à sa propre santé dans le nouveau bureau. En cas de besoin, les collaborateurs peuvent faire appel au soutien de supérieurs, de collègues ou de spécialistes externes. L'équipe technique «Workplace» endosse ici un rôle de soutien actif.

Il s'agit maintenant de s'interroger sur ce que peuvent faire les parties prenantes pour pérenniser un impact positif du nouveau bureau sur la santé tout au long de l'étape de gestion.

3.6.1.2 Mesures à prendre par chaque groupe de parties prenantes lors de l'étape de gestion

Le tableau suivant présente les mesures et activités à mettre en œuvre par chaque (groupe de) partie prenante pour garantir que l'environnement de bureau reste favorable à la santé et soit utilisé en conséquence. Ces mesures et activités sont classées selon qu'elles sont **préparatoires** (elles ont lieu avant l'emménagement), **périodiques** (elles se répètent à un rythme régulier ou en continu) ou réalisées uniquement **en cas de changement ou de besoin urgent**.

Business				Equipe technique interdisciplinaire «Workplace» domaines spécialisés					
Collaborateurs	Conduite	Direction	Sounding board	Informatique	GSE	RH	FM/bureau	Interlocuteur central	Général
Définition d'objectifs de travail favorables à la santé en concertation avec le supérieur	Reflexion der eigenen Führungs- und Arbeitsweisen im Hinblick auf eigene Gesundheit / Mitarbeiterinnen	Commitment und Bedeutung gesunder Arbeitsweisen im Büro- und Arbeitsweisen kommunizieren und vorleben	Feed-back à l'équipe technique «Workplace»	Coordination régulière pour les mises à jour et les feed-back, écouter le sounding board					
Réflexion sur la réalisation des objectifs/les méthodes de travail personnelles du point de vue de la santé.	Réflexion sur le travail d'équipe du point de vue de la santé, du respect des règles du jeu. Echange régulier et discussion des problèmes ayant trait au bureau avec l'équipe	Monitoring des objectifs en matière d'utilisation du bureau favorable à la santé lors de l'entretien annuel entre cadres et collaborateurs	Participation à des réunions/ateliers	Analyse régulière (tous les deux ans, par exemple) des facteurs d'influence et des effets du bureau sur la santé, la satisfaction, la fluctuation, les absences, etc., par le biais d'analyses des documents, d'enquêtes en ligne et/ou d'ateliers avec le sounding board					
Vivre et soutenir une culture de l'erreur				Monitoring de l'utilisation des surfaces, services et offres					
				Ateliers de rafraîchissement ou communication sur des thèmes comme l'ergonomie; utilisation du bureau et de l'informatique; règles du jeu				Organisation de séances d'information (cadre informel) soutenues, le cas échéant, par d'autres entretiens apportant des conseils de bonne pratique	
				Vérifier si (pas de propositions) peut être amélioré grâce à un système informatique moderne (rester à la pointe de la technologie)					

Figure 61: Mesures périodiques dans les étapes de gestion selon les groupes de parties prenantes

Business				Equipe technique interdisciplinaire «Workplace» domaines spécialisés					
Collaborateurs	Direction	Geschäftsleitung	Sounding board	Informatique	GSE	RH	FM/bureau	Interlocuteur central	Général
Notifier des idées d'amélioration à l'équipe technique «Workplace» ou au supérieur	Notifier l'interlocuteur central de l'équipe technique «Workplace» en cas de changements prévus concernant l'environnement de bureau ou les méthodes de travail du personnel (nouvelle technologie, augmentation de l'effectif, nouveaux rôles/activités, changement de personnel, réorganisation, etc.), afin de coordonner les changements prévus et d'en vérifier l'impact sur la santé du personnel							Examiner en permanence l'influence/le potentiel d'amélioration des bureaux et conseiller les domaines spécialisés/business	
	Vérifier, lors du recrutement, si le candidat est adapté aux nouvelles méthodes de travail dans le nouvel environnement de bureau et prévoir, le cas échéant, une préparation (sélection)				Offres de soutien en cas de problèmes et de stress. Action préventive!	Vérifier, lors du recrutement, si le candidat est adapté aux nouvelles méthodes de travail dans le nouvel environnement de bureau et encourager, le cas échéant, les mesures de formation (sélection)	Réaliser un assessment du site (voir chapitre 3.2) après des changements dans le bureau, afin de vérifier quels facteurs d'influence impactant la santé sont concernés	Initier des jeux-concours si les bureaux ne sont pas utilisés de manière favorable à la santé	
Acquisition de compétence	Organiser des concours d'idées si le potentiel d'amélioration est réel								
	Sensibiliser les nouveaux collaborateurs/cadres au thème du bureau favorable à la santé							Attribuer des tâches aux domaines spécialisés si des changements précis sont à réaliser afin d'améliorer la promotion de la santé dans le bureau	

Figure 62: En cas de changements ou de besoin urgent, mesures recommandées selon les groupes de parties prenantes

3.6.2 Digression: recommandations en cas de travail mobile flexible

Aujourd'hui, il est devenu rare que le bureau (favorable à la santé) soit le seul lieu de travail du personnel salarié. Les technologies mobiles comme les ordinateurs portables, les smartphones et l'accès Internet mobile sont maintenant répandues et permettent, en théorie, de travailler partout, que ce soit au café, dans le train ou à la maison. Le travail en home office est particulièrement apprécié par de nombreux salariés: environ un quart de tous les actifs en Suisse travaillent déjà régulièrement (un jour par semaine, par exemple) depuis leur domicile.²¹⁸ Dans ce cadre, les utilisateurs du home office parlent non seulement d'une satisfaction accrue (conciliation travail-vie privée plus aisée, etc.), mais aussi d'une productivité en hausse. Le home office est particulièrement bien adapté à des tâches créatives et conceptuelles durant lesquelles il ne faut pas être perturbé.²¹⁹ Souvent, les nouveaux concepts de bureau sont sciemment introduits avec la possibilité de travailler de manière flexible et mobile; une combinaison de partage de postes de travail et de travail mobile et flexible est souvent proposée. De nombreuses entreprises veulent ainsi obtenir un meilleur taux d'occupation des postes de travail. Cette nouvelle forme de travail apporte certes de nombreux avantages pour les organisations, les cadres ainsi que pour beaucoup de collaborateurs, mais elle présente également des défis. Et notamment le risque d'effacement croissant des frontières du travail, lequel entraîne à son tour un risque accru d'apparition de stress et de burn-out chez les collaborateurs²²⁰. Pour que le travail mobile et flexible réussisse, il faut donc remplir certaines conditions, et ce aux quatre niveaux ci-après.

1. Les conditions nécessaires doivent être créées au niveau organisationnel (direction et/ou RH).
2. Les locaux de bureau sur place doivent être conçus dans une optique de travail mobile et flexible (Facility Management).
3. Les cadres doivent adopter un style de conduite approprié.
4. Les collaborateurs doivent disposer de certaines compétences individuelles, ou les développer.

Recommandations pour la direction et/ou les RH

Le travail mobile et flexible doit être clairement régi dans la politique d'entreprise. On doit y définir quels sont les groupes professionnels autorisés à travailler de manière mobile et flexible et comment se déroule le processus de décision. Une réglementation répandue, mais plutôt conservatrice consiste à laisser le supérieur direct décider lui-même si les collaborateurs peuvent travailler de manière mobile ou non. Pour accélérer l'adoption des nouvelles formes de travail, on peut aussi inverser le procédé, c'est-à-dire créer une réglementation stipulant que tous les collaborateurs (du bureau) peuvent aussi travailler depuis leur domicile et en déplacement, et que les supérieurs ne peuvent limiter cette possibilité que pour des raisons sérieuses. La politique d'entreprise doit aussi régler de manière générale les questions de l'enregistrement du temps de travail et de la joignabilité afin de compenser l'effacement des frontières du travail. Il n'est toutefois pas recommandé d'inscrire trop de détails et d'exceptions dans une politique générale d'entreprise; il faut plutôt miser sur la volonté de coopérer entre les supérieurs et leurs collaborateurs. Plus l'expérience du travail mobile et flexible est grande dans une entreprise, plus les règles correspondantes joueront un simple rôle-cadre de «glissières de sécurité», car les détails pourront être clarifiés directement entre le supérieur et les collaborateurs.²²¹

Outre les règles formelles, la création d'une culture d'entreprise stimulante est nécessaire pour établir le travail mobile et flexible. Celle-ci s'est révélée comme le facteur d'influence le plus important, mais aussi le plus difficile à mettre en place dans plusieurs études.²²² La fonction de

²¹⁸ Weichbrodt, 2014

²¹⁹ Gisin et al., 2013

²²⁰ Pangert & Schüpbach, 2013

²²¹ Tanner et al., 2014

²²² Par exemple, Bentley et al. 2016; Meissner, Gentile & Sprenger, 2014; Weichbrodt et al., 2015

modèle est ici fondamentale: si l'«étage physique de la direction» est aboli car les cadres haut placés renoncent à un bureau propre et à un poste de travail personnel (ce qui est déjà le cas dans certaines entreprises), alors les employés parviennent plus facilement à appliquer eux-mêmes le principe du travail mobile et à renoncer éventuellement à un poste de travail fixe (principe du desk sharing). Une étude a également montré qu'une collaboration intensive des trois fonctions administratives transversales RH, informatique et Facility Management ainsi que l'implication de la représentation du personnel sont des facteurs importants pour réussir à établir un travail mobile et flexible et pour créer une culture «favorable au FlexWork» à l'échelle de l'entreprise.²²³

RH doit proposer aux salariés et aux cadres des mesures de développement qui les préparent aux nouvelles méthodes de travail, leur transmettent les compétences requises et soulignent les risques éventuels. Ce n'est que lorsque les collaborateurs sont habilités en conséquence et qu'ils connaissent les chances et les risques du travail mobile et flexible qu'ils sont à même de gérer leur nouvelle autonomie de manière favorable à la santé et d'utiliser au mieux les avantages d'une flexibilisation temporelle et spatiale du travail.

Recommandations pour le Facility Management

Plus on travaille de manière mobile et flexible, plus une restructuration des bureaux est indispensable. On espère souvent économiser de la place grâce au principe du desk sharing. Mais cette manière de travailler signifie automatiquement que l'on se voit moins régulièrement sur le site de l'entreprise et que l'on se demande davantage si et où on va rencontrer tel ou tel collègue. Le plus grand inconvénient est donc la perte d'opportunités pour un échange informel et spontané.²²⁴ C'est pourquoi la place libérée par le desk sharing devrait, au moins en partie, être transformée en espaces de rencontre, et pas simplement être l'occasion de réaliser des économies d'espace. Des espaces comme les lounges, les cafés ou autres «zones sociales» sont particulièrement propices aux réunions spontanées et informelles. Plus la méthode de travail de l'entreprise est mobile et flexible, plus il est important de concevoir les bureaux comme des espaces de rencontre, et ce pour tous les types d'échange: des salles dédiées aux réunions formelles planifiées doivent également être disponibles en quantité suffisante. Alors que le travail de bureau est de plus en plus transféré au home office, les espaces du main office sont de plus en plus utilisés pour la coopération. Un tel concept de bureau est d'autant plus important que l'échange social représente une ressource favorable à la santé.

D'un autre côté, il faut aussi tenir compte du fait qu'il y a des collaborateurs qui ne peuvent ou ne veulent pas travailler à la maison. Ils ont donc aussi besoin de postes de travail adaptés sur le site de l'entreprise, en particulier s'ils doivent s'isoler pour se concentrer sur leur travail. La mise en place de zones ou d'espaces comptant suffisamment de postes de travail de ce type est donc également nécessaire en cas de travail mobile et flexible, afin de pouvoir travailler sans perturbations, ni interruptions et d'éviter ainsi l'apparition de stress. Le bureau est donc de plus en plus multifonctionnel: il se transforme de plus en plus en lieu de rencontre, mais reste aussi un lieu où l'on peut travailler de manière concentrée. Créer cet équilibre est un défi majeur dans la conception de bureaux favorables à la santé.

Recommandations pour les cadres

Les supérieurs directs jouent le rôle principal quand on établit un travail mobile et flexible. Ce sont eux qui font véritablement avancer la conception de cette nouvelle forme de travail et qui marquent donc la culture correspondante.

Un travail mobile et flexible favorable à la santé n'est toutefois possible que s'il s'accompagne d'un style de conduite correspondant. Au cœur de ce style de conduite figure la confiance dans le fait que les collaborateurs font leur travail même s'ils ne sont pas toujours sur place, même s'ils choisissent (en partie) leur lieu de travail de façon autonome et organisent eux-mêmes leur temps de travail. L'abandon du contrôle nécessaire à cette fin est souvent un défi majeur pour les cadres. Au lieu d'un

²²³ Weichbrodt et al., 2015

²²⁴ Gisin et al., 2013

contrôle strict des présences, la tâche de conduite ou «management by objectives» repose désormais sur les objectifs et les résultats. Toutefois, la conduite axée sur les objectifs est, aujourd'hui déjà, courante sous une forme ou sous une autre dans la plupart des entreprises. Ce qui est nouveau en revanche, c'est l'art et la manière de fixer les objectifs ainsi que la fréquence. De façon générale, cela signifie que plus le travail mobile augmente, plus il faut être attentif à l'échange entre les collaborateurs et les cadres²²⁵. Certains cadres apportent une réponse en fixant des entretiens bilatéraux à un rythme régulier et serré (permettant un échange direct entre le cadre et le collaborateur), d'autres misent plutôt sur une conduite informelle renforcée (communication selon l'occasion et la situation)²²⁶. Outre la décision en faveur d'entretiens de conduite formels ou plutôt informels, les supérieurs doivent aussi choisir quels entretiens doivent avoir lieu sur place et lesquels peuvent être réalisés par l'intermédiaire de médias (téléphone, visioconférence) sans nécessiter une présence physique. La règle générale est qu'il est préférable de discuter des thèmes critiques en face à face.

Dans le cadre de cet échange plus intensif, les cadres doivent thématiser régulièrement la charge de travail des collaborateurs. En effet, plus le travail est mobile et flexible, plus il est difficile pour les cadres de savoir qui, dans l'équipe, a quelle quantité de travail et s'occupe de quel projet. Souvent, les collaborateurs travaillent également sur plusieurs projets en même temps, avec des chefs de projet différents. Si une présence commune irrégulière s'ajoute à cela, il peut arriver que le supérieur ne s'y retrouve plus dans les charges de travail des différents collaborateurs et qu'il distribue de nouvelles tâches alors que beaucoup d'entre eux sont peut-être déjà «à la limite du possible». La situation devient critique si les cadres partent du principe que les collaborateurs signaleront d'eux-mêmes qu'ils sont déjà pleinement occupés. Pour protéger la santé des collaborateurs, il est indispensable que les deux parties parlent régulièrement de la charge de travail de manière proactive.

Les cadres ont en outre pour mission de gérer raisonnablement le travail mobile et flexible dans leur domaine de responsabilité. On constate ici que, plus l'expérience en matière de travail mobile et flexible est grande, moins une régulation détaillée sera nécessaire²²⁷. Au départ, il faut définir des limites claires (une seule journée en home office par semaine, par exemple) et les imposer. S'accorder sur une phase test peut aussi se révéler judicieux. À l'inverse, il est souvent pertinent pour les «plus expérimentés» de régler la présence et non l'absence, par exemple avec le principe «Nous ne travaillons pas en home office le mercredi et essayons d'être tous au bureau». La question de la joignabilité en dehors des heures de bureau ordinaires doit aussi être réglée ou, du moins, abordée, de même que la question des temps de réaction escomptés. Exemple classique en la matière: en raison d'une grande charge de travail, la cheffe de projet travaille parfois aussi le dimanche après-midi et envoie des e-mails à cette occasion; toutefois, elle n'attend pas que les collaborateurs les lisent, et encore moins qu'ils y répondent à ce moment-là. Il faut discuter ouvertement de ce type de situation, faute de quoi, des attentes divergentes et des incertitudes peuvent rapidement apparaître et conduire à un effacement délétère des frontières du travail et à un stress accru.

Recommandations pour les collaborateurs

Les nouvelles formes de travail mobiles et flexibles offrent aux collaborateurs une chose en particulier: beaucoup plus de possibilités en ce qui concerne le lieu et le moment où ils accomplissent leur travail. Les frontières classiques, temporelles et spatiales, s'estompent. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles n'ont plus lieu d'être. Le terme «boundary management»²²⁸ se rapporte au défi que représente l'établissement de frontières personnelles et adéquates entre le travail et les autres domaines de l'existence. Dans la pratique, cela signifie que les collaborateurs doivent trouver, parmi toutes les possibilités qui s'offrent à eux en termes d'horaires, de lieu et de mode de travail, la

²²⁵ Konradt, Hertel & Schmook, 2003

²²⁶ Weichbrodt et al., 2015

²²⁷ Tanner et al., 2014; Weichbrodt et al., 2015

²²⁸ Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000

solution adaptée à leur situation personnelle et à un équilibre travail/vie privée favorable à la santé. La meilleure façon d'y parvenir est d'y aller par petits «essais» planifiés, en testant par exemple le travail à la maison ou dans le train et en décidant ensuite si cette forme de travail est adaptée ou non. L'important est aussi de voir quelle activité est appropriée pour quel lieu de travail. En home office, beaucoup de personnes préfèrent se consacrer à des tâches créatives et conceptuelles plutôt pointues, au cours desquelles elles ne veulent pas être dérangées sur une longue période. Dans le train, il est aisé de lire et de traiter des e-mails ou des textes courts, alors que téléphoner n'est pas vraiment possible.

Le boundary management est, tout particulièrement dans le domaine du home office, un facteur important pour un équilibre vie professionnelle/vie privée favorable à la santé. Si, à la maison, on a des difficultés à se mettre dans l'ambiance de travail le matin et/ou si on ne parvient pas à mettre un terme à sa journée de travail le soir, il est recommandé d'instaurer et de pratiquer des rituels adaptés et efficaces pour passer d'un rôle à l'autre, entre le travail et la vie privée (par exemple, le matin, mettre une «tenue de travail» et, le soir, éteindre les appareils ou ranger les outils de travail pour marquer la fin symbolique de la journée de travail). L'une des stratégies les plus efficaces pour établir une distinction entre le travail et la vie privée à la maison est de dédier une pièce au travail en home office et de l'aménager à cet effet.

Toutefois, il n'est pas si simple de respecter les limites que l'on s'est fixées, car avec les nouveaux médias et supports de communication, le travail empiète vite sur d'autres domaines (par exemple, notification, le soir, de la réception d'un e-mail professionnel sur le smartphone privé). Si l'on se fixe soi-même des frontières travail/vie privée plutôt «inhabituelles» (par exemple, une longue pause de midi avec une activité sportive), il faut bien les signaler aux supérieurs et aux collègues afin d'assurer une adéquation idéale entre des besoins variant parfois fortement. De plus, une communication transparente concernant le comportement de travail personnel favorise la compréhension mutuelle et combat ainsi le contrôle social et d'éventuelles jalousies.

4 Listes de contrôle «Bureaux et workplace change management favorables à la santé»

4.1 Liste de contrôle Bureau favorable à la santé

Vous trouverez listés ci-après les critères ayant un impact sur la santé psychique en l'état actuel de nos connaissances. Les explications détaillées des points énumérés ici sont fournies dans les chapitres 2.1 et 3.3. Vous y trouverez aussi les principales recommandations à utiliser pour les différents points.

Veillez indiquer dans la case le chiffre qui, selon vous, correspond le plus à la situation:

1 = non rempli

2 = partiellement rempli

3 = rempli

Remarques

- L'objectif de cette liste de contrôle est de vous sensibiliser aux aspects favorables à la santé et de vous apporter des suggestions d'amélioration. Le but n'est pas que votre concept de bureau remplisse TOUS les points.
- Un bureau est aussi favorable à la santé lorsqu'une part importante des points listés a été mise en œuvre de manière durable.
- En règle générale, il n'est pas possible de remplir tous les critères, parce qu'il y a parfois des conflits d'intérêts entre certains critères ou que ceux-ci ne sont pas adaptés aux particularités de l'entreprise/du projet.
- Si plusieurs aspects sont abordés dans un seul et même point et si vous n'en remplissez qu'une partie, écrivez un «2» dans la case.
- Un principe de base est que pour promouvoir la santé, les petites entreprises doivent remplir moins de critères que les entreprises de moyenne ou grande taille.

4.1.1 Facteurs généraux

B1 Fonctionnalité

- Le concept de bureau a été élaboré sur la base d'une analyse structurée des activités et des besoins du personnel et reflète les différences dans les départements.
- Le positionnement des différentes unités organisationnelles a été réalisé en fonction des relations de communication et de collaboration.
- La direction de l'entreprise a défini la vision et les objectifs du projet à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Le fauteuil et la hauteur de la table au poste de travail standard et dans les espaces de support sont faciles à adapter individuellement.

B2 Ambiance esthétique

- Un concept de design (couleurs, matériaux, motifs, décoration, couleur de la lumière) est identifiable aux postes de travail et dans les espaces de support.

B3 Symbolique

- Les valeurs/éléments de culture/message symbolique qui doivent être reflétés dans le concept de bureau ont été définis avec la direction de l'entreprise/de la division et ont ensuite été pris en compte dans la planification.
- Le bureau se distingue des bureaux d'autres entreprises (particularités/corporate design/éléments culturels/représentation des services ou produits). L'aménagement du bureau fait passer un message symbolique positif (convivial, accueillant, esthétique).
- Des différences de statuts ne sont pas visibles dans le bureau (les cadres travaillent aux mêmes endroits que les collaborateurs, etc.).

4.1.2 Environnement matériel

B4 Organisation spatiale et agencement

- La décision en faveur de structures ouvertes ou fermées dans le bureau a été prise sur la base d'une analyse structurée des activités des personnes qui y travaillent. Le rapport entre les surfaces ouvertes et fermées varie selon le besoin des unités qui y travaillent.
- La hauteur de plafond respecte les recommandations des normes/instructions/directives suisses²²⁹ pour les postes de travail de bureau.
- L'espacement entre les objets d'ameublement ainsi que la largeur des voies d'accès respectent les recommandations des normes/instructions/directives suisses²³⁰.

B5 Espaces de détente et de régénération

- Il y a des salles/espaces de repos qui sont isolés de manière acoustique et visuelle. La salle/l'espace est positionné dans le bâtiment de manière à ce que l'on puisse s'y rendre si possible sans être vu. Les cadres utilisent aussi les salles/espaces de repos.
- Des espaces/salles de pause existent et sont acoustiquement isolés des postes de travail. On peut y trouver des places assises ou des meubles de réunion confortables et des boissons sont disponibles (thé/café/eau).
- Il existe des espaces/salles dédiés aux pauses actives ou ludiques (babyfoot, fléchettes, golf, basket, fitness, gymnastique, etc.) qui sont également acoustiquement isolés des postes de travail.

B6 Surface de travail et de rangement

- La taille de la table (poste de travail standard) correspond aux valeurs recommandées de 1,60 m x 0,80 m.
- L'espace de rangement disponible a été planifié sur la base d'une analyse des besoins, tout en tenant compte des besoins individuels divergents.

B7 Qualité du poste de travail

- Les matériaux du mobilier et de l'équipement paraissent tous de qualité élevée, neuve et intacte.

²²⁹ Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2014 (art. 5 de l'ordonnance 3)

²³⁰ Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2014 (art. 23 de l'ordonnance 3, art. 6 de l'ordonnance 4)

- Les utilisateurs ont été impliqués dans le choix du mobilier et de l'équipement et/ou peuvent eux-mêmes en partie choisir l'équipement qu'ils considèrent ergonomiques pour eux-mêmes et qu'ils veulent utiliser (choix du fauteuil de bureau, accessoires de travail ergonomiques, etc.).
- L'ergonomie de la technique d'information et de communication individuelle répond aux recommandations des normes/instructions/directives²³¹ pour les postes de travail de bureau. Les utilisateurs peuvent eux-mêmes en partie choisir quel équipement TIC ils considèrent ergonomiques pour eux-mêmes et qu'ils veulent utiliser (choix du clavier, casque audio, modèle d'ordinateur portable, etc.).

B8 Couleurs

- Dans le bureau, les couleurs sont utilisées de manière à avoir un environnement de bureau sobrement coloré (ni blanc hôpital, ni monotone, mais sans utilisation intrusive de nombreuses couleurs très vives).

B9 Plantes et éléments naturels

- Dans le bâtiment, il y a au moins une plante (ou plus) pour trois postes de travail.
- La nature joue un rôle important dans la conception du bureau. On y trouve un grand nombre d'éléments naturels comme le bois, la pierre, l'eau (fontaines, aquariums ou cours d'eau artificiels, etc.), le feu (foyer intérieur ou simulé sur un écran). Ou bien on y trouve des formes organiques, des thèmes de la nature dans des tableaux/posters ou des bruits/sons issus de la nature.
- On a une vue sur la nature depuis plus de 60% des postes de travail standard.
- Il y a une terrasse aménagée en harmonie avec la nature / des espaces à l'extérieur permettant de se ressourcer et / ou des parcs, jardins ou espaces naturels (forêt, prairie, etc.) se trouvent à proximité du bâtiment et sont accessibles à pied (en dix minutes maximum).

4.1.3 Environnement intérieur

B10 Acoustique

- Un acousticien a été consulté pour la planification du bureau et un concept acoustique a été explicitement élaboré.

B11 Qualité de l'air et climat

- Des installations sont intégrées, qui permettent à des professionnels compétents de contrôler la température, la qualité et l'humidité de l'air.
- Les utilisateurs ont la possibilité de régler individuellement (ou pour un petit groupe) les radiateurs/la climatisation, la ventilation, les protections pare-soleil/stores/protections contre l'éblouissement et ils peuvent ouvrir les fenêtres.

B12 Parfums

- Il n'y a pas d'odeurs désagréables touchant plusieurs postes de travail ou celles-ci ne durent pas longtemps (repas de midi, par exemple).

²³¹ Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2014 (art. 23 et 24 de l'ordonnance 3)

- Certaines salles sont équipées de parfums particuliers afin d'en souligner la fonction (parfums relaxants dans les espaces de repos, parfums stimulants dans les espaces créatifs, etc.). Les parfums peuvent être réglés par l'utilisateur.

B13 Lumière du jour et éclairage artificiel

- Lors de la planification, un concept d'éclairage explicite a été élaboré par des spécialistes en éclairage.
- Plus de 60% des postes de travail standard ont un lien direct (deux rangées au maximum près de la fenêtre) avec la lumière du jour.
- Chaque poste de travail standard dispose d'une lampe pouvant être réglée individuellement.

4.1.4 Environnement sociospatial

B14 Régulation de la sphère privée (privacy)

- Il est possible d'isoler visuellement son poste de travail personnel de manière à ne pas être vu par les autres. On a aussi la possibilité de se rendre dans des espaces/salles garantissant un isolement visuel par rapport aux autres collaborateurs.
- Il est possible de téléphoner ou de discuter au poste de travail sans être écouté par un tiers. Ou il est possible de se rendre dans des salles acoustiquement isolées pour ce faire.

B15 Sentiment d'oppression (crowding)

- L'écart entre deux personnes installées à des postes de travail standard (du milieu de la table au milieu de l'autre table) est d'au moins 160 cm. Quand les postes de travail standard sont des benches, l'écart entre deux places assises est d'au moins 160 cm.
- En règle générale, lorsqu'on se tient au milieu de l'espace de bureau, on ne doit pas voir plus de quinze postes de travail à la fois.

B16 Territorialité

- Les collaborateurs peuvent aménager leur poste de travail individuellement (photos, posters, matériel de travail, etc.) sans devoir tout enlever en fin de journée.
- Les équipes/groupes/unités organisationnelles peuvent personnaliser durablement certaines parties de leur espace de travail (coin réservé à l'équipe/murs d'équipe avec tableaux, photos, articles de déco, tableau noir, jeu, etc.).

B17 Interruptions et perturbations

- Des zones/salles bruyantes et silencieuses sont judicieusement positionnées dans l'ensemble du bureau et séparées acoustiquement afin d'éviter le maximum de perturbations.
- Les imprimantes et autres appareils bruyants sont suffisamment isolés acoustiquement des postes de travail.
- Dans le bureau, les postes de travail sont positionnés de manière à ne pas être directement à côté des zones de distribution centrales et à être isolés acoustiquement et visuellement par rapport aux personnes qui passent.
- Il y a des zones/salles (think tank, silent area, bureaux individuels, etc.) permettant au personnel de se retirer pour travailler sans être interrompu.
- Si ses activités le permettent, le personnel a la possibilité de travailler en home office (ou n'importe où à l'extérieur).

B18 Relations sociales

- Des règles du jeu ont été définies avec les utilisateurs, par exemple des signaux convenus (petites cartes, signes, témoins lumineux) indiquant que l'on ne veut pas être dérangé pour le moment.
- Le personnel accède facilement à ses supérieurs (trajets courts, visibilité et disponibilité).
- La liberté de choix du poste de travail, de la zone de travail ou du voisin / de la voisine est possible.

4.1.5 Services

B19 Services

- Il y a dans l'entreprise une personne/une équipe qui s'occupe explicitement de la santé du personnel. Cette personne/équipe propose aussi des services dans le bureau, comme des conseils en ergonomie, des conseils pour les pauses ou pour la gestion des défis apportés par les nouveaux environnements de travail.
- Il existe un système de gestion des doléances structuré pour traiter les réclamations relatives aux bureaux. Les utilisateurs reçoivent un accusé de réception de la doléance, sont informés de l'état d'avancement de son traitement et sont avertis lorsque le problème est résolu.
- Il existe un système de gestion des doléances structuré pour traiter les réclamations relatives aux technologies de l'information et de la communication. Les utilisateurs reçoivent un accusé de réception de la doléance, sont informés de l'état d'avancement de son traitement et sont avertis lorsque le problème est résolu.
- Il y a dans le bâtiment des moyens de se restaurer sainement (cantine, cuisine équipée, café, corbeilles de fruits).
- Le standard en matière d'hygiène et de propreté est élevé (plus que le nettoyage hebdomadaire surfaces/clavier/écran/etc. du poste de travail standard). Le personnel a facilement accès à des produits d'entretien/lingettes s'il veut nettoyer quelque chose lui-même.
- L'employeur met du café, des boissons chaudes et de l'eau gratuitement à disposition. On y accède rapidement depuis tous les postes de travail.
- Un concept de sécurité régule l'accès au bâtiment. Le bâtiment et le chemin jusqu'aux places de parking ou jusqu'aux transports en commun sont bien éclairés ou il y a même un personnel de sécurité à disposition.
- Des services de conciergerie subventionnés sont proposés: ils se chargent des tâches (domestiques) du personnel que ce dernier aurait sinon à faire pendant les loisirs (service de nettoyage, courses, réservation de voyage, etc.).
- Des structures d'accueil d'enfants subventionnées sont à la disposition du personnel dans le bâtiment de bureaux ou à proximité immédiate.
- Des offres de sport ou de relaxation subventionnées (cours, espace fitness, massages, etc.) sont à la disposition du personnel dans le bâtiment de bureaux ou à proximité immédiate.

4.1.6 Enquête et processus d'amélioration permanent

- Les utilisateurs sont régulièrement interrogés (tous les un à deux ans) sur leur satisfaction quant à l'espace de bureau, dans le cadre d'une analyse structurée (ateliers / interviews / sondages). Des améliorations sont mises en œuvre lorsque la situation le requiert.

- Dans le cadre de cette analyse régulière, tous les facteurs d'influence (B1 à B19) sont explicitement pris en compte et jugés au regard de la satisfaction des utilisateurs.

Total des points:

4.2 Liste de contrôle Change management favorable à la santé

Vous trouverez listés ci-après les critères ayant un impact sur la santé psychique en l'état actuel de nos connaissances. Les explications détaillées des points énumérés ici sont fournies dans les chapitres 2.2, 3.1 et 3.4. Vous y trouverez aussi les principales recommandations à utiliser pour les différents points.

Veillez indiquer dans la case le chiffre qui, selon vous, correspond le plus à la situation:

1 = non rempli

2 = partiellement rempli

3 = rempli

Remarques

- L'objectif de cette liste de contrôle est de vous sensibiliser aux aspects favorables à la santé et de vous apporter des suggestions d'amélioration. Le but n'est pas que votre processus de changement remplisse TOUS les points.
- Un bureau est aussi favorable à la santé lorsqu'une part importante des points listés a été mise en œuvre de manière durable.
- En règle générale, il n'est pas possible de remplir tous les critères, parce qu'il y a parfois des conflits d'intérêts entre certains critères ou que ceux-ci ne sont pas adaptés aux particularités de l'entreprise/du projet.
- Si plusieurs aspects sont abordés dans un seul et même point et si vous n'en remplissez qu'une partie, écrivez un «2» dans la case.
- Un principe de base est que pour promouvoir la santé, les petites entreprises doivent remplir moins de critères que les entreprises de moyenne ou grande taille.

4.2.1 Facteurs généraux

CM1 Adéquation du processus de changement

- Le planning de workplace change a été spécialement élaboré pour le projet sur la base d'une analyse structurée. La situation initiale de l'entreprise, les influences situationnelles et les caractéristiques des personnes impliquées ont été saisies.

CM2 Estime

- Les acteurs concernés par le processus de changement (au sein de la direction, dans l'équipe de projet ou au niveau des représentants d'utilisateurs) se demandent dans quelle mesure ils témoignent leur estime dans leur comportement quotidien et dans le dialogue et manient ce thème en connaissance de cause.

4.2.2 Processus de changement

CM3 Transparence et prévisibilité

- Un planning de workplace change est mis en place et communiqué (avec un calendrier et un plan de communication, des règles claires pour les rôles et les responsabilités).
- La communication remplit les critères suivants: rythme régulier, point d'information central défini, communication via plusieurs canaux, en face à face et par différentes sources (promoteur du projet, cadres, représentants d'utilisateurs, équipe de projet).
- Une communication régulière et planifiée a aussi lieu après l'emménagement, sur le feedback reçu et les étapes suivantes.

CM4 Contrôle et influençabilité

- Les personnes concernées ont la possibilité de communiquer leurs opinions/besoins. En cas de décision majeure, on leur donne la possibilité d'y participer et certaines décisions sont déléguées aux personnes concernées.
- Un plan de participation détaillé est élaboré (qui prend une décision sur quoi et à quel moment).
- Le feed-back des utilisateurs concernant le bureau est recueilli après l'emménagement sous une forme structurée et les critères suivants sont remplis: chacun peut donner un feed-back, une étude de faisabilité est réalisée, les personnes concernées sont régulièrement informées de l'état de traitement de leur suggestion.

CM5 Equité et justice

- Le concept de bureau est élaboré selon des critères clairs qui sont appliqués de façon cohérente. Aucune exception (injustice) n'est faite ou toute exception est clairement expliquée au personnel.
- Compte tenu du processus décisionnel, les points suivants sont remplis: les décisions ont été prises sur la base des résultats de l'analyse, des spécialistes ont été impliqués et les décisions peuvent être corrigées. Les décideurs sont neutres, ils ne servent pas leurs propres intérêts et n'ont pas uniquement tenu compte des aspects financiers pour prendre les décisions.

4.2.3 Contenu du changement

CM6 Bilan personnel des avantages

- Les pertes ressenties par les personnes concernées du fait du changement de bureau sont compensées (le rapport entre ce que l'on donne aux personnes concernées et ce qu'elles reçoivent est, de leur point de vue, équilibré).

CM7 Pertinence et urgence

- Les motivations et les raisons du changement de concept de bureau sont exposées de façon plausible et communiquées de façon transparente, authentique, franche et uniforme. Les raisons désagréables sont également communiquées.

CM8 Clarté et conformité des objectifs

- Une vision claire du projet et des objectifs de projet clairs sont définis et consignés par écrit. Les objectifs ne vont pas à l'encontre des objectifs de l'activité quotidienne.

CM9 Gérabilité du changement

- Un budget temps clairement défini et gérable est mis à la disposition du personnel pour qu'il puisse se familiariser avec ce changement.
- Le délai entre le début du processus de changement et le déménagement est suffisamment long compte tenu de l'intensité du changement.
- Les collaborateurs/cadres se voient offrir la possibilité de se former ou d'obtenir de l'aide en vue d'acquérir les compétences nécessaires au processus de changement et à l'accomplissement de leur travail dans le nouveau bureau.

4.2.4 Contexte

CM10 Confiance

- L'équipe de projet et les cadres sont sensibilisés au fait que gagner et conserver la confiance des personnes concernées revêt une importance capitale et savent comment y contribuer.

CM11 Soutien social

- Les cadres à tous les échelons sont impliqués dans le processus de changement, leur rôle est clairement défini, ils bénéficient des ressources temporelles nécessaires et sont sensibilisés à leur rôle (de modèle et de guide). Le plus haut niveau de direction apporte aussi son soutien aux niveaux de conduite inférieurs.

4.2.5 Organisation du change management

- Un ou plusieurs promoteurs de projet sont désignés et les critères suivants sont remplis: le rôle est clairement défini/convenu, le promoteur de projet est activement visible dans la communication, a une attitude positive et est issu du plus haut niveau de direction.
- Un expert en change management est présent dans l'équipe de projet et les points suivants sont remplis: le(s) rôle/responsabilités/compétences/marges de manœuvre sont clarifiés, les experts en changement disposent d'une formation/expérience solide et de suffisamment de ressources temporelles.
- Des concertations régulières ont lieu entre les projets partiels Planification/Mise en œuvre du bureau et Change management. Leurs calendriers sont harmonisés/reliés et des objectifs communs sont définis.
- Les représentants d'utilisateurs sont nommés et les points suivants sont remplis: les rôles/missions/responsabilités sont définis, concertations régulières institutionnalisées entre les représentants d'utilisateurs et l'équipe de projet et leurs cadres.

4.2.6 Enquête et processus d'amélioration permanent

- Un feed-back permet aux utilisateurs de dire si le planning de workplace change leur semble adapté à situation spécifique (au moins une fois). Le planning de workplace change est adapté de manière dynamique en cours de projet lorsque la situation le requiert.
- Les utilisateurs sont interrogés sur leur satisfaction quant au processus de changement (régulièrement au cours du processus) dans le cadre d'une analyse structurée (ateliers / interviews / sondages). Tous les facteurs d'influence (CM1 à CM11) sont explicitement pris en compte lors de cette analyse. Des améliorations sont mises en œuvre lorsque la situation le requiert.

Total des points:

Glossaire

Ambassadeurs: synonyme de représentants d'utilisateurs. Explications sous «Représentants d'utilisateurs».

Engagement professionnel: le concept de l'engagement professionnel se rapporte à la motivation et au comportement en matière de performance au travail. L'engagement professionnel décrit un état positif et gratifiant en relation avec le travail, caractérisé par l'élan, l'ardeur et l'engagement²³². L'engagement professionnel ne se concentre pas sur les résultats du travail en tant que produits, mais prend en compte le vécu subjectif pendant le travail.

Poste de travail: au bureau, le lieu où le travail est accompli, avec l'infrastructure correspondante. → Voir aussi «Poste de travail standard».

Donneur d'ordre: le donneur d'ordre est l'initiateur du projet. Il est soit issu de l'organisation d'utilisateurs, et donc identique au promoteur du projet ou au groupe de pilotage, soit issu d'un domaine spécialisé (Real Estate, par exemple).

Groupe d'accompagnement: synonyme de sounding board. Explication sous «Sounding board».

Bureau: espace de travail physique dans lequel s'accomplit le travail cognitif ou informationnel concentré, communicatif et/ou collaboratif d'une organisation.

Concept de bureau: un concept de bureau est la description stratégique et fonctionnelle (en mots, chiffres et illustrations) d'un espace de travail. Les concepts de bureau donnent des informations sur le nombre et le type de postes de travail, sur la stratégie d'utilisation, sur les zones et salles de travail ainsi que sur l'agencement esthétique et symbolique.

Type de bureau: un modèle structurel idéal pour décrire et concevoir des surfaces de bureaux.

Environnement de bureau: l'environnement de bureau comprend des aspects matériels, non matériels et sociospatiaux déterminés par l'architecture et la situation du bâtiment, la subdivision du bâtiment, la technique du bâtiment et le mobilier.

Change agents: synonyme de représentants d'utilisateurs. Explications sous «Représentants d'utilisateurs».

Desk sharing (travail non territorial): le desk sharing est une stratégie d'utilisation des bureaux dans laquelle le personnel n'a plus de poste de travail attribué personnellement, mais où les postes sont partagés en fonction d'un ratio de partage défini (nombre de collaborateurs/nombre de tables).

Facteurs d'influence: les facteurs d'influence sont des facteurs qui ont un impact sur la santé psychique des utilisateurs dans l'espace de bureau et dans le processus de changement connexe (workplace change management). Les facteurs d'influence doivent être pris en compte de manière à promouvoir la santé psychique et l'engagement professionnel. Tout le potentiel se réalise lorsque les facteurs d'influence sont examinés et intégrés dans leur ensemble.

Santé (psychique et physique): selon l'Organisation mondiale de la Santé, la santé est «un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité»²³³. La santé ne concerne donc pas seulement l'état médical du corps, mais également le bien-être psychique et social.

²³² Bakker & Demerouti, 2008

²³³ OMS, 2006

TIC (technologies de l'information et de la communication): on entend par TIC aussi bien le matériel informatique que les logiciels servant à enregistrer, traiter ou transmettre des informations. En font notamment partie l'ordinateur, le téléphone, le fax, la radio, la télévision, la vidéo et les e-mails.

Comité de pilotage: synonyme de groupe de pilotage. Explication sous «Groupe de pilotage».

Représentants d'utilisateurs (ou change agents/ambassadeurs): les représentants d'utilisateurs sont des collaborateurs choisis qui représentent les avis et les besoins des collaborateurs. Ils sont mobilisés dans les projets de changement afin de créer une interface entre l'équipe de projet et les utilisateurs. Cela permet d'impliquer les collaborateurs dans le processus et de transmettre des informations.

Modèle d'étapes pour les changements de bureau: le modèle d'étapes pour les projets de changement de bureau est un modèle de processus basé sur la norme DIN 69901-2 «Processus, modèle de processus». Il comprend les étapes suivantes: initialisation, analyse, concept, planification, mise en œuvre, gestion, évaluation et optimisation.

Post Occupancy Evaluation (POE): forme de contrôle du résultat axée sur l'utilisateur. Une POE permet de documenter le succès d'un projet et la réalisation des objectifs, de recueillir les enseignements tirés, d'introduire des améliorations et, le cas échéant, de procéder à un perfectionnement du concept. On se concentre ici sur le vécu subjectif (appréciations), le comportement et les besoins des utilisateurs.

Comité de projet: synonyme de groupe de pilotage. Explication sous «Groupe de pilotage».

Chef de projet: le chef de projet est responsable de la gestion opérationnelle du projet. Il dispose d'un pouvoir de décision pour le projet (dans le cadre des décisions du groupe de pilotage) et d'un pouvoir d'instruction sur les collaborateurs du projet. → Voir aussi «Chef de sous-projet»

Promoteur du projet: Le promoteur du projet est le décideur le plus haut placé (et l'échelon ultime du processus d'escalade). Partage de la fonction décisionnelle avec le groupe de pilotage (les compétences décisionnelles doivent être clarifiées au début). Doit être au plus haut niveau de direction de l'unité concernée ou de l'entreprise.

Membre d'équipe de projet: synonyme de chef de sous-projet. Voir explication sous «Chef de sous-projet».

Ressources: les ressources sont des moyens pouvant être mis en œuvre pendant le travail pour éviter l'apparition de stresseurs, en atténuer l'intensité ou réduire leur impact²³⁴.

Espaces/salles de repos: les espaces/salles de repos sont des salles ou des espaces disposant de compartiments que l'on peut fermer et dans lesquels on peut s'asseoir ou s'allonger, garantissant ainsi un sentiment de sécurité et d'intimité propice à la détente. Plus précisément, le fait que ces compartiments puissent être fermés signifie qu'ils peuvent être séparés les uns des autres aussi bien au niveau acoustique que sur le plan visuel (portes, rideaux, etc.). Pour garantir la quiétude de son occupant (pouvoir s'endormir sans s'inquiéter d'être observé), il est particulièrement important que celui-ci puisse fermer le compartiment à clé.

Sounding board (ou groupe d'accompagnement): le sounding board est constitué de représentants d'utilisateurs (ou change agents/ambassadeurs, etc.) et rencontre régulièrement les représentants de l'équipe de projet. La mise en place d'un sounding board a pour objectif de transmettre les besoins des utilisateurs et de garantir une large acceptation des décisions du projet. Dans la mesure du possible, l'ensemble des courants, divisions, groupements et différences importants de l'entreprise doivent être représentés par des personnes clés.

²³⁴ Frese, 1989; Semmer 1990

Poste de travail standard: les postes de travail standard se différencient des espaces de support notamment dans les bureaux axés sur l'activité. Un poste de travail standard est constitué d'une table d'au moins 1,60 m x 0,80 m et d'un fauteuil de bureau pivotant standard.

Steering Committee: synonyme de groupe de pilotage. Explication sous «Groupe de pilotage».

Groupe de pilotage (ou steering committee/comité de projet/comité de pilotage): le groupe de pilotage représente les décideurs. Il est responsable d'une grande partie des décisions du projet, sur la base de documents de décision émis par l'équipe de projet et dans le cadre du mandat de projet. Les membres du groupe de pilotage doivent être issus de la direction générale de l'organisation d'utilisateurs concernée ou des parties prenantes importantes.

Stresseurs: les stresseurs sont des caractéristiques qui, dans une population donnée, sont plus fortement susceptibles d'entraîner des états de stress²³⁵. On distingue deux types de stresseurs:

- les stresseurs stimulants (challenge stressors) sont des exigences ou des conditions liées au travail qui comportent à la fois un potentiel de stress et de bien-être positif²³⁶.
- les stresseurs paralysants (hindrance stressors) sont des exigences ou des conditions liées au travail qui ont le pouvoir de limiter le bien-être individuel²³⁷.

Chef de sous-projet (ou membre de l'équipe de projet): un chef de sous-projet est responsable de la gestion opérationnelle d'un domaine spécialisé/d'une activité défini(e) dans un projet. Chaque activité importante comme la construction et la planification d'un bureau, le change management et la communication ainsi que l'informatique et la téléphonie doit être représentée dans l'équipe de projet par un chef de sous-projet (ou du moins par un membre de l'équipe de projet désigné).

Espaces de support: espaces dédiés à une utilisation collective, comme les salles de réunion, les espaces de rencontre, les lounges café, les think tanks. Ces espaces, qui apportent un complément aux zones de postes de travail, permettent de communiquer, de s'isoler ou de se réunir de manière informelle.

Processus de changement: dans le contexte du présent guide, on entend généralement par processus de changement une forme spécifique de processus de changement, à savoir le déménagement dans un nouvel environnement de bureau. → Voir aussi à ce propos «*Workplace change management*».

Workplace change management (WPCM): le workplace change management désigne l'implication et l'accompagnement des utilisateurs à toutes les étapes d'un changement de concept du lieu de travail, de l'analyse à la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation, en passant par la planification. Il vise à assurer un changement durable, axé sur les utilisateurs et sur l'utilisation, par le biais de la participation, de la formation, de l'animation, du coaching, de la communication et de l'information.

²³⁵ Greif, 1991; Kahn & Byosiére, 1992; Zapf & Semmer, 2004

²³⁶ Cavanaugh et al., 2000

²³⁷ Cavanaugh et al., 2000

Bibliographie

- Akademie-Studie (1999). Warum Veränderungsprojekte scheitern. Unveröff. Ergebnisse einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH. Bad Harzburg. <http://www.die-akademie.de/fuehrungswissen/akademie-studien>
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Allen, T., & Britain, G. (2004). *Working without walls: An insight into the transforming government workplace DEGW*.
- Amstutz, S., Monn, C., Vanis, M., Schwehr, P., Kündig, S., Bossart, R., ... Koller, F. (2010). *SBiB-Studie. Schweizerische Befragung in Büros*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Andersson, J., Boerstra, A., Clements-Croome, D., Fitzner, K. & Hanssen, SO. (2006). In P. Wargocki & O. Seppänen (Eds.), *Indoor Climate and Productivity in Offices – How to integrate productivity in life-cycle cost analysis of building services*, REHVA Guidebook, (6).
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2014), *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten*. Berlin: Springer.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2008). *Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakó-Biró, Z., Clements-Croome, D. J., Kochhar, N., Awbi, H. B., & Williams, M. J. (2012). Ventilation rates in schools and pupils' performance. *Building and Environment*, 48, 215-223.
- Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., ... Omland, O. (2012). Impact of organisational change on mental health: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 69(8), 592-598. doi: 10.1136/oemed-2011-100381; 10.1136/oemed-2011-100381.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Verlagsgemeinschaft Ernst Klett.
- Barghorn, K. (2010). *Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen*.
- Baron, R. A. (1994). The physical environment of work settings: effects on task performance, interpersonal relations, and job satisfaction. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Volume 16 (pp. 1-46). Greenwich, CN: JAI Press.
- Becker, F. D. & Steele, F. (1995). *Workplace by design. Mapping the high-performance workscape*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Becker, F. D. (2004). *Offices at work. Uncommon workspace strategies that add value and improve performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Becker, F. (2007). Organizational ecology and knowledge networks. *California Management Review*, 49(2), 42.
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London: Routledge.
- Bell, A. (2006). Making change work. In J. Worthington (Ed.), *Reinventing the workplace* (pp. 185-202).
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
- Block, L. K. & Stokes, G. S. (1989). Performance and satisfaction in private versus non-private work settings. *Environment and Behavior*, 21(3), 277-297.
- Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C., & Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139-147.
- Böhle, F. (2010). Neue Anforderungen an die Arbeitswelt – neue Anforderungen an das Subjekt (S. 77-95). In: H. Keupp & H. Dill (Hrsg.). *Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Bormann, H-W. (2002). Prozesse verändern: schwierig, aber nicht unmöglich. In: *Wissensmanagement*. Heft: 2/02. S. 41-43.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer Verlag.
- Bringslimark, T., Hartig, T. & Patil, G. G. (2009). The psychological benefits of indoor plants: A critical review of the experimental literature. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 422-433.
- Brodbeck, F. C., Maier, G. W. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. *Theorien der Sozialpsychologie*, 2.
- Brown, G., Lawrence, T. B. & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Brown, G., & Robinson, S. L. (2007). The dysfunction of territoriality in organizations. In Langan-Fox, J., Cooper, C. L., & Klimoski, R. J. (Ed.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 252-267).
- Bull, M. & Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3/4), 135-151.
- Bundesamt für Statistik (2014). *Arbeit und Erwerb: Panorama*. Abgerufen am: 08.02.2014. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.html>.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2011). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2010. Unfallverhütungsbericht Arbeit*. Dortmund/Berlin/Dresden: BAuA.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Beard Books.
- Buunk, B. P. (1990). Affiliation and helping interactions within organizations: A critical analysis of the role of social support with regard to occupational stress. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 293-322.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

- Charles, K. E. & Veitch, J. A. (2002). Environmental satisfaction in open-plan environments: 2. Effects of workstation size, partition height and windows. Ottawa: Institute for Research in Construction.
- Charles, K. E., Danforth, A. J., Veitch, J. A., Zwierzchowski, C., Johnson, B. & Pero, K. (2004). Workstation design for organizational productivity. Ottawa: National Research Council of Canada.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Classen, M., Alex, B. & Arnold, S. (2008). Veränderungen erfolgreich gestalten: Change Management 2003/2008. Bedeutungen, Strategien, Trends, Studie des Handelsblatts (Deutschland), des Standards (Österreich) und der Handelszeitung (Schweiz) mit Cap Gemini und Ernst & Young: http://Www.Ch.Cgey.Com/Servlet/PB/Menu/1004221_11/Index.html.
- Cobb, S. (1976). Presidential address-1976. Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310.
- Cooke, R. & Sheeran, P. (2004). Moderation of cognition-intention and cognition-behaviour relations: A meta-analysis of properties of variables from the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 43(2), 159-186.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.
- Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze, H. (in prep). Schlüsselkompetenzen für die mobil-flexible Arbeit. Neue Kompetenzen der Mitarbeitenden im Hinblick auf mobil-flexible Arbeit, insbesondere der Arbeit im Home Office. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A. & Wieser, A. (2015). Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 36, Bern und Lausanne.
- de Kort, Y. A. W., Meijnders, A. L., Sponselee, A. A. G. & Ijsselsteijn, W. A. (2006). What's wrong with virtual trees? Restoring from stress in a mediated environment. *Journal of Environmental Psychology*, 26(4), 309-320. doi: DOI 10.1016/j.jenvp.2006.09.001.
- Dickenberger, D. (2006). Reaktanz. In: Bierhoff, H.-W. & Frey, D. (Hrsg.) *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 96 – 102). Göttingen: Hogrefe.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Donald, I. (1994). The structure of office workers' experience of organizational environments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 241-258.
- Donald, I. (2001). Emotion and offices at work. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at work. Theory, research and applications for management* (pp. 281-303). Chichester: John Wiley & Sons.
- Doppler, K. & Lauterburg C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 33-58.
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.

- Eck, C.D., Jöri, H. & Vogt, M. (2010). Assessment-Center. Entwicklung und Anwendung - mit 57 AC-Aufgaben und Checklisten zum Downloaden und Bearbeiten im Internet. Berlin: Springer-Verlag.
- Ellwart, T. & Schulze, H. (2009). Produktivität und Büro: Ein multifaktorieller Ansatz zur optimalen Büroraumkonzeption, 319-334. In Produktivität im Büro. Commercial Buildings. Frankfurt: IE ECB '12.
- Elsbach, K. D. & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.
- Elzeyadi, I. M. (2011). Daylighting-Bias and Biophilia: Quantifying the Impact of Daylighting on Occupants Health. US Green Building Council. http://www.usgbc.org/sites/default/files/OR10_Daylighting%20Bias%20and%20Biophilia.pdf.
- Evans, G. W. & Cohen, S. (1987). Environmental stress. In D. Stokols & I. Altman (Eds.), *Handbook of environmental psychology* (Vol. 1, pp. 571-610). New York: John Wiley & Sons.
- Evans, G. W. & Cohen, S. (2004). Environmental stress. In C. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (Vol. 1, pp. 815-824). New York: Elsevier.
- Evans, G. W. (2001). Environmental stress and health. In T. R. Baum & J. E. Singer (Eds.), *Handbook of health psychology* (pp. 365-385). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Exner, A. & Königswieser, R. (1998). Systemische Intervention. Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Farshchi, M. A. & Fisher, N. (2005). Emotion and the environment: the forgotten dimension. In D. Clements-Croome (Ed.), *Creating the productive workplace* (2nd ed., pp. 55-74). London: Taylor & Francis.
- Fischer, M. & Fischer, U. (1985). Ökopsychologische Analysen mobilitätsbedingter Anpassungsprozesse bei Individuum und Familie. In Kugemann, W., Preiser, S. & Schneewind, K.A. (Hrsg.) (1985). *Psychologie und komplexe Lebenswirklichkeit. Festschrift zum 65. Geburtstag von Walter Toman*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 253 – 276.
- Flade, A. (2008). *Architektur - psychologisch betrachtet*. Bern: Huber.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & DeCesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell Jr & C. L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 108-128). New York: John Wiley & Sons.
- Fritsche, I., Jonas, E. & Frey, D. (2006). Kontrollwahrnehmungen und Kontrollmotivation. *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*, 494-503.
- Frontczak, M., Schiavon, S., Goins, J., Arens, E., Zhang, H. & Wargocki, P. (2012). Quantitative relationships between occupant satisfaction and satisfaction aspects of indoor environmental quality and building design. *Indoor Air*, 22(2), 119-131.
- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235-271.
- Gerhardt, M. (2007). Erfolgsfaktoren und Bewertungskriterien in Change Management Prozessen: Mehrebenenanalyse von drei Veränderungsprozessen innerhalb eines internationalen Automobilherstellers. Hamburg: Kovač.
- Gerhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Organisationsentwicklung*, 25(4), 48-59.

- Giesemann, S. (1999). Zukunftsorientierte Bürokonzepte – eine Betrachtung aus Sicht der Immobilienentwicklung. Hrsg.: GIM Grundwert Immobilien Management GmbH, Dresdner Bank Immobiliengruppe Frankfurt, 1999.
- Girard, D. K. M., Girard, A., Meyer, A., Rosenbusch, B., & Müller-Grünow, D. K. R. (2013). Markenduft als Treiber der Service Experience. *Marketing Review* St. Gallen, 30(6), 70-81.
- Gisin, L., Schulze, H., & Degenhardt, B. (2016). Boundary Management as a crucial success factor for flexible-mobile work, demonstrated in the case of home office - Boundary-Types, Boundary-Management and Boundary-Tactics used in Home Office. In B. Deml et al. (eds.), *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes*. Berlin: Springer. DOI 10.1007/978-3-662-48661-0_25
- Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D., & Degenhardt, B. (2013). Schweizerische Umfrage "Home Office 2012" - Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/home-office-2012/>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit. Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Eds.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (pp. 1–28). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20.
- Hardy, B. & Britain, G. (2008). Working beyond walls: The government workplace as an agent of change Office of Government Commerce.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2009). Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self-evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 153-164.
- Harvey, S., Kelloway, E. K. & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 306.
- Hatch, M. J. (1990). The symbolics of office design: an empirical exploration. In P. Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape* (pp. 129-146). New York: Aldine de Gruyter.
- Hatt, H. (2006). Geruch. In *Neuro-und Sinnesphysiologie* (pp. 340-351). Springer Berlin Heidelberg.
- Haynes, B. P. (2008). The impact of office layout on productivity. *Journal of facilities Management*, 6(3), 189-201.
- Hellbrück, J., & Fischer, M. (1999). *Umweltpsychologie: Ein Lehrbuch*. Hogrefe Verlag.
- Hobfoll, S. E. & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change – the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Hornberger, S. (2006). Individualisierung als ermöglichte und verordnete Selbstorganisation und ihre Anforderungen an die arbeitswissenschaftliche Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, 60(2), 85-95.
- ILOI-Studie (1997). Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation (ILOI): Management of Change – Erfolgsfaktoren und Barrieren in organisatorischen Veränderungsprozessen, 1. Auflage, München.
- Inalhan, G. (2009). Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 17-37.
- Inversini, S. (2005). Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen: Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umwelтанforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien. Doktorarbeit, Potsdam, Humanwissenschaftliche Fakultät der Universität Potsdam.
- Iten, R., Vettori, A., Menegale, S. & Trageser, J. (2009). Kosten-Wirksamkeit ausgewählter Präventionsmassnahmen in der Schweiz – eine gesundheitsökonomische Untersuchung – Schlussbericht. Vereinigung Pharmafirmen in der Schweiz (VIPS), Zürich, online: www.vips.ch/dok_download.cfm?dokID=789.
- Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, D., Müller, F., Bauer, G. (2011). Projekt SWING– Schlussbericht der Evaluation. Im Auftrag und unter Mitwirkung der Gesundheitsförderung Schweiz und des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV). Zürich 2011.
- Kahn, R. L. & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kaplan, R. (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26, 193-201.
- Kelter, J. (2002). Entwicklung einer Planungssystematik zur Gestaltung der räumlich-organisatorischen Umwelt. Heimsheim: Jost Jetter Verlag.
- Kim, J. & De Dear, R. (2012). Nonlinear relationships between individual IEQ factors and overall workspace satisfaction. *Building and Environment*, 49, 33-40.
- King, L. A. & Napa, C. K. (1998). What makes a life good? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 156.
- Klendauer, R., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2006). Fairness und Gerechtigkeit. *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*, Göttingen: Hogrefe, 187-195.
- Klitzman, S. & Stellman, J. M. (1989). The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers. *Social Science & Medicine*, 29(6), 733-742.
- Knauss, F. (2013). Arbeiten im Grossraum – Die Geräuschkulisse macht krank. In: *Wirtschaftswoche*. Abgerufen am 08.11.2013. Verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeiten-im-grossraum-die-geraueschkulisse-macht-krank/8069124.html>.
- Kochendörfer, B., Liebchen, J. H., & Viering, M. G. (2010). *Bau-Projekt-Management: Grundlagen und Vorgehensweisen*. Springer-Verlag.
- Konkol, J. (2010). Master-Thesis: Psychologisch orientiertes Flächenmanagement bei der Konzeption und Implementierung von neuen Bürokonzepten – Eine empirische Studie zur Untersuchung der

- Einflüsse von Unternehmenskultur, Tätigkeitsprofil und individuellen Aspekten auf den Flächengestaltungsprozess. Fachhochschule für angewandtes Management Erding.
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79.
- Kowalski, H. (2012). Change-Management stets mit BGF und Resilienz verknüpfen. In *Fehlzeiten-Report 2012* (pp. 139-145). Springer Berlin Heidelberg.
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), 58-75.
- Kraut, R. E., Egidio, C., & Galegher, J. (1988). Patterns of contact and communication in scientific research collaboration *Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW 88)* (pp. 1-12). New York: ACM.
- Küller, R., Ballal, S., Laike, T., Mikellides, B. & Tonello, G. (2006). The impact of light and colour on psychological mood: a cross-cultural study of indoor work environments. *Ergonomics*, 49(14), 1496-1507. doi: 10.1080/00140130600858142
- Küller, R., Mikellides, B. & Janssens, J. (2009). Color, arousal, and performance – a comparison of three experiments. *Color Research and Application*, 34(2), 141-152.
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R. (2006). *Handbuch Projektmanagement*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Kweon, B. S., Ulrich, R. S., Walker, V. & Tassinari, L. G. (2008). Anger and stress. The role of landscape posters in an office setting. *Environment and Behavior*, 40(3), 355-381.
- Laframboise, D., Nelson, R. L. & Schmaltz, J. (2002). Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *Journal of Facilities Management*, 1(4), 306-321.
- Lan, L., Wargocki, P., Wyon, D. P., & Lian, Z. (2011). Effects of thermal discomfort in an office on perceived air quality, SBS symptoms, physiological responses, and human performance. *Indoor Air*, 21(5), 376-390.
- Leather, P., Pyrgas, M., Beale, D. & Lawrence, C. (1998). Windows in the workplace. Sunlight, view, and occupational stress. *Environment and Behavior*, 30(6), 739-762.
- Leather, P., Zarola, T. & Santos, A. (2010). The physical workspace. An OHP perspective. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 225-249). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Leesman (2014). Leesman_review: A briefing on global workplace strategy, management, satisfaction & effectiveness. Q3, (15). Verfügbar unter: http://leesmanindex.com/wp-content/uploads/LEESMAN_Review_15_web1.pdf
- Lengel, R. H. & Daft, R. L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Executive*, 2(3), 225-232.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143-153.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Loftness, V., Hartkopf, V., Gurtekin, B., Hansen, D., & Hitchcock, R. (2003). Linking Energy to Health and Productivity in the Built Environment: Evaluating the Cost-Benefits of High Performance Building and Community Design for Sustainability, Health and Productivity. In *USGBC Green Build Conference, 2003*.

- Lüttringhaus, M. (2003). Voraussetzungen für Aktivierung und Partizipation. In: Lüttringhaus, M. & Richers, H. Handbuch Aktivierende Befragung. Konzepte, Erfahrungen, Tipps für die Praxis. Bonn. Verlag Stiftung Mitarbeit, S. 66-72.
- Maher, A., & von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 219-229.
- Marmot, A. F., Eley, J., Stafford, M., Stansfeld, S. A., Warwick, E. & Marmot, M. G. (2006). Building health: an epidemiological study of „sick building syndrome“ in the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 283-289.
- McCoy, J. M. & Evans, G. W. (2005). Physical work environment. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 219-245). Thousand Oaks: Sage Publications.
- McElroy, J. C., & Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636.
- Meissner, J. O., Gentile, G., & Sprenger, M. (2014). Mobile Work @ Work : Zur Genese mobiler Arbeitsformen in Deutsch-Schweizer Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, (2014-4), 37-48.
- Moldaschl, M. (1991). *Frauenarbeit oder Facharbeit*. Frankfurt/M.: Campus.
- Moldaschl, M. (2001). Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In Lutz, B. (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit* (S. 132-164). Berlin: Akademie Verlag.
- Morera, O. F., Johnson, T. P., Freels, S., Parsons, J., Crittenden, K. S., Flay, B. R. & Warnecke, R. B. (1998). The measure of stage of readiness to change: Some psychometric considerations. *Psychological Assessment*, 10(2), 182.
- Newsham, G. R., Aries, M. B. C., Mancini, S., & Faye, G. (2008). Individual control of electric lighting in a daylight space. *Lighting Research and Technology*, 40(1), 25-41.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M. & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37(2), 129-147.
- Newsham, G., Veitch, J., Arsenault, C. & Duval, C. (2004). Effect of dimming control on office worker satisfaction and performance. Paper presented at the IESNA Annual Conference Proceedings, Tampa, FL.
- Nguyen, H. & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447-454.
- Nieuwenhuis, M., Knight, C., Postmes, T., & Haslam, S. A. (2014). The relative benefits of green versus lean office space: Three field experiments. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20(3), 199.
- O'Brien, K., Wortman, C. B., Kessler, R. C. & Joseph, J. G. (1993). Social relationships of men at risk for AIDS. *Social Science & Medicine*, 36(9), 1161-1167.
- O'Connor, E. J., Peters, L. H., Pooyan, A., Weekley, J., Frank, B., & Erenkrantz, B. (1984). Situational constraint effects on performance, affective reactions, and turnover: A field replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 663-672.
- O'Neill, M. J. (1994). Work space adjustability, storage, and enclosure as predictors of employee reactions and performance. *Environment and Behavior*, 26(4), 504-526.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A. & Chatellier, G. S. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 40, 152-160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.08.005>

- Oommen, V. G., Knowles, M., & Zhao, I. (2008). Should health service managers embrace open plan work environments? A review. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 3(2), 37-43.
- Oswald, M. (2006). Vertrauen in Personen und Organisationen. *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S.710–716). Göttingen: Hogrefe.
- Pangert, B., & Schüpbach, H. (2013). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/dok/4580542>
- Payne, S. R. (2013). The production of a perceived restorativeness soundscape scale. *Applied Acoustics*, 74(2), 255-263.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.). *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-122). Berlin: edition sigma.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Westview Press.
- Ramaciotti, D. & Perriard, J. (2003). *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Rashid, M. & Zimring, C. (2008). A review of the empirical literature on the relationship between indoor environment and stress in health care and office settings. Problems and prospects of sharing evidence. *Environment and Behavior*, 40(2), 151-190.
- Rétiveau, A. N., & Milliken, G. (2004). Common and specific effects of fine fragrances on the mood of women. *Journal of sensory studies*, 19(5), 373-394.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the Top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rodin, J. & Langer, E. J. (1977). Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(12), 897.
- Rutte, C. G. & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239-261.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd edition ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiffman, S. S., Sattely Miller, E. A., Suggs, M. S., & Graham, B. G. (1995). The effect of environmental odors emanating from commercial swine operations on the mood of nearby residents. *Brain research bulletin*, 37(4), 369-375.
- Schmidt, K. H., & Neubach, B. (2008). *Persönliche Ziele, Organisationsziele und Indikatoren der Arbeitsbeanspruchung*.
- Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1997). Das Sinnprinzip: Ein Standbein des homo psychologicus. Bericht über den 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Hogrefe, Goettingen, 870-876.
- Seibt, G. (2013). Enge, Krach, Stress – Wie krank macht uns das Grossraumbüro? Frankfurter Rundschau. Abgerufen am: 08.11.2013. Verfügbar unter: <http://www.fr-online.de/karriere/-grossraumbuero-buero-arbeitsplatz-gesetz-platz-laerm-rechte-job,1473056,24282392.html>.
- Semmer, N. (1990). Stress und Kontrollverlust. *Das Bild der Arbeit*, 190–207.

- Semmer, N. K. & Jacobshagen, N. (2003). Selbstwert und Wertschätzung als Themen der arbeitspsychologischen Stressforschung. *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (131-155). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N. & Meier, L. L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 6(2/3), 87-95.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (pp. 261-291). New York: JAI Elsevier.
- Siler, E. A. (2009). How does Beauty matter? An Exploration of Employee Perceptions of Office Aesthetics. Doctoral Dissertation, University of Massachusetts, Amherst.
- Skinner, E.A., Chapman, M. & Baltes, P.B. (1988). Control, means-ends and agency beliefs: A new conceptualization and its measurement during childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 117-133.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Hrsg.) (2014). *Wegleitung zu den Verordnungen 3 und 4 zum Arbeitsgesetz – Gesundheitsschutz, Plangenehmigung*. Abgerufen am: 08.09.2015. Verfügbar unter:
<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00009/00027/01625/index.html?lang=de>
 &
- Stone, P. J., & Luchetti, R. (1985). Your office is where you are. *Harvard Business Review*, 63(2), 102-117.
- Sundstrom, E. (1986). *Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SUVA (o.J.). *Werkzeug 1: Die Unternehmensführung*. Abgerufen am 22.10.2013. Verfügbar unter:
http://www.suva.ch/2790_w1.pdf.
- Takahashi, T. (2005). Social memory, social stress, and economic behaviors. *Brain Research Bulletin*, 67(5), 398-402.
- Tanner, A., Bratoljic, C., Baumgartner, B., Steffen, M., & Schulze, H. (2014). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 2014-4, 23–35.
- Udris, I., Kraft, U., Mussmann, C. & Rimann, M. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. *Psychozial*, 15(4), 9-22.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (5., überarbeitete Auflage ed.). Wiesbaden: Springer DE.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary Occupational Health Psychology*, 1, 124-150.
- Veitch, J. A. (2005). Lighting for high-quality workplaces. In D. Clements-Croome (Ed.), *Creating the productive workplace* (2nd ed., pp. 206-222). London: Taylor & Francis.
- Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M. J. & Newsham, G. R. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 177-189.
- Veitch, J. A., Charles, K. E., Newsham, G. R., Marquardt, C. J. G. & Geerts, J. (2003). Environmental satisfaction in open-plan environments: 5. Workstation and physical condition effects. Ottawa: Institute for Research in Construction.

- Vetterli, M. (2012). Arbeit Alptraum Grossraum. Beobachter 10/2012. Abgerufen am: 08.11.2013. Verfügbar unter: http://www.beobachter.ch/arbeit-bildung/arbeitgeber/artikel/arbeit_alptraum-grossraum/.
- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*, 37(4), 533-551.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.
- Weichbrodt, J. (2014). SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/11654/5008>
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A., & Welge, K. (2015). Forschungsbericht "GeMobAU": Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/11654/4993>
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O. & Schulze, H. (2013). Work Anywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen. Bern: SBB AG & Swisscom (Schweiz) AG. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/11654/4994>
- Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Hrsg.), *Defining and selecting key competencies* (S. 45-65). Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber.
- Wells, J. D., Hobfoll, S. E. & Lavin, J. (1997). Resource loss, resource gain, and communal coping during pregnancy among women with multiple roles. *Psychology of Women Quarterly*, 21(4), 645-662.
- Windlinger, L. & Zäch, N. (2007). Wahrnehmungen von Belastungen und Wohlbefinden bei unterschiedlichen Büroformen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 61, 77-85.
- Windlinger, L. (2012). Effective workplaces: contributions of spatial environments and job design – A study of demands and resources in contemporary Swiss offices. PhD Thesis, University College London, London.
- Windlinger, L., Gersberg, N., Amstutz, S., Schuchert, L. & Kleibrink, M. (2013). Business Clubs – Produktivitätssteigerung durch neue Arbeitsformen und aktivitätsorientierte Büros. Schlussbericht. Unveröffentlichter Schlussbericht zum Projekt KTI 11259.2 PFES-ES. ZHAW, Institut für Facility Management. Wädenswil.
- Windlinger, L., Nenonen, S. & Airo, K. (2010). Specification and empirical exploration of a usability concept in the built environment. In EFMC 2010, 9th EuroFM Research Symposium. Madrid
- Windlinger, L.; Konkol, J.; Schanné, F.; Sesboué, S.; Neck, R. (2014). Gesundheitsförderliche Büroräume. Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess. Gesundheitsförderung Schweiz Bericht 4, Bern und Lausanne
- World Health Organization. (2006). Constitution of the World Health Organization. In World Health Organization (Ed.), *Basic Documents* (45 ed.). Geneva: World Health Organization.
- Wyon, D. P. & Sandberg, M. (1996). Discomfort due to vertical thermal gradients. *Indoor Air*, 6, 48-54.
- Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A. & Celebi, M. (2007). The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 154-165.

- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Ed.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (2. ed., pp. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.
- Zellers, K. L. & Perrewé, P. L. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 459.
- Zentrum für Schlafmedizin (o.J.). Regeln für guten Schlaf. Abgerufen am: 11.02.2015. Verfügbar unter: <http://www.sleepmed.ch/template.asp?sid=175&sub=174>
- Zika, S. & Chamberlain, K. (1992). On the relation between meaning in life and psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 83(1), 133-145.
- Zimmermann, J. (2016), Arbeitspausen im Home Office - Eine Untersuchung des Pausenverhaltens, der Erholungsplanung und des Erholungserlebens bei alternierend Telearbeitenden an Hochschulen. In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur Arbeitspsychologie Bd. 11*, Lengerich: Pabst.
- Zimmerman, R. S. & Connor, C. (1989). Health promotion in context: The effects of significant others on health behavior change. *Health Education & Behavior*, 16(1), 57-75.
- Zinser, S. & Boch, D. (2007). *Flexible Arbeitswelten: So geht's! Do's and don'ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk* vdf Hochschulverlag AG.

Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern
Tel. +41 31 350 04 04
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch

03.0196.FR 06.2019