

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TRANSFORMATION DES ESPACES DE TRAVAIL, ENJEUX MANAGÉRIAUX  
ET EXPÉRIENCES SUBJECTIVES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
MARGAUX LAQUERRIÈRE

MAI 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mes parents qui ont toujours été présents et encourageants pendant toute la durée de mes études, c'est grâce à eux que j'ai pu réaliser mes rêves et concrétiser mes projets.

Un immense merci à mon fiancé qui a toujours cru en moi et a su trouver les mots pour me rassurer et me motiver. Son soutien m'a permis de toujours croire en mes capacités et mener à bien ce projet. Merci à ma cousine qui a été d'une grande aide quant à la réalisation de ce projet de recherche.

Un énorme remerciement à ma directrice de mémoire, Viviane Sergi, sans qui ce projet n'aurait pas eu lieu. Son soutien, ses recommandations et ses conseils ont été d'une grande aide et ont rendu ce projet encore plus agréable à réaliser.

Je tiens aussi à remercier, les employés de Services Publics et Approvisionnement Canada, pour la confiance et le temps qu'ils nous ont accordé.

Enfin, un grand merci à mon entourage, mes amis et ma famille pour leurs encouragements durant ce projet de mémoire.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xi
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS .....	4
1.1 L'évolution des espaces de travail ouverts .....	4
1.1.1 Début du XX <sup>e</sup> siècle : l'espace de travail ouvert selon Taylor .....	4
1.1.2 1960 : Le bureau paysager .....	6
1.1.3 1970: les espaces de travail semi-cloisonnés .....	9
1.1.4 1980 : L'espace de travail non territorial (ou <i>combi-office</i> ) .....	12
1.1.5 1990-2000 à nos jours : L'espace de travail ouvert axé sur les activités ....	13
1.2 La transformation des espaces de travail .....	21
1.2.1 Diminution des coûts .....	21
1.2.2 Émergence des nouvelles technologies.....	22
1.2.3 Recherche d'une collaboration accrue .....	25
1.3 L'expérience subjective au sein des espaces de travail axés sur les activités .....	26
1.3.1 L'intimité .....	29
1.3.2 La concentration .....	30
1.3.4 L'interaction sociale .....	31
1.3.5 La personnalisation .....	32
1.3.6 La collaboration et la communication .....	35

1.3.7 La productivité .....	36
1.3.7 Synthèse .....	38
1.4 Les enjeux managériaux des espaces de travail axés sur les activités .....	40
1.5 Conclusion .....	42
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE.....	45
2.1 Paradigme de recherche .....	45
2.2 L'étude de cas .....	48
2.2.1 La sélection du cas .....	50
2.2.2 Préparation du terrain .....	50
2.3 La sélection des participants .....	51
2.3.1 L'échantillonnage par choix raisonné.....	51
2.3.2 L'échantillonnage par convenance.....	52
2.4 Présentation du contexte empirique .....	52
2.5 Description des participants .....	53
2.6 Les outils de collecte de données .....	54
2.6.1 La collecte documentaire .....	55
2.6.2 L'entrevue .....	55
2.6.3 La prise de note .....	61
2.6.4 L'observation .....	62
2.7 Les données qualitatives .....	64
2.7.1 Constitution des données .....	64
2.7.2 Le codage des données .....	64
2.8 L'analyse des données qualitatives .....	65
2.9 Qualité et éthique de la recherche .....	69
2.9.1 La qualité de la recherche .....	69
2.9.2 L'éthique de la recherche .....	71
CHAPITRE III	
RÉSULTATS .....	74

3.1 Contexte général.....	74
3.2 Les espaces de travail avant la transformation.....	76
3.2.1 L'architecture .....	76
3.2.2 L'atmosphère .....	78
3.2.3 La collaboration .....	79
3.3 L'idéation du projet de transformation de l'espace.....	80
3.3.1 La fin du bail .....	82
3.3.2 L'arrivée du directeur général (DGR).....	82
3.3.3 Le milieu de travail axé sur les activités (MTAA).....	84
3.3.4 Création du Programme fonctionnel et technique (mars à octobre 2016) .	86
3.4. Le développement du MTAA (août 2016 à avril 2017) .....	89
3.4.1 La formation en gestion du changement au sein de SPAC .....	90
3.4.2 Mise à jour de l'entente du Télétravail .....	93
3.4.3 La communication .....	94
3.4.4 Le plan d'aménagement (automne 2016) .....	97
3.4.5 L'architecture de l'espace .....	100
3.4.6 Les équipements technologiques .....	104
3.5 La mise en place du projet de transformation de l'espace .....	105
3.5.1 Kiosque de présentation du plan d'aménagement (Automne 2016) .....	105
3.5.2 Première consultation des employés (automne 2016-hiver 2017) .....	106
3.5.3 Déménagement dans un espace temporaire (mai 2017) .....	106
3.5.4 La Grande Consultation (juin 2017) .....	109
3.5.5 Le déménagement .....	114
3.6 Après la transformation .....	120
3.6.1 Les comités post occupation .....	120
3.6.2 Le sondage post-occupation .....	121
3.5.3 Les ajustements post occupation .....	123
3.7 Synthèse du processus de transformation de l'espace .....	125
3.7.1 Une transformation vécue comme un changement culturelle .....	125
3.7.2 Les craintes des employés vis-à-vis du projet .....	128

3.7.3 Les défis du projet .....	134
CHAPITRE IV	
DISCUSSION .....	137
4.1 Analyse des caractéristiques de l'espace .....	138
4.1.1 La professionnalisation de l'espace .....	138
4.1.2 Le nouvel aménagement, une combinaison des espaces de travail .....	139
4.2 Analyse des dimensions sociales affectées par la transformation .....	143
4.2.1 Une adaptation hétérogène.....	143
4.2.2 Les méthodes de résistance .....	146
4.3 Réflexion sur le processus suivi .....	148
4.3.1 Une transformation collective ( de janvier 2016 à janvier 2018) .....	148
4.3.2 La transition .....	152
4.3.3 Une transformation individuelle ( de janvier 2018 à aujourd'hui) .....	153
4.4 Les éléments « inattendus » .....	164
4.4.1 L'impact du MTAA sur les interactions spontanées et la collaboration ..	164
4.4.2 Le travail supplémentaire .....	166
4.5 Synthèse de la discussion .....	173
CONCLUSION.....	176
ANNEXE A	
Guide d'entrevue.....	187
ANNEXE B	
Courriel d'invitation.....	189
ANNEXE C	
Entente de confidentialité.....	190
ANNEXE D	
Certification éthique .....	193

ANNEXE E	
Les résultats du sondage.....	194
ANNEXE F	
Plan de communication.....	195
BIBLIOGRAPHIE .....	199



## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Espace de travail au XX <sup>e</sup> siècle.....	6
1.2 Bureau paysager .....	9
1.3 Espace de travail semi-cloisonné .....	11
1.4 Statistique sur nombre d’espaces de coworking dans le monde .....	15
1.5 Espace de travail axé sur les activités .....	20
2.1 Unité de sens .....	68
3.1 Ancien espace de travail de SPAC à Montréal .....	80
3.2 Échéancier du processus de transformation de l’espace .....	81
3.3 Les trois piliers du MTAA .....	97
3.4 Mur dynamique des bureaux montréalais de SPAC .....	101
3.5 La boussole.....	113
4.1 Représentation des employés de SPAC à Montréal.....	144
4.2 Synthèse de la discussion .....	175

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Avantages et inconvénients des espaces de travail axés sur les activités ...	39
2.1 Liste des participants au projet de recherche .....	54
2.2 Comparaison des méthodes d'entrevue.....	56
2.3 Récapitulatif des thèmes et questions des entrevues.....	59
2.4 Thèmes des observations.....	63
3.1 ADKAR.....	90
3.2 Comités du projet de transformation.....	92
3.3 Synthèse des différents espaces de travail .....	102
3.4 Synthèse de la grande consultation .....	111
3.5 Points de repère de la boussole .....	113
3.6 Groupes du comité d'accueil.....	116
3.7 Synthèse du processus de transformation de l'espace.....	119
3.8 Comités post occupation .....	121
3.9 Synthèse des actions prises après l'emménagement .....	125
4.1 Comparaison des espaces de travail.....	142

4.2 Méthodes de résistance .....	147
4.3 Actions pour le maintien des relations .....	157
4.4 Actions pour favoriser la concentration .....	160
4.5 Actions pour se réappropriier de l'espace .....	162
4.6 Expression des dimensions évoquées dans la recension des écrits au sein du MTAA.....	163
5.1 Succès du nouvel espace et améliorations à lui apporter .....	183

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

DGR: Directeur Général Régional

MTAA : Milieu de travail Axé sur les Activités

SPAC: Services Publics et Approvisionnement Canada

## RÉSUMÉ

Ce mémoire est le reflet d'un travail de recherche d'une durée de 12 mois et qui est basé sur une étude de cas. Le cas étudié est Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC). L'objectif de ce mémoire est de comprendre les expériences subjectives des employés de SPAC au sein des bureaux de Montréal dans le cadre de la transformation de leur espace de travail. Tout cela dans le but d'élargir les connaissances sur le phénomène des espaces de travail axés sur les activités, qui sont encore floues sur le long terme.

Pour cette étude de cas, nous avons effectué une collecte de données qualitative principalement basée sur des entretiens. Ces entrevues ont été établies auprès des employés, peu importe leur statut hiérarchique. Cela nous a permis d'avoir une variété de participants, ainsi qu'une variété de perceptions, de ressentis et d'émotions quant à la transformation de leur espace de travail. L'analyse des données nous a permis de construire le processus détaillé du réaménagement de l'espace de travail des bureaux de SPAC au centre-ville de Montréal, et d'analyser comment il a été orchestré. Deuxièmement, nous avons pu mettre en relief les expériences des employés de SPAC et comprendre leur évolution et leur appropriation de ce nouvel espace un an après la date de leur installation dans ce dernier. Notre analyse met en relief qu'une transformation d'un espace de travail est un processus long qui se poursuit même après que les modifications spatiales et matérielles aient été complétées. Tel que notre analyse le démontre, la transformation d'un espace de travail peut bouleverser certains employés tant professionnellement que personnellement. Une certaine période d'adaptation est alors ressortie de notre analyse, dans laquelle les employés vont mettre en œuvre différentes tactiques pour s'habituer à leur nouvel espace de travail et s'y sentir bien.

Mots clés : Transformation des espaces de travail, processus de transformation, expériences subjectives au travail, bien-être au travail.

## ABSTRACT

This paper reflects a 12-month research project based on a case study. The case studied is Public Services and Procurement Canada (SPAC). The objective of this paper is to understand the subjective experiences of SPAC employees in the Montreal offices as part of transformation from their workspace. All this is aimed at broadening knowledge about the phenomenon of activity-based workspaces, which are still understudied in the long term.

For this case study, we have conducted a qualitative data collection mainly based on interviews. These interviews were conducted with employees, regardless of their hierarchical status. This allowed us to have a variety of participants, as well as a variety of perceptions, feelings and emotions about the transformation of their workspace. The data analysis allowed us to build the detailed process for the redevelopment of the workspace of SPAC's offices in downtown Montreal, and to analyze how it was managed. Secondly, we were able to highlight the experiences of SPAC employees and understand their evolution and appropriation of this new space for one year after the date of their installation in the new workplace. Our analysis highlights that the transformation of a workspace is long process that continues even after the spatial and material changes have been completed. As our analysis shows, the transformation of a workspace can be overwhelming for some employees both professionally and personally. As shown by our analysis, a certain period of adaptation is then required emerged from our analysis, in which employees will implement different tactics to get used to their new workspace and feel good about it.

**Keywords:** Workspace transformation, transformation process, subjective experiences at work, well-being at work.

## INTRODUCTION

Que se passe-t-il au sein des espaces de travail ? Depuis quelques années, nous observons une mutation des espaces de travail dans les organisations. Selon les articles scientifiques, ceci est en relation avec une concurrence de plus en plus accrue, la rapidité des nouvelles technologies à se développer et des individus toujours plus exigeants (Maclouf 2006). Les articles de presse ainsi que les documents scientifiques s'intéressant au sujet des transformations des espaces de travail nous montrent que les organisations souhaitent se moderniser et faire de leur espace de travail un lieu où il fait bon vivre et où les employés sont épanouis.

Toujours dans une recherche constante de flexibilité et d'augmentation de la productivité, quelques organisations repensent l'aménagement de leur espace de travail afin de profiter de toutes les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies de l'information. Ces dernières vont modifier les méthodes de travail traditionnelles, les employés travaillent sur leur ordinateur portable, à distance en exploitant les nombreux logiciels de gestion et de communication. Il est intéressant de noter que ce phénomène de transformation des espaces de travail ne touche pas seulement les organisations dites technologiques telles qu'Amazon ou Google, célèbres dans le monde entier pour leurs espaces de travail toujours plus ludiques et colorés. Aujourd'hui, les organisations de grandes distributions ou de métallurgie comme Rio Tinto<sup>1</sup>, les banques telles que La Banque Nationale à Montréal ainsi que les cabinets d'avocats ou de consultation

---

<sup>1</sup> <https://www.lesaffaires.com/blogues/evenements-les-affaires/espace-collaboratif--la-recette-rio-tinto/610007>

comme Deloitte tendent à réaménager leur local en espaces de travail axés sur les activités. Ces nouveaux espaces de travail n'ont pas de définition précise, nous pouvons donc les qualifier d'espaces de travail ouverts offrant aux employés, sans bureau attitré, des espaces de travail qui vont répondre à la tâche qu'ils ont à réaliser. Ces nouveaux espaces de travail se veulent modernes, agréables et ludiques.

Depuis les dernières décennies, les espaces de travail ont fortement évolué. Au sein des organisations nous avons pu observer des bureaux fermés puis cellulaires pour terminer avec des espaces de travail ouverts et modernes. Comme le souligne Vischer (2007), les espaces de travail sont toujours en mouvement. De nombreuses études ont été réalisées dans ces espaces ouverts (communément appelés *open space*, en anglais). Tout d'abord, il y a eu des études sociologiques. Celles-ci mesuraient la satisfaction des employés dans les espaces de travail. Ensuite, de nombreuses études ergonomiques ont vu le jour où les chercheurs se sont intéressés à l'éclairage, la ventilation ou encore la position des meubles au sein des espaces de travail ouverts. Des études psychologiques ont mis en évidence les termes de territorialité ou de vie privée. Enfin, des études managériales ont été effectuées sur les espaces de travail ouverts, mettant en avant la collaboration, les interactions et l'augmentation de la productivité que ces espaces peuvent engendrer. Un espace de travail ouvert désigne un espace de travail sans cloison, où les employés sont les uns à côté des autres pour effectuer leurs tâches (Fischer et Frousse, 2002). Ces espaces de travail ouverts, Kline (2002), les nomme les « *Bullpen* », car ils ont été créés à la base pour réduire les coûts et enlever les barrières afin d'engendrer une communication accrue entre les salariés. Les motivations économiques constituent l'un des motifs de l'apparition des espaces de travail ouverts pour les entreprises qui souhaitent diminuer leurs coûts et être toujours plus productives (Baron, 2014). Au fur et à mesure des années, les espaces de travail se sont modernisés et essaient de répondre aux besoins des employés tout en gardant une forme d'efficacité et de productivité. Dans les années 2000, les espaces de travail axés sur les activités sont nés. Cependant, les espaces de travail axés sur les activités ne sont pas encore



assez analysés par les scientifiques. Ces derniers ne s'intéressent pas dans le détail au processus de transformation et d'adaptation qui dure même après avoir emménagé dans le local modernisé.

Ce mémoire vise à combler certains manques dans la littérature concernant les espaces de travail axés sur les activités. Nous désirons avoir une connaissance plus poussée de ce phénomène et comprendre les expériences subjectives des employés travaillant dans ce nouvel environnement de travail, en partant du processus de transformation vers le long terme. Nous allons donc répondre à la question de recherche suivante : comment se déroule le processus de transformation d'un espace de travail et comment ce processus est-il subjectivement vécu par les employés avant, pendant et après la transformation ?

Afin de comprendre le phénomène des transformations des espaces de travail, il est nécessaire de revenir sur l'apparition des espaces de travail ouverts et de se familiariser avec leur évolution. Donc, nous allons dans une première partie retracer l'évolution des espaces de travail, de l'époque du Taylorisme à nos jours afin de comprendre pourquoi au XXI<sup>e</sup> siècle les organisations tendent à transformer leur environnement de travail en espaces de travail axés sur les activités et comprendre le vécu des employés dans ces nouveaux aménagements. Par la suite, nous allons exposer la méthode de recherche que nous avons mise en place dans le cadre de ce projet. Dans une troisième partie, nous allons révéler les résultats de notre recherche, puis nous allons discuter de ces derniers afin d'élargir les connaissances sur ce phénomène de transformation des espaces de travail. Nous terminerons ce mémoire sur une conclusion qui mettra en relief les leçons apprises à partir de cette étude de cas ainsi que notre expérience personnelle.

## CHAPITRE I

### RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre, nous allons analyser les écrits portant sur les espaces de travail ouverts afin de comprendre la mutation de ces derniers et les motivations des organisations à transformer leurs espaces. Puis grâce à la littérature, nous allons explorer le fonctionnement et les expériences subjectives des individus au sein des espaces de travail contemporains, les espaces de travail axés sur les activités.

Le traitement de plus en plus rapide de l'information ainsi qu'une quête de productivité toujours plus grande ont provoqué des mutations dans l'espace de travail depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Nous allons retracer l'évolution des espaces de travail afin de comprendre comment et pourquoi ces nouveaux espaces de travail se sont développés. Nous allons faire ressortir les éléments qui caractérisent les différents aménagements des espaces de travail, du XX<sup>e</sup> siècle à nos jours.

#### 1.1 L'évolution des espaces de travail ouverts

##### 1.1.1 Début du XX<sup>e</sup> siècle : l'espace de travail ouvert selon Taylor

L'espace de travail ouvert est né au XX<sup>e</sup> siècle aux États-Unis. À cette époque, les supérieurs hiérarchiques étaient des privilégiés et avaient des bureaux individuels fermés, spacieux et lumineux. Les employés, quant à eux, travaillaient dans de vastes espaces, alignés les uns à côté des autres dans le but de rentabiliser l'espace de travail. Une forte hiérarchie était présente à cette époque, l'espace était donc organisé de manière à favoriser la surveillance (Baron, 2014). Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'ingénieur

Frederic Winslow Taylor est le précurseur de cet aménagement notamment avec sa méthode de travail, connue sous le nom d'Organisation scientifique du Travail (OST). Celle-ci a été développée dans le but d'accroître la productivité en standardisant les méthodes de travail (Tremblay et Alberio, 2014). Ses idées donnent naissance au taylorisme, qui se caractérise par la division du travail, c'est-à-dire, la séparation de la conception et de l'exécution où les chefs dirigent et contrôlent, tandis que les salariés exécutent les tâches en étant surveillés par leurs responsables hiérarchiques (De Monmollin, 1974). Cette idée, Taylor l'évoquait clairement en disant aux employés ceci : « vous n'êtes pas ici pour penser » (Tremblay et Alberio, 2014).

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, la priorité était à la performance et la rentabilité, les besoins et le bien-être des employés n'étaient pas considérés. D'après Monjaret (1996), à l'époque du taylorisme, les espaces de bureau étaient des lieux sombres et poussiéreux. Les salariés ne se sentaient pas à l'aise et souhaitaient rentrer rapidement à leur domicile, à la fin de leur journée de travail. Ces espaces de bureaux étaient sans lumière et sans personnalisation, les affaires personnelles des salariés devaient rester dans leur vestiaire. De plus, à une époque où les hommes étaient bien plus présents dans la hiérarchie d'une entreprise, la décoration était synonyme de féminité, elle n'avait donc pas sa place au sein d'une entreprise (*Ibid*). Pour finir, peu de considération était accordée au bien-être des employés, une considération qui viendra toutefois plus tard dans le XX<sup>e</sup> siècle. La figure suivante illustre les espaces de travail ouverts au début du XX<sup>e</sup> siècle.

Figure 1.1 : Espace de travail au début du XX<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>



Source : Musée McCord

### 1.1.2 1960 : Le bureau paysager

La fin de la Seconde Guerre mondiale est accompagnée d'une croissance économique, une période que l'on nommera les Trente Glorieuses (1945-1975). Celle-ci a entraîné une nouvelle vision de l'espace de travail. C'est en Allemagne, en 1959, que deux frères, Eberhard et Wolfgang Schnelle, ont développé le concept du bureau paysager (Pillon, 2016). Baron (2014) indique que cela était un concept qui a été fortement utilisé aux États-Unis et qui s'est développé en Europe dans les années 1980. Léon (2003) le définit comme suit : « le bureau paysager est un grand espace ouvert dans lequel on crée un paysage intérieur : l'aménagement du mobilier et des plantes vertes constitue des écrans qui délimitent des zones fonctionnelles » (*Ibid*, p.1756). Pour compléter cette définition du bureau paysager, nous pouvons ajouter celle de Fischer et Frousse (2002) : « il s'agit d'un grand espace ouvert dans lequel les activités sont organisées

<sup>2</sup> <http://collections.musee-mccord.qc.ca/fr/collection/artefacts/II-145305/>

selon le principe de la fluidité des informations et de la flexibilité du lieu en vue de faciliter la communication et d'améliorer le travail » (*Ibid*, p.5). Les espaces de bureaux paysagers doivent faciliter les mouvements en mettant en place du mobilier que l'on peut déplacer en fonction des activités (Brookes, 1972).

Fischer et Frousse (2002) ajoutent que le bureau paysager a la particularité de ne pas avoir de cloison, permettant ainsi une meilleure communication. En effet, les individus qui étaient susceptibles de travailler ensemble se retrouvaient dans un même secteur, cela avait donc pour but de créer des territoires de métier. Pillon (2016) précise en indiquant que les bureaux paysagers sont conçus principalement pour accélérer la circulation de l'information et rapprocher les groupes de travail afin qu'ils puissent être plus efficaces en travaillant en collaboration étroite. Donc au sein de ce type de bureau, les employés étaient rassemblés par métier, ce qui leur permettait de mettre en commun leurs compétences et donc d'être plus collaboratifs.

Léon (2003) ajoute que les bureaux paysagers ont été créés dans l'objectif de détruire les structures rigides des organisations qui découlaient du taylorisme, car il était important d'avoir des espaces de travail répondant aux besoins en communication interne. Le bureau paysager « doit permettre l'implantation des postes de travail d'après la structure de travail de l'entreprise et non pas d'après sa structure hiérarchique » (Léon, 2003, p.1756). Le bureau paysager s'opposait donc aux espaces de travail développés par Taylor. Ce sont des espaces colorés dans lesquels les plantes sont présentes pour rendre l'espace de travail plus vivant et plus agréable pour les employés. De plus, au sein de leur bureau, ces derniers ont la possibilité de personnaliser leur espace de travail et donc de le rendre plus plaisant (Baron, 2014). Fischer et Frousse (2002) ajoutent que ce type d'aménagement entraînait la création d'un paysage intérieur, puisque la personnalisation des bureaux, ainsi que les couleurs et les plantes étaient susceptibles de créer un paysage convivial. Toujours selon ces derniers, le bureau paysager peut donc contribuer à la satisfaction des employés.

L'espace de travail commence à être plus sérieusement pris en considération par les organisations à cette époque. Celles-ci se rendaient compte que le lieu de travail ne répond pas seulement à une question architecturale, mais à un impact réel sur la productivité et l'efficacité des employés. Cette prise de conscience fait naître de nouveaux métiers, directement liés à l'espace de travail, dans les années 1960, dont le *manager* d'espace (ou *space manager*, en anglais). Selon l'entreprise IBM, celui-ci a pour rôle de planifier et d'optimiser l'espace de travail afin de répondre de la manière la plus efficace aux objectifs de l'entreprise ou encore l'émergence des fabricants de matériaux de bureaux (Pillon, 2016). Comme l'indiquent Fischer et Frousse (2002), le bureau paysager étant un espace de travail ouvert et sans cloison permettait la libre circulation des informations et engendrait un grand nombre d'interactions entre les employés. Cependant cet aménagement présentait aussi des inconvénients. On lui attribuait un manque de concentration et d'intimité (Brookes, 1972). De plus, l'espace ouvert engendrait du bruit, de par les discussions des personnes ou encore le tapotement de la machine à écrire, un sentiment de gêne pouvait être ressenti par les employés. Enfin, Pillon (2016) nous informe que même si la hiérarchie était plus souple dans les bureaux paysagers, les employés étaient tout de même surveillés par leurs supérieurs hiérarchiques. La figure ci-dessous illustre un bureau paysager.

Figure 1.2 : Bureau paysager



Source: Brookes, 1972, p. 225.

### 1.1.3 1970 : les espaces de travail semi-cloisonnés

Malgré l'engouement pour le modèle du bureau paysager, certaines études indiquent que les employés ne se sentaient pas complètement épanouis et avaient l'impression de ne pas avoir d'espace intime afin de se concentrer pour réaliser leurs tâches. (Pillon, 2016). Le bureau semi-cloisonné a donc fait son apparition au début des années 1970, créé aux États-Unis par Robert Probst au sein de l'organisation *Herman Miller*, une compagnie d'ameublement (Fischer et Frousse, 2002). Le bureau semi-cloisonné était « un type d'aménagement basé sur le principe de cloisons mobiles qui délimitent un espace de travail sur trois côtés et qui laissent ouvert le quatrième » (Fischer et frousse, 2002, p.6). Ces bureaux étaient donc munis de cloisons mobiles qui délimitaient l'espace de travail. Kline, Chuch et Breman (2002), ajoutent que des panneaux de différentes hauteurs vont délimiter les bureaux. Ce type de configuration a été conçu pour permettre d'installer les employés dans un lieu ouvert tout en leur assurant un sentiment de protection et d'intimité. Les cubicules ou bureaux à cloison vont donc

faire leur apparition à cette époque. Les bureaux à cloison sont de « petits bureaux fermés sur deux ou trois cotés par des cloisons de hauteur variable, généralement amovibles » (gouvernement du Québec<sup>3</sup>).

Le bureau semi-cloisonné apparaît alors comme un compromis entre le bureau paysager et le bureau traditionnel (Fischer et Frousse, 2002). Pillon (2016) ajoute cette phrase « les bureaux ne doivent ni être fermés ni être ouverts » (*Ibid*, p.9). Selon ces principes, celui-ci pouvait loger jusqu'à huit personnes les unes à côté des autres, tout en leur permettant d'avoir de l'intimité grâce aux trois cloisons. L'objectif n'était pas de créer un paysage dans un espace ouvert, mais de pouvoir moduler l'espace grâce aux panneaux mobiles et de mettre en relation l'aménagement de l'espace, ainsi que la communication et le besoin de concentration pour les salariés (Fischer et Frousse, 2002). Pillon (2016) nomme cela le *panel system*. En effet, l'espace de travail va offrir un endroit pour le travail collaboratif, tout en proposant un espace plus intimiste, dans lequel l'employé peut rassembler ses objets personnels et créer son espace intime. La figure ci-dessous représente un espace de travail ouvert avec bureaux à cloison.

---

<sup>3</sup> [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheoqlf.aspx?id\\_fiche=8361224](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheoqlf.aspx?id_fiche=8361224)



Figure 1.3 : Espace de travail ouvert semi-cloisonné<sup>4</sup>



Source : Wikipédia

Néanmoins, malgré la réponse au besoin d'intimité et de collaboration des salariés au sein des espaces de travail ouverts, à la fin des années 1970, les individus se plaignent des conditions de travail et remettent en question les lumières artificielles, les petits espaces ainsi que le bruit qui les irritent associés aux bureaux semi-cloisonnés. Les entreprises vont donc à nouveau explorer de nouvelles manières d'organiser leurs espaces de travail, dans l'optique de mettre l'accent sur l'amélioration des conditions de travail (Pillon, 2016).

---

<sup>4</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/bureau\\_a\\_cloisons](https://fr.wikipedia.org/wiki/bureau_a_cloisons)

#### 1.1.4 1980 : L'espace de travail non territorial (ou *combi-office*)

Afin d'améliorer leurs conditions de travail et de donner plus de liberté aux salariés, les espaces de travail non territoriaux ont vu le jour dans les années 1980. Ce sont des espaces de travail plus souples, qui permettent aux employés d'être autonomes. Le concept du *combi-office* est apparu en Scandinavie.

Léon (2003), indique que le *combi-office* « vise à combiner deux types d'espace de travail : de très petits bureaux individuels (quatre à six mètres carrés) permettant l'isolement et la concentration, réunis autour de large surface collective organisée pour le travail en groupe d'une équipe » (p.1757). Ce modèle correspond donc à des espaces ouverts qui mettent en relation les espaces individuels et les espaces collaboratifs. Pillon (2016), ajoute à cela que le *combi-office* est un aménagement qui offre aux salariés plusieurs espaces pour des tâches bien définies, par exemple une salle de photocopieuse ou encore des salles de réunions et des lieux de rangements. Le *Combi-office* est donc caractérisé par des espaces de travail communs que les employés partageaient. Les *combi-office* se sont développés avec l'arrivée des technologies dans les entreprises, notamment les ordinateurs. Les organisations ont donc commencé à chercher un moyen pour combiner espaces de travail ouverts et le travail individuel des salariés sur leur ordinateur personnel. Les personnes avaient besoin de trouver un endroit plus isolé, car à cette époque les ordinateurs étaient bruyants (*Ibid*). Il était important que les employés aient leur petit coin personnel afin de ne pas être dérangés par les machines de leurs collègues.

De nombreuses études ont révélé que les espaces de travail ouverts peuvent être néfastes à la productivité, mais aussi à la santé des employés (Fischer et Frousse, 2002; Pillon, 2016). C'est pour cela que les entreprises vont commencer à expérimenter dans les années 2000 une autre disposition, celle des espaces de travail axés sur les activités.

### 1.1.5 1990-2000 à nos jours : l'espace de travail ouvert axé sur les activités

Au début des années 2000, les tiers lieux de travail, qui sont des espaces de travail hors des organisations traditionnelles (Moriset, 2011) se popularisent, ce qui inclut les espaces de coworking. Cette forme de flexibilisation des espaces nous permet de constater qu'il y a une relation entre le développement de ces nouveaux espaces de travail nomades et les espaces de travail axés sur les activités mises en place dans les organisations. Nous allons développer cette relation dans les paragraphes suivants.

#### L'émergence des espaces de coworking

Merkel (2015) définit le coworking comme suit: « Coworking refers to the practice of working alongside one another in flexible, shared work settings where desks can be rented on a daily, weekly or monthly basis » (*Ibid*, p.122). Spinuzzi (2012) propose quant à lui cette définition: « an open-plan office environment in which they work alongside other unaffiliated professionals for a fee of approximately \$250 a month. » (*Ibid*, p.399). Ces espaces de coworking se sont développés au début du XXI<sup>e</sup> siècle. En effet, depuis quelques décennies, une hausse du prix du logement a été recensée dans une majorité de grandes métropoles rendant la location ou l'achat des bureaux plus difficile et particulièrement pour les travailleurs autonomes et les artistes. De ce fait, les espaces de coworking sont nés, afin que des individus puissent trouver un lieu pour travailler, se socialiser et partager leurs connaissances (Merkel, 2015).

Une autre raison de la multiplication des espaces de coworking est l'émergence des nouvelles technologies, qui permettent aux individus de pouvoir travailler à n'importe quel endroit (Moriset, 2012 ; Salovaara, 2015). Selon Moriset (2012), le premier espace de coworking est né dans la ville de San Francisco aux États-Unis. Celui-ci se nomme *The Hat Factory*. Il poursuit son étude sur les espaces de coworking, en indiquant comment est aménagé un espace de coworking. Nous apprenons donc que ce dernier

est un espace de travail ouvert, mais qui propose aussi des bureaux isolés pour les individus ayant besoin de plus de calme et de concentration. Enfin, dans un espace de coworking, nous retrouvons des lieux conviviaux qui facilitent l'établissement de relations informelles tels que la cuisine. En fin de compte, les espaces de coworking sont des lieux où l'esthétique est agréable, certains professionnels en profitent pour rencontrer des clients. De plus, ce lieu est convivial, il permet de faire des rencontres et de partager des connaissances (Spinuzzi, 2012).

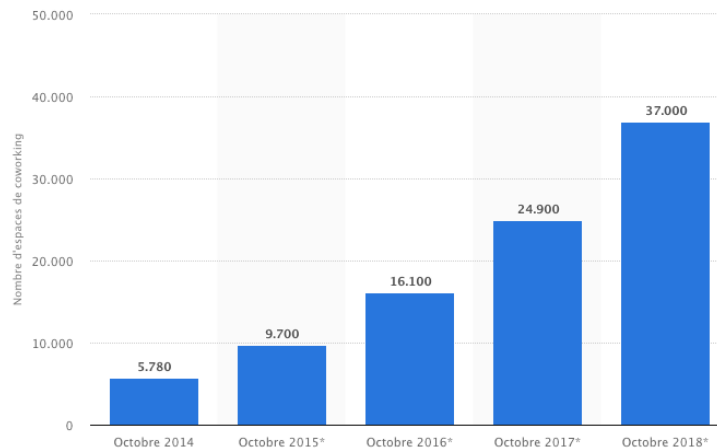
Entre 2014 et 2018, l'agence d'études *Statista*<sup>5</sup>, a effectué une recherche mondiale sur le nombre d'espaces de coworking. En 2018, il y aurait 37 000 espaces de coworking dans le monde, comparativement à 5789 en 2014, soit une augmentation de 84,3% entre 2014 et 2018. Cela montre que c'est une évolution importante que les organisations doivent prendre en compte dans leur aménagement.

L'apparition des espaces de coworking met en évidence l'évolution du travail des individus et leurs différents besoins au sein d'un espace de travail. Avec les espaces de coworking, les travailleurs autonomes peuvent aisément trouver un espace pour travailler hors de leur domicile tout en rencontrant leurs clients. Dans les espaces de coworking les individus sont susceptibles de trouver un environnement de travail stimulant et créatif qui va leur permettre de développer un réseau, tout en partageant des idées avec des personnes avec lesquelles ils ne sont pas habitués à travailler. La figure ci-dessous présente les statistiques du nombre d'espaces de coworking dans le monde entre 2014 et 2018.

---

<sup>5</sup> <https://fr.statista.com/statistiques/644157/coworking-nombre-bureaux-partages-monde/>

Figure 1.4 : Statistique sur le nombre d'espaces de coworking dans le monde



Source : Statista.com

### Le flex-office

Avec l'émergence des espaces de coworking et les besoins des individus qui évoluent, certaines entreprises ont transformé leur espace de travail pour répondre aux besoins de liberté et de sédentarité des employés. Pour Pillon (2016), le coworking apporte la « liberté individuelle au regard des contraintes traditionnelles du travail » (*Ibid*, p23). Les entreprises s'en sont inspirées pour créer des *corporate coworking*. Selon la définition de Brechignac (2017), les *corporate coworking* sont des espaces créés par les entreprises, dans leurs locaux pour développer la collaboration et la productivité. En parallèle, de nouveaux concepts sont nés dans les organisations, le *Flex-office* ou *Hot desking*. Ces expressions signifient que les employés n'ont pas de bureau de travail attribué. Le *flex office* est aménagé de telle sorte que les employés, s'ils ont besoin de se concentrer peuvent trouver des salles adaptées à ce besoin ; cependant, il n'y a pas la possibilité de personnaliser son espace de travail (Bodin et Danielson, 2008). Millward, Haslam et Postmes (2007) complètent la définition du *hot desking* en ajoutant que les employés choisissent un bureau pour la journée.

Hirst (2011) ajoute que dans cette approche à l'aménagement des espaces de travail, « tous les bureaux sont disponibles au besoin » (*Ibid*, p.768). Enfin, Léon (2003) indique que le *hot desking* a pour but de « créer un espace collectif comportant une ou deux dizaines de bureaux ouverts et à affecter cet espace à une cinquantaine d'individus » (*Ibid*, p.1757). Comme son nom l'indique, le « *hot* » signifie « chaud » en anglais, ceci est une métaphore pour démontrer que les employés ne restent pas longtemps dans un même endroit. Léon (2003) note que cela est basé sur le principe du « premier arrivé, premier servi » (*Ibid*, p. 1757).

### Le hoteling

Le *hoteling*, est complémentaire au *hot desking*. C'est un système fondé sur la réservation des espaces de travail. Dans un espace où les bureaux sont non attitrés et où le nombre de places est limité, il a été judicieux de créer un système qui permettrait de réserver sa place. En effet, au sein des espaces de travail axés sur les activités, les employés doivent réserver leurs espaces de travail pour la journée. Ce principe a été mis en place avec l'émergence des nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail, telles que le télétravail (travailler hors de son lieu de travail, le plus souvent les individus travaillant à leur domicile) (Salovaara, 2015). Le *hoteling* présente de nombreux avantages. Le premier est la diminution des accessoires de travail tels que le papier. Comme les employés n'ont plus de bureau personnel, il est difficile d'accumuler les papiers, le plus pratique était de se déplacer avec son ordinateur portable et d'avoir des documents électroniques. De plus, le *hoteling* accorde la liberté aux employés de choisir l'endroit qui leur convient pour travailler, ce qui leur octroie de l'autonomie.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.camip.info/activity-based-working-abw-la.html>  
<https://cowork.io/fr/blog/flex-office-smartoffice/quest-flex-office-bureau-flexible>

## Description de l'espace de travail axé sur les activités

Le *flex-office* et les méthodes de réservations de bureau ont fait émerger l'espace de travail ouvert contemporain, l'espace de travail axé sur les activités. Les espaces de travail axés sur les activités (*activity based working* ou encore *activity based workplace* en anglais) sont des espaces établis en fonction des besoins des employés versus la conception en fonction des processus de travail. L'espace axé sur les activités est la nouvelle tendance depuis quelques années en matière de conception des espaces de travail. L'espace de travail axé sur les activités n'a cependant pas de définition précise. Nous pouvons toutefois mobiliser les idées de la Veldhoen Company, les porteurs du concept, qui proposent que cet aménagement repose sur le principe que les employés n'ont pas de poste de travail attribué. En cela, les aménagements de l'espace doivent être mis en place en fonction des besoins des employés notamment les besoins concernant leurs tâches. De plus, dans ces nouveaux espaces de travail ouverts, les tenues vestimentaires sont décontractées, le climat professionnel est moins formel et la culture organisationnelle est axée sur le confort (Sheikh et al, 2019, Salovaara, 2015). Les espaces de travail axés sur les activités offrent donc différents espaces de travail, que ce soit pour la collaboration, la concentration ou encore la socialisation.

Dans ces espaces de travail axés sur les activités, nous retrouvons plusieurs types d'aires de travail, que nous décrivons brièvement ici. Les nouveaux espaces de travail combinent le principe des espaces de travail ouverts et des bureaux individuels. La conception des espaces est donc réfléchie de manière à répondre aux besoins des employés. Nous trouvons dans ces espaces de travail des espaces intimes. Ces espaces intimes se caractérisent par des bureaux fermés et insonorisés permettant à l'employé de se concentrer et de réaliser des tâches individuelles (Salovaara, 2015).

Ensuite, dans ce modèle, les employés bénéficient d'espaces de collaboration formelle, tels que des salles de réunion et de conférence. Une étude de Barco et Circle Research<sup>7</sup> a été réalisée auprès de huit pays, afin de connaître le temps que passent les employés en réunion. Cette étude indique que les employés participent « en moyenne à 10 réunions par semaine ». De plus, l'entreprise Ofita<sup>8</sup>, un fabricant de meubles de bureau, a réalisé une étude sur le cas des espaces de travail axés sur les activités, celle-ci fait ressortir que « 60% des journées de travail se passent en réunion ». Ces deux études démontrent l'importance et la forte présence du travail collaboratif dans les organisations. Cela est aussi valable pour les collaborations *ad hoc*, c'est-à-dire, des rencontres non planifiées, temporaires dans le but de résoudre un problème. Les espaces de travail axés sur les activités disposent d'un aménagement qui favorise ces collaborations *ad hoc* (Sheikh et al, 2019).

Nous trouvons aussi des espaces de collaboration informelle. Ce sont des espaces où les interactions sont imprévues, c'est-à-dire, que les individus ne se rencontrent pas dans le but de résoudre un problème d'ordre organisationnel. Ce sont des espaces de détente et de loisir, tels que la cuisine, qui a une fonction sociale importante, car les employés se retrouvent entre collègues pour créer des relations (Aihini, 2003). Mais aussi les zones de détente, comme la salle de repos, de sport ou encore la bibliothèque. Ces espaces sont installés par l'entreprise afin que les employés trouvent un endroit calme dans l'enceinte de l'organisation. Enfin, un salon est mis en place pour que les employés se sentent comme chez eux. Ces salons sont munis de sofas et autres fauteuils confortables pour que l'individu passe un moment de détente (Alexandersson et Kalonaityte, 2018). Les espaces ainsi configurés combinent bureaux individuels et salles collectives, avec de nombreuses salles de détente, des salles de jeux ou encore

---

<sup>7</sup> <https://www.barco.com/en/News/Press-releases/Rethinking-collaboration-Barco-reveals-true-extent-of-time-lost-in-meetings-and-shows-how-businesses.aspx>

<sup>8</sup> <https://ofita.com/fr/blog-fr/levolution-des-espaces-travail/>



des cuisines équipées où prône la convivialité. De plus, ces endroits semblent entraîner des collaborations inattendues et momentanées<sup>9</sup> (Aihini, 2003).

D'après Alexandersson et Kalonaityte (2018), l'aménagement des nouveaux espaces de travail axés sur les activités fait apparaître plusieurs thèmes. Le premier est le thème de « l'extérieur ». Le mobilier est moderne et la décoration est souvent sous le signe de la nature, puisque l'on observe que ces aménagements misent bien souvent sur un verdissement de l'espace de travail, avec la mise en place de gazon et de nombreuses plantes vertes. Monjaret (1996) indique que les éléments végétaux dans les espaces de bureaux vont raviver une pièce, l'oxygéner et permettre aux salariés de s'évader de leur environnement de travail. Le verdissement des espaces de travail est de plus en plus reconnu et adopté dans les entreprises. Selon certaines études, les plantes vertes seraient source de bien-être et auraient pour avantage de diminuer le stress. Elsbach et Becky (2007) ajoutent que les plantes dans les espaces de travail vont jouer sur l'humeur des employés. L'absence de plantes vertes va rendre les espaces de travail inconfortables, ce qui peut irriter les employés. Ensuite, le thème de la « maison » est présent dans les espaces de travail axés sur les activités. Nous observons des cuisines toutes équipées, ainsi que des fauteuils et des chambres à coucher. Le but de ces nouveaux espaces de travail est de se sentir comme à la maison (Alexandersson et Kalonaityte, 2018).

Puis ces chercheurs soulignent la présence du thème de « la vie nocturne », avec des restaurants ou des bars dans l'enceinte même de l'organisation. Et enfin le thème de « l'enfance ». Des jeux, des jouets et des attractions telles que des rampes de *skateboard* ou des *baby-foot*, sont mis en place dans les espaces de travail axés sur les activités. Tous ces thèmes montrent l'envie de créer un « lieu de vie » dans ces organisations contemporaines (Pillon, 2016 ; Alexandersson et Kalonaityte, 2018). Ce modèle mise donc sur des lieux colorés et ludiques dans lesquels les employés se

---

<sup>9</sup> <https://robinpowered.com/blog/activity-based-workplace/>

déplacent au gré de leur journée pour trouver un endroit apte à leurs activités. Néanmoins, le propos d'Alexandersson et Kalonaityte (2018) est aussi critique face à ce modèle d'espace de travail. Leur étude démontre que l'aspect ludique des espaces de travail axés sur les activités cache un besoin de contrôle encore plus accru des organisations sur les employés. Les auteurs démontrent que de créer un espace de travail où l'on se sent comme chez soi permet aux employés de rester dans l'enceinte de leur entreprise en dehors de leur temps de travail. Il est aussi important de noter que si ces tendances sont présentes dans certaines organisations, ce ne sont pas tous les espaces de travail basés sur les activités qui sont nécessairement ludiques. La figure suivante donne un aperçu des espaces de travail axés sur les activités.

Figure 1.5 : Espace de travail axé sur les activités<sup>10</sup>



Source : Albert Bredenhann

---

<sup>10</sup> <https://www.flickr.com/photos/albertbredenhann/2451909582/in/photostream/>

Aujourd'hui, ce sont les individus qui se déplacent plutôt que le mobilier, comme le souhaitaient les bureaux paysagers. Néanmoins nous trouvons encore de nos jours des organisations qui utilisent des bureaux à cloison, notamment, les organisations publiques. Cependant, celles-ci tendent à évoluer. Après avoir fait la recension de l'évolution des espaces de travail ouverts, nous allons maintenant nous intéresser aux motivations des organisations en ce qui concerne la transformation de leurs espaces de travail.

## 1.2 La transformation des espaces de travail

La transformation des espaces de travail correspond au fait de modifier l'aménagement des espaces dans l'entreprise afin de favoriser la collaboration, faciliter les interactions et la circulation des informations (Maclouf, 2006). Selon Jahncke, Hygge, Halin, Green, Kenth et Dimberg (2011), la conception de l'environnement de travail joue un rôle important quant à la performance et le bien-être des employés. Comme indiqué dans la partie précédente, les espaces de travail se transforment et deviennent actuellement des espaces ouverts et nomades. Selon Price (2007), les organisations privées et publiques ont espoir que la gestion de leurs lieux de travail aura un impact sur leur productivité. Il est donc intéressant de se demander quelles sont les motivations des entreprises à vouloir transformer leurs espaces de travail.

### 1.2.1 Diminution des coûts

Les organisations transforment de plus en plus leurs espaces de travail, dans le but de répondre à certaines conditions. Selon Caseau (2011), l'objectif poursuivi par une majorité d'entreprises est de devenir plus rapides, innovantes et efficaces. Elles souhaitent donc une amélioration continue, et d'être toujours plus performantes et si possible en diminuant leurs coûts. Dans cette poursuite, la diminution des coûts devient l'objectif principal des entreprises. Elles souhaitent donc transformer leurs espaces de

travail pour répondre à un besoin économique (Chafi et Rolfo, 2019). Selon Maclouf (2006), les entreprises veulent diminuer les coûts en réduisant au maximum les espaces personnels afin de loger plusieurs employés dans un même endroit, ce qui va permettre une diminution importante des coûts en mètres carrés. Il est important de noter que les espaces de bureaux représentent entre 10% et 20% des coûts du travail (Baron, 2011). Baron (2011) ajoute à cela que la priorité pour les organisations est de resserrer les coûts en diminuant les mètres carrés des espaces personnels au profit d'espaces collaboratifs. Il indique la notion du « *desk sharing* », cela a pour but de mettre en place moins de postes individuels. Cela va donc pousser les employés à se rendre dans des salles de travail collectif et ainsi favoriser le travail en collaboration. Baron et Kostrubala (2009) complètent cela en indiquant que « ce sont les exigences de coûts et de compétitivité immédiatement chiffrable qui surdéterminent les choix des entreprises sur l'affectation et l'usage des espaces » (*Ibid*, p.1). Nous comprenons donc que pour avoir un retour sur un investissement favorable, les organisations vont privilégier les espaces ouverts afin d'épargner le plus possible d'argent et d'investir dans des activités plus proches de leur cœur de métier. De plus, Baron et Kostrubala (2009) ajoutent une analyse intéressante, indiquant que les organisations qui se concentrent sur leurs économies de coûts, sans prendre en compte les besoins des employés, peuvent mettre en péril un espace de travail sain et stimulant.

### 1.2.2 Émergence de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de management

Dans les organisations, les nouveaux médias numériques vont déplacer les activités et jouer un rôle sur les interactions entre les individus. Ces interactions vont se créer via des plateformes de communications (Sheikh et al, 2019). En prenant en compte les médias numériques, certaines organisations vont encourager le télétravail, car les employés ont la possibilité de travailler de n'importe quel endroit. En effet, l'espace de travail peut se construire ailleurs que dans les locaux d'une compagnie, les individus ont la capacité, grâce à leurs ordinateurs portables ainsi que leurs téléphones

intelligents de travailler de leur domicile, dans un café ou encore dans les aéroports, tous les lieux munis d'une connexion internet peuvent devenir les bureaux des individus (Baron, 2011). Ou alors ils vont remodeler leurs locaux pour accueillir les nouvelles technologies et les mettre en relation avec leur espace de travail.

En parallèle, de nombreuses entreprises se sont inspirées de la méthode Agile pour réorganiser leur espace de travail (Sheikh et al, 2018 ; Sheikh et al, 2019). Cette approche vise à favoriser une plus grande réactivité afin que les salariés soient capables de se réorganiser rapidement. La méthode Agile vise quelques objectifs. Le premier est axé sur le client, celui-ci doit toujours être satisfait du service qui lui est rendu, le second est la capacité de l'équipe à s'adapter et à accepter le changement. Ensuite il y a la simplification et la rapidité des processus de travail et enfin, la création de logiciels opérationnels (Collignon et Shopfel, 2016). Un document, s'intitulant *Le manifeste AGILE*<sup>11</sup>, créé en février 2001, a été rédigé et indique que la méthode Agile repose sur la création de logiciels qui vont favoriser les interactions, simplifier les opérations et organiser le travail, mais aussi des logiciels qui vont faciliter la communication avec les clients (Collignon et Shopfel, 2016).

Dans cet esprit, plusieurs plates-formes de communication ont donc été développées dans les organisations. La plus connue est « *Slack* » une plate-forme de communication interne, qui permet aux employés de converser de choses plus ou moins formelles. Ensuite, des logiciels pour des collaborations *ad hoc* ont été développés, le logiciel *GITHUB*, permet aux individus de créer des collaborations de courtes durées. Enfin, on trouve des plates-formes telles que *Webex*, pour effectuer des réunions formelles (Sheikh et al., 2019). Nous sommes donc dans une ère où la connectivité est omniprésente et les réseaux de communication en plein essor, les logiciels vont donc rythmer les activités des entreprises qui souhaitent se moderniser. De plus, l'espace de

---

<sup>11</sup> <https://www.qrpinternational.be/fr/formations/manifeste-agile/>

travail va permettre grâce aux nombreux logiciels organisationnels d'harmoniser les personnes, la technologie et l'environnement physique (Sheikh et al, 2018).

Enfin, selon l'étude de Felstead et Henseke (2019), la technologie a facilité le travail à distance. Ceci est positif pour les employeurs, car cela leur permet de faire des économies de coûts des espaces de travail, mais aussi d'avoir une image d'organisation moderne et stimulante. Cela est aussi positif pour les employés, qui disposent ainsi de flexibilité. Le télétravail, selon Taskin (2006), permet d'« amener directement le travail chez le travailleur » (*Ibid*, p. 2).

Cependant, le télétravail peut avoir des effets pervers. Les employés peuvent démontrer un stress et une pression plus importante, car ils auront l'appréhension de montrer qu'ils travaillent aussi bien à la maison que dans un espace de travail plus classique. De plus, les employés ont montré des difficultés à se détendre une fois leurs heures de travail terminées. Aubert (2012) dénonce l'impact négatif que peuvent avoir les nouvelles technologies sur les individus au sein de leur environnement de travail. Elle indique que les technologies de l'information entraînent une « accélération de soi » qui devient une « dépression de soi » (Aubert, 2012, p.26). Les nouvelles technologies envahissent les individus, cette réactivité continue, entraîne un mal-être chez les individus. Elle explique que les salariés, hors de leurs heures de travail répondent à leurs courriels, cela rend les journées de travail plus longues et peut créer de l'épuisement ainsi que des difficultés de concentration, voir même de la dépression (Aubert, 2012). Enfin, Felstead et Henseke (2019), ajoute un fait intéressant dans leur étude : en 2013, l'entreprise Yahoo a interdit le télétravail, car les employés étaient moins efficaces que lorsqu'ils travaillent dans les locaux de la compagnie. Pour conclure, nous pouvons constater que l'émergence des nouvelles technologies au sein des espaces de travail a développé de nouvelles méthodes de management axées sur le travail à distance et les collaborations virtuelles.

### 1.2.3 Recherche d'une collaboration accrue

Fischer (1978) indique qu'une organisation est un ensemble de travailleurs dans un environnement de travail qui prend vie seulement avec ce qui le « remplit » (*Ibid*, p.399). Les entreprises sont des lieux qui sont contrôlés par les individus entourés de plusieurs objets qui vont leur permettre de développer leurs relations sociales. Les espaces de travail sont donc des lieux vivants. Osmond (1959) crée deux termes pour parler des espaces dans les organisations. Le premier est l'espace *sociofuge*, celui-ci indique que certains aménagements vont séparer et isoler les individus, en comparaison à l'espace *sociopète*, qui est un espace aménagé de telle sorte que les échanges entre les individus soient favorisés. Ces espaces *sociopètes* vont donc permettre aux individus de communiquer plus efficacement et de coopérer.

Baron et Kostrubala (2009) définissent la collaboration comme « la capacité à accepter et à contribuer à des objets communs au sein d'un collectif » (*Ibid*, p.4). Ce besoin de collaboration que souhaitent mettre en avant les organisations cache un besoin de performance toujours plus accrue entre les employés. En effet, plus les employés vont dialoguer, plus cela va permettre de créer des idées et donc d'augmenter la productivité de l'entreprise, car les informations circulent plus rapidement (Visher 2007). La collaboration devient un avantage concurrentiel puissant, car elle permet d'optimiser les ressources de l'entreprise et notamment la créativité et les idées des employés pour innover. Selon nous, la collaboration va donc permettre de mettre en commun les connaissances ainsi que les expériences de chacun dans le but de mieux coordonner les activités, et de répondre de manière efficiente aux problèmes.

L'engouement autour de la collaboration dans les organisations découle aussi de l'émergence des nouvelles technologies et la dépendance des individus à ces outils, notamment avec les logiciels de collaboration. (Les Affaires, 2017, Gosselin). Dans les

nouveaux espaces de travail axés sur les activités, la collaboration passe par les outils technologiques qu'utilisent les entreprises pour communiquer (Sheikh et al 2018).

En somme, selon Babapour, Karlsson et Osvalder (2018), la participation des employés à la transformation de l'espace est primordiale pour créer un certain sentiment collectif et augmenter le sentiment d'appartenance à l'organisation. De plus, cela peut avoir pour effet de faciliter l'adoption et l'adaptation de ces derniers à leurs nouvelles méthodes de travail et les rendre plus aptes à accepter le changement (Chafi et Rolfo, 2019). Mais qu'en est-il de l'expérience des travailleurs dans ces espaces configurés sur la base des activités ? Dans la prochaine partie, nous allons nous intéresser aux expériences subjectives des individus dans les espaces de travail axés sur les activités.

### 1.3 L'expérience subjective au sein des espaces de travail axés sur les activités

La transformation d'un espace de travail peut être vécue de manière différente par les membres d'une même organisation. Nous allons donc nous intéresser aux termes "expériences subjectives" et "bien-être au travail" avant d'analyser ces derniers dans la littérature consacrée aux espaces de travail axés sur les activités.

#### Définition de l'expérience subjective

Mouchet, Vermersch et Bouthier (2011) donnent une définition de l'expérience subjective. Celle-ci correspond au fait de comprendre le vécu et les expériences des individus dans un contexte particulier. Nous allons donc recenser les études qui s'attardent à l'expérience vécue des personnes en contexte de travail.

Les individus évoluent et sont de plus en plus exigeants, notamment dans leur milieu professionnel. Ils sont sensibilisés au mal-être au travail et souhaitent évoluer dans un



espace qui leur procure un épanouissement personnel et professionnel<sup>12</sup>. La prise de conscience contre le taylorisme et les détériorations des espaces de bureaux, avec des conditions néfastes comme l'éclairage sombre ou les matériaux dangereux, vont engendrer de l'absentéisme, des maladies et des accidents. Les salariés souhaitent éviter cela et expriment le désir d'être heureux dans leur milieu de travail (Monjaret, 1996).

Les individus et plus particulièrement la génération Y sont nomades, ils ne cherchent plus à évoluer un grand nombre d'années au sein d'une même entreprise. Alexandersson et Kalonaityte (2018) les nomment les « *Kidult* » et indiquent que ces individus sont dans une recherche constante de nouveauté. Les organisations tentent de prendre cela en considération et cherchent les meilleures tactiques pour répondre aux besoins de leurs employés, notamment celui de trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Chasserio et Legault, 2005).

Enfin, Baron et Kostrubala (2009) annoncent que si l'espace de travail est bien pensé par l'organisation, celui-ci va engendrer une amélioration de la productivité ; cependant, lorsque celui-ci est mal organisé, il va occasionner du stress pour les employés. D'après son étude en 2011, Olivier Baron, a montré que 7% des personnes travaillant dans des espaces ouverts sont satisfaits de leur environnement de travail, comparativement à 43% qui indiquent que les espaces de travail ouverts favorisent du stress. La qualité de l'environnement de travail va avoir un impact sur le travail, mais aussi sur le bien-être des individus (Vischer, 2007). Cela nous amène à prendre en considération le bien-être des individus dans leur espace de travail.

---

<sup>12</sup> <https://cowork.io/fr/blog/flex-office-smartoffice/lespace-de-travail-attirer-fideliser-millennials>

### Définition du bien-être au travail

Le bien-être est un « état idéal qui résulte d'un équilibre, un sentiment d'harmonie multidimensionnel » (Bachelard, 2017, p.172). Abaidi-Ben et Drillon (2016) ajoutent que le bien-être est le désir de l'obtention de ce que l'on veut et un sentiment de plaisir. Dans le milieu du travail, l'évolution des responsabilités, l'augmentation des cadences et la « dématérialisation des activités » entraînent du stress et des sentiments négatifs chez les individus. Les individus pensent que le bonheur au travail est bénéfique tant pour les employés que pour l'entreprise. Ils ajoutent que la prise en considération du bien-être et donc de l'épanouissement des salariés entraînent « 2 fois moins malade, 6 fois moins absent » (Abaidi-Ben et Drillon, 2016).

Comme l'indique Bachelard (2017), les organisations doivent considérer certaines règles en termes de bien-être. La première est la responsabilité juridique. Les organisations sont tenues de respecter des lois notamment en matière de santé et de sécurité au travail. De plus, il y a des enjeux économiques forts, les organisations qui mettent en place un environnement sain, répondant aux besoins de leurs employés, auront des employés en meilleure santé et donc plus productifs et investis. Un second enjeu économique peut entrer en cause, lorsqu'un employé est absent pour cause de maladie ou bien qu'il démissionne, l'organisation sera obligée, par conséquent, de lancer un processus d'embauche et de formation, ce qui est un coût monétaire, mais aussi temporel. Enfin, Bachelard (2017) indique qu'une organisation qui respecte les lois concernant la santé et la sécurité au travail sera plus apte à avoir une meilleure réputation, ainsi que des employés fidèles. De plus, elle pourra sans doute attirer plusieurs candidats qualifiés.

Il est important de se rendre compte que dans les entreprises, les collectifs sont composés de personnes hétérogènes qui ont des objectifs et des besoins différents (Baron, 2011). Salovaara (2015) complète ceci en indiquant qu'il y a des individus qui

ont des valeurs *corporate* et d'autres qui ont des valeurs de *coworking*. L'auteur indique que certains individus ont besoin d'avoir un bureau fermé pour une meilleure concentration, comparativement aux individus qui aiment collaborer, travailler en équipe dans un lieu ouvert, aux interactions constantes.

La littérature sur les expériences subjectives nous permet de mieux comprendre le fonctionnement de ces milieux de travail et ainsi faire ressortir les avantages et les inconvénients de ces derniers. Plusieurs thèmes ressortent des articles scientifiques : la socialisation, la collaboration ainsi que la communication. Nous retrouvons aussi l'intimité, la concentration, la personnalisation et la productivité. Nous allons considérer tour à tour chacun des thèmes.

### 1.3.1 L'intimité

Fischer et Frousse (2012) qualifient l'espace de bureau d'un individu comme son environnement spatial intime. À la lumière des études sur les espaces de travail axés sur les activités, nous pouvons observer que les employés ressentent un manque d'intimité. Le bruit et la perte de confidentialité sont aussi critiqués par les employés (Appel-Meulenbroeck et al, 2011; Sheikh et al, 2019; Kline, Chuch, Breman, 2002). L'absence de cloison ne parvient pas à isoler les individus des nombreux sons pénibles auxquels ils peuvent être confrontés. Concernant la perte de confidentialité, les chercheurs indiquent la notion de « protection de la vie privée », signifiant « la possibilité d'avoir des conversations sans entendre les voisins et vice versa » (Kim et De Dear, 2013, p15) ; or, au sein des espaces de travail ouverts, la protection de la vie privée est entamée du fait de l'ouverture des espaces (Uolamo et Ropo, 2015). Maclouf (2006) ajoute que si les barrières visuelles sont absentes, cela va limiter le principe de la « privacité », qui est toujours selon cet auteur, le fait d'avoir un espace spatial intime. Cela peut être néfaste au besoin d'isolement des individus. Enfin, selon, Yildirim, Akalin-Baskaya et Celebi (2007), les femmes occupent l'espace avec moins d'aisance

que les hommes. La visibilité accrue dans les espaces de travail axés sur les activités peut rendre mal à l'aise les femmes, car les hommes portent sur ces dernières des regards insistants, mais aussi jugent les femmes plus facilement. De plus, dans ces espaces de travail ouverts, certaines femmes ont avoué changer leur apparence pour ne pas attirer les regards sur elles et passer inaperçues (Hirst et Schwabenland, 2018). Enfin, l'étude de Kim et De Dear (2013) indique que les employés vont être satisfaits de leur espace si celui-ci leur offre de la confidentialité et une qualité acoustique.

### 1.3.2 La concentration

Selon une étude IPSOS pour le journal Steelcase<sup>13</sup>, les salariés ont besoin d'isolement pour mieux se concentrer. Kim et De Dear (2013) indiquent que les employés d'une organisation accordent une grande importance à l'espace dédié au travail individuel. Le travail individuel se fait particulièrement dans le silence, celui-ci est nécessaire pour se concentrer et fournir un travail de qualité (De Vaujany et Aroles, 2018). Favoriser l'intimité peut permettre aux salariés de se sentir à l'aise et de se concentrer. Enfin, des employés ont été aperçus en train de porter leurs écouteurs, dans le but de s'isoler et d'avoir la capacité de se concentrer (Bernstein et al, 2018).

De plus, dans les espaces de travail ouverts, des distractions peuvent être présentes et empêcher la concentration des employés (Yildirim, Akalin-Baskaya et Celebi, 2007). Bernstein et al (2018) montrent que dans les espaces de travail axés sur les activités, les distractions, telles que les discussions de couloirs ou les appels téléphoniques peuvent réduire la concentration des employés. Taylor et Spicer (2007) ajoutent que les espaces de travail sans barrière physique peuvent diminuer la concentration, la qualité du travail ainsi que la motivation de l'employé. Jahncke, Hygge, Halin, Green, Kenth et Dimberg (2011) en disent un peu plus sur la nature de l'insatisfaction des

---

<sup>13</sup> <https://www.steelcase.com/eu-fr/recherches/articles/sujets/bien-etre/lintimite-en-crise/>

individus au sein des espaces de travail ouverts. Ces derniers ont réalisé une étude sur l'effet du bruit dans ces espaces. Les résultats indiquent que le bruit a un impact sur la performance des employés, mais aussi sur leur niveau de stress. Puisqu'un employé qui est confronté à un bruit élevé, son taux de cortisol (l'hormone du stress) va augmenter et donc engendrer un mal-être au travail (Visher, 2007). Également, l'étude montre que la fatigue des employés augmente après avoir passé deux heures dans un espace où le bruit est accru. Ce bruit a un impact sur la productivité des individus, car ces derniers seront plus disposés à être déconcentrés dans un lieu où la densité sonore est élevée, cela peut donc diminuer leur performance (Visher, 2007). Gou et Siu-Yu Lau (2012), parlent de « *sick building syndrom* », ou syndrome du « bâtiment malade » en français. Kline et De Dear (2013) argumentent en ce sens en indiquant que l'augmentation du stress, des irritations ou encore des maux de tête ainsi que le manque de concentration ont développé ce syndrome dans les espaces de travail axés sur les activités.

Comme nous l'avons indiqué dans la partie précédente, les espaces de travail axés sur les activités proposent des espaces fermés individuels pour les employés qui désirent travailler seuls (Sheikh et al, 2019). Cependant, selon Alexandersson et Kalonaityte (2018), ces espaces de travail individuel ne sont pas propices aux tâches longues, mais plutôt aux tâches courtes et rapides.

#### 1.3.4 L'interaction sociale

L'étude d'Alexandersson et Kalonaityte (2018) montre que les espaces de travail axés sur les activités produisent des rencontres inattendues entre les employés. Cela a l'avantage de permettre des rencontres et d'échanger avec des individus avec lesquels les employés n'ont pas l'habitude de travailler. Cependant, pour Babapour *et al* (2018) cela peut aussi produire des interactions non désirées et perturber le travail de ces derniers.

De nombreuses études sur les espaces de travail axés sur les activités prouvent qu'il est difficile pour les employés de trouver leurs collègues. Le fait de ne plus avoir de place attitrée peut être un frein à la socialisation avec ses amis et collègues (Babapour *et al*, 2018, Chafi et Rolfo 2019).

Selon certains articles scientifiques, les interactions et la création de liens peuvent être mises à mal dans les espaces de travail axés sur les activités. Certains employés ont avoué avoir peur de se sentir seuls dans leurs nouveaux milieux de travail (Chafi et Rolfo, 2019). Dans son étude, Taskin (2006) met en avant la notion de « despatialisation ». Selon ce dernier, la « despatialisation » est la « gestion de la distance physique (géographique) du travailleur, mais aussi, et surtout psychologique, lié à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc. » (*Ibid*, p.5). Nous comprenons donc que pour les employés évoluant dans des espaces ouverts et axés sur les activités, le fait de pratiquer du télétravail peut engendrer un isolement social. Les interactions en face à face et donc une forme de socialisation sont les deux aspects de leur environnement de travail qui leur manquent le plus, comparativement à l'aspect physique de l'organisation.

Enfin, Ashford, Caza et Reid (2018) montrent l'importance d'essayer de construire des liens sociaux dans les organisations. Une entreprise est constituée de nombreux employés, qui passent le plus clair de leur temps au sein d'une même entreprise. Ils sont donc présents dans les murs de l'entreprise pour partager et échanger avec autrui et pas seulement effectuer une tâche particulière.

### 1.3.5 La personnalisation

Selon les études menées dans les espaces de travail, l'appropriation est un enjeu important pour les employés. L'appropriation signifie être propriétaire de quelque

chose, l'individu s'attribuant un objet ou un lieu. (Léon, 2003). Fischer (1978) ajoute que l'appropriation est « l'acte de prendre quelque chose pour soi » (*Ibid*, p.401). Dans les espaces de travail, l'appropriation du lieu est très présente et l'aménagement de l'espace, donc le fait de placer les objets autour de soi, va permettre à l'individu de s'exprimer et d'affirmer son identité aux yeux de tous. Finalement, Léon (2003) complète en affirmant que : « tout espace est susceptible, par essence, d'être une restructuration individuelle » (*Ibid*, p.402). Elle poursuit en indiquant que poser des objets à soi va permettre à un bureau de prendre vie, une fois que l'individu marque son territoire en disposant des objets qui lui appartiennent. Hist (2011) ajoute que « la capacité de "posséder" et de personnaliser un bureau particulier permet aux employés d'exprimer leur identité »<sup>14</sup> (*Ibid*, p.769).

Fischer (1978) évoque le terme de nidification. Dans ce contexte, l'individu va aménager son coin et marquer les limites de son territoire, il va contrôler l'accès à son espace, comme si c'était son domicile. Il va donc transformer son espace avec des objets personnels qui sont identifiés au « moi ». Cette nidification va permettre à l'individu de se sentir en sécurité dans son espace de travail. Chanlat (2007) précise que Fischer a évoqué la présence de marqueurs dans les entreprises, qui vont permettre de matérialiser les espaces. Tout d'abord, il y a « les marqueurs centraux », ce sont des objets qui doivent être au centre d'une pièce ou d'un meuble, les bouquets de fleurs au centre d'une table permettent de décorer la table et de créer un espace convivial. Ensuite, on trouve les « marqueurs frontière », ils vont permettre de séparer les postes de travail, par exemple, les écrans d'ordinateur vont aider un individu à créer son intimité, les « marqueurs frontière » ne favorisent pas les conversations ni les interactions. Et enfin les « marqueurs signets ». L'individu va montrer son identité et

---

<sup>14</sup> Traduit de « the ability to "own" and personalise a particular desk enables employees to express their identities »

son statut à travers un objet, par exemple, il peut mettre son nom sur un stylo ou bien indiquer son statut sur la porte de son bureau, si celui-ci en possède un.

Dans les espaces de travail axés sur les activités, la nidification semble s'exprimer autrement. Les employés vivant dans ces espaces de travail n'ont plus de bureau personnel et donc ne peuvent plus personnaliser leur bureau avec des objets qui leur appartiennent (Uolamo et Ropo, 2015). De ce fait, ils ont tendance à laisser quelques petits objets personnels tels que des tasses de café ou des dossiers pour la journée. La nidification se marque aussi par l'utilisation d'un même bureau plusieurs jours consécutifs, cela leur permet de s'approprier un espace autrement qu'avec des objets (Chafi et Rolfo, 2019).

Fischer (1978) mentionne également le besoin d'exercer sa liberté dans les environnements de travail. En effet les individus sont affectés à des tâches bien précises, dans des espaces bien définis. Agencer comme ils le souhaitent, leur espace de bureau révèle une liberté à travers les règles et procédures que les individus doivent suivre tout le long de leur journée. Elsbach et Bechky (2007) ajoutent qu'ils désirent pouvoir se déplacer librement, gérer eux-mêmes leur éclairage ainsi que la disposition des mobiliers et des objets, afin de se sentir comme chez eux. Monjaret (1996) dévoile même que certains font le ménage dans leur bureau, car cela leur permet d'affirmer une certaine liberté. Visher (2007), note que cette liberté se produit avec le besoin de prise de contrôle de son espace de travail. En effet, il est important pour les individus d'avoir le sentiment de contrôler leur espace et être libre d'en faire ce qu'ils souhaitent. Dans les espaces axés sur les activités, selon les études que nous avons analysées, la liberté se manifeste grâce aux déplacements libres des individus. En effet, ces derniers ne sont plus contraints à un seul espace de travail, cependant, la dépersonnalisation des espaces de travail enlève la liberté aux individus de décorer leur bureau. Uolamo et Ropo (2015) indiquent qu'un employé souhaitait accrocher une affiche sur le bureau, mais celui-ci s'est rendu compte qu'ils ne pouvaient plus le personnaliser.



Selon Vinck (2009), les objets intermédiaires sont des objets utilisés au cours d'un processus de conception. Ce sont donc des artefacts qui constituent un soutien de l'action. Les objets intermédiaires sont présents partout dans les lieux de travail, que ce soit les stylos, les formulaires, les dossiers, les courriers, les protocoles ou même les feuilles vont donner vie à un espace de travail. Les organisations souhaitent se mobiliser pour la protection de l'environnement, elles tendent donc diminuer les papiers (Chafi et Rolfo, 2019). Ainsi, dans les espaces de travail axés sur les activités, la technologie, donc les ordinateurs portables et téléphones cellulaires permettent de ne plus avoir besoin de stylos ou autres objets intermédiaires traditionnels, les remplaçant par des versions numériques. Nous pouvons en conclure que les objets jouent un rôle dans la vie au travail, ces derniers ne peuvent totalement disparaître.

#### 1.3.6 La collaboration et la communication

L'absence de cloison pousse les salariés à communiquer et donc à interagir les uns avec les autres plus naturellement (Breman, Kline et Chuch, 2002). La circulation des informations semble donc plus fluide dans les espaces de travail ouverts (Taylor et Spicer, 2007). Owayale, Kawayala et Alfa (2018) montrent que les communications sont facilitées dans les espaces de travail ouverts : en effet, selon l'étude de ces derniers, 32% des individus indiquent que les interactions au sein des espaces de travail ouverts sont excellentes, car les individus sont regroupés dans un même espace et l'absence de cloison est propice aux échanges, comparativement à 7% des individus étant dans des bureaux fermés. De plus, ces derniers indiquent que les interactions sont plus faibles dans les bureaux fermés à 62%, pour la bonne raison que les individus sont enfermés dans leur bureau personnel en tout temps. En ce qui concerne la communication, les répondants de leur étude ont affirmé à 48% que la communication est excellente dans les espaces de travail ouverts et qu'elle est pauvre à plus de 70% dans les bureaux fermés.

Cependant, Kim et De Dear (2013) apportent une critique intéressante à de tels résultats. Selon leur étude, les espaces de travail ouverts sont analysés par des chercheurs qui tendent à voir ces espaces de la façon la plus positive. Leurs analyses montrent que la communication entre les collègues dans un agencement de bureau ouvert n'est pas favorisée. Les résultats de leurs travaux ont indiqué que la communication des personnes dans les bureaux fermés est restée la même que dans les espaces axés sur les activités.

Enfin, Bernstein et Turban (2018) ont mené deux études de cas, afin de comprendre si la suppression des barrières spatiales dans les espaces de travail crée des espaces de travail plus collaboratifs. Ces deux résultats prouvent que les espaces de travail ouverts diminuent la collaboration en face à face au profit des interactions virtuelles. En effet, dans leur étude, les interactions face à face ont diminué de 70%. Aussi, ils ont observé une augmentation de l'utilisation de la messagerie instantanée et des courriels électroniques, ceux-ci ont atteint 67% des échanges. Ces résultats révèlent que les individus dans les espaces de travail axés sur les activités sont confrontés à de la promiscuité avec leurs collègues et ainsi préfèrent correspondre avec ces derniers par courriel. Enfin, Babapour, Karlsson et Osvalder (2018) indiquent que la difficulté de trouver ses collègues va avoir un impact négatif sur la collaboration et la communication, mais aussi sur la productivité des employés. Les résultats variés concernant la communication et la collaboration au sein des espaces de travail axés sur les activités montrent un certain besoin de poursuite des études concernant ces aspects dans les nouveaux espaces de travail afin de mieux les comprendre.

### 1.3.7 La productivité

Au sein des espaces de travail axés sur les activités, les individus décèlent un problème majeur, qui met en péril leur productivité et leur efficacité au travail. L'étude de Babapour, Karlsson et Osvalder (2018) montre que ces nouveaux espaces de travail

peuvent avoir un impact négatif sur la productivité des individus. Certains des participants à leur étude ont avoué ressentir une diminution de leur efficacité à cause de la perte de temps occasionnée le matin lorsque ces derniers cherchent un bureau et le configurent. La planification des réservations de bureaux pour les réunions, ainsi que le temps de transport d'un espace de travail à un autre, plus l'installation, va engendrer une perte de temps colossale pour les employés. Ils montrent donc un sentiment de perte d'efficacité quant à la configuration des espaces de travail axés sur les activités (Chafi et Rolfo, 2019). Les employés sont contraints de commencer à travailler avec quelques minutes de retards.

De plus, Appel-Moulenbroeck, Groenen et Janssen (2011) montrent que les espaces de travail ne sont pas toujours utilisés de manière efficiente. Certains des participants à leurs études affirment que des bureaux ou des espaces de travail sont parfois vides. Également, certains espaces ne sont pas utilisés comme ils le devraient, par exemple, des employés travaillent seuls dans un espace qui est dédié à un groupe. Babapour, Karlsson et Osvalder (2018) ajoutent à cela que les employés utilisent les mêmes espaces de travail, ou réservent les mêmes bureaux de façon consécutive. Par conséquent, l'aspect fonctionnel est remis en cause dans les espaces de travail axés sur les activités, comme l'indique Cotte (2007), puisqu'un espace de travail est organisé de manière fonctionnelle et pratique, cela va permettre une meilleure organisation des tâches et donc augmenter la productivité du salarié. Enfin, les espaces sont susceptibles de ne plus être disponibles, notamment au sein de la cafétéria, où il se peut qu'il n'y ait pas assez de place pour tous (Hirst, 2011). Les employés peuvent donc avoir l'appréhension de ne pas trouver d'espace libre au sein des espaces de travail axés sur les activités (Chafi et Rolfo, 2019).

Dans ces nouveaux espaces de travail, les règles sont moins strictes, ce sont plutôt des codes de bonnes conduites à respecter. De ce fait l'espace de travail paraît moins contrôlé (Chafi et Rolfo, 2019). Cependant, les résultats de leurs études montrent que

les employés ont besoin de se sentir entourés par des règles bien précises dans les espaces de travail axés sur les activités. Ces dernières doivent être communiquées clairement et sans ambiguïté (Azden, Donis et Taskin, 2015).

### 1.3.7 Synthèse

À la lumière de ces études, nous voyons qu'il n'y a pas que des avantages aux espaces de travail axés sur les activités. Nous allons récapituler ici leurs avantages et leurs inconvénients.

Les géants du numérique tels que Google ou Amazon ont aménagé leurs locaux en espace de travail axé sur les activités. Les organisations espèrent bénéficier d'espaces dynamiques, qui favorisent la collaboration, avec le principe des bureaux non attitrés. Dans ces espaces de travail, les employés n'ont plus de bureau personnel, ils peuvent choisir leur espace selon les tâches qu'ils ont à accomplir. De plus, selon ces articles scientifiques, les espaces de travail axés sur les activités peuvent engendrer une augmentation de la motivation et de la productivité, car l'accroissement de la collaboration et des interactions rendraient les salariés plus créatifs et leur permettraient de partager leurs idées dans un environnement adéquat. C'est aussi un facteur de réduction des coûts importants (Salovaara, 2015). Enfin, la luminosité, selon Owoyale, Kowaya et Alfa (2018), est un besoin primordial pour les employés. Au sein des espaces de travail axés sur les activités, la lumière naturelle est l'un des aspects le plus appréciés par les employés (Kim et De Dear, 2013 ; Veitch et al, 2007). Ces avantages sont à nuancer, car nous pouvons comprendre, grâce à ces articles scientifiques que ce sont des « attentes » que souhaitent trouver les organisations et les employés quand ils transforment leurs espaces de travail.

Nonobstant, ces nouveaux espaces de travail ouverts ont aussi des inconvénients. Le premier est évidemment l'investissement coûteux. Les organisations qui souhaitent transformer leurs espaces de travail doivent prévoir un investissement majeur pour l'achat de l'ameublement et la mise en place de l'espace.

Les espaces de travail axés sur les activités restent des espaces de travail ouverts, ce qui signifie que les employés sont confrontés au bruit et au manque d'intimité ; de plus, ces nouveaux espaces de travail ne permettent pas d'utiliser ses objets personnels (Uolamo et Ropo, 2015). Enfin, un autre inconvénient de ce principe d'espace ouvert est que les individus peuvent perdre le temps à trouver un espace de travail libre et ainsi avoir une mauvaise expérience de leur espace (Léon, 2003, Price 2007).

Le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients des espaces de travail axés sur les activités.

Tableau 1.1 : Avantages et inconvénients des espaces de travail axés sur les activités

Avantages attendus	Inconvénients dégagés des études
Communication accrue	Nuisance sonore
Collaboration accrue	Manque d'intimité
Interaction	Manque de confidentialité
Fluidité des informations	Manque de personnalisation
Créativité	Diminution de la productivité
Luminosité	

#### 1.4 Les enjeux managériaux des espaces de travail axés sur les activités

Selon Benetto et Cihuelo (2016), les espaces de travail sont des éléments stratégiques que les entreprises ne devraient pas négliger. Les auteurs expliquent que les directions des entreprises peuvent utiliser les espaces de travail pour contrôler et structurer les méthodes de travail des individus. Les espaces de travail sont structurés à l'aide d'objets et d'agencement de meubles, qui permettent de faire circuler, au mieux, les informations. Ils ajoutent que les espaces de travail vont refléter la culture de l'organisation, sa culture managériale et son image. Bertrand (1991) indique que la culture organisationnelle a plusieurs définitions, cependant nous allons retenir celle de Bosche (1984). Selon ce dernier, la culture organisationnelle est « un système de valeurs partagées (ce qui est important) et de croyances (comment les choses fonctionnent) en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôles pour produire des normes de comportement (la manière dont on fait les choses ici). » (*Ibid*, p.53). Semache (2009) ajoute que la culture organisationnelle se manifeste entre autres par les rites, les routines, le langage, la structure de pouvoir ainsi que l'organisation de l'espace d'un local. Denisson (1990) indique que la culture d'une organisation va permettre à celle-ci d'être plus performante. Schein (1990) et Alversson (2012) vont dans le même sens et pensent que la culture organisationnelle est un modèle complexe et que cette culture peut s'observer par les interactions des personnes, les normes, les valeurs, la philosophie ainsi que le climat dans l'entreprise, mais aussi les symboles, les façons de penser. Il définit donc la culture comme:

A pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (*Ibid*, p.18).

La culture organisationnelle est donc établie et adoptée naturellement dans les organisations. Le défi des organisations pour mener à bien ce changement est de prendre en considération les besoins de ses employés en les impliquant et en maintenant un suivi auprès de ces derniers afin qu'ils puissent accepter le changement et s'adapter facilement (Babapour, Karlsson et Osvalder 2018). De plus, comme nous l'avons perçu dans la partie précédente, les espaces de travail axés sur les activités suivent des codes esthétiques bien précis. La mise en place des bureaux ludiques a vu le jour dans le but d'accroître la motivation et la créativité des employés, cependant l'effet pervers est la source de contrôle que prodigue cette nouvelle configuration de bureau (Alexandersson et Kalonaityte, 2018). De plus, un autre danger est d'être perturbé par tous les loisirs qui habitent l'espace et de ne plus avoir l'envie ou la capacité de se concentrer à ses tâches.

Léon (2003) complète ce discours en ajoutant que les aménagements des espaces tels que les couleurs posées sur les murs, les couleurs des objets, ainsi que la qualité de la moquette ou encore les matériaux choisis pour les meubles en disent long sur la culture d'une organisation. Cela va véhiculer un message esthétique auprès des clients, des actionnaires ou encore des fournisseurs de l'entreprise, mais aussi cela va attirer de nombreux candidats potentiels. Ici, le terme d'artefact symbolique prend tout son sens, ce sont les différents aspects de l'environnement physique, donc les différents objets, couleurs et matériaux d'un espace de travail, qui vont guider les individus à interpréter l'organisation. Baron (2012) indique que l'agencement et le design des espaces de travail vont permettre des « collaborations harmonieuses et créatrices ». L'auteur affirme que si un individu se sent bien dans son espace de travail il sera plus positif et pourra développer son sentiment d'appartenance à l'organisation. De plus, il ajoute que l'employé aura plus d'entrain à se réaliser dans son lieu de travail et se sentira à l'aise de partager ses connaissances avec autrui.

Rousseau (2016), dans son article « Pourquoi les salariés n'aiment plus leur bureau », paru dans le journal *Harvard Business School*, montre qu'il est important de procurer du plaisir dans les espaces de bureaux, car cela peut augmenter la motivation des employés. Les organisations ont donc des attentes quant à la transformation de leur espace de travail. D'après ces nombreux articles scientifiques, nous pouvons remarquer que les organisations semblent établir une relation de cause à effet entre une transformation d'espace de travail et la culture organisationnelle. Certains articles affirment qu'avoir un espace de travail ouvert va favoriser la communication et les interactions pour une productivité et un bien-être croissant. Et ainsi que l'agencement des espaces va être un acteur majeur d'interaction dans un milieu de travail. Cependant tout cela semble être qu'espoir pour les organisations. À la lumière des études qui nuancent ces espoirs, une telle relation causale semble peu probable.

### 1.5 Conclusion

Le cadre général que nous avons retracé nous a permis de mettre en relief les concepts clés de notre recherche et de comprendre l'évolution des espaces de travail de l'époque du taylorisme à nos jours. D'après ce cadrage théorique, nous pouvons remarquer qu'une majorité d'organisations prônent la collaboration et les interactions entre leurs employés. De plus, les articles scientifiques qui se consacrent aux espaces de travail axés sur les activités nous montrent que les employés ont besoin de retrouver certains aspects dans leur environnement de travail pour être épanouis et productifs, comme la concentration, l'intimité ou encore la personnalisation. Cependant, cette recension des écrits ne nous donne que très peu d'information sur les expériences des employés après avoir passé quelques mois, voire quelques années, au sein de leur nouvel espace de travail. De même, les articles scientifiques ne s'intéressent pas de près au processus détaillé de la transformation d'un espace de travail. Nous jugeons donc qu'il est nécessaire d'étudier le processus de transformation afin de bien comprendre et analyser les résultats d'une telle transformation. Compte tenu de son objet, ce projet vise à



éclairer ce qui se joue dans ce processus. En cela, il vise à devenir une source d'inspiration pour les organisations qui souhaitent réaménager leur espace de travail en espaces de travail axés sur les activités, mais aussi pour toutes celles qui peuvent être en difficulté avec une transformation.

Nous avons donc décidé de décrire un processus de transformation ainsi que comprendre les expériences subjectives des individus un an après le déménagement dans leur nouvel espace de travail. Grâce à notre étude de cas au sein de l'organisation publique fédérale SPAC (Services Publics et Approvisionnement Canada) dans ses bureaux de Montréal, nous allons compléter les connaissances sur le phénomène de transformation des espaces de travail, car celui-ci est aujourd'hui encore flou sur le long terme.

Ce mémoire cherche à répondre à la question de recherche suivante : comment se déroule le processus de transformation d'un espace de travail et comment ce processus est-il subjectivement vécu par les employés avant, pendant et après la transformation ? À travers cette recherche, nous allons répondre aux sous-questions suivantes : quel a été le processus de transformation mis en place par l'organisation ? Et comment est-ce que les individus s'approprient ce nouveau lieu de travail ainsi que les nouvelles façons de travailler ?

Nous espérons, grâce à cette étude, compléter les connaissances théoriques sur le phénomène des transformations des espaces de travail. Cette recherche va donc permettre d'en connaître un peu plus sur les espaces de travail axés sur les activités, tant en matière d'architecture que sur le plan des expériences subjectives. Nous allons donc nous intéresser, plus en profondeur et sur le long terme, aux expériences des employés ayant vécu une transformation au sein de leur environnement de travail.

Concernant les contributions pratiques, nous espérons que cette étude permettra aux organisations intéressées par un tel projet de transformation d'avoir les clés pour déployer un processus de transformation génératif pour l'organisation, et ainsi d'être capables de développer des outils de gestion pour orchestrer au mieux un changement au sein de leur organisation. Nous souhaitons aussi que cette recherche permette aux gestionnaires de mieux comprendre quelles pourraient être les craintes et les besoins de leurs employés, afin de développer des programmes de suivis dédiés à ces derniers, avant, pendant et après la transformation de leur espace de travail. Quant aux employés, nous espérons que cette étude leur donnera des informations sur les avantages et les inconvénients que peut engendrer une telle transformation. Cela pourra leur permettre de se préparer au changement et de développer de nouvelles méthodes de travail pour évoluer dans un nouvel environnement de travail, tout en limitant leurs appréhensions. En ce sens, pour répondre à notre question de recherche, nous allons regarder avec grand intérêt comment peut se vivre et se gérer une transformation d'un espace de travail sur le terrain, afin d'approfondir les connaissances sur ce phénomène.

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre nous allons exposer les méthodes utilisées pour réaliser ce projet de mémoire.

#### 2.1 Paradigme de recherche

Ce mémoire vise à décrire et explorer un phénomène contemporain, les transformations des espaces de travail. L'exercice consiste à analyser et comprendre le processus de transformation de l'espace, tout en prenant en compte les perceptions et attentes des individus. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les entreprises organisent leur processus de transformation, mais aussi comprendre comment les employés et plus principalement le bien-être de ces derniers est pris en considération dans ces nouveaux espaces de travail.

L'objet de cette recherche porte donc sur la transformation des espaces de travail et les expériences des individus au sein de leur nouvel espace de travail. Nous allons nous intéresser aux ressentis, perceptions ainsi qu'aux pratiques déployées par une organisation pour répondre au bien-être des individus au sein des espaces ouverts, plus précisément dans les espaces de travail axés sur les activités. Notre recherche est donc basée sur une approche naturaliste. Nous avons interviewé et observé des individus dans leur propre territoire afin d'être axés sur la subjectivité de ces derniers. Selon

Kohn et Christiaens (2014), « Faire de la recherche qualitative est une façon de regarder la réalité sociale. Plutôt que de chercher les bonnes réponses » (*Ibid*, p.69).

De plus, nous avons utilisé l'approche narrative dans notre recherche pour l'élaboration de nos résultats. Selon Albarello (2011), une recherche narrative est le fait de regarder les expériences vécues des individus, mais aussi de créer une chronologie dans un processus. Langley (1999) ajoute que la méthode narrative repose sur la construction d'une histoire.

Ce mémoire repose sur une recherche qualitative, car nous désirons analyser un phénomène social et comprendre un contexte particulier. La recherche qualitative est définie selon Aubin-Auger *et al.* (2008) comme une recherche qui « consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative » (*Ibid*, p.143). De plus, Fortin (2010) ajoute que la recherche qualitative « met l'accent sur la compréhension, et qui repose sur l'interprétation des phénomènes à partir des significations fournies par les participants » (*Ibid*, p.30). Cette méthode de recherche est adéquate pour comprendre les expériences subjectives des individus, donc mettre en lumière leurs sentiments, leurs émotions, leurs expériences personnelles ainsi que leurs perceptions durant le processus de transformation de l'espace de travail (Aubin-Auger Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz, Imbert et Letrilliart, 2008).

Lors de cette recherche, le point de vue épistémologique est interprétativiste. Il est important de comprendre le phénomène des transformations des espaces de travail dans toute sa complexité. De plus, nous souhaitons montrer que ce phénomène est singulier dans un contexte particulier. Enfin, ce point de vue interprétativiste va nous permettre de comprendre ce que les individus vivent dans ce contexte (Perret et Séville, 2003, p.15).

Dans notre analyse, nous avons eu une sensibilité phénoménologique. Nous souhaitons comprendre comment les individus vivent un phénomène. Notre recherche est basée sur le principe de la phénoménologie herméneutique créée par John Van Maanen (1984), un théoricien de l'organisation. Ellefsen (2013) indique que cette approche consiste à s'intéresser aux pratiques de la vie quotidienne. *Herméneutique* signifie que « toute explication de la signification est toujours inévitablement interprétative » (*Ibid*, p.133). La phénoménologie est une réflexion sur l'être humain et ses pratiques dans son milieu. En d'autres termes, la phénoménologie herméneutique de Van Maanen, s'intéresse aux phénomènes quotidiens et fait ressortir les éléments subjectifs des personnes vivant ce phénomène en partant d'une « démarche heuristique », car nous nous intéressons aux expériences des individus pour en faire une théorisation (Desmarais, 2009).

Ce mémoire a une partie théorique qui nous a permis de distinguer un manque dans la littérature scientifique concernant les transformations des espaces de travail, mais aussi informer sur les besoins et le bien-être des individus au sein de leur espace de travail. De plus, ce mémoire contient une partie empirique, c'est-à-dire qu'il va s'appuyer sur les expériences et les observations à travers un terrain concret, selon le dictionnaire *Larousse*. L'étude empirique va nous permettre de mettre en relation la théorie et la réalité du terrain de recherche, pour en dégager les ressemblances et les aspects à nuancer.

Cette recherche a été abordée de façon inductive, c'est-à-dire que nous avons laissé une grande place à la compréhension et l'analyse de notre cas (Desmarais, 2009). Le raisonnement inductif, comme l'appellent Gringas et Côté (2009), est le fait de construire des connaissances à l'aide d'études de cas, pour créer des généralisations limitées qui visent à comprendre les particularités d'une situation. Ensuite, pour l'analyse, nous avons suivi une démarche abductive, un va-et-vient permanent entre le terrain et la théorie.

En fin de compte, ce mémoire repose sur une étude qualitative, à l'aide d'une méthode inductive, basée sur une étude empirique correspondant à une étude de cas.

## 2.2 L'étude de cas

Afin de mener une recherche exploratoire poussée sur un phénomène particulier, nous avons décidé de nous baser sur une étude de cas. Dans les manuels de méthodologie, l'étude de cas a plusieurs définitions, nous avons choisi de retenir celle Simon N. Roy (2009), un sociologue et chercheur, selon qui une étude de cas est une « approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise » (*Ibid*, p.207). Yin (1994) ajoute que l'étude de cas est utile pour de nombreuses recherches au sein des organisations et est idéale pour les études managériales.

Selon Tremblay (1968), il existe plusieurs types d'études de cas, la première est « l'approche monographique ». Celle-ci consiste à établir une description complète d'un phénomène. Cette approche va permettre d'enrichir les théories déjà existantes sur le sujet. Le deuxième style d'étude de cas est « l'étude de cas suggestive ». Elle vise à étudier en profondeur et illustrer un phénomène qui est encore peu connu. Enfin, il existe l'étude de cas de « sujet individuel », comme son nom l'indique, le chercheur va étudier un individu en particulier, afin de comprendre la subjectivité des individus vivant un phénomène.

Pour notre recherche, nous avons effectué une étude de cas basée sur l'approche monographique. Celle-ci va nous permettre de décrire dans les détails le processus de transformation de l'espace de l'organisation retenue et d'enrichir les théories qui sont déjà existantes en sciences de la gestion concernant ce phénomène contemporain.

De plus, l'étude de cas est utile pour répondre à deux questions, le « comment » et le « pourquoi » d'un phénomène (Yin, 1994, p.6). Grâce à l'étude de cas, nous allons chercher à établir une chronologie dans le processus de transformation de l'espace de travail de SPAC. Cela permet de déterminer les événements en fonction du temps et qui ont été cruciaux dans le processus de transformation (Yin, 1994, p.116).

#### Forces et faiblesses de l'étude de cas

L'étude de cas est une méthode de recherche qui comporte de nombreux avantages. Comme l'indique Gauthier (2009), l'étude de cas va permettre de décrire en profondeur un phénomène dans toute sa complexité et donc de faire ressortir les détails et les particularités d'un phénomène. De plus, Gagnon (2008) indique que l'étude de cas est essentielle pour représenter la réalité d'une situation donnée, et permet de créer une authenticité dans les données. Ce dernier complète son idée en ajoutant que l'étude de cas « donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes » (*Ibid*, p.2). Enfin, Roy (2009) indique que l'étude de cas est une « opportunité d'étudier un cas en temps réel », donc de comprendre un phénomène qui est contemporain.

Cependant, l'étude de cas comporte aussi ses faiblesses. La première est temps que le chercheur doit consacrer au cas, une étude de cas demandant un travail de terrain conséquent et devant être analysé en profondeur. Chaque organisation a des spécificités et des caractéristiques bien distinctes, ce qui empêche de généraliser les résultats, cependant, compte tenu de notre position épistémologique, notre recherche n'a aucune visée de généralisation (Gagnon, 2008).

### 2.2.1 La sélection du cas

Nous avons ciblé une organisation qui pourrait être exemplaire et bien illustrer le phénomène de transformation et de réaménagement des espaces de travail. Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC) est reconnu quant à la transformation des espaces de travail des bureaux de Montréal<sup>15</sup>. Cette organisation fédérale gère les biens immobiliers des organismes fédéraux du Canada. De plus, le bureau de Montréal de SPAC offre des services immobiliers et d'approvisionnement aux autres ministères fédéraux. SPAC a emménagé dans son espace de travail en janvier 2018, après un processus de transformation pour en faire un lieu moderne et axé sur les activités. La section 2.4 présente plus de détails sur cette organisation.

Cette organisation constitue donc un cas intéressant à étudier pour comprendre ce phénomène de transformation des espaces de travail. Par cette étude de cas, nous avons cherché à comprendre par qui, quoi, quand et comment a été établie cette transformation de l'espace de SPAC, mais aussi comprendre et expliquer les expériences subjectives des employés de l'organisation, avant, pendant et après cette transformation (Gagnon, 2008).

### 2.2.2 Préparation du terrain

Préparer son terrain d'étude est une partie non négligeable du projet de recherche. En effet, cela permet d'avoir une vue d'ensemble sur le phénomène et de prendre connaissance des premières informations sur le processus de transformation afin de planifier la suite de la recherche. De plus, cela permet de créer un climat de confiance et de collaboration avec les premières personnes clés du projet.

---

<sup>15</sup> Cette reconnaissance est établie dans le milieu montréalais. En effet, de nombreuses organisations publiques et privées du Canada souhaitent découvrir les nouveaux espaces de travail de SPAC. De ce fait, l'organisation fédérale organise des visites afin de montrer le résultat de la transformation de leur espace de travail dans les bureaux de Montréal.



Nous avons donc pris contact avec deux personnes clés au début du projet et organisé deux entrevues libres, c'est-à-dire, sans questionnaire préétabli afin d'être dans une atmosphère de conversation. Ces deux premières entrevues ont permis de planifier la suite du projet, notamment en déterminant un questionnaire d'entrevue semi-dirigée pour les futurs participants et de créer une lettre d'introduction afin d'inviter les participants à se joindre au projet de façon volontaire. Il est important de noter que nous n'avons aucune relation professionnelle ou amicale avec les participants à l'étude.

### 2.3 La sélection des participants

Dans ce projet de mémoire, nous n'avons pas établi de sélection des participants poussée et détaillée. Pour comprendre les expériences subjectives des employés et le processus de transformation de l'espace, nous avons pris comme population cible tous les fonctionnaires de SPAC (du bureau de Montréal), peu importe leur genre, leur niveau hiérarchique et leur cœur de métier. Bien que notre étude ne se prêtait pas à une stratégie d'échantillonnage en tant que telle, nous avons tout de même mobilisé deux types d'échantillonnage.

#### 2.3.1 L'échantillonnage par choix raisonné

Cette méthode d'échantillonnage signifie que les individus sont sélectionnés pour participer au projet en ayant des caractéristiques représentant le projet (Fortin, 2010). Dans le cas de notre recherche, nous avons contacté deux personnes clés dans la transformation de l'espace. Ces dernières ont joué un rôle essentiel dans ce projet d'envergure et sont donc les individus les mieux placés pour nous parler des aspects stratégiques et organisationnels du projet. Ensuite, une annonce a été publiée dans le

réseau interne de l'entreprise pour accueillir les volontaires qui seraient prêts à répondre à nos questions lors d'entrevues.

### 2.3.2 L'échantillonnage par convenance

Ceci est « une méthode d'échantillonnage non probabiliste qui consiste à choisir des personnes selon leur accessibilité dans un lieu déterminé et à un moment précis » (Fortin, 2010, p.234). Cette méthode permet donc d'avoir des personnes volontaires. La requête déposée par courriel nous a permis d'avoir en plus des deux personnes clés, vingt personnes volontaires. Cela a constitué notre base de données de répondant.

## 2.4 Présentation du contexte empirique

Afin de comprendre le processus de transformation des espaces de travail dans les ministères, l'étude de cas a été effectuée au sein de Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC) à Montréal. Cette organisation publique fédérale renferme les principaux fournisseurs des services pour les ministères et organismes fédéraux du Canada. SPAC détient un grand nombre de métiers et de spécialisations. En effet, nous trouvons des experts en approvisionnement, en architecture, en ingénierie ou encore en traduction et en comptabilité. SPAC offre des services de traduction, de terminologie, mais aussi d'interprétation aux organismes fédérales. Selon le site internet de SPAC, ces derniers sont les plus importants propriétaires de locaux de bureau au Canada. Ils dépensent chaque année plus de quatorze milliards de dollars en biens et services. Le gouvernement fédéral du Canada a décidé de moderniser la fonction publique, et de ce fait, la vision « Destination 2020 » a vu le jour. Les

bureaux de Montréal de SPAC se sont inspirés de cette vision pour créer leur nouvel environnement de travail.<sup>16</sup>

## 2.5 Description des participants

Nous avons interviewé vingt-deux individus de tous métiers et niveau hiérarchiques au sein de SPAC, ce qui a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les perceptions de chaque personne, peu importe son statut dans l'organisation publique. Nous avons pu rencontrer des employés de chaque service de SPAC, que ce soit des biens immobiliers, de l'approvisionnement, des ressources humaines, des finances ou encore de la gestion stratégique. Chaque corps de métier de SPAC était représenté. Les personnes interviewées sont aussi différentes du point de vue de leur ancienneté au sein de SPAC ; nous avons rencontré des personnes qui sont au sein de SPAC depuis 2 ans, allant jusqu'à 32 ans d'ancienneté.

De plus, il y avait des individus impliqués directement dans le processus. Ces derniers ont donc pu nous donner des informations sur le processus de changement, mais aussi leurs ressentis sur le projet ainsi que les défis qu'ils ont relevés. Notre échantillon comporte aussi des employés de SPAC qui ont vécu ce changement sans avoir un lien direct avec projet, ces derniers nous ont permis de comprendre comment les employés ont vécu le changement et comment ils se sont adaptés. Grâce à cette hétérogénéité de participant, nous pouvons avoir des points de vue variés sur les besoins de chaque employé, et cela montre bien qu'une organisation n'est pas composée de personnes semblables en tout point. Chaque individu est unique, à des besoins particuliers et vit une même transformation différemment.

---

<sup>16</sup> <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/rapports/objectif-2020/destination.html>

Nous avons donc eu la chance que les personnes volontaires soient diversifiées, voici un tableau récapitulatif des personnes rencontrées lors des entrevues semi-dirigées.

Tableau 2.1 : Liste des participants au projet de recherche

Rôle dans l'organisation	Prénom
<b>Directeurs régionaux</b>	Fabrice Luc Sarah
<b>Gestionnaires</b>	Françoise Violette Mélissa Delphine Manon Julie
<b>Employés</b>	Veronica Ilona Antoine Nadia Julien Laura Sacha Inès Émeline Franck Anne-Marie
<b>Membres du syndicat</b>	Simon Christophe

## 2.6 Les outils de collecte de données

Au vu du phénomène que nous étudions, il était important d'utiliser des outils de collecte de données qui nous permettrait de capturer le processus de transformation des espaces et de faire ressortir les expériences subjectives des individus quant à cette transformation majeure de leur espace de travail.

### 2.6.1 La collecte documentaire

Pour débiter notre collecte de données et la recherche d'information, nous avons utilisé les sources primaires et les sources secondaires. Hox et Boeije (2005) indiquent que les données primaires sont internes à l'entreprise, cela peut être des sondages, des processus internes ou encore des analyses statistiques. Ce sont tous les documents produits par l'entreprise. Kumar (2011) ajoute que les sources primaires peuvent être aussi les entrevues et les observations effectuées dans le cadre d'une recherche.

Les données secondaires sont, quant à elles, faciles d'accès (nous trouvons les données secondaires sur internet ou encore dans des articles de journaux), et ont comme particularité d'avoir été collectées par des personnes externes à l'entreprise.

Dans le cas de ce mémoire, nous avons eu la chance de collecter et d'analyser des données primaires. SPAC nous a fourni plusieurs documents afin de nous familiariser avec l'objet de recherche, des documents qui sont seulement disponibles au sein de l'entreprise. Nous avons donc analysé des documents tels que des communiqués internes du projet de transformation, des PowerPoint dédiés aux employés afin de leur expliquer le projet, des sondages et enfin des documents informant du processus de transformation. De plus, nous avons effectué la recherche de données secondaires, notamment sur internet via le site web du gouvernement. Celui-ci donne des informations sur le nouvel espace de travail de SPAC, mais des articles concernant la transformation du gouvernement y sont aussi disponibles sur internet.

### 2.6.2 L'entrevue

L'entrevue est un moyen idéal pour échanger avec les interlocuteurs et partager des expériences et des sentiments. L'entrevue est, selon Savoie-Zajc (2009), « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille

relation afin de partager un savoir d'expertise et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (*Ibid*, p.339).

Dans les recherches qualitatives, il existe différentes formes d'entrevues, la première est « l'entrevue directive » qui vise à suivre à la lettre les questions et l'ordre des questions préparées par le chercheur. Ce sont des questions qui sont pour la plupart fermées, c'est-à-dire que le chercheur s'attend à recevoir de la part du répondant des réponses courtes du type « oui » ou « non ». De plus, nous trouvons « l'entrevue semi-dirigée », les questions sont formulées, mais le chercheur pose ses questions dans l'ordre qu'il souhaite, les questions sont ouvertes. Enfin, il y a « l'entretien libre », le chercheur prépare une liste de sujets qui remplacent les questions et laisse le répondant s'exprimer, ce sont des entrevues souvent informelles (Savoie-Zajc, 2009). Le tableau suivant présente les trois formes d'entrevue qui peuvent être utilisées dans un projet de recherche.

Tableau 2.2 : Comparaison des méthodes d'entrevue

<b>Entrevue dirigée</b>	<b>Entrevue semi-dirigée</b>	<b>Entrevue libre</b>
Préparation d'un questionnaire précis	Préparation d'un guide	Pas de questionnaire précis, présence de thème
Suivi des ordres des questions	Questions posées suivant le fil de la conversation	Questions posées en fonction de la conversation
Réponses courtes et ciblées	Réponses longues et détaillées	Conversation libre
Formelle	Formelle et informelle	Informelle

Nous souhaitons lors de ces conversations que l'interviewé soit libre dans ses propos ainsi que ses pensées et qu'il y ait très peu de cadrage pour laisser libre cours à l'imagination de ce dernier afin que les interactions soient riches et spontanées. Nous avons créé un cadrage afin de diriger un minimum l'entrevue et que celle-ci reste structurée et centrée dans sur le sujet de recherche, mais sans trop pousser les questions afin que les réponses du répondant soient spontanées, sincères, et le plus riche possible. Nous avons donc décidé d'utiliser l'entrevue semi-dirigée.

L'entrevue semi-dirigée est « une interaction verbale animée souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant de la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. » (Savoie-Zajc, 2009, p.340).

Ce modèle est donc une combinaison de l'entrevue dirigée et de l'entrevue libre. Tout en étant structurée par un guide, mais aussi avec des questions ouvertes pour laisser le participant s'exprimer, elle va nous permettre de comprendre les sentiments et les réflexions de ce dernier. De plus, cela permet de laisser le participant s'exprimer en toute quiétude et confiance. Grâce à ces entrevues semi-dirigées, nous allons comprendre le positionnement des participants en fonction de notre objet de recherche qui est la transformation de l'espace de travail.

Savoie-Zajc (2009) nous informe sur les avantages et les inconvénients de ces entrevues semi-dirigées. Le premier avantage est la connaissance détaillée des expériences des individus, car les questions sont ouvertes. Le chercheur peut adapter ses questions en fonction des réponses de l'interviewé pour créer cet aspect de conversation, et rendre cette entrevue plus informelle et donc mettre à l'aise l'individu. Cependant, l'interviewé, par peur de ne pas bien répondre aux questions ou même par

peur de représailles de par son organisation peut répondre de façon non sincère aux questions, ce qui peut fausser la crédibilité des informations. Cela souligne l'importance de créer un contexte d'entretien sécurisant pour les personnes qui acceptent de participer au projet de recherche.

Lors de ces entrevues semi-dirigées, nous avons souhaité adopter un positionnement empathique. Puaud (2012) définit l'empathie comme le fait d'être capable de se mettre à la place d'autrui, « sans éprouver ses émotions ». L'empathie implique d'écouter les perceptions et les sentiments d'autrui, sans apporter de jugement. Durant chaque entrevue, nous avons mis un point d'honneur à créer un climat de confiance afin que le participant puisse être à l'aise et répondre aux questions comme bon lui semble. Nous avons donc adapté notre langage, mais aussi notre attitude pour créer ce climat de confiance (Albarello, 2011). Albarello ajoute que les études de cas permettent de nous intégrer dans un contexte social, et qu'il est important de « vivre les émotions, les écouter avec la plus grande empathie », pour pouvoir en retirer des données les plus sincères pour le projet. Durant les entrevues, nous avons souhaité créer un climat propice à la conversation, en rebondissant sur les propos des interviewés.

La délimitation des entrevues s'est basée sur le nombre de volontaires, mais aussi sur le principe de saturation. Selon Aubin-Auger *et al.* (2008), cette saturation est le fait de ne plus récolter de nouvelles informations intéressantes sur le sujet de notre recherche. Nous avons atteint ce point au terme de vingt-deux entrevues, et nous avons donc cessé les entrevues à ce point. Nous avons donc effectué vingt-deux entrevues, du 8 janvier au 3 avril 2019. Le tableau ci-après récapitule les différentes questions que nous avons posées aux participants en fonction de quatre thèmes bien précis qui ont structuré les entrevues.



Tableau 2.3 : Récapitulatif des thèmes et questions des entrevues

Thèmes	Questions
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel poste occupez-vous ?</li> <li>- Quelles sont vos tâches principales au sein de SPAC ?</li> </ul>
Processus de la transformation	<p><b>1. Les espaces avant la transformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment étaient les espaces avant la transformation ?</li> </ul> <p><b>2. Informations sur le projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment avez-vous été informé du projet de transformation ?</li> <li>- Comment vous a-t-on communiqué les différentes étapes et décisions ?</li> </ul> <p><b>3. Le rôle dans le projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous joué un rôle spécifique dans le projet ?</li> <li>- Vous avez eu une grande marge de liberté Comment cela a-t-il influencé le processus ?</li> </ul>
Bien-être	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les qualités primordiales que vous devez retrouver dans votre milieu de travail ?</li> </ul>
Expérience dans le nouvel environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment votre expérience de l'espace a-t-elle évolué depuis votre arrivée ?</li> <li>- Comment décririez-vous l'atmosphère au sein des espaces de bureaux ouverts?</li> </ul>

Les thèmes et les questions ont été établis dans une logique d'entonnoir (*voir annexe A*). Nous avons commencé par demander à l'interviewé de se présenter afin de connaître son parcours professionnel et sa place dans l'entreprise. Ensuite, nous avons posé des questions en fonction du thème du processus de transformation, afin de comprendre les étapes de la transformation et le ressenti des personnes. Ensuite, nous avons souhaité aborder le thème du bien-être pour comprendre les besoins des employés et comment l'organisation a intégré le bien-être dans son aménagement.

Enfin, nous avons souhaité comprendre quelles étaient les perceptions, les opinions et les expériences des individus une fois qu'ils ont emménagé dans les nouveaux locaux.

Ces entrevues ont été organisées par courriel. Après la réception de la liste des participants volontaires, un courriel d'invitation à une entrevue a été envoyé à chaque individu. Ce courriel contenait les informations sur l'identité des chercheurs, le contexte et le sujet de l'entrevue (*voir annexe B*). Les réponses au courriel étaient rapides, ce qui montre l'engouement des individus à participer au projet et donner leurs opinions. Il était nécessaire que les interviewés réservent des salles fermées, pour le respect et la confidentialité des données, au sein des bureaux mêmes de SPAC. Les entrevues ont eu en moyenne une durée de soixante minutes environ. Chaque entrevue était enregistrée grâce à un enregistreur numérique. Elles ont toutes été conduites en français, ce qui n'a donc pas nécessité de traduction.

En ce qui concerne le climat des entrevues semi-dirigées, chacune d'entre elles se déroulait dans une ambiance sereine et détendue. Les échanges étaient fluides et ressemblaient à des conversations informelles. Nous avons cherché à créer un climat de confiance tout d'abord en faisant signer un formulaire de consentement et de confidentialité avant de commencer l'entrevue, puis en discutant de façon plus informelle (*voir annexe C*). Les participants livraient leurs perceptions, opinions et émotions en étant détendus. Aucun problème ni résistance n'a été rencontré lors de ces entrevues, les participants ont accepté de répondre à toutes les questions. Au cours des entrevues, des notes manuscrites ont été prises. De plus, à la fin de chaque enregistrement, les discussions se poursuivaient quelque peu, ce que nous avons noté manuellement puisque cela a permis d'enrichir les données.

### 2.6.3 La prise de note

Comme évoqué précédemment, pendant tout le processus d'entrevues, des notes manuscrites ont été saisies. La prise de note a été nécessaire dans la collecte de données pour enrichir les données sur le processus de transformation de l'espace et les expériences subjectives des employés de SPAC.

Il existe différents types de notes dans les recherches qualitatives, les notes descriptives et les notes théoriques. Les notes théoriques sont « centrées sur l'émergence de la théorie » (Baribeau, 2004, p.106). Pour Barbeau (2004), elles permettent de faire naître des cohérences entre les données. Le chercheur fait des liens pour développer sa compréhension et explorer ses réflexions. Les notes descriptives concernent, selon Laperrière (2009), « l'enregistrement des observations sur le terrain ; ces dernières sont concrètes, neutres, souvent énoncées dans les mots des acteurs. De ce fait, elles s'apparentent à des comptes rendus. » (*Ibid*, p.106). Elles énumèrent donc les observations faites en cours de démarche.

Un journal de bord a été gardé tout le long du projet afin de noter toutes les informations, les idées et les interprétations des entrevues ou des observations. Il a été essentiel pour la recherche, car il nous a permis de noter les idées, les réactions et les émotions ressenties lors de ce projet de recherche. Selon Miles et Huberman (1991), les notes manuscrites lors d'un processus de recherche qualitatif sont primordiales dans la réussite d'un projet, car elles vont être une autre source de données que l'on peut classifier et coder. C'est une partie intégrante de la recherche qui va rendre fiable et crédible les résultats. Les notes permettent de rendre cohérentes les observations et peuvent créer de nouveaux concepts.

Les notes ont été prises tout au long du processus de collecte de données. Les notes manuscrites ont l'avantage de ne pas disparaître. Nous pouvons consulter en tout temps les idées que nous avons notées à un moment précis, ce qui permet de garder une trace des réflexions en cours de terrain.

#### 2.6.4 L'observation

Selon Laperrière (2009), « l'observation directe consiste à être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences, sans en modifier le déroulement ordinaire » (*Ibid*, p.316). Afin de comprendre dans quel environnement les employés de SPAC évoluent, leurs manières de vivre et de s'approprier leur nouvel espace de travail, nous avons décidé d'effectuer des observations directes. Et plus particulièrement une observation non participante, par définition, le chercheur ne s'implique pas dans les activités de l'entreprise, mais observe et écoute ce qui se passe dans l'organisation afin d'analyser dans le but de tirer des conclusions (Kumar, 2011, p141).

Nous avons réalisé cinq observations. Durant ces observations une personne-ressource au sein de SPAC nous permettait de circuler librement dans les locaux. À noter que durant les entrevues semi-directives, un badge indiquant « personne accompagnée » nous était remis tous les jours. Les observations étaient d'une durée d'une demi-journée soit quatre heures chacune. Nous avons donc observé les locaux de SPAC ainsi que les individus au sein de leur environnement de travail pendant vingt heures. L'observation n'était pas l'outil d'analyse principal, cette méthode a permis d'appuyer certains dires des personnes interviewées et de valider ou non nos idées et résultats. Nous avons surtout observé l'espace et l'architecture, puis nous nous sommes intéressées aux interactions ainsi qu'aux formes de communications entre les employés de SPAC. De plus, afin de comprendre comment les individus s'approprient l'espace, nous avons regardé leurs façons de se déplacer et les formes de personnalisation de l'espace.

Une grille d'observation a été réalisée avec les thèmes principaux que nous souhaitons analyser ainsi que les questions à se poser durant l'observation. Cette grille a permis de créer un guide durant les observations, le tableau suivant présente les thèmes que nous avons observés au sein de l'organisation.

Tableau 2.4 : Thèmes des observations

<b>Architecture</b>	<b>Intégration et communication</b>	<b>Appropriation de l'espace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment sont établis les espaces ?</li> <li>- Quels sont les types de salles ?</li> <li>- Comment sont-elles occupées ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment sont les interactions ? (Face à face ou ordinateur)</li> <li>- Comment sont placés les éléments du bureau ? (Propices à la communication ou non)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il des formes de personnalisation ?</li> <li>- Comment sont placés les objets ?</li> <li>- Quels objets ?</li> </ul>

Enfin, le mercredi 27 mars 2019, nous avons participé à une visite guidée de l'organisation. SPAC accueille de nombreuses entreprises que ce soient dans le secteur public ou dans le secteur privé, afin de faire visiter ses nouveaux locaux. Nous avons eu la chance de pouvoir participer à cette activité. Nous étions en compagnie de deux jeunes femmes, qui travaillent pour un ministère fédéral à Ottawa. Celles-ci étaient spécifiquement venues visiter les locaux afin de s'en inspirer pour le futur aménagement de leurs propres locaux à Ottawa. Durant cette visite, la responsable de la gestion du changement nous a fait faire le tour de l'espace pendant trois heures. Durant cette visite nous avons pu observer les différents aménagements et comprendre leur utilité, telle qu'elle est présentée lors de ces visites.

## 2.7 Les données qualitatives

### 2.7.1 Constitution des données

Les entretiens ont été enregistrés dans un dictaphone. Le dictaphone permet de garder une trace des enregistrements et d'y revenir à n'importe quel moment pendant le projet. La deuxième étape est la transcription des enregistrements en documents texte, soit la production des verbatims. Les verbatims ont pour but de transcrire, mot pour mot les paroles des interviewés, et cela le plus fidèlement possible. Cela a permis une analyse fine et détaillée de chaque entrevue. Cette méthode permet d'être le plus fidèle possible aux paroles de l'individu et donc de faire ressortir ses expériences, ses opinions et ses sentiments de façon réelle. De plus, cela augmente la crédibilité de la recherche en ajoutant des citations tirées des verbatims. Cependant, c'est une méthode fastidieuse qui demande patience et temps. En effet, afin de transcrire soixante minutes d'entrevue il faut prévoir environ cinq heures d'écriture, de plus il est difficile de transcrire les silences et le langage non verbal, c'est pour cela qu'il est important de prendre des notes durant l'entrevue (Savoie-Zajc, 2009, Deslauriers, 1987). Nous avons emmagasiné environ trois cent soixante-cinq pages de transcriptions.

### 2.7.2 Le codage des données

Le codage, selon Ayache et Dumez (2011), consiste à « découper tout le matériau (sans résidu aucun) en unité de sens [...] ces unités de sens peuvent être un paragraphe, quelques phrases, une phrase seule, une expression ou même un mot » (*Ibid*, p.35). Afin de faire cela, nous avons créé des codes, qui sont des mots ou des phrases, que l'on a associés à des éléments présents dans les verbatims.

Tout d'abord, nous avons créé des codes de façon déductive. Nous avons commencé par regarder les entrevues et notamment le guide d'entrevue pour créer nos premiers codes, ceux-ci correspondent généralement à nos thèmes principaux. Ensuite, nous avons déterminé de nouveaux codes en analysant les entrevues, ce qui correspond au codage inductif. L'utilisation d'un logiciel de codage nous a permis de faire ressortir de nouveaux codes (Fortin, 2010, p.460). Les codes ont ensuite été regroupés par thématiques et par catégories.

### Le logiciel N'Vivo

L'étape du codage a été réalisée grâce à un outil, le logiciel N'Vivo. Ce logiciel est dédié à la création de code, puis de thèmes pour faire une analyse poussée des entrevues semi-dirigées. N'Vivo, comme l'explique Frédéric Deschenaux (2007), est un logiciel qui va permettre une « décontextualisation - recontextualisation ». La « décontextualisation » est le fait de sortir un extrait du verbatim et de le classer suivant les thèmes d'un sujet précis. Ensuite la « recontextualisation » va être l'action de classer ses codes pour faire ressortir une idée. Grâce à ce logiciel, nous avons pu analyser les vingt-deux verbatims, mais aussi les documents internes que nous nous sommes procurés pour le projet de recherche.

### 2.8 L'analyse des données qualitatives

Dans ce mémoire, nous avons procédé à une analyse des données qualitative. Il s'agit d'un « processus qui consiste à organiser et interpréter les données narratives en vue de découvrir des thèmes, des catégories et des modèles de référence » (Fortin, 2010, p.459). Afin de suivre un processus de codification, nous nous sommes inspirées sur la théorisation ancrée de Ayache et Dumez (2011). Cette théorisation a pour but de faire apparaître des théories grâce à des données empiriques.

Bien que notre recherche ne vise pas à créer une nouvelle théorie, nous avons suivi les étapes suivantes lors de la réalisation du codage.

1. Création d'unité de sens : la « codification ouverte » est la première étape que nous avons entreprise pour analyser les données. La codification ouverte sert à faire ressortir et créer le plus de concepts possible. Dans chacun des codes créés, nous avons indiqué quelles sont les propriétés de ces derniers.
2. Le codage (*coding* en anglais) : mise en relation des mots ou des phrases avec les unités de sens.
3. Le codage plurinominal (*Naming* en anglais) : « chaque unité de sens renvoyant à plusieurs mots exprimant plusieurs séries possibles de ressemblances ».
4. Réduction des étiquettes afin de définir les thèmes principaux.
5. Codage axial : recherche de liens, les différences et les ressemblances des concepts.

Fortin (2010) nous informe des étapes de l'analyse de données, qui vont dans le même sens que celles Ayache et Dumez (2011). La première étape est la condensation des données. Cela est le processus de section, c'est-à-dire qu'il faut réduire les données pour faciliter la lecture et l'analyse. Grâce au codage, nous avons pu établir des thèmes et sous thèmes pour présenter les données et en faire sortir des résultats et des aspects théoriques. Ensuite, l'étape de la présentation des données, soit l'« assemblage organisé d'information qui permet de tirer des conclusions » (Miles et Huberman, 1994, p.29). Nous avons donc créé un texte narratif, simple, avec des citations, des tableaux et des figures pour illustrer les données recueillies. Puis, nous arrivons à l'étape d'élaboration des résultats, comme l'indiquent Miles et Huberman (2003). Nous avons étudié les différents thèmes séparément puis ensemble pour faire ressortir le sens

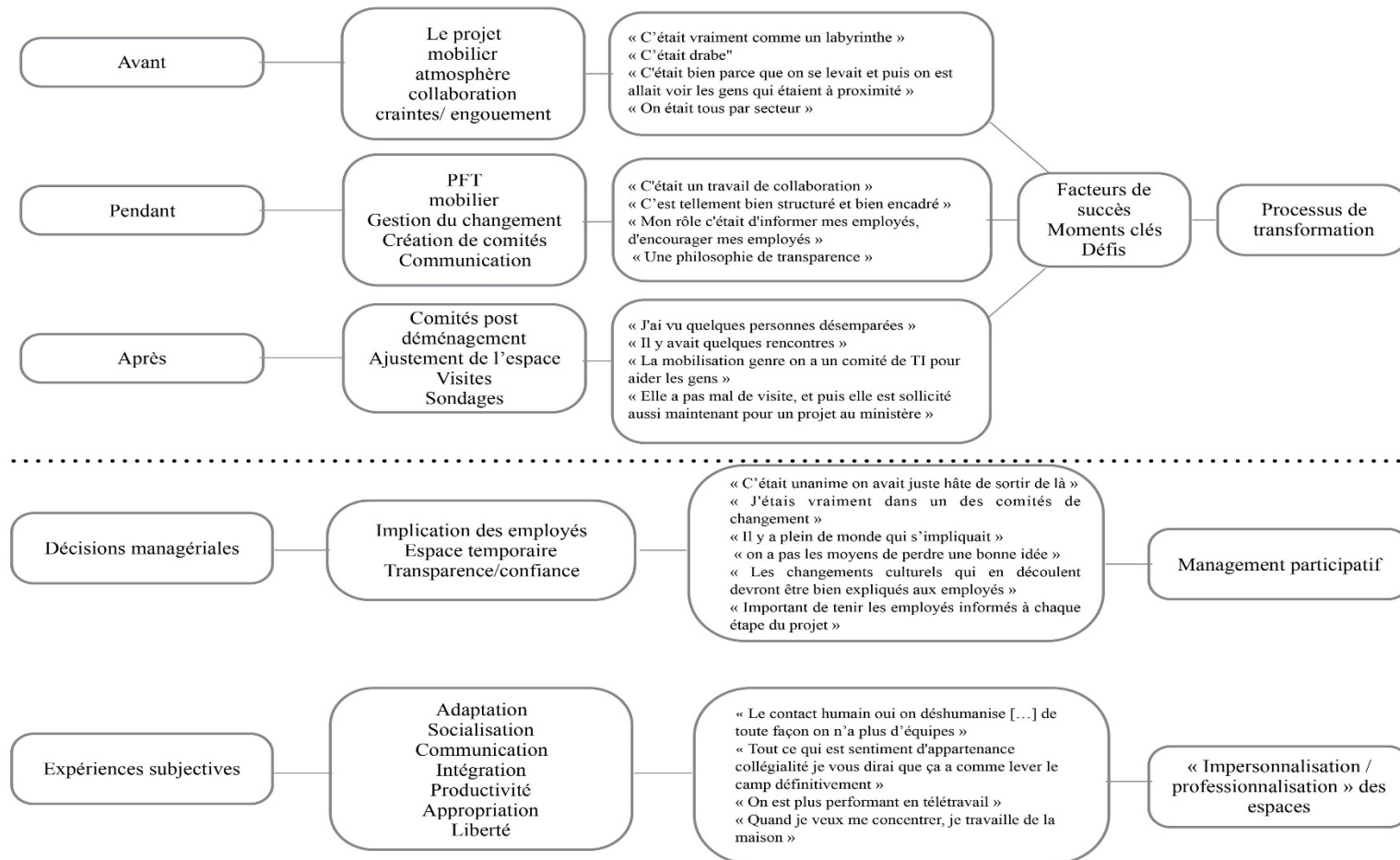


des données. Enfin, nous avons vérifié les conclusions, afin de rester critiques et de ne pas nous arrêter à nos propres conclusions.

Par ailleurs, nous avons aussi utilisé la méthode de l'analyse d'un cas unique (Fortin, 2010). Nous avons réalisé une transcription des entrevues et des observations dans les détails, puis après avoir rédigé les verbatims, nous avons lu une première fois ces derniers, c'est ce qu'on appelle la « lecture flottante ». Cela nous a permis d'avoir un premier aperçu du phénomène. Dans le temps qui suit, une deuxième lecture nous a permis de faire ressortir des unités de sens par rapport aux propos des personnes interviewées, les propos ont été analysés de manière profonde, en assimilant à ceux-là, nos observations et nos notes afin d'étoffer le récit et d'être le plus précis possible dans le but de dégager la chronologie des événements de la transformation de l'espace de travail de SPAC (Fortin, 2010).

La figure suivante présente les unités de sens que nous avons fait ressortir à la suite de l'analyse des verbatims.

Figure 2.1 : Unité de sens



## 2.9 Qualité et éthique de la recherche

### 2.9.1 La qualité de la recherche

D'après Yin (1994, p.33), l'étude de cas doit reposer sur quatre critères de qualité. La première est la validité de construction, c'est-à-dire qu'il est important de mettre en place une mesure conforme aux usages du contexte de l'étude. Le chercheur doit être transparent et expliquer dans les détails sa méthode de recherche. Ensuite, la validité interne est le fait de s'assurer que les phénomènes qui sont décrits et observés sont authentiques et représentent la réalité. De plus, l'étude de cas doit respecter la validité externe, c'est-à-dire « fournir des résultats qui peuvent être comparés et contrastés par d'autres cas ». Enfin, l'étude de cas doit être fiable (Guba, 1981). Ce mémoire respecte les quatre validités, il était important pour nous de représenter, de la manière la plus véridique, le processus de transformation de SPAC, d'être transparentes et de faire ressortir des résultats fidèles à la réalité. Enfin les résultats de notre étude de cas pourront être comparés à ceux d'autres organisations, et bien entendu contrastés, car nous ne visons pas des résultats généralisables ou universels.

Selon Fortin (2010), les recherches qualitatives doivent répondre à plusieurs critères afin mettre en avant la qualité du projet de mémoire. Quatre critères sont donc à prendre en considération.

#### Crédibilité

Le premier critère est la crédibilité, cela correspond à « l'exactitude dans la description du phénomène vécu par les participants en fonction de la réalité interprétée » (Fortin, 2010, p.285). Tout au long du projet, nous avons mis un point d'honneur à respecter le plus fidèlement possible les paroles des participants de l'étude. De plus, dans un souci de crédibilité, il était important de bien analyser les verbatims et de revenir dessus le

plus souvent possible pour n'oublier aucune information cruciale. Nous avons aussi décidé de divulguer les résultats de façon transparente. Enfin, l'analyse de collecte de donnée a été établie de la façon la plus sérieuse possible, avec un engagement optimal de la chercheuse.

### Transférabilité

Cela consiste à la possibilité de transférer les résultats de la recherche à des contextes semblables. (Fortin, 2010, p.285). Étant donné que nous nous intéresserons au bien-être des individus et donc à leurs expériences subjectives au sein de leur environnement de travail, il est fort probable que d'autres personnes peuvent se reconnaître dans cette étude, en notant que ce sont des individus semblables à la population de la recherche. Enfin, les nombreuses visites au sein de SPAC, nous permettent de comprendre que les organisations sont susceptibles de vouloir transformer leur espace de travail, cette recherche pourrait donc nourrir la réflexion de ces dernières.

### Fiabilité

La fiabilité est la stabilité des données et la constance dans les résultats, selon Fortin (2010). Les entrevues ont été assurées dans un contexte similaire pour tous les participants. De plus, nous avons établi une question de recherche simple et claire. Aussi, nous nous sommes efforcées de détailler toutes nos méthodes et de divulguer notre processus de codification pour prouver la crédibilité et le sérieux de notre démarche.

## Confirmabilité

Enfin, le dernier critère est la confirmabilité, ce qui signifie que les résultats doivent représenter fidèlement les données (Fortin, 2010, p. 285). Nous avons cherché à comprendre un phénomène, et également souligner les besoins des employés dans les nouveaux espaces de travail, ces espaces axés sur les activités. Nous avons donc mis un point d'honneur à ce que les résultats soient en totale adéquation avec les propos des participants.

### 2.9.2 L'éthique de la recherche

Avant de développer la partie concernant l'éthique de la recherche, il est important de définir ce qu'est l'éthique dans une recherche qualitative. L'éthique est définie, selon Fortin (2010), comme « l'ensemble des principes qui guident et assistent le chercheur dans la conduite de sa recherche » (*Ibid*, p.95). Le chercheur a donc la responsabilité de mener son étude en pensant au bien-être des participants et en minimisant tout risque de préjudices pour ces derniers. Afin d'être en mesure de réaliser un mémoire tout en respectant le bien-être des participants, nous avons suivi une formation en éthique de recherche via le portail [fer.ethique.gc.ca](http://fer.ethique.gc.ca). Celle-ci se nomme EPRC 2 (*voir annexe D*).

Menant une étude qualitative, il est important de prendre en considération l'éthique, car nous avons recueilli des données grâce à des entrevues semi-dirigées, où les individus étaient invités à partager leurs perceptions, sentiments et émotions. Ceci était donc une collaboration basée sur la confiance entre l'interviewer et l'interviewé. Nous avons donc comme mission de poser des questions tout en prêtant attention à respecter et à ne pas blesser notre interlocuteur.

### Avantages et risques de préjudices potentiels

Nous avons informé les participants des avantages et des préjudices potentiels à l'étude. Les avantages de cette recherche sont de pouvoir favoriser la réflexion sur la façon dont est construit le milieu de travail des individus et comment ces derniers vivent dans ce milieu. De plus, cela permet aux gestionnaires de SPAC, mais aussi aux employés de tout secteur et niveau hiérarchique de détecter les avantages et les inconvénients du processus de transformation afin d'élaborer des stratégies d'amélioration. Les participants ont la possibilité d'abandonner les entrevues s'ils se sentent inconfortables. Le consentement des supérieurs a été validé avant leurs employés, ce qui limite, voire efface, toute forme de représailles. Enfin, les données sont toutes anonymes.

### Vie privée

Dans ce mémoire les noms et les postes des individus, notamment leur équipe de travail ont été enregistrés, car ces informations étaient pertinentes pour projet. Cependant, pour l'analyse et la rédaction, le nom n'est pas nécessaire. Tous les prénoms et noms des participants ont donc été remplacés par des pseudonymes pour garantir la protection de la vie privée de ces derniers. Les participants ayant fait la demande de recevoir les résultats du projet de recherche recevront les résultats par courriel et ces résultats seront anonymes.

### Consentement

Un courriel d'invitation qui présente les informations principales sur le projet de recherche a été envoyé à tous les participants. Avant chaque entrevue, un formulaire de consentement a été distribué à chaque participant afin qu'ils prennent connaissance, une seconde fois, des grandes lignes du projet. C'est à ce moment-là qu'ils ont été invités à poser les questions qu'ils souhaitaient. De plus, il était important de valider

l'enregistrement audio avec le participant avant de commencer l'entrevue. Aussi, chaque individu ne devait pas se sentir obligé de participer au projet, il en était informé dès le premier contact, et les invitations aux projets étaient volontaires. Chaque participant avait le droit de demander de supprimer une information. Enfin, cette recherche impliquait des personnes majeures aptes à participer au projet.

### Confidentialité

En termes de confidentialité, nous avons utilisé un disque dur protégé par un mot de passe dans le bureau du chercheur principal. En ce qui concerne les formulaires de consentement, tous ont été conservés dans un endroit sécuritaire et verrouillé. Les données de la recherche et les formulaires de consentement vont être détruits dans les cinq ans suivant la dernière publication sur le projet.

Ce chapitre nous a permis de discuter des méthodes de collecte de données adoptées pour cette recherche, et de fournir des informations contextuelles sur le cas que nous avons étudié. Dans le prochain chapitre, nous présentons les résultats de notre recherche.

## CHAPITRE III

### RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons exposer les résultats de notre recherche. Nous décrirons dans le détail, le processus de transformation de l'espace de travail de SPAC. Ce chapitre va donc retracer chronologiquement le processus de transformation des espaces de travail de SPAC.

#### 3.1 Contexte général

L'évolution de la société et des méthodes de travail ont poussé le gouvernement fédéral du Canada à moderniser leurs locaux afin de servir au mieux les citoyens canadiens. La fonction publique emploie environ deux cent soixante mille employés et une centaine de ministères à travers le Canada.

C'est en 2012 que le gouvernement fédéral du Canada décide de mener une étude sur les besoins de la société canadienne, en collaboration avec le Bureau de consultation privée *Horizon politique Canada* et l'*École de la fonction publique du Canada*. Selon cette étude, la mondialisation est en forte croissance et les intérêts des individus évoluent. De plus, la technologie prend une grande place dans notre société et bouscule les méthodes traditionnelles de travail. Enfin, au sein des environnements de travail, les individus souhaitent évoluer dans un cadre souple, où ils peuvent constamment se perfectionner, en présence d'outils technologiques.



La vision « Destination 2020 » voit le jour en juin 2013<sup>17</sup>. L'objectif de cette vision est de créer la fonction publique de demain en mettant en place dans les ministères, des environnements de travail modernes, axés sur la collaboration et les nouvelles technologies. Ainsi qu'un contexte de travail flexible en vue d'offrir aux employés une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle. La vision « Destination 2020 » est basée sur une forte collaboration et la mobilisation de tous les employés fédéraux dans la planification du projet. Les initiateurs du projet sont convaincus que la mobilisation des employés permettra à ces derniers d'adhérer à cette modernisation et de limiter leurs craintes.

Le 7 juin 2013 a eu lieu une conférence web surnommée « Connaître votre opinion » dans toutes les provinces du Canada. Celle-ci a permis aux fonctionnaires de poser leurs questions, faire part de leurs craintes et proposer des solutions. Les employés ont donc été consultés afin que leurs points de vue soient intégrés au projet. De plus, afin de communiquer les messages à tous les ministères, les instigateurs du projet ont utilisé internet et les médias sociaux. Après ces efforts de consultation, en 2015, sont apparus les premiers progrès au sein de l'organisation publique. Les vidéoconférences ont été mises en place, le réseau Wifi a été installé dans Services partagés Canada (SPC), afin que tous les employés puissent travailler de n'importe quel endroit, à n'importe quel moment. SPC sont les fournisseurs de technologies de l'information (TI) au sein des différents ministères du pays (Edwards et al, 2015).

Services Publics et Approvisionnement Canada de Montréal, s'est lancé à son tour dans la transformation de son espace de travail en suivant la vision « Destination 2020 ». La recherche empirique au sein de SPAC nous a permis de tracer le processus de transformation de Services publics et Approvisionnement Canada. Ce processus a pour but de documenter les pratiques et les moyens mis en place par SPAC pour transformer

---

<sup>17</sup><https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/rapports/objectif-2020/destination.html>

l'espace de travail afin de faciliter la transition et l'adaptation de leurs employés dans ce nouvel environnement.

### 3.2 Les espaces de travail avant la transformation

Avant de commencer à recenser les étapes du processus, nous allons nous intéresser aux anciens espaces de SPAC, d'un point de vue architectural et relationnel. Anciennement, SPAC se trouvait au complexe Guy Favreau, à Place des Arts, au centre-ville de Montréal. Les employés de SPAC ont donc connu un premier déménagement, en 2003 afin d'intégrer la place Bonaventure. Selon certains employés que nous avons rencontrés, et qui ont vécu ce déménagement, celui-ci n'était pas organisé efficacement. Un manque de communication entre l'équipe du projet de déménagement, les gestionnaires et les employés s'est fait ressentir. De ce fait, pour ce nouveau projet d'aménagement, l'organisation n'a pas souhaité refaire les mêmes erreurs.

#### 3.2.1 L'architecture

L'ancien espace de travail de SPAC à la place Bonaventure était une aire ouverte où travaillaient la plupart des employés. Cet espace de travail contenait des bureaux fermés. Ces derniers logeaient les directeurs et hauts cadres de l'organisation. Les employés quant à eux disposaient d'un mobilier de bureau à cloison, ces cloisons étaient d'environ 1,5 mètre afin de protéger l'intimité des employés. Comme les décrivait Sarah : « Des cloisons assez hautes pour séparer les secteurs et des paravents en plus pour séparer les bureaux ».

L'espace de travail ouvert était sombre et de couleur jaune, les employés utilisaient le mot « *drabe* » pour définir la couleur des anciens locaux. Cet espace de travail fait écho

aux stéréotypes que l'on peut entendre concernant les organisations publiques, et notamment au sein des entreprises gouvernementales : « Je suis arrivée c'était un choc, *come back to* 1980 dans les bureaux » (Delphine).

Oh cliché ! Comme tu peux le voir dans les films, des cubicules hauts, des cubicules jaunes, les murs jaunes, ce n'était vraiment pas très beau. (Julien)

Chaque personne avait un poste de travail attitré, un vestiaire et trois tiroirs de classeurs. Les espaces de travail étaient personnalisés, les employés avaient pour habitude de se créer un espace personnel, à leur image en installant leurs propres objets. Les employés avaient donc la possibilité d'aménager leur bureau comme ils le souhaitaient.

J'avais mon bureau à moi il y avait une impression que j'avais mon petit cocon mon petit espace à moi [...] il avait quand même une petite impression d'être « cosy » dans les anciens locaux du fait qu'on avait notre propre espace à nous. (Mélissa)

Avant il y avait beaucoup beaucoup de personnalisation les gens mettaient des photos, des plantes et toutes sortes d'affaires, des phrases célèbres, ils tapissaient les murs du cubicule. (Manon)

Cet espace de travail ouvert était sans lumière naturelle. Des luminaires étaient disposés sur chaque bureau, la lumière naturelle pouvait provenir des fenêtres à l'extrémité de l'espace de travail. Cependant, étant un espace vaste, certains employés, loin des fenêtres ne voyaient jamais la lumière du jour.

Il y a des employés qui ont travaillé là-bas pendant des années, je dirais cinq, dix ans et qui n'ont pas eu accès à la lumière naturelle, à chaque fois que j'allais les rencontrer ou les voir pour des questions je me disais comment ils font. C'est presque inhumain d'avoir des gens qui travaillent là, tout ce qu'ils avaient comme lumière c'était des luminaires, moi j'ai été pendant des années un des chanceux je n'étais pas loin de la fenêtre pendant très longtemps. (Antoine)

Moi j'étais dans une section où est-ce qu'il y avait zéro zéro, mais zéro lumière, même si j'étais sur la pointe des pieds je ne pouvais pas voir les fenêtres tellement que c'était loin et ça c'était vraiment démoralisant. (Manon)

C'était jaune, jaune entre maïs et bananes avec des tapis bruns moi j'étais chanceuse j'avais des fenêtres où j'étais, mais on était complètement séparé du reste des employés. (Veronica)

Enfin, concernant la technologie, l'ancien espace de travail de SPAC ne bénéficiait pas d'un réseau sans fil. Un Wifi public était disponible dans les centres de conférence. Les employés devaient brancher leur ordinateur à l'aide d'un système de réseau filaire pour avoir accès à internet. Un téléphone fixe à chaque bureau était à disposition des salariés.

Ce que tu as en dessous ce sont des prises de réseau où on n'en avait plusieurs pour que les gens puissent se connecter au réseau parce que sinon on n'était pas capable d'échanger nos fichiers ou de répondre à nos courriels pendant qu'on était dans des rencontres. (Julien)

### 3.2.2 L'atmosphère

Malgré les règles strictes qui dictaient le comportement que devaient adopter les employés au sein de l'espace de travail, l'atmosphère était calme, les individus la qualifiaient de « collégiale ». Chacun était en contact avec ses collègues, et il était possible de créer des amitiés facilement, de par la proximité des postes de travail fixes des individus. Les employés sentaient un fort esprit d'équipe et un sentiment d'appartenance. Somme toute, aux dires des représentants qui ont connu cet environnement, l'espace était convivial. Cependant, les lieux de socialisation tels que la cuisine étaient assez loin des postes de travail. De ce fait, les employés avaient tendance à manger à leur bureau, ce qui limitait la communication informelle entre les individus. Pour pallier cela, les employés, étant dans des secteurs bien définis, avaient mis en place une table, où chaque midi, ils s'asseyaient tous ensemble, afin de partager un moment chaleureux.

Les gens étaient placés par équipe donc les gens des services environnementaux étaient tous dans les mêmes rangées et donc ça faisait une certaine convivialité. (Sacha)

Avant, c'était bien parce qu'on se levait et puis on allait voir les gens qui étaient à proximité. (Delphine)

### 3.2.3 La collaboration

En ce qui concerne la collaboration dans les anciens bureaux de SPAC à Montréal, selon les employés, celle-ci a toujours été présente au sein des équipes. L'ancien espace de travail favorisait cette collaboration grâce à la mise en place des secteurs. Le bureau de l'employé se trouvait dans le département de son métier. Chaque bureau mettait en avant le prénom et le nom de l'employé, ainsi, les individus savaient dans quel endroit trouver la personne avec qui ils avaient besoin de collaborer.

Avant admettons, tu passais dans l'environnement de travail et bien la personne même si tu ne lui parlais pas tu voyais son nom, tu pouvais associer tout de suite ah OK c'est cette personne. (Manon)

La coopération se faisait donc de manière naturelle dans les espaces de travail. Le mobilier des bureaux permettait aux employés d'être à proximité de leurs collègues pour communiquer facilement. Ces espaces de travail ouverts contenaient de nombreux bureaux. Cependant, un grand nombre était infréquenté. De plus, c'était un espace sombre dont l'atmosphère était, aux dires de certains, peu stimulante, voire déprimante. La fin du bail de la location de la place Bonaventure à Montréal a donc sonné comme une opportunité de transformer l'espace de travail. Cette fin de bail marque donc le moment tournant de la transformation de l'espace de travail de SPAC. La photo ci-bas donne un aperçu des anciens espaces de travail de SPAC.

Figure 3.1 : Ancien espace de travail de SPAC à Montréal

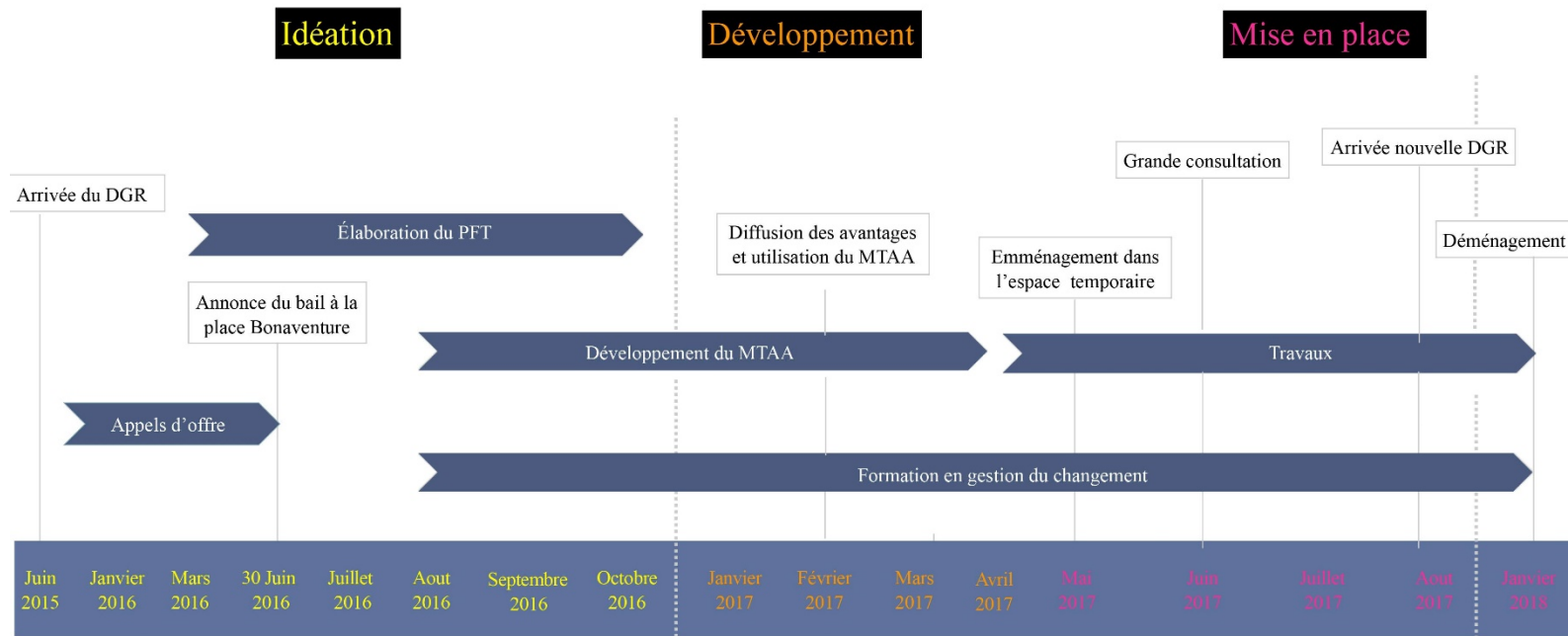


Source : Document interne de l'organisation

### 3.3 L'idéation du projet de transformation de l'espace

Avant de commencer à exposer l'idéation du projet, jetons un coup d'œil sur la chronologie du processus de transformation de l'espace de travail de SPAC.

Figure 3.2 : Chronologie du processus de transformation de l'espace



### 3.3.1 La fin du bail

Les bureaux montréalais de SPAC sont situés à la Place Bonaventure au 800 rue de La Gauchetière Ouest à Montréal. La fin du bail des locaux de SPAC à la place Bonaventure arrivait à échéance au mois de mai 2018, il devient donc important de trouver un espace pour loger les employés. Cet événement est l'occasion de transformer l'environnement de travail de SPAC pour en faire un espace plus moderne et axé sur la collaboration. À partir du mois de janvier 2016, les dirigeants de l'organisation entrent en appel d'offres afin de trouver un nouveau local pour leurs employés. Plusieurs offres ont été faites, mais c'est le 30 juin 2016 que le verdict tombe. Services publics et Approvisionnement Canada de Montréal resteront situés à la place Bonaventure.

La fin du bail du local de SPAC à la place Bonaventure à Montréal marque le point de départ de la transformation, c'est grâce à la fin du bail que les dirigeants de l'organisation ont saisi l'opportunité de développer et de moderniser l'espace de travail.

### 3.3.2 L'arrivée du directeur général (DGR)

En juillet 2016, SPAC accueille un nouveau directeur général. Ce directeur général (DGR) est un homme âgé de 38 ans, provenant d'Ottawa. Ce jeune DGR est depuis environ six ans dans la fonction publique et a des connaissances dans le domaine de l'immobilier. Le DGR avait connaissance de la vision « Destination 2020 » et donc du projet de la transformation des milieux de travail du gouvernement canadien. Cependant, en jetant un coup d'œil au local de SPAC, celui-ci a décidé de pousser ce projet de transformation des ministères fédéraux encore plus loin, en créant un projet « Montréal 3.0 ».



Le nouveau directeur général plein d'ambition souhaite faire de SPAC un modèle en termes d'aménagement des espaces de travail. Il a souhaité créer un projet unique, qui permettrait au bureau de SPAC de Montréal de se démarquer au sein des services ministériels, et de devenir une vitrine en matière d'aménagement et de méthodes de travail pour les ministères fédéraux, clients de SPAC en immobilier.

Ce DGR semble avoir une vision claire de son projet, ainsi qu'une grande confiance envers ses collaborateurs. Un projet d'une telle ampleur nécessite un leader coordinateur (Granger, 2019). Celui-ci doit être en mesure de bien communiquer la vision du projet. De plus, Jawadi (2010) indique qu'un leader a différents rôles dont ceux de « *facilitateur et de mentor* ». Pour mener à bien un projet d'envergure comme la transformation de l'espace de travail de SPAC, le DGR a souhaité mettre en place une atmosphère de confiance afin de permettre à tous de s'exprimer sur le projet, notamment sur leurs craintes.

Je l'aurais suivi n'importe où honnêtement il était extrêmement convaincant et très crédible parce que quelqu'un aurait pu essayer de nous convaincre, mais tu le crois plus ou moins, et tu ne sais pas trop et lui il a été convaincant, crédible et en même temps il écoutait nos inquiétudes. (Julie)

Durant tout le processus de transformation de l'espace de travail de SPAC, le DGR a donné carte blanche aux comités quant à la réalisation de ce projet de transformation. Le DGR a fait confiance aux employés de SPAC et les a épaulés dans la planification et l'organisation de ce projet de transformation. Néanmoins il ne s'immisçait pas dans les décisions que pouvaient prendre les gestionnaires du projet. Il est intéressant de noter qu'au sein des organisations publiques fédérales, de nombreuses règles et procédures encadrent le processus, les projets et le travail. Les normes doivent habituellement être suivies à la lettre. Entre autres, il existe de nombreuses normes concernant l'aménagement de l'espace. Cependant, pour la création des nouveaux espaces de travail, aucune norme n'a été mise en place, les experts du projet ont donc

dû demander de nombreuses dérogations auprès du ministère pour faire avancer la transformation. Le DGR a donc fait confiance aux expertises des employés de SPAC pour mener à bien ce projet. Ceci a permis de faire avancer le projet sans trop de limites de la part des planificateurs.

Le DGR a suivi le concept de la transformation des milieux de travail gouvernementaux. Constatant de nombreux bureaux vides dans l'espace, il a souhaité réduire les coûts de location, avec un espace 100% non assigné, c'est-à-dire qu'aucun salarié n'allait disposer d'un bureau attribué. Le choix de mettre en place un espace de travail sans bureau attribué est alors vu comme un choix audacieux et risqué.

On a eu un directeur général qui avait une vision très claire et puis même je pense que sa vision était encore plus avancée. (Luc)

Cependant, le DGR a quitté SPAC en juin 2017 alors que le projet n'était pas encore concrétisé. Sa vision est toutefois restée et il a laissé le soin à ses employés de développer et de compléter le projet.

### 3.3.3 Le milieu de travail axé sur les activités (MTAA)

Le défi choisi par le nouveau DGR de SPAC à Montréal est de créer un Milieu de Travail axé sur les Activités (MTAA). Au sein de SPAC, les employés ont plusieurs tâches à faire par jour et celles-ci sont généralement différentes. Une approche basée sur le MTAA leur permet de choisir l'espace le plus propice à la tâche à réaliser. Dans ce projet, il n'y a donc pas de poste de travail fixe, le but étant de se déplacer selon ses activités dans la journée. La mise en application de cette approche engendre la disparition des petits espaces de bureaux attribués munis de cloison dans le but de séparer les bureaux.

Le MTAA est basé sur le principe du *hoteling*, c'est-à-dire que les employés doivent choisir leur bureau en le réservant à l'avance. C'est le principe des « bureaux à la carte », les employés réservent l'emplacement qui leur convient le mieux pour réaliser leur travail. L'aménagement des MTAA est pensé pour répondre aux besoins des différents employés, par exemple le besoin de collaboration, le besoin de concentration ou encore le besoin de socialisation. L'espace devient un outil de travail à part entière.

L'avantage d'un aménagement basé sur le MTAA est ce que cela permet d'augmenter la collaboration, mais aussi d'optimiser l'utilisation des locaux. De plus, cela permet aux employés d'échanger avec des collègues différents et donc de multiplier les contacts, ce qui peut avoir des retombées bénéfiques en matière de partage, de communication ou de créativité. Le DGR souhaitait avoir de beaux espaces, avec des vitres et de la technologie pour que SPAC soit un environnement de travail agréable et motivant.

Le DGR a cassé les codes et les normes de la fonction publique en ajoutant les espaces de bureaux non attitrés pour les postes à hautes responsabilités. Auparavant, dans les anciens espaces de travail de SPAC, la disposition des bureaux était hiérarchique, les directeurs bénéficiaient d'un bureau personnel fermé. Au sein du nouvel espace de travail, il souhaitait mettre tous les employés sur le même pied d'égalité. Mis ensemble, les changements vont répondre à une véritable transformation voire une modernisation des pratiques de travail de la fonction publique. Cela est alors vécu par SPAC comme un changement de culture organisationnelle.

Le DGR il a été stratégique jusqu'à un point, parce qu'il ne s'est pas donné de bureaux fermés donc ça, j'ai trouvé ça brillant. (Christophe)

Ce n'est pas un déménagement qu'on fait, on transforme nos façons de travailler pour le futur [...] c'est une transition culturelle donc il faut que la nouvelle culture s'implante. (Françoise)

Avant de commencer à organiser le réaménagement de l'espace, les directeurs du projet, ainsi que d'autres employés se sont renseignés sur les espaces de travail axés sur les activités, déjà existants, notamment dans les organisations privées. Les employés de SPAC ont visité les bureaux de l'entreprise de consultation mondialement connue Deloitte à Montréal, et ils ont participé à des conférences concernant les nouveaux aménagements des espaces de travail. Cela a permis de leur donner un aperçu de ces espaces de travail ouverts et d'imaginer le leur : « J'avais fait la visite de Deloitte, cette année-là. Moi ce que ça me faisait c'est que ça m'enrichissait sur le contenu » (Fabrice).

#### 3.3.4 Création du Programme fonctionnel et technique (mars à octobre 2016)

Durant les appels d'offres, afin d'organiser la transformation, la première étape du processus a été de créer un Programme Fonctionnel et Technique (PFT). Celui-ci a été élaboré à partir du mois de mars 2016 et a abouti au mois d'octobre de la même année. Selon un document de Céline Drolet, architecte du ministère de la Santé et des services sociaux du Canada, « le PFT est un document dont le contenu définit la commande qui sera adressée aux professionnels de la construction, aux fins de la planification et de l'exécution du projet immobilier » (*Ibid*, p.1). Le constat d'un grand nombre de bureaux vides a poussé les experts à adapter le PFT en fonction du milieu de travail axé sur les activités. Les directeurs du projet de réaménagement ont mandaté un conseiller en architecture qui est spécialiste des nouveaux milieux de travail. Ce dernier a toutes les capacités pour mettre en place un PFT dédié à l'élaboration du MTAA. Ce consultant a travaillé de concert avec une architecte de SPAC, et ce sont donc deux experts qui ont établi le PFT.

Le PFT contient de nombreuses informations détaillées du mobilier, les équipements, les besoins en aménagements ainsi que les besoins en technologies de l'information (TI). Ce PFT repose sur la description approfondie de toutes les activités. Pour ce faire,

les deux experts ont consulté les employés de SPAC de Montréal, puisque ce sont les employés eux-mêmes qui sont les mieux placés pour parler de leurs tâches et décrire leurs besoins en fonction de leur métier. C'est une soixantaine d'individus qui ont été rencontrés. Le PFT visait à offrir un milieu de travail axé sur les activités qui répond aux besoins des employés sur le long terme.

L'architecte de SPAC caractérise le PFT élaboré comme une véritable « bible ». Celui-ci contient toutes les informations détaillées de la transformation de l'espace. De ce fait, dans le courant de la transformation, quand l'architecte a dû expliquer ou prouver une information, elle a souvent évoqué et mobilisé le PFT en montrant que des études ont été réalisées sur un sujet précis. Le PFT sert d'argument fort pour justifier des choix, il réussit à convaincre grâce à la rigueur et la précision de l'analyse sur laquelle il repose.

Je me souviens d'avoir répondu à un questionnaire quand j'étais dans mon poste précédent, donc l'autre unité que j'ai gérée pendant un temps, sur par exemple la fréquence de mes réunions, la nature de mes réunions, les réunions que j'avais prévues pour entre autres maximiser les espaces de collaborations. [...] Donc tout le monde a été interpellé pour construire finalement les profils qui sont bien décrits dans le PFT comme étant le type de profil d'employés, d'activités qui se font dans une journée, dans une semaine. Tout le monde a été impliqué. (Violette)

Ce PFT a fait ressortir des informations intéressantes et cruciales pour l'élaboration du nouvel espace de travail. Par exemple, les salles de collaboration ont été identifiées comme un besoin majeur pour toutes les fonctions de SPAC, car les employés sont régulièrement en équipe sur les projets. Ils coopèrent avec de nombreux métiers présents dans l'organisation pour répondre aux attentes de leurs clients.

On passe 35 % de notre temps au moins à passer en rencontre, en réunion donc c'est quand même beaucoup. (Luc)

C'est sorti que ça prenait beaucoup de milieux collaboratifs parce que dans tous les projets qu'on a, on ne travaille pas individuellement. Tous les projets impliquent plusieurs secteurs, plusieurs directions, plusieurs individus donc ça nous prenait beaucoup de salles de réunion, de salles collaboratives donc c'est pour ça que pour nous c'était important de réduire le nombre de postes de travail pour augmenter le nombre de postes de collaboration. (Sarah)

Fait intéressant dans ce processus de consultations, les employés n'ont pas nommé le besoin de bénéficier d'espace ludique dans l'organisation, car ils souhaitent maintenir une image professionnelle en adéquation avec la fonction publique. De ce fait, les salles de jeux ou d'activités sportives souvent allouées à ces réaménagements n'ont pas été incluses dans le projet. C'est donc grâce à l'élaboration du PFT que le MTAA a été développé.

La mise en place du PFT a été un événement crucial de la transformation. C'est grâce à un PFT détaillé et basé sur les besoins des employés que le MTAA a pu voir le jour. Ce PFT est l'encyclopédie du changement de l'espace de SPAC. Celui-ci a été conçu par des professionnelles de l'aménagement, ce qui prouve sa crédibilité. Le PFT est un document réfléchi, et élaboré grâce aux employés qui ont été sondés pour faire part de leurs besoins au sein de leurs espaces de travail. Le PFT a donc été le ciment du projet, il contient toutes les informations capitales sur le projet de réaménagement. Plusieurs employés de l'organisation que nous avons étudiés sont des experts en architecture ainsi qu'en biens immobiliers. Par conséquent, ils avaient toutes les connaissances et les capacités pour configurer eux-mêmes un espace de travail qui leur ressemble. Le PFT a été élaboré par une architecte de SPAC accompagnée d'un consultant spécialisé en transformation des espaces. De plus chaque secteur de SPAC a été consulté pour participer au projet de transformation, de ce fait, chacun a été en mesure de partager ses connaissances dans l'élaboration de ce projet. Le PFT a donc été la première étape de mobilisation des employés dans le projet.

### 3.4. Le développement du MTAA (août 2016 à avril 2017)

Le développement du milieu de travail axé sur les activités est caractérisé par les actions mises en place pour transformer l'espace de travail. Les organisateurs du projet souhaitaient donc concevoir un espace moderne et innovant. Ils partagent une nouvelle vision en vue de la transformation de son espace de travail : créer un milieu de travail sécuritaire et écologique où il fait bon vivre, qui favorise l'engagement et la productivité, tout en générant des économies de loyer. (Source : document interne)

Cette vision annonçait les objectifs de la transformation. L'organisation publique avait pour objectif de suivre la vision élaborée par le ministère. Néanmoins, elle décide d'ajouter des aspects sociaux et environnementaux à son projet. Elle souhaitait créer un espace de travail qui permettrait aux salariés de développer leurs compétences, en favorisant la collaboration et les échanges. De plus, l'organisation poursuit l'ambition d'ériger un milieu de travail moderne et sans papier afin de diminuer l'empreinte environnementale, tout en étant engagée envers le bien-être de ses occupants. Conscients de l'importance à accorder au processus même de transformation, les directeurs du projet ont décidé de suivre des formations de praticiens en gestion du changement afin de mener au mieux cette transformation. La firme Prosci a été sélectionnée suite à un processus d'appel d'offres. Ce sont des spécialistes en gestion du changement. La formation a été d'une durée de trois jours, et une des personnes clés de notre recherche, a été la première à assister à cette formation. La formation que donne l'entreprise Prosci est basée sur la méthode ADKAR, créée par la firme elle-même. Cette approche a permis d'informer les gestionnaires du projet sur les fondements de la gestion du changement. Selon Hiatt (2006) ADKAR est un modèle de gestion de changement basé sur 5 principes. Le tableau ci-dessous présente les cinq principes de la méthode ADKAR.

Tableau 3.1: ADKAR (élaboré avec l'aide de Hiatt, 2006)

<b>A</b>	<i>AWARENESS</i>	Avoir conscience qu'il est nécessaire de changer
<b>D</b>	<i>DESIRE</i>	Avoir le désir de participer au changement et de le soutenir
<b>K</b>	<i>KNOWLEGE</i>	Prendre connaissance de ce qu'est le changement et comment le mettre en oeuvre
<b>A</b>	<i>ABILITY</i>	Avoir la capacité de mettre en oeuvre le changement
<b>R</b>	<i>REINFORCEMENT</i>	Être capable de maintenir le changement dans le temps

#### 3.4.1 La formation en gestion du changement au sein de SPAC

Le plan de formation en gestion du changement est mis en place à partir décembre 2016. Les directeurs, les gestionnaires ainsi que les employés de SPAC ont été formés à la gestion du changement. Le plan a débuté avec l'organisation de séances de formation en gestion du changement adressées aux directeurs, puis vient au tour des gestionnaires. Dans un processus de gestion du changement, les gestionnaires détenaient des rôles clés. En effet, les gestionnaires sont des cadres de proximité, tel que Dupuis (2011) le souligne, les gestionnaires intermédiaires sont des individus qui doivent avoir des connaissances, des savoir-faire techniques, mais aussi relationnels. Les cadres de proximités sont à la fois en relation avec leurs subordonnés ainsi qu'en relation étroite avec la direction de l'entreprise. Ils sont donc la passerelle entre les salariés et une direction exigeante. Au sein de SPAC et notamment dans le processus de transformation de l'espace de travail, les gestionnaires ont joué un rôle central. Comme ces derniers étaient en contact avec la direction du projet de réaménagement



une fois par mois, ils possédaient donc toutes les informations à transmettre à leurs équipes. Les gestionnaires organisaient donc des réunions régulières afin de communiquer à leurs employés l'avancée du projet. De plus, ils répondaient à leurs craintes et faisaient un suivi de l'adaptation de ces derniers tout au long du processus, tel qu'illustre l'extrait du communiqué suivant :

Vous êtes la courroie de transmission entre les employés et l'équipe de projet, qui comptent sur vous pour nous rapporter les enjeux soulevés afin que nous puissions apporter des réponses ou des solutions. (Communiqué SPAC, mars 2016)

Ces derniers ont donc eu un rôle central dans le projet. Cependant, les employés que nous avons rencontrés nous ont permis de comprendre que certains gestionnaires étaient moins investis dans le projet que les employés. Grâce à certains documents, nous avons pu confirmer cette observation. En effet, nous pouvons noter que dans les comités de transitions culturelles (comités que nous allons aborder dans une section suivante), ceux-ci devaient être composés idéalement de cinq gestionnaires. À la suite de la formation des gestionnaires en gestion du changement, la direction du projet de transformation a décidé d'utiliser les réseaux déjà existants dans l'organisation pour faciliter la transition culturelle. Ces comités ont permis de mettre en œuvre des activités et des méthodes afin de créer un environnement de travail sain et intelligent. Former tous les employés de SPAC à la gestion du changement est une décision managériale d'une grande importance. En effet, les employés, sont les acteurs principaux de l'organisation, de ce fait, ils doivent être capables de comprendre les étapes du changement. Afin de mener à bien ce processus de transformation de l'espace, plusieurs comités ont été créés au sein de SPAC. Le tableau de la page suivante présente les différents comités qui ont participé au projet de transformation de l'espace.

Tableau 3.2 : Comités du projet de transformation

	Participants	Rôles
<b>Comité Pilote</b>	Dirigé par le DGR et le directeur de projet. À leurs côtés, nous retrouvons onze directeurs de SPAC (à titre d'exemple, le directeur des ressources humaines ainsi que le directeur des Biens immobiliers).	Faire respecter les consignes de Montréal 2.0, et veiller à l'avancée du projet. Demander des fonds et des dérogations au ministère pour l'avancée du projet de transformation.
<b>Comité d'experts</b>	Composé d'experts en architecture, en ingénierie, en gestion de projet et en design des bureaux du centre-ville de Montréal. Le syndicat a rejoint le comité des experts en cours de transformation.	Réaliser le projet et mener concrètement le projet de transformation en travaillant en synergie dans les délais impartis par le comité pilote. Écouter les demandes et les craintes des gestionnaires. Le syndicat a rejoint le comité des experts en cours de transformation.
<b>Comité des gestionnaires</b>	Composé par les gestionnaires de chaque équipe.	Prendre les informations du comité d'experts et les transmettre aux employés. Écouter les employés et répondre à leurs besoins et leurs craintes. Identifier les enjeux de la transformation quant aux préoccupations des employés.
<b>Comité avant-garde</b>	Génération plus récente de l'organisation. Ce comité n'était pas directement lié au projet, mais a soutenu les actions des trois comités précédents.	Participer à de nombreuses présentations sur le projet de transformation et s'allier aux autres comités pour prêter assistance aux employés.
<b>Comités de transition culturelle</b>	Ce comité est composé de deux branches :  <b>Comité : environnement de travail :</b> 3 gestionnaires et 19 employés volontaires.  <b>Modes de travail mobiles et flexibles:</b> 2 gestionnaires et 18 employés volontaires	Élaborer un code de vie pour les nouveaux bureaux de SPAC de Montréal. Consulter les employés de SPAC pour identifier leurs besoins et leurs craintes, afin de proposer un code de vie pour la place Bonaventure.  Analyser les pratiques de gestion et les outils technologiques existants sur le marché. Tout cela dans l'objectif de créer des méthodes pour faciliter l'utilisation des nouveaux outils.

La création des différents comités a été une décision managériale importante prise pour l'organisation de ce projet de transformation. Les comités ont orchestré le projet de transformation de l'espace de travail de SPAC et ont permis un suivi continu. Chaque comité avait un rôle important à jouer dans le processus et a permis au projet de se construire et d'avancer à bon rythme.

### 3.4.2 Mise à jour de l'entente du télétravail

Le nouvel espace de travail de SPAC prône le bien-être en entreprise. En lien avec cet enjeu, exprimé par de nombreux employés, un autre besoin a été évoqué : pouvoir mieux concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. Selon l'Office québécois de la langue française, le télétravail est une « activité professionnelle qui s'exerce en dehors des bureaux de l'employeur et pour laquelle on fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour communiquer à distance »<sup>18</sup>. Le télétravail s'est développé avec l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), et cette approche prend de plus en plus de place dans les organisations (Drolet, 2013). Le ministère fédéral du Canada a toujours permis à ses employés de faire du télétravail. Cependant, avant le changement d'aménagement de l'espace, les employés n'osaient pas en faire davantage, car le télétravail évoque la distance à son environnement de travail et peut donc être perçu comme moins sérieux (Lagier, 2001).

Le 1er décembre 2016, une mise à jour du télétravail a été effectuée au sein de SPAC. La loi canadienne donne l'obligation aux organisations de prendre des mesures d'adaptation pour les employés, et le télétravail en est une. Le comité pilote a demandé aux gestionnaires de montrer l'exemple à leurs subordonnés, en pratiquant le télétravail deux jours par semaine. De plus, pour mettre en place le télétravail, chaque équipe est

---

<sup>18</sup> [https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_relations\\_professionnelles/teletravail.html](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/teletravail.html)

distincte puisque, ce sont les gestionnaires avec leurs employés qui conviennent de l'aménagement de télétravail. Chaque demande de télétravail doit être approuvée par la direction. Les employés qui sont en télétravail s'engagent donc à respecter les règles mises en place avec leur gestionnaire et rendre un travail de qualité. Les gestionnaires s'engagent quant à eux, à laisser la liberté à leurs employés de faire du télétravail et à fournir les outils nécessaires.

### 3.4.3 La communication

La communication sur la transformation de l'espace a été organisée de façon méthodique, tout le long du projet, de janvier 2016 à nos jours. Deux plans de communication clairs et détaillés ont été rédigés par la conseillère en communication de SPAC, qui a été une personne clé sur projet (*voir annexe F*). Effectivement, elle a assisté à toutes les réunions des experts, en plus de suivre une formation de praticienne en gestion du changement pour être en mesure de connaître parfaitement le projet afin d'être un appui pour les gestionnaires et les superviseurs dans la communication des événements. Cette dernière a rédigé deux plans de communication. Un premier à l'automne 2016 et un deuxième à la fin du projet, en août 2017. Ces derniers ont permis de faire le suivi du projet de transformation, de passer certains messages cruciaux aux employés et de connaître les étapes de la transformation.

#### Les modes de communication

Durant tout le processus de transformation, les modes de communication ont été choisis suivant l'étape et le message à communiquer. Dans le site intranet de SPAC de Montréal, une section a été dédiée à la transformation de l'espace. La responsable de la communication du projet alimentait ce site avec les explications du projet, ainsi que les étapes achevées, celles en cours et les prochaines. Tous les guides et images du futur espace sont présentés. De plus, une foire aux questions a été intégrée.

Les courriels étaient le mode de communication le plus utilisé durant le processus de transformation, le comité pilote ainsi que le comité des experts étaient en mesure d'informer les employés de SPAC sur l'avancée du projet. De plus, le courriel est un moyen rapide pour partager les sondages à tous les employés. Grâce aux plans de communication, les gestionnaires et les superviseurs immédiats étaient en mesure de passer les messages importants et de tenir à jour leurs employés. De ce fait, lors des réunions d'équipe, une partie était dédiée au projet de transformation.

Il y avait beaucoup de courriels qui circulaient, ils étaient très transparents au niveau du projet qui s'en venait. (Manon)

Enfin, avant d'emménager dans les nouveaux locaux, afin de rassurer les employés, des groupes de personnes ont été choisis, dans chaque équipe pour visiter leur nouvel espace de travail. Ces individus jouaient un rôle de porte-parole au sein de leur équipe, cela a l'avantage de diminuer une certaine crainte.

La transparence et la confiance ont été les maîtres mots de la transformation à SPAC. La communication constante envers les employés, sur les différentes étapes du projet est une preuve de la grande transparence du projet. Les organisateurs du projet ont souhaité faire part de chaque détail du projet aux employés, car c'est eux qui allaient expérimenter le changement au premier titre. La confiance a aussi été de mise. Tout d'abord, de la part du DGR, qui a été un appui essentiel pour les employés et les a laissés gérer le projet comme bon leur semble. De plus, cette confiance a été dans les deux sens, car le DGR a su leur montrer qu'ils pouvaient avoir confiance en lui, notamment vis-à-vis de sa croyance sans faille sur le projet. Aussi, la confiance a été envers les employés de SPAC, en les laissant prendre part aux projets, de façon volontaire, dans les nombreux comités mis en place.

Pour moi, la transparence c'est quelque chose de super important si on ne veut pas laisser les rumeurs courir puis causer des dommages, on est mieux de dire la réalité. (Veronica)

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le DGR de SPAC a quitté ses fonctions en juin 2017. Une nouvelle DGR a pris possession des lieux au mois d'août de la même année. Cette femme n'avait pas les mêmes caractéristiques et les mêmes ambitions que l'ancien DGR. Cependant, cette DGR se devait de montrer l'exemple et de suivre l'idée de son prédécesseur, afin que les employés ne soient pas chamboulés par le projet et tentent d'y renoncer. Celle-ci n'était pas tout à fait en accord avec toutes les dimensions du projet de transformation, et l'a fait savoir en affirmant que celui-ci conduirait au « chaos », selon les dires de certains employés<sup>19</sup>. Cependant, elle a décidé de ne pas intervenir et de laisser les directeurs du projet mener à bien celui-ci jusqu'à la fin, elle a aussi renforcé les messages clés du projet afin de ne pas démobiliser les employés. Enfin, la nouvelle DGR s'est adaptée à ce nouvel environnement de travail et aux nouvelles méthodes, en effet, lors de nos observations, nous avons remarqué que cette dernière mangeait avec son équipe dans la cafétéria au milieu de ses employés, ce qui signale une certaine proximité avec les employés.

La transparence et la confiance sont si importantes qu'elles sont reflétées dans certains choix d'aménagement, soit la présence de vitres dans tout l'espace de travail. En effet, les salles de réunions, ainsi que les cabines téléphoniques sont toutes munies de vitres. Celles-ci ne sont pas givrées, afin que tous les employés puissent voir ce qui se passe à l'intérieur. De plus, pour les visiteurs, cela donne une impression de professionnalisme, car nous pouvons observer les employés exerçant leur métier. De plus, durant nos observations nous avons pu remarquer que plusieurs employés laissent leurs objets personnels tels que des tasses ainsi que leur sac à dos ou porte-monnaie sur

---

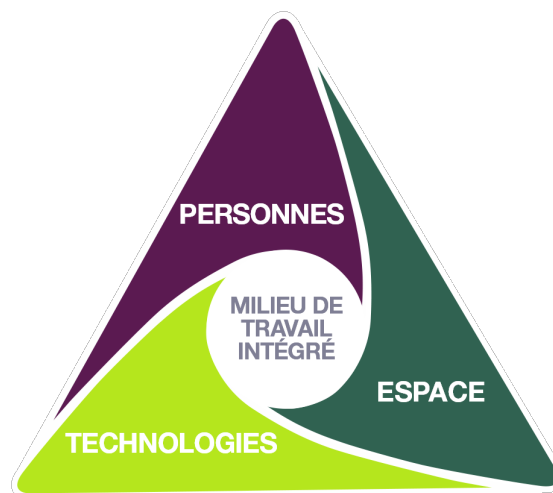
<sup>19</sup> Lors du projet de recherche, nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer la nouvelle DGR de SPAC.

le bureau individuel qu'ils occupent durant la journée. Cela démontre la confiance qui règne au sein de cet espace de travail ouvert.

#### 3.4.4 Le plan d'aménagement (automne 2016)

Le plan d'aménagement est basé sur trois piliers, les individus, l'espace et la technologie. La figure ci-dessous présente les trois piliers fonctionnant ensemble pour avoir un environnement sain et productif.

Figure 3.3 : Les trois piliers du MTAA



Source : Document interne à l'organisation

Le plan d'architecture commence avant tout par répondre aux besoins des employés dans leur milieu de travail. En réponse aux consultations des employés pour l'élaboration du PFT, les experts ont souhaité répondre à trois besoins primordiaux, et se focaliser sur le bien-être des individus. Le comité des experts dévoile que l'aménagement du nouvel espace de travail est conçu en fonction du bien-être physiologique, psychologique et fonctionnel des employés.

## Le bien-être physiologique

Le bien-être physiologique se caractérise par l'impact de l'environnement sur le bien-être physique des employés. De ce fait, l'environnement est conçu en respectant le confort thermique, comme l'indique l'American Society of Heating, Refrigerating and Air Conditioning Engineering (ASHRAE), il est important de respecter les consignes concernant les courants d'air ou la température. Dans un espace de travail, la température maximale, en été, doit être de 20 degrés Celsius maximum. Donc le comité des experts a décidé de respecter les 20 degrés Celsius maximum à l'année. Les experts se sont de nouveau fiés à l'ASHRAE, pour établir le taux d'air frais ainsi que le taux d'humidité nécessaire dans un environnement de travail. Donc, un taux d'humidité autour de 50% permet de créer un environnement plus sain pour les employés, d'éviter l'assèchement de la peau ainsi que les problèmes respiratoires. Enfin, le confort acoustique a aussi été considéré, il est important de limiter le bruit dans les environnements de travail ouverts, pour ce faire, un acousticien a été embauché et plusieurs matériaux atténuant le bruit ont été mis en place dans l'espace de travail. Un dispositif technique qui est appelé le « *white noise* » est utilisé dans l'espace pour atténuer le bruit. Ce terme est expliqué par un employé de SPAC :

C'est-à-dire qu'il y'a du bruit qui est intentionnellement dans l'air pour masquer le bruit de la ventilation ou masquer toutes sortes de bruit. Alors artificiellement nous entendons beaucoup de bruit à un point tel qu'on ne se rend plus compte de ce qui se passe autour, on l'utilise souvent en architecture. (Antoine)

Pour finir avec le bien-être physiologique, les experts du projet ont souhaité respecter le confort visuel. Les experts ont mis en place des sources d'ombre pour respecter les limites des sources d'éblouissement.



### Le bien-être psychologique

Pour répondre au bien-être psychologique, les experts ont souhaité créer un espace qui reste fidèle à une organisation publique et plus particulièrement au gouvernement du Canada. De ce fait, l'espace est propre, professionnel et sérieux, sans fioritures.

### Le bien-être fonctionnel

Les experts de SPAC désirent construire un environnement ergonomique. Les stations de travail sont universelles, elles doivent convenir à tous les employés. C'est pour cela que le comité des experts a mis un point d'honneur à choisir du mobilier qui puisse s'ajuster. De plus, la manipulation des mobiliers et matériaux de travail est simple et la circulation dans l'espace est faite de manière fluide. Par le fait, les couloirs et allées de l'espace peuvent tous s'emprunter dans les deux sens de circulations, aucune allée n'est bloquée par un mur ou un mobilier.

Au début du projet de transformation, le DGR était axé sur un principe d'économie, le but du projet était principalement de diminuer les coûts de location et il revendiquait cela au comité pilote. Cependant, au fil du temps, les directeurs du projet de transformation de SPAC ainsi que la responsable de la gestion du changement se sont rendu compte de l'impact que pourrait avoir ce projet d'envergure sur le bien-être des employés. De ce fait, ils ont décidé de profiter du changement pour travailler sur les enjeux du bien-être au travail, reconnaissant le potentiel du projet sur ce plan. Cette décision importante a permis de donner une autre tournure au projet et donc de mieux répondre aux besoins des employés. Le fait de montrer aux employés que les organisateurs du projet pensent à leur satisfaction et leur bien-être a été un facteur d'acceptation et d'adoption du changement.

### 3.4.5 L'architecture de l'espace

Tout d'abord, le blanc est la couleur dominante dans l'espace de travail, celui-ci est harmonisé avec des nuances de gris et des touches de bleu et d'orange. L'espace de travail de SPAC contient des plantes vertes, de la même variété, assez grandes afin de donner cet aspect de verdure. Le comité des experts s'est renseigné sur les bienfaits des plantes vertes dans les espaces de travail, et a souhaité mettre quelques plantes afin de satisfaire les employés et de donner un aspect plus agréable à l'espace en le décorant. De plus, elles sont proches des fenêtres pour bénéficier de la lumière naturelle. Autre point de décoration, à l'entrée, un tableau d'un artiste québécois a été intégré, il représente des feuilles d'érable éclatées, rappelant ainsi que les lieux appartiennent à la fonction publique canadienne.

Les couloirs du nouvel espace de travail de SPAC ne sont pas linéaires. En effet, pour créer un certain dynamisme dans l'espace, les architectes ont mis en place des angles sur les murs. Ces angles ont pour objectifs de diriger les employés. L'espace est majoritairement conçu pour favoriser le déplacement de ces derniers, c'est donc pour cela que réfléchir à la circulation est important. Celle-ci doit se faire dans les deux sens, et ne pas être bloquée par un mur ou un bureau. De plus, pour faciliter la circulation et le repérage des employés dans leur nouvel espace de travail, celui-ci est séparé en quatre zones bien distinctes.

La zone A, qui signifie Accueil, est la réception et les espaces de formation, la zone C (centre) est dédiée aux espaces de réunion. Ensuite, il y a la zone S (Sud) où se trouvent la plupart des équipements communs, tels que les imprimantes. Et enfin, la zone E (Est) où se trouvent toutes les salles polyvalentes. La figure suivante illustre le mur dynamique.



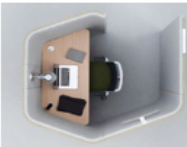

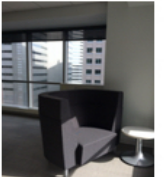
Figure 3.4 : Mur dynamique des bureaux montréalais de SPAC




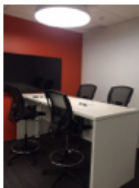


Source : Document interne à l'organisation

Dans chacune des zones se trouvent plusieurs types d'espace de travail. Afin de répondre aux besoins des employés lors de la consultation pour le PFT, l'espace va bénéficier de plusieurs aires de travail. Les tableaux suivants synthétisent la variété des espaces de travail présents dans le MTAA.

Tableaux 3.3 : Synthèse des différents espaces de travail

Aires de travail individuelles		
Type d'espace	Description	Image
<p><b>Les stations individuelles (241)</b> Les employés sont deux part deux et dos à dos. Espaces dédiés à un travail individuel plus long Favorise la communication <i>ad hoc</i></p> <p><b>Les salles de réflexions (9)</b> Espaces entièrement fermés favorisant la concentration et l'isolement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tables et chaises que l'on peut ajuster</li> <li>• Deux écrans d'ordinateurs</li> <li>• Lampe individuelle</li> <li>• Écran acoustique</li> <li>• Deux tiroirs sont disponibles en guise de rangement</li> <li>• Banc au centre des bureaux favorisant les collaborations <i>ad hoc</i>.</li> </ul>	
<p><b>Les « bancs de travail » (38)</b> Espaces individuels dans un long bureau, pouvant accueillir 6 personnes côtes-à-côtes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tables et chaises que l'on peut ajuster</li> <li>• Un écran d'ordinateur</li> <li>• Un tiroir de rangement</li> <li>• Long luminaire éclairant les 6 bureaux</li> </ul>	
<p><b>Les « cocons » (18)</b> Espaces favorisant la concentration et l'isolement. Création d'une intimité dans l'espace ouvert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection acoustique et visuelle</li> <li>• Tables et chaises standards</li> <li>• Un écran d'ordinateur</li> </ul>	
<p><b>Les cabines téléphoniques (9)</b> Espaces permettant de faire des appels téléphoniques professionnels ou privés sans déranger les individus travaillant dans l'espace ouvert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petits espaces 100% isolés du bruit</li> <li>• Tabouret et tablette munis d'un câble laissant passer le réseau internet.</li> <li>• Vitres de chaque cotés afin que l'individu à l'intérieur ne se sente pas oppressé.</li> </ul>	
<p><b>Les fauteuils isoloirs (11)</b> Espaces Installés dans l'optique où les employés ont un besoin de faire de la lecture sans être devant un ordinateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Larges fauteuils confortables</li> <li>• Disposés en face des fenêtres</li> <li>• Propices aux collaboration <i>ad hoc</i></li> </ul>	

Source : Document interne à l'organisation

Aires de travail dédiées à la collaboration		
Type d'espace	Description	Image
<p><b>Les espaces de collaborations semi-ouvertes (15)</b></p> <p>Espaces favorisant les collaborations informelles pouvant devenir formelles grâce à la présence d'un grand écran de télévision</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fauteuils de différentes tailles</li> <li>Tables basses</li> <li>Tablettes mobiles fixées aux fauteuils</li> <li>Écran de télévision</li> </ul>	
<p><b>Les salles de réunions fermées (28)</b></p> <p>Espaces dédiés aux collaborations professionnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tables hautes</li> <li>Chaises ajustables</li> <li>Écran plat</li> <li>Outils nécessaires aux vidéoconférences et présentations visuelles</li> </ul>	
Les espaces informels		
Type d'espace	Description	Image
<p><b>Les cuisinettes (2)</b></p> <p><b>Café :</b> Grande table pouvant accueillir 16 personnes, grandes banquettes avec de hauts dossiers pouvant accueillir 6 personnes. Chaque banquette contient une télévision, car cela peut servir d'espace de collaboration.</p> <p><b>Lounge :</b> espaces plus petits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Café : contient tout le nécessaire pour entreposer et chauffer son repas. Le mobilier de la cafétéria est modulable.</li> <li>Lounge: 4 micro -onde, tables, un petit frigidaire ainsi qu'un distributeur de friandises. Présence d'un tapis roulant pour les employés souhaitant faire de l'exercice</li> </ul>	
<p><b>Le vestiaire (1)</b></p> <p>Espaces dédiés aux rangements des objets personnels de chaque employé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casier de style universitaire avec code électronique.</li> <li>Chaque vestiaire est de même superficie et peut contenir les effets personnels des employés, c'est-à-dire leur manteau, chaussures ainsi que, pour certains, leur casque de chantier.</li> <li>Vestiaire de sport en travaux</li> </ul>	

Source : Document interne à l'organisation

### 3.4.6 Les équipements technologiques

Un espace de travail ouvert, mobile et flexible ne peut pas être efficace s'il ne bénéficie pas d'équipements technologiques pouvant supporter les employés dans l'organisation de leur travail. L'acquisition et l'installation de nouvelles technologies sont des défis majeurs dans l'obtention de fonds et d'autorisations. Une réunion a donc eu lieu avec Services partagés Canada afin de les investir dans le projet de transformation de l'espace des locaux de Montréal.

En cours de route, tout l'espace de travail de SPAC bénéficie du réseau sans fil (Wifi), et des matériels de bureaux permettant une connexion en tout lieu. De plus, un système de réservation de bureau a été mis en place, afin que chaque employé puisse avoir un espace de travail dans la zone qui lui convient. Ce système de réservation se nomme *Archibus*. Dans l'espace de travail de SPAC, les experts avaient prévu 85% d'espaces de travail qui doivent être réservés. Ce logiciel, donne une vue d'ensemble sur les postes de travail de SPAC, l'employé peut ainsi choisir un espace qui est disponible pour la tâche qu'il a à réaliser.

De plus, un système d'affichage des écrans est nécessaire, notamment pour connecter l'ordinateur portable à un autre écran ou bien se connecter par réseau internet avec fil. Ce logiciel se nomme *DisplayLink*, tous les employés sont dans l'obligation de télécharger le logiciel avant d'emménager dans les nouveaux espaces.

Concernant la collaboration, un logiciel de messagerie instantanée est disponible pour les employés. Ce logiciel se nomme MI-IM (messagerie instantanée - *instant messaging*), celui-ci est un logiciel gouvernemental qui a pour objectif de créer des discussions rapides, formelles ou informelles entre les employés. De plus, ce logiciel permet aux employés d'indiquer à quel poste de travail ils se trouvent et d'ajouter une photographie à son profil afin d'être identifiables par leurs collègues. Enfin, cela a

l'avantage d'éviter la surcharge de courriel. Un logiciel de collaboration à distance est nécessaire dans ce nouveau milieu de travail. Le logiciel *WebEx* permet de créer des appels vidéo afin de réaliser des vidéoconférences avec des membres des autres ministères ou des individus n'étant pas disponibles physiquement à SPAC de Montréal. Ce logiciel s'apparente à *Skype*.

Dans un espace de travail mobile et flexible, le papier est incommode pour les employés. De ce fait, un logiciel d'archivage a été créé par le gouvernement du Canada, afin de stocker chaque document écrit. Ce logiciel est GCDocs.

### 3.5 La mise en place du projet de transformation de l'espace

#### 3.5.1 Kiosque de présentation du plan d'aménagement (Automne 2016)

À l'automne 2016, une fois que le plan d'aménagement a abouti, le comité des experts a organisé un kiosque, dont l'objectif était de présenter le nouvel espace de travail de SPAC à tous les employés. Ce kiosque a eu lieu dans la salle de « café », le comité des experts a montré des images aux employés et ont été disponibles pour répondre à toutes leurs questions. Pour les personnes ne pouvant être présentes lors de ce kiosque, le plan d'aménagement a été rendu disponible sur l'intranet de SPAC.

Au mois de novembre 2016, le comité pilote ainsi que le comité des experts ont décidé d'installer un espace de bureau prototype, afin de donner un aperçu du mobilier. La direction du projet a donc loué quelques tables de travail individuelles, qui peuvent être ajustées, ainsi qu'une chaise universelle. De plus, ils ont aussi loué une cabine téléphonique. Les employés ont bénéficié d'un avant-goût réel de leur futur espace de travail, et ils ont eu la liberté de tester les nouveaux mobiliers.

Ensuite, les employés ont été appelés à tester plusieurs équipements. Les casques d'écoute ainsi que les sacs de transport ou encore les claviers et souris d'ordinateur portable ont aussi été expérimentés avant leur déploiement. Les employés ont pu choisir entre plusieurs modèles. Ils étaient aussi sollicités pour donner leur avis sur les futurs équipements.

### 3.5.2 Première consultation des employés (automne 2016-hiver 2017)

Une première consultation des employés a été mise en place dans le but de recueillir les premières impressions sur les futurs espaces de travail. Les comités souhaitent connaître leurs avis sur l'espace de travail, ainsi que leur préférence quant au design et aux couleurs. C'est donc à ce moment que les employés ont reçu un courriel afin de donner leurs impressions et transmettre leurs recommandations. De plus, un sondage a été envoyé à tous les employés, leur permettant de prendre part au choix des couleurs du futur espace. Deux palettes de couleurs ont été choisies par le comité des experts, et les employés ont eu la liberté de choisir la nuance qu'ils préféraient, entre « l'atmosphère tonique », et « l'atmosphère urbaine ». 200 employés ont répondu au sondage, sur 200 répondants, 102 ont préféré « l'atmosphère urbaine », contre 98 pour « l'atmosphère tonique », ce qui est un résultat très serré. Certains employés ont choisi leurs couleurs favorites en ajoutant des commentaires constructifs, ce qui a permis aux experts de faire quelques ajustements. Finalement, c'est « l'atmosphère urbaine » qui a été choisie.

### 3.5.3 Déménagement dans un espace temporaire (mai 2017)

Afin de réaliser les travaux dans le local de SPAC à la place Bonaventure, les employés ont déménagé dans un espace de transition. Ils sont restés dans cet espace temporaire huit mois, de mai 2017 au 15 janvier 2018.



Ce déménagement dans l'espace temporaire a été organisé et communiqué aux employés dès l'automne 2016. Il était important d'informer et d'organiser adéquatement cette étape. De ce fait, les gestionnaires avaient pour mission d'informer les employés sur la date et l'heure du déménagement de chaque direction, mais aussi de mettre en place une logistique disciplinée afin que les employés sachent quoi prendre, où et comment allait se dérouler l'emménagement dans cet espace de temporaire. Des personnes-ressources étaient disponibles pour guider et répondre aux questions des employés.

Cet espace temporaire était situé dans l'immeuble de la place Bonaventure, au rez-de-chaussée, proche de la réception et de l'air de restauration, au sein d'une salle d'exposition. 60% des employés ont travaillé dans l'espace temporaire, les 40% restant sont, entre autres, l'équipe des ressources humaines ainsi que l'équipe de communication, car leurs anciens espaces de travail ne font pas partie du nouvel aménagement. De ce fait, ils ont eu l'autorisation de rester dans leur bureau.

Cet espace temporaire était à aire ouverte, avec un mobilier loué par SPAC pour l'occasion. Les bureaux contenaient que très peu de cloisons, et pouvaient accueillir quatre personnes. Les directeurs bénéficiaient quant à eux de bureaux fermés. L'espace était sombre et gris, sans fenêtre. Afin de pallier ce manque de lumière, l'organisation a investi dans d'imposantes lumières, normalement dédiées au cinéma. L'éclairage de cet espace était 100% artificiel, comme nous l'indique Luc : l'éclairage était très sombre, ce qui explique l'achat des lampes d'appoint.

Dans l'espace temporaire, les bureaux des directeurs ainsi que la majorité des salles de réunions n'avaient pas de plafond. De ce fait, les individus pouvaient entendre les discussions incluant celles qui auraient dû rester confidentielles.

C'était très écho puis les salles de réunion n'avaient pas de plafond, donc à plusieurs reprises je n'étais pas tout seul, à plusieurs reprises je me suis plaint il y avait des réunions j'étais obligé d'aller cogner à la porte, « bah écoutez il n'y a pas de plafond pouvez-vous juste baisser un peu la voix ». (Christophe)

De plus, la ventilation était mauvaise, ce qui entraînait de l'inconfort pour les employés, car ils avaient froid, et de nombreuses douleurs physiques ont été mentionnées, par exemple les maux de tête ou la fatigue oculaire. En effet, les individus travaillaient avec un seul écran, sans lumière adéquate. L'espace temporaire étant dans une grande salle d'exposition proche de l'aire de restauration, les employés se plaignaient des odeurs de nourritures, ainsi que du bruit du train, celui-ci passant sous la salle d'exposition. De plus, le montage et le démontage des kiosques des expositions entraînaient un bruit intense. Les employés se sont plaints de cet espace et avaient l'impression de travailler dans un « entrepôt ».

C'était bruyant, c'était gris, c'était froid donc la transition était intense, de partir de quelque chose de chaleureux à quelque chose d'ultra froid. (Mélissa)

Cet espace temporaire, qui n'était pas des plus agréable, a joué un rôle majeur dans la transformation. En effet, celui-ci a premièrement été utile pour loger les employés durant les travaux de réaménagement. Cela a donc permis à SPAC de rester productif et efficace durant les travaux.

L'espace temporaire a joué un rôle fort dans l'acceptation du projet de transformation. Celui-ci était sombre et très bruyant, les employés avaient du mal à se concentrer. En conséquence, ils avaient des maux de tête, à cause du manque de lumière naturelle et de l'utilisation d'un seul écran d'ordinateur. De ce fait, les employés étaient pressés de sortir de cet espace de travail temporaire, et avaient hâte de découvrir les nouveaux espaces.

Cet espace a permis l'amenuisement des craintes éprouvées par les employés, et de créer un certain engouement à l'encontre des nouveaux espaces de travail de SPAC, les employés exprimaient leur empressement de travailler dans des espaces plus modernes et agréables.

À la blague que c'est un des prérequis au succès c'est d'avoir le pire espace temporaire du monde entier comme ça les gens peuvent juste être content de sortir de là. (Veronica)

Je suis allé voir les gens, à la blague certains disaient « vous nous avez envoyé dans un espace moche comme ça pour qu'on accepte plus facilement les nouveaux bureaux » ce n'était pas ça l'intention, mais c'est vrai. (Luc)

C'était unanime, on avait juste hâte de sortir de là. (Julie)

#### 3.5.4 La Grande Consultation (juin 2017)

Le 12 juin à Montréal a eu lieu une grande consultation. Celle-ci s'est déroulée dans les bureaux de l'OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale), car SPAC avait besoin d'un grand espace pour accueillir 180 employés. La consultation avait pour but de prendre connaissance des différents défis que pourrait rencontrer le nouvel espace de travail, ainsi que de recenser les besoins des employés et les pratiques qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans leur nouvel environnement.

Les deux comités de transition culturelle ont organisé cette consultation avec l'appui du comité des jeunes. La grande consultation a été organisée sous forme de tables de discussion, animée par une personne volontaire, qui écoutait les dires des participants et une autre personne avait la fonction de scribe. Cette consultation s'est organisée de manière à être efficace, tout en reposant sur un esprit de confiance. Chaque participant a été invité à parler à tour de rôle au sein de leur table de discussion. Environ douze tables de discussion ont été constituées, avec chacune une dizaine d'individus. Cette grande consultation a duré une demi-journée. Le 13 juin 2017, les bureaux de SPAC

de la ville de Québec ont aussi fait cette consultation avec environ 70 employés. Cette consultation ne touchait pas seulement l'environnement de travail de SPAC à Montréal, elle était aussi portée sur les modes de travail, dont l'utilisation des nouvelles technologies, des bureaux de SPAC à travers la région de Québec.

Des questions ont été établies en avance pour guider les discussions. La première partie était le tour de table, les participants se sont présentés et ont été invités à exprimer leur enthousiasme ou non, quant aux projets Montréal 2018. La deuxième partie a été basée sur une question ouverte : « En vous projetant dans ce nouvel environnement de travail ouvert, avec une cohabitation rapprochée, un partage des bureaux et d'espaces communs, quels sont vos commentaires et vos besoins ? ». Et enfin, la troisième partie de cette consultation était orientée sur les modes de travail mobiles et flexibles. Pour conclure, la dernière question était centrée sur les règles de vie, des idées concernant la mise en œuvre des règles au sein d'un milieu de travail axé sur les activités étaient suggérées. Le tableau suivant présente la synthèse des résultats de cette grande consultation.

Tableau 3.4 : Synthèse de la grande consultation

Environnement de travail	Mode de travail
<p style="text-align: center;"><b>Règles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune règle stricte</li> <li>- Cadre de vie clair et facile à utiliser</li> <li>- « Bonne pratique »</li> <li>- La cafétéria doit avoir des règles afin de favoriser les places disponibles et limiter le bruit</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Bruit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecter le besoin de silence et de concentration</li> <li>- Climat de travail qui prône la confiance afin d’oser faire des interventions auprès des collègues</li> <li>- Respecter les espaces personnels et ne pas s’imposer avec une conversation téléphonique bruyante</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Odeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir conscience que son plat ou son parfum sent fort</li> <li>- Pouvoir se déplacer dans un lieu adéquat pour manger</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Station de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecter la propreté des stations de travail</li> <li>- Avoir une station de travail ergonomique</li> <li>- Avoir la possibilité de disposer ses objets personnels</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Santé et sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une préoccupation au niveau des douches, celles-ci sont situées au niveau des stationnements, ce qui engendre un manque de sécurité</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Télétravail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir la possibilité de faire plus de télétravail</li> <li>- Avoir les outils nécessaires pour travailler à distance</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir les outils adéquats pour collaborer</li> <li>- Utilisation obligatoire de la messagerie instantanée et de WEBEX</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Productivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir évaluer le rendement des employés de la même façon que s’ils travaillent à proximité</li> <li>- Les outils doivent être efficaces tant dans l’espace de travail de SPAC, mais aussi lors de télétravail</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Esprit d’équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des actions pour favoriser la cohésion d’équipe</li> <li>- Conscience que les réunions à distance ont un impact moins efficace que les réunions en face à face</li> <li>- Mettre en place des actions pour accueillir et suivre les nouveaux employés</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Technologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir de l’aide quant à l’utilisation des nouvelles technologies : mettre en place des personnes ayant des facilités avec l’utilisation des nouvelles technologies au sein de SPAC</li> <li>- Les systèmes sont lents donc entraînent des pertes de temps</li> <li>- Les ordinateurs portables standards ne pourront pas supporter les logiciels puissants et lourds</li> <li>- Le service de technologie de l’information (TI) offre un service trop lent.</li> </ul>

## La boussole

Cette consultation a permis de faire émerger un code de vie pour le milieu de travail axé sur les activités de SPAC à la place Bonaventure. En prenant en considération les besoins des employés émis lors de cette consultation, le comité « environnement de travail » a fait émerger un code de vie prenant la forme d'une boussole. Cette boussole est basée sur le simple fait que les employés n'évolueront pas dans un environnement de travail impliquant des règles strictes, mais plutôt dans un environnement fondé sur un code de vie qui prône le savoir-vivre : « On parle du gros bon sens » (Sarah).

Cette boussole repose sur l'idée de développer et de maintenir un environnement productif et sain tout en ayant des relations harmonieuses. Pour ce faire, les employés peuvent suivre quatre points de repère et adopter celui qui convient le mieux selon la situation. Cette boussole donne donc la liberté d'adopter le comportement le plus adéquat en fonction d'une situation particulière. Le tableau suivant présente les points de repère de cette boussole. Cela est suivi d'une figure illustrant cette boussole.

Tableau 3.5 : Points de repère de la boussole

Respect	Le respect signifie que les employés doivent agir de façon respectueuse envers leurs collègues et leur environnement de travail. Par exemple, il est primordial de nettoyer le bureau à la fin de la journée pour que le prochain qui s'installe à ce bureau bénéficie d'un espace de travail propre.
Conscience	Cela signifie qu'il est important d'avoir conscience de soi et des autres. Par exemple, il est important que l'individu soit en mesure de se rendre compte que s'il parle trop fort au téléphone, cela peut déranger la personne installée à côté de lui. Par conséquent, il doit être conscient de chercher un endroit isolé pour passer son appel téléphonique.
Courtoisie	La courtoisie dans l'environnement de travail mobile et flexible signifie faire preuve de civilité. Rester poli, et aller vers les autres avec de la sympathie et du respect. Par exemple, face à un collègue parlant trop fort, il est suggéré de le lui faire remarquer de façon respectueuse.
Communication	Dans la boussole, le repère de la communication est caractérisé par la création d'un climat favorable à la collaboration, et cela passe par une communication bienveillante et ouverte

Figure 3.5 : La boussole



Source : Document interne à l'organisation

En ce qui concerne le comité des « modes de travail mobiles et flexibles », ces derniers ont établi des guides à suivre sous forme de documents, mais aussi de tutoriels vidéo. « Le guide abrégé de l'utilisateur MI » est un guide créé dans le but d'expliquer l'utilisation de la messagerie instantanée (MI) aux employés. Afin de pousser encore plus loin ce guide et de le rendre plus attractif, le comité a aussi mis en place un tutoriel vidéo. Ceci est efficace pour les personnes qui sont moins à l'aise avec la technologie, car la vidéo montre des individus, en direct, utilisant la MI. Cette vidéo se trouve dans l'intranet de l'organisation et est accessible à tous.

Dans le même ordre d'idée, un guide d'utilisation pour l'outil de collaboration à distance : WebEx. Celui-ci explique aux employés ce qu'est WebEx, et qui sont les personnes qui y ont accès. De plus, une troisième partie du document est dédiée à la création d'un compte, à l'aide de ses identifiants et d'un code d'accès transmis par l'administrateur du logiciel au sein de SPAC.

### 3.5.5 Le déménagement

#### L'emballage des effets personnels (décembre 2017)

Durant la semaine du 11 décembre 2018, chaque gestionnaire a distribué à son équipe trois boîtes ainsi qu'un sac et des étiquettes pour que ces derniers puissent identifier leurs effets personnels. L'organisation a décidé de donner seulement trois boîtes aux employés pour respecter l'une des valeurs du MTAA, soit diminuer l'empreinte environnementale. Seuls les documents les plus nécessaires à leurs tâches doivent être gardés, le reste devant être numérisé grâce à l'application gouvernementale GCDocs. Le papier est un enjeu important au sein de gouvernement, car c'est un environnement qui a toujours travaillé avec des documents écrits, imprimés. Des journées ménages ont été organisées pendant le processus de transformation.



Dans le but de faciliter le déménagement, un guide a été rédigé avec une démonstration en image, de l'emballage des cartons afin d'aider à la compréhension de cette étape. Ce guide stipulait les différentes étapes de l'emballage des effets personnels et des anciens outils de travail. Les employés étaient dans l'obligation de mettre leurs documents, leurs effets personnels dans les boîtes, et leurs souris ainsi que leur clavier dans le sac de transport choisi. De plus, ils avaient la mission de récupérer leur nouveau téléphone cellulaire et de déposer l'ancien téléphone filaire à la réception.

C'est ainsi que le 12 janvier 2018, les employés dans l'espace temporaire ont terminé l'emballage de leurs objets, suivi des employés de Services ministériels, gestion stratégique et Communications (SMGSC, et les ressources humaines, qui sont restées au 7<sup>e</sup> étage, le 15 janvier 2018. Et enfin le 16 janvier 2018, ce sont les employés du Système de planification du travail (SPT) du 7<sup>e</sup> étage, ainsi que santé sécurité au travail (SST) au 8<sup>e</sup> étage qui ont emballé leurs effets personnels en vue du déménagement dans le nouvel espace de travail de SPAC.

L'emménagement dans les nouveaux locaux (janvier 2018)

Suite à une entente avec le bailleur de la place Bonaventure, SPAC a déménagé plus tôt que prévu. Le déménagement était programmé pour le mois d'avril 2018. De plus, l'espace temporaire étant dans une salle d'exposition, celle-ci devait être libérée fin janvier afin être en mesure d'accueillir une exposition. De ce fait, les employés étaient dans l'obligation de quitter cet espace temporaire. Cela a donc accéléré le processus de transformation, le déménagement a eu lieu au début de l'année 2018.

Le déménagement a été organisé de façon très méthodique. Un guide de déménagement a été réalisé. Celui-ci indiquait la façon dont les employés devaient trier et ranger leurs effets personnels avant d'intégrer les nouveaux locaux. De plus, des personnes-ressources ont été nommées pour aider les employés et répondre à leurs questions lors

de ce déménagement. Ces individus étaient les superviseurs immédiats, donc les gestionnaires de premier niveau. Le premier jour, chaque employé a eu un poste de travail attribué afin que celui-ci sache où se rendre et ne soit pas trop chamboulé. Dès que tous les employés ont été installés dans le nouvel espace, ils ont pu commencer à réserver leurs espaces de travail pour les journées suivantes. Un comité d'accueil a été mis en place. Il a été composé de personnes volontaires afin de faciliter l'emménagement des employés dans les nouveaux espaces de SPAC. Les individus du comité étaient séparés en quatre groupes, selon un horaire et un endroit assigné. Environ vingt personnes s'étaient portées volontaires pour intégrer le comité. Le tableau 3.6 présente les groupes composant le comité d'accueil.

Tableau 3.6 : Groupes du comité d'accueil

Groupe de l'entrée	Le groupe de l'entrée se chargeait d'accueillir les employés, vérifier leur carte d'accès et les diriger dans le vestiaire.
Groupe des casiers	Ce groupe avait pour mission d'aider les employés à trouver leur casier, expliquer la procédure pour changer le code des casiers, afin que les employés créent leur propre code, ensuite de diriger les employés vers les stations de travail.
Groupe des stations de travail	Le groupe des stations de travail, quant à lui, devait aider les employés à trouver leur station de travail ainsi que les aider à s'installer. Leur montrer les différents espaces de travail et les inviter à explorer leur lieu de travail.
Groupe des technologies	Le « <i>Geek Squad</i> » est un groupe de personnes ayant de l'aisance avec les nouvelles technologies. Ils ont été identifiés avec un chandail vert. Leur mission est d'aider les employés à installer leurs outils technologiques.

Afin de montrer aux employés leurs nouveaux milieux de travail, des visites plus détaillées étaient organisées après le déménagement. Ces visites permettaient aux employés de faire le tour des locaux et de comprendre chaque utilisation des espaces. De plus, l'individu qui faisait visiter les locaux en profitait pour rassurer ses collègues et leur donner des astuces afin de s'approprier leur nouvel espace de travail.

Je faisais des visites guidées tous les jours, parce qu'on est rentré sur 4 jours, 4 groupes, puis j'avais des horaires avec des visites guidées, j'avais du monde-là, j'avais 10/12/15 personnes par visites, alors qu'il pouvaient aller n'importe où, mais les gens voulaient faire la visite avec quelqu'un, et puis moi ça me permettait d'expliquer l'utilisation des locaux, l'usage, pourquoi c'est une salle de collaboration formelle, pourquoi est-ce que celle-là est informelle, puis là je passais les messages, vous êtes libre, vous allez où vous voulez, tu sais, on va donner un sens de contrôle aussi là, vous avez une grande liberté, utilisez-la. (Françoise)

Dès le début du projet, les employés ont été appelés à s'impliquer dans le processus de transformation de l'espace de travail. L'élaboration du Programme Fonctionnel et Technique (PFT) a permis aux employés de nommer leurs besoins. Ensuite, ils ont pris part à une formation en gestion du changement pour les préparer à la transition culturelle. Cette formation en gestion du changement a permis d'impliquer les employés et de les faire adhérer à la transformation de leur espace de travail plus naturellement. De plus, une activité essentielle au changement a été organisée par le comité de transition culturelle, la grande consultation. Cette consultation a permis aux employés d'exprimer leurs craintes ainsi que leurs exigences en toute liberté. C'est grâce à cette consultation qu'est né le code de vie (dont la boussole) du MTAA. Les employés ont été impliqués dans l'organisation de ce projet, ceci a eu pour avantage de diminuer les tâches du comité pilote.

L'implication constante des employés nous renvoie à la collaboration accrue que recherchent les organisations contemporaines. En effet, l'implication de ces derniers va avoir un effet sur le partage des informations et donc augmenter la créativité et la

productivité dans l'entreprise (Visher,2007). La planification du projet de transformation de l'espace de SPAC va dans le sens de la littérature, l'organisation souhaite créer une collaboration constante entre les employés, que ce soit en multipliant les salles de réunions ou en créant des comités pour créer le MTAA.

L'implication du syndicat dans le projet a été une décision managériale importante, car les syndicats peuvent être critiques face aux changements qui peuvent porter atteinte au bien-être des salariés. Le syndicat a commencé par être méfiant vis-à-vis du projet de transformation. Se sentant mis de côté, le syndicat s'est inséré dans le processus. Suite à cela, plusieurs consultations auprès des syndicats ont été effectuées afin de connaître leur point de vue et de les impliquer dans le projet. Un employé rencontré faisant partie du syndicat nous a dit encourager le télétravail tout en soulignant que le projet présente, à son avis, des limites, dont la non-personnalisation de l'espace de travail ainsi qu'à la disparition des places de travail attitrées. Finalement, leurs réticences sont passées à de la satisfaction.

Je suis rentré dans le syndicat une des raisons c'était parce qu'il existe des règles, des politiques gouvernementales sur le télétravail depuis plus de 10 ans, mais il n'y a personne qui les faisait respecter alors moi je suis arrivé et puis j'ai tapé sur la table et j'ai dit regardez c'est -là, les politiques sont là et vous devez le faire [...]il faut réaliser quand même qu'on passe beaucoup d'heures de notre vie active dans nos bureaux, surtout que c'est les meilleures heures de la journée. Finalement quand on rentre à la maison le soir on est fatigué [...] Ce n'est pas à nous, c'est complètement artificiel, alors on travaille à des bureaux, ce n'est pas comme des ateliers, on a la possibilité d'individualiser et cette possibilité n'existe plus. (Simon)

## Synthèse du processus de transformation

Nous présentons, dans le tableau suivant, une synthèse du processus de transformation. Il met en lumière les étapes clés du processus ainsi que les décisions managériales qui ont été prises lors de ce processus et qui ont été cruciales pour l'avancée et le bon déroulement du projet.

Tableau 3.7: Synthèse du processus de transformation de l'espace

	Janvier - octobre 2016 <b>L'idéation</b>	Octobre 2016 - avril 2017 <b>Le développement</b>	Mai 2017 - janvier 2018 <b>La mise en place concrète</b>
Étapes clés du processus de transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrivée du DGR</li> <li>- Fin du bail</li> <li>- Élaboration du PFT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La formation en gestion du changement</li> <li>- Le plan d'aménagement et la présentation du mobilier aux employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emménagement dans un espace temporaire</li> <li>- La grande consultation</li> <li>- Arrivée de la nouvelle DGR</li> <li>- Déménagement dans les nouveaux locaux</li> </ul>
Pratiques qui ont été bénéfiques au processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carte blanche laissée par le DGR pour établir le processus de transformation</li> <li>- Expertise des employés de SPAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créations des différents comités</li> <li>- Intégration du bien-être dans le projet</li> <li>- La confiance qui est accordée aux employés de SPAC durant le processus de développement du MTAA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication des employés : besoins inscrits dans le PFT, création de la boussole, test des outils...</li> <li>- Implications du syndicat : intégration dans les comités de décisions</li> </ul>

### 3.6 Après la transformation

Cette section concerne les activités mises en place après le déménagement au sein du nouvel espace de travail de SPAC. Il nous semble important de considérer ce qui est fait après la transformation, car c'est le moment où les employés vont commencer à prendre possession du nouvel espace de travail. L'après-transformation est une étape majeure qui doit être prise en compte et soignée par les planificateurs du projet de transformation pour permettre à leurs employés de s'adapter à ce nouvel environnement et aux nouvelles méthodes de travail.

#### 3.6.1 Les comités post occupation

Une fois la transformation terminée, et les employés installés dans leur nouvel espace de travail, les comités du projet ont poursuivi le suivi des employés afin de les aider à s'adapter. Le tableau 3.8 présente les différents comités mis en place à la suite de l'emménagement dans le local réaménagé.

Tableau 3.8 : Comités Post occupation

	Participants	Rôles
<b>Comité ergonomie</b>	Un ergonome certifié a formé les employés volontaires afin que ces derniers puissent être des personnes références dans le domaine. Les employés de ce comité sont visibles dans l'organisation grâce à un collier orange.	Vérifier si les employés ont certaines douleurs et les conseiller dans l'ajustement de leur poste de travail et leur chaise pour qu'ils soient installés confortablement.
<b>Comité des « geek Squad »</b>	Composé d'employés volontaires et ayant de l'aisance avec les nouvelles technologies de l'information.	Aider les employés dans l'utilisation des nouvelles technologies. Donner des formations sur l'utilisation des nouveaux outils de travail. Organiser des activités afin que les employés ayant des problèmes ou des questions concernant la nouvelle technologie soient en mesure d'avoir des réponses et de l'aide.

### 3.6.2 Le sondage post-occupation

#### Sondage sur le milieu de travail

Des sondages ont été envoyés aux employés de SPAC afin de connaître leurs ressentis et leurs opinions concernant le nouvel environnement de travail. Un premier sondage a été effectué au bout de trois mois, puis un second au bout de 10 mois d'occupation des nouveaux locaux. Le sondage réalisé au bout de 10 mois a été partagé à 415 employés de SPAC de la place Bonaventure à Montréal. Sur 415 envois, 195 individus ont répondu à ce sondage, ce sondage demandait une participation volontaire, il a été réalisé en novembre 2018. Lors de ce sondage, SPAC souhaitait connaître les avis des employés sur neuf thèmes bien précis.

Le premier est la « collaboration », le second est la « mobilité et souplesse », ensuite la « productivité », « milieu de travail », « technologie », « bien-être », « gestion du changement », « mobilisation » et « écologisation ». Les résultats de ce sondage montrent que les employés se déclarent épanouis au sein de leur nouvel environnement. En effet, 90% des employés considèrent que le MTAA est propice à la collaboration. Ensuite concernant la productivité au sein du milieu de travail, 81% des répondants jugent que le MTAA a des répercussions positives sur leur efficacité et leur productivité. Le résultat du sondage nous informe aussi que comparativement au sondage effectué trois mois après le déménagement, au bout de 10 mois, la technologie est plus satisfaisante. 76% des employés trouvent qu'il est facile de repérer son collègue dans le MTAA et 81% indiquent qu'il est aisé d'installer son espace de travail tous les jours.

Selon le sondage, les employés qui ont répondu ont tous adopté le changement à plus de 85%. Enfin 85% des employés recommanderaient leur milieu de travail, ce qui est un résultat très positif.

Ce sondage nous permet de voir aussi l'augmentation entre trois mois d'occupation et dix mois. Une augmentation de la satisfaction des employés est observée pour chaque thème du sondage. Par exemple, à trois mois de vie dans le MTAA, 74% des employés considéraient que leur nouveau milieu de travail leur offrait les espaces nécessaires pour collaborer, 10 mois après avoir vécu dans le MTAA, ils sont 90% à penser cela (*voir annexe E*).

#### Le sondage sur la réservation des postes de travail

En mars 2018, un sondage a été distribué par courriel aux employés de SPAC afin de connaître leurs avis sur la réservation des espaces de travail. En effet, au fil de l'utilisation, de nombreuses plaintes ont été recensées quant à la réservation des



espaces. Les places les plus populaires sont souvent prises d'assauts, notamment celles près des fenêtres. De plus, les individus réservent des bureaux, mais oublient de libérer la place sur le logiciel s'ils n'ont plus besoin de s'y rendre. Sur 256 répondants, 62 étaient positifs quant à la réservation des bureaux, 64 individus souhaitaient que 50% des bureaux puissent être réservés et 130 individus trouvaient préférable que plus de la moitié des bureaux ne puissent pas être réservés. Maintenant, l'espace de travail compte 35% de bureaux qui doivent être réservés.

J'ai choisi la moitié parce que j'ai noté qu'il arrive souvent qu'il n'y ait pas de places à réserver dans l'archibus, mais il y a plein de places libres. Cela veut dire que les gens réservent les places à l'avance et oublient de les libérer lorsqu'ils sont absents ou en télétravail. (Réponse anonyme au sondage)

Et mettre svp ces stations plus loin des corridors. Ce n'est pas parce que l'on ne réserve pas que l'on est obligé de subir les déplacements des collègues. De belles places en centre ou près des fenêtres seraient agréables. (Réponse anonyme au sondage)

### 3.5.3 Les ajustements post occupation

L'ajustement des stations de travail réservées a été suivi par d'autres ajustements. Le comité pilote ainsi que le comité des experts a fait quelques ajustements de l'espace de travail, en effet, une fois que les employés ont commencé à utiliser les différents espaces que propose le MTAA, certains aspects ne fonctionnaient pas. Par exemple, la technologie, les vidéoconférences n'ont pas fonctionné de suite dans le nouvel espace de travail. Cependant, aujourd'hui ce problème est résolu. Un second problème a été l'isolation, car certaines salles de collaboration n'étaient pas assez isolées et les employés étaient capables d'entendre ce qui se disait dans les salles voisines. Ce problème d'isolation a été rapidement pris en charge par le comité des experts.

Rapidement on s'en rendait compte quand on l'utilisait, on entendait la personne de l'autre côté, on s'est rendu compte que ça n'a pas été calfeutré au plafond puis au plancher. (Luc)

Une communication constante et transparente a été élaborée par le comité des experts du projet, il était important que les employés soient mis au courant en tout temps des problèmes et ajustements qui allaient être opérés.

Monsieur B. continuait d'envoyer des courriels de mises à jour sur une base assez régulière, OK voici une erreur, il y a des déficiences à corriger et puis tout ça, les gens étaient bien informés. (Luc)

Ils envoyaient des messages plus ou moins régulièrement pour dire voici on a fini de tels travaux, il y a quelques travaux qui s'en viennent on sait que ça ne marche pas, voici comment ça va fonctionner. (Véronica)

#### Les visites

Comme le souhaitait le DGR à l'origine du projet de transformation de SPAC, le MTAA de la place Bonaventure est devenu une vitrine pour les organisations publiques. En effet, de nombreuses entreprises sont conscientes que les espaces de travail ouverts, et axés sur les activités sont de plus en plus adoptés. Grâce aux résultats impressionnants de satisfaction des employés, SPAC est pour de nombreuses organisations un cas de succès. De ce fait, des employés ont animé entre 600 à 700 visites dans les nouveaux espaces, ces informations datent de février 2019. Enfin, SPAC participe à de nombreuses présentations dans des salons, un individu du comité des experts a été sollicité par Corenet aux États-Unis afin de présenter le projet de transformation Montréal 2018.

Le tableau suivant présente les décisions managériales qui ont été prises après l'emménagement dans les nouveaux locaux ainsi que les pratiques qui ont été bénéfiques au suivi du déménagement.

Tableau 3.9 : Synthèse des actions prises après l’emménagement

À partir de Janvier 2018	
Étapes clés du processus de transformation après l’emménagement	Pratiques qui ont été bénéfiques au processus après l’emménagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création des comités post-occupation</li> <li>- Mise en place de sondages</li> <li>- Ajustements post-occupation</li> <li>- Organisation de visites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L’intégration des employés dans les comités : a permis de s’adapter plus facilement</li> <li>- L’implication des employés dans les sondages : a montré aux employés que leurs avis étaient importants pour les dirigeants du projet</li> <li>- La communication constante afin que les employés soient au courant de tous les ajustements et les travaux dans leur nouvel espace de travail</li> <li>- Les visites permettent à l’organisation de faire rayonner leur projet et d’inspirer les autres ministères</li> </ul>

### 3.7 Synthèse du processus de transformation de l’espace

#### 3.7.1 Une transformation vécue comme un changement culturel

D’après nos entrevues semi-directives, nous avons pu remarquer que les dirigeants du projet de transformation conçoivent l’espace comme un vecteur de changement culturel. Les participants que nous avons rencontrés ont insisté sur l’expression

« transition culturelle » en abordant le projet de transformation. Ceci est aussi explicité dans le projet, car un comité se nommait « transition culturelle » et avait pour mission de développer des méthodes pour créer un environnement de travail sain et stimulant : « ce n'est pas un déménagement qu'on fait, on transforme nos façons de travailler pour le futur ». (Françoise)

C'est ça la difficulté moi je trouve d'un projet comme celui-là, faut que ça rentre dans nos mœurs et moi ma crainte c'est la pérennité parce que quand on est plus en mode projet ces choses-là retombent dans les anciennes façons de faire. Dans l'apprentissage, je pense que ça a été une bonne chose aussi c'est d'utiliser les réseaux existants parce que c'est une transition culturelle donc il faut que la nouvelle culture s'implante dans toutes les strates, il ne faut pas que ça soit en mode projet de transition culturelle, un déménagement oui, mais pas une culture, puis ça c'est difficile, mais comme santé sécurité a travaillé avec nous bah ils ont adhéré à cette nouvelle façon de faire là. (Françoise)

À ce moment-là c'est certain que c'est un changement de culture assez important les gens ont été habitués à avoir leurs espaces de travail personnalisés et puis là on s'en est allé vers au départ la vision du DG c'était 100 % non assigné. (Luc)

La transformation des façons de travailler pour le futur signifie, pour les planificateurs du projet, de changer la culture de l'organisation, la rendre plus moderne et attirante pour les futurs employés. Cette « transition culturelle » comme ils l'appellent, est provoquée par la transformation de l'espace. Les employés de SPAC pensent donc que la transformation de leur espace, en un MTAA moderne et axé sur les activités, va rajeunir l'organisation et changer la culture organisationnelle de SPAC. Ils ont donc l'idée qu'un réaménagement entraîne une transformation culturelle. Cependant, comme nous l'avons vu dans la recension des écrits, une culture organisationnelle n'est pas un phénomène de l'organisation que l'on peut orienter aussi aisément. Si nous reprenons la définition de Bosche (1984), la culture organisationnelle est « un système de valeurs partagées (ce qui est important) et de croyances (comment les choses fonctionnent) en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôles pour produire des normes de

comportement (la manière dont on fait les choses ici). » (*Ibid*, p.53). La culture organisationnelle est donc un aspect de l'organisation que l'on ne peut pas diriger ou planifier. Bien qu'une influence soit possible, c'est un phénomène qui se produit naturellement et que les employés vont adopter ou non.

Le MTAA de SPAC du centre de ville de Montréal suit les codes des espaces de travail axé sur les activités que nous décrit la littérature. Le comité des experts utilise du mobilier moderne installé dans un espace qui est lumineux et qui est axé sur les besoins des employés en fonction de leurs tâches. Cependant, nous pouvons remarquer quelques différences avec les espaces axés sur les activités des entreprises privées. Au sein de SPAC de Montréal, les employés ne désirent pas être « infantilisés » et souhaitent que leur milieu de travail reste sérieux et professionnel. Les employés de SPAC gèrent des fonds publics donc ils estiment que la « frivolité » n'est pas de mise au sein de l'organisation.

De ce fait, le MTAA ne bénéficie pas d'espace de loisirs, ce qui est différent de nombreuses entreprises qui mettent en place dans leurs différents locaux des salles de jeux, des bars ou encore des espaces dédiés à la détente. Les employés de SPAC considèrent que le temps qu'ils passent au sein de l'organisation doit être consacré à la réalisation des tâches professionnelles. Ainsi, les loisirs et les moments de détente sont organisés en dehors de leurs temps de travail. Ils ne se sentent donc pas « piégé », par leur nouveau milieu de travail. Cela contraste avec ce qui est observé chez Google ou Apple, par exemple, où tout est mis en place pour que les employés passent le plus de temps possible au sein de leur environnement de travail, ils ont tout le nécessaire pour s'épanouir et se sentir comme chez eux dans leur lieu travail (cafétéria, coiffeur, bar, salle de sport, lit...).

Chez SPAC le milieu de travail reste très professionnel, dans les espaces axés sur les activités des entreprises privées, les employés ont tendance à venir habillés de façon décontractée, car la culture organisationnelle est axée sur le confort et la disparition des éléments physiques de la hiérarchie (Sheikh et al, 2019, Salovaara, 2015). Selon nos observations, les employés de SPAC sont vêtus de tenues vestimentaires décontractées tout en restant professionnelles. Certains portaient des pantalons en *jeans*, mais la tenue était toujours élégante et soignée. Cela souligne leur professionnalisme et leur désir de représenter le gouvernement fédéral du Canada. Pour eux, le gouvernement fédéral du Canada est une organisation qui doit montrer l'exemple. Enfin, l'envie d'être considérés comme des adultes responsables est marquée par la mise en place de la boussole. La boussole offre un espace sans règles pour les employés.

### 3.7.2 Les craintes des employés vis-à-vis du projet

Les entrevues semi-directives que nous avons effectuées nous ont permis de comprendre les perceptions des employés vis-à-vis de la transformation de l'espace de travail. Avant d'énumérer les défis de ce processus de transformation, intéressons-nous aux principales craintes des employés avant le déménagement.

#### Localisation des employés

La première crainte concernait l'endroit physique où ils allaient être logés. Celle-ci est probablement la plus grande angoisse des employés de Montréal, car ils ne souhaitent pas déménager dans un lieu où l'accès aux transports en commun est difficile. La place Bonaventure est un point central pour les transports en commun, de ce fait, les employés, même habitant hors de l'île de Montréal sont capables de s'y rendre facilement.

Moi j'espérais que ça de rester ici parce que ça impliquait un changement au niveau du transport. (Anne-Marie)

L'annonce que SPAC restait à la place Bonaventure a été un soulagement pour les employés, car leur crainte principale était de se retrouver dans des locaux loin des transports en commun. La place Bonaventure a l'avantage d'avoir une gare centrale, avec un accès aux métros et aux trains de banlieue. De plus, des autobus permettent aussi aux employés de rejoindre facilement leur lieu de travail.

Il y avait eu l'annonce qu'on restait à la même place, ça, c'est comme ouf ! Un gros ouf. (Fabrice)

À la place Bonaventure on est très central on a l'autobus le train, mais on ne le savait pas parce que le périmètre était assez grand et puis moi j'avais visité les locaux qu'ils avaient proposés parce qu'avant d'aller en appel d'offres on avait fait un appel de propositions [...] il y avait une inquiétude aussi donc c'était important dès qu'on a su qu'on restait à la place Bonaventure, on a informé les employés. (Luc)

#### Disponibilité des postes

Comme nous l'avons indiqué dans le processus de transformation, le nouvel espace de travail repose sur des postes de travail non assignés. Chaque bureau est libre d'être occupé par tous les employés, peu importe son statut hiérarchique. La seconde crainte évoquée était donc la disponibilité des postes de travail, les employés craignaient de ne pas trouver de bureau libre chaque jour. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le projet vise à offrir dix bureaux pour 8 employés. De ce fait, ces derniers remettent en question la disponibilité des postes de travail, car le nombre d'espaces de bureau est plus faible que le nombre d'employés travaillant à SPAC.

Il va-tu y avoir assez de place parce qu'il y en a moins dans l'espace ? (Anne-Marie)

Face à cette crainte, les organisateurs du projet ont décidé de proposer un logiciel de réservation des postes afin que les employés soient en mesure de trouver un espace libre chaque jour.

### Perte d'intimité

De plus, les employés ont un fort besoin d'espaces pour se concentrer. Ainsi la perte de l'espace personnel était fortement signalée par les employés. Ils étaient inquiets de ne plus avoir d'intimité, et craignaient l'augmentation du bruit dans l'espace de travail ouvert.

J'avais un grand espace de bureau de pouvoir me concentrer alors ma crainte principale était ça [...] Ça me faisait craindre aussi qu'il y ait beaucoup de bruit.  
(Franck)

Nos données qualitatives montrent un besoin d'isolement et de concentration de la part des salariés de SPAC. En effet, leurs métiers prônent la collaboration, mais ils ont aussi de nombreuses tâches à effectuer seuls. Pour ce faire, comme nous l'avons vu dans le processus de transformation, les architectes ont mis en place des espaces consacrés à cette concentration. Les salles de réflexions ainsi que les « cocons » sont dédiées à cela. Cependant, les entrevues semi-directives montrent que les employés, dans un espace de travail ouvert comme celui de SPAC, ne trouvent pas de réponse favorable à ce besoin. Plusieurs d'entre eux indiquent la présence d'irritants qui met à mal le silence, par exemple les appels téléphoniques bruyants ou bien les discussions informelles autour d'un bureau. De plus, les espaces dédiés à la concentration sont souvent réservés, d'après les propos des participants. Par conséquent, peu de salles de réflexions sont disponibles.

Il y a trop de distraction que ce soit visuel, sonore [...] Et là j'ai le défi de trouver cette salle parce qu'il y a beaucoup d'espace de réserver donc ça, c'est mon défi à cause de mon type de travail, la confidentialité que ça nécessite. (Émeline)



En plus de cela, les employés de SPAC ajoutent que les « cocons » ne sont pas assez intimes et ne permettent pas une totale concentration. De ce fait, pour s'isoler les employés indiquent préférer faire du télétravail (d'après notre recherche, les employés que nous avons interrogés pratiquent le télétravail deux à trois fois par semaine).

Jusqu'à présent quand j'ai besoin de m'isoler je le fais à la maison je m'organise pour travailler à la maison » (Sacha)

Quand je veux me concentrer, je travaille de la maison. (Julien)

Le fait de ne pas être au sein de l'espace de travail leur permet de trouver un endroit plus paisible et rassurant, comme leur domicile, pour effectuer les tâches qui demandent une grande concentration et du silence. Enfin, d'après nos observations, plusieurs individus portaient des écouteurs, et très peu étaient dans les petits « cocons ». Les espaces de travail isolants ne sont donc pas d'une utilisation optimale dans le MTAA de SPAC. Nous pouvons ajouter que le télétravail peut être un moyen pour les employés de se retrouver dans un espace qui leur appartient et qui est personnalisé.

#### Perte de productivité

La perte de la productivité était aussi une préoccupation majeure pour les employés. Ces derniers se demandaient s'ils allaient être aussi efficaces en ayant des collègues dispersés dans l'espace. D'autre part, la peur de ne plus avoir accès aux documents a été exposée lors de nos entrevues. Le MTAA tend vers un milieu de travail plus respectueux de l'environnement, SPAC souhaite donc diminuer ses documents papier jusqu'à la disparition totale de ces derniers. Les employés appréhendaient le fait de ne plus avoir leurs documents de travail à portée de main, et ils remettaient en cause l'efficacité du logiciel de stockage de données GCDocs, il semblerait que celui-ci ne soit pas le plus efficace pour trouver un document rapidement.

Est-ce que je vais être aussi efficace si mon collègue travaille à l'autre bout de l'espace ? (Émeline)

Enfin, les cadres, étant habituellement dans des bureaux individuels fermés, montraient une certaine inquiétude à ne plus avoir d'espace de travail assigné. Pour argumenter cela, certains disaient qu'ils avaient besoin d'un espace fermé pour faire de nombreuses rencontres individuelles et confidentielles avec leurs subordonnés. D'autant plus, qu'ils passent le plus clair de leur temps à communiquer par téléphone avec leurs clients et collaborateurs.

Nous les cadres perdions nos bureaux il n'y avait plus de bureau fermé plus de bureaux attribués [...]il y en a qui trouvaient ça pas acceptable, qui étaient préoccupés, en disant « ben non je fais beaucoup de rencontres avec les employés je suis souvent au téléphone, etc. Je ne peux pas ne pas avoir de bureau fermé » donc il n'y a pas eu tout de suite l'adhésion. (Sarah)

Comment on va maintenir notre synergie d'équipe dans ce type d'environnement là et justement les superviseurs avaient la préoccupation de comment je vais gérer l'espace. (Émeline)

Afin de diminuer cette crainte, les organisateurs du projet rappellent aux employés qu'ils peuvent utiliser le logiciel GCdocs pour entreposer leurs documents afin que chacun puisse être en mesure de trouver facilement et rapidement les documents dont il a besoin pour travailler. De plus, les architectes ont tenu compte de la crainte des cadres et ont mis en place des salles de réunions fermées afin qu'ils puissent organiser leurs différentes rencontres, mais aussi les cabines téléphoniques permettent de passer des appels confidentiels. Enfin, les employés ont été informés de la perte de productivité que peut engendrer un changement dans leur méthode de travail. Les organisateurs du projet ont donc prévu une période d'adaptation et d'apprentissage du nouvel environnement de travail. Ceci a donc permis de diminuer cette crainte.

## Mise en doute du projet

Le gouvernement fédéral du Canada a effectué de nombreux changements dans ses ministères, par exemple, la modification du système de paie, la transformation des services de courriel, ou encore l'implantation d'un nouveau système de gestion des ressources humaines. Chaque transformation touchait les employés à des degrés différents. Cependant, la gestion du changement, ainsi que l'organisation de la transformation n'ont pas toujours été orchestrées, ce qui a engendré un certain cynisme de la part des employés du gouvernement fédéral. De ce fait, très peu avaient la conviction que la transformation de l'espace de travail de SPAC pourrait être un succès.

Je les entendais dire « OK, mais là ils sont malades, ça ne marche pas là ... [...] à un moment donné il y a un employé impliqué dans la transformation qui a dit « criss il est malade ce gars-là, mais il est fou ». (Fabrice)

En fin de compte, l'annonce de ce projet a été un choc pour une majorité des salariés de SPAC que ce soit les directeurs, les gestionnaires ou les employés. Afin de diminuer ces craintes, la présence d'un leader de projet était primordiale. Le DGR, comme nous l'avons annoncé précédemment, était un homme charismatique, avec de réelles ambitions et une vision claire et optimiste du projet. Grâce à cela, il a réussi à diminuer les craintes des employés et a été capable de faire de ce projet un rêve pour certains. De plus, SPAC a organisé des visites dans des entreprises telle que Deloitte, et a inclus les gestionnaires impliqués dans la transformation à la participation de colloques dédiés aux nouveaux espaces de travail. Cela a permis aux employés de visualiser leur futur espace de travail et de comprendre davantage ce qu'est un espace de travail axé sur les activités.

Une observation intéressante est à noter. Comme nous l'avons vu dans la littérature, l'objectif principal souvent poursuivi par ces projets de réaménagement est la réduction des coûts. Les organisations diminuent leurs espaces de travail dans le but de faire des

économies (Maclouf, 2006). Grâce à nos entretiens semi-directifs, nous avons pu remarquer que les employés étaient bien conscients de l'objectif principal de la transformation de SPAC à Montréal. Les employés avaient donc un regard critique vis-à-vis de la transformation. En effet, ces derniers ne sont pas naïfs et savent parfaitement que ce projet de réaménagement a été élaboré, avant tout, dans une optique de diminution des coûts de location de l'espace. Ils sont conscients que la mission première de ce projet était économique.

On avait le choix de mettre des employés à la porte ou de réduire nos espaces d'aménagement pour économiser sur le loyer, on a décidé d'aller sur le loyer donc on va réduire le nombre de pieds carrés [...] l'objectif premier était de réduire l'espace pour économiser. (Inès)

Je ne pense pas que le déclencheur de ce projet-là c'était le souci du bien-être des employés il y avait probablement quelque chose d'un petit peu plus politique et économique. (Émeline)

### 3.7.3 Les défis du projet

Ces craintes mènent aux principaux défis du projet de transformation de l'espace de travail de SPAC à la place Bonaventure.

#### Modernisation de la fonction publique

La fonction publique est perçue comme étant une organisation rigide, avec une hiérarchie horizontale très marquée. Celle-ci est stéréotypée comme non innovante et est constituée de bureaux à cloison, sombres et anciens (Amar et Berthier 2007). Les anciens espaces de travail de SPAC ressemblaient à cette brève description. L'espace était de couleur jaune, elle était d'une grande superficie, mais contenait très peu de lumière. De plus, les employés avaient des cubicules en guise de bureau. Cette transformation de l'espace de travail de SPAC à Montréal est un signe que la fonction publique souhaite se développer et devenir plus moderne. En conséquence,

l'organisation utilise les codes des espaces de travail axé sur les activités, c'est à dire, la mise en place d'un mobilier moderne, l'omniprésence de lumière naturelle et des plantes pour amener de la verdure.

De plus, de nos jours, le bien-être est un sujet très sensible dans les organisations, que ce soit dans le domaine du public ou du privé, celui-ci est fortement pris en considération par les organisations, car les employés sont de plus en plus conscients de l'impact de leur environnement de travail sur leur santé mentale et physique. De ce fait, SPAC a multiplié les actions afin de comprendre les besoins des employés dans le but de créer un espace orienté vers leur bien-être. Le mobilier est ajustable, ainsi il permet une ergonomie satisfaisante.

Les espaces sont calculés en fonction de leurs besoins, c'est-à-dire, un besoin de travailler en collectivité ou un besoin de travailler seul. Par conséquent, les architectes du projet proposent plusieurs alternatives d'espaces, qui répondent aux besoins de chacun. De plus, la présence du télétravail, ainsi que des outils technologiques vont apporter un modernisme à la fonction publique.

Dans ce nouvel espace de travail, les employés n'ont plus de bureau attitré, par conséquent, le défi a été de concevoir un espace de travail fonctionnel pour tous et d'aider les employés à évoluer à travers ces espaces de travail non attitrés. De plus, un autre défi a été de changer le paradigme que peuvent avoir certains employés sur les espaces de travail. En effet, certains individus peuvent imaginer l'espace de travail comme un lieu où chacun a un bureau personnel ; en cela, un MTAA peut donc être un bouleversement majeur de l'image que certains ont internalisée de ce qu'est un lieu de travail.

## La réduction du papier

Par ailleurs, un des grands défis de SPAC dans ce projet a été la réduction de ses documents papier, SPAC a évolué durant des années avec des tonnes de documents, la réduction du papier peut donc être difficile pour les employés qui ont l'habitude de travailler avec leurs classeurs. Cela a engendré un changement dans leurs méthodes de travail, car ces derniers doivent utiliser les nouvelles technologies pour traiter leurs documents.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons noter que c'est une imposante structure qui a été pensée et déployée pour piloter le changement. Les individus qui ont organisé cette transformation ont été à l'écoute de leurs employés tout le long du projet. Les étapes de ce projet de transformation ont été réfléchies et élaborées par des professionnels qualifiés. Le nouvel environnement de travail de SPAC est un espace où prime le bien-être des employés, de par la mise en place d'un mobilier axé sur cet aspect. Mais aussi, de par l'implication qu'ils ont souhaité provoquer durant tout le processus de transformation, afin que les employés soient investis dans ce projet et qu'ils puissent faire part de leurs besoins, envies et craintes. Cependant, l'adaptation à une transformation étant subjective, il est nécessaire de se demander comment les employés se sont approprié ce nouvel espace de travail. Nous allons donc dans le prochain chapitre, discuter plus en profondeur de cette transformation d'espace de travail.

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION

Les résultats de la recherche nous ont permis de mettre en évidence le processus de transformation de l'espace de travail de SPAC des bureaux de Montréal et de souligner comment la notion de bien-être s'est inscrite dans ce projet. Les échanges avec les personnes rencontrées ont été riches en concepts, ils confirment la littérature sur certains points, mais apportent aussi des nuances. Ces témoignages nous ont permis de recueillir les données subjectives des employés face à la transformation de leur espace de travail. Les individus occupent leur lieu de travail environ huit heures par jour. En cela, un projet de transformation peut donc être un chamboulement majeur de leurs habitudes au sein de leur environnement de travail. À travers notre analyse, nous avons observé des individus ayant des envies et des besoins différents. De ce fait, nous allons nous rendre compte que les employés de SPAC des bureaux de Montréal n'ont pas vécu la transformation de l'espace de travail de la même façon.

La transformation de l'espace n'est pas seulement un enjeu matériel. Dans ce chapitre nous allons montrer que la transformation de l'espace de travail des bureaux de Montréal de SPAC est un élément symbolique relationnel fort. De plus, les résultats montrent un phénomène intéressant. Notre recherche nous a permis de faire une comparaison des espaces de travail de l'époque du taylorisme à nos jours en incluant celui des bureaux de SPAC de Montréal. Deuxièmement, nous allons analyser les dimensions sociales qui ont été affectées par cette transformation. Dans un troisième temps, nous allons observer que cette transformation a d'abord été collective puis

individuelle. Enfin, nous allons mettre en lumière les éléments qui ont été inattendus et surprenants lors de ce projet de recherche.

#### 4.1 Analyse des caractéristiques de l'espace

##### 4.1.1 La professionnalisation de l'espace

L'analyse de données nous a conduits à noter une forme de professionnalisation de l'espace au sein de SPAC. Nous constatons que les nouveaux espaces de travail de SPAC sont davantage axés sur la profession que sur la personnalité de l'employé. L'aspect professionnel concerne plus particulièrement, la collaboration ainsi que la possibilité de concentration afin de mener une tâche bien précise. Ce que nous qualifions de « personnalité » renvoie à l'aspect plus individuel de l'employé au sein de son espace de travail, comme la possibilité de créer son espace à soi, avec des objets qui lui appartiennent (Monjaret, 2002).

À travers l'architecture du MTAA, trois aspects du bien-être au travail ont été évoqués : physiologique, psychologique et fonctionnel. Si nous analysons ces aspects du bien-être au travail, nous pouvons nous rendre compte que cela a pour bénéfice d'augmenter la productivité et l'efficacité de l'employé. Prenons l'exemple de la luminosité, qui est un des aspects les plus positifs du nouvel espace de travail de SPAC. La lumière est présente dans tout le MTAA afin que les employés se sentent dans un environnement de travail agréable. Aussi, selon Chellappa, Gordijn et Cajochen (2011) la lumière naturelle aurait des vertus énergisantes qui permettraient aux individus d'être plus énergiques et efficaces. De plus, comme nous l'avons évoqué dans la recension des écrits ainsi que dans nos résultats, le télétravail est un argument important en faveur du bien-être des employés. Celui-ci, en plus d'offrir le droit aux employés de travailler à partir de n'importe quel endroit, va permettre à l'employeur de diminuer son espace de travail et donc de diminuer ses coûts. Le télétravail peut donc aussi répondre au besoin



de réduction des coûts que souhaitent trouver les organisations en transformant leur espace de travail comme nous l'indiquent Maclouf (2006) ainsi que Chafi et Rolfo (2019).

La mise en place d'un mobilier ergonomique est aussi un facteur de bien-être pour les employés au sein de leur espace de travail, cela a pour effet de maintenir les employés en bonne santé. Par conséquent, il peut y avoir moins d'absentéisme et de départ en congé maladie. Si nous reprenons les arguments de Bachelard (2017) concernant le bien-être au travail, nous constatons que le mobilier ergonomique mis en place par le comité des experts de SPAC peut maintenir des employés en bonne santé physique et mentale. Par conséquent ceci est susceptible de diminuer les troubles physiques et mentaux des employés et donc que ces derniers soient en bonne santé et productifs.

Enfin, comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, le comité des experts a créé un espace dont le but est de guider les employés dans leur déplacement. La mise en place de murs dynamiques illustre cette idée. Nous constatons un aspect stratégique dans l'architecture de l'espace, cette envie de créer un trafic dynamique peut masquer l'idée d'un besoin de faire circuler les informations plus efficacement et donc plus rapidement (Benetto et Cihuelo, 2016).

#### 4.1.2 Le nouvel aménagement, une combinaison des espaces de travail

L'analyse des données nous mène à un fait intéressant. Le MTAA de SPAC combine des avancées (architecturales et technologiques) et des retours vers le passé. Le nouvel environnement de travail des bureaux de Montréal SPAC est un assemblage des différents espaces de travail que nous avons évoqués dans la recension des écrits. Tout d'abord, nous retrouvons dans le nouvel espace de travail de SPAC des aspects du bureau paysager tels que l'établissement d'espace collaboratif facilitant la circulation des informations. Cependant, nous notons une petite différence quant à la mobilité des

bureaux. Dans l'espace de travail de SPAC, ce ne sont pas les bureaux qui sont mobiles, ce sont les employés.

De plus, les planificateurs du projet ont décidé de créer des espaces dédiés à la concentration des employés. La mise en place des cocons semi-cloisonnés favorise la concentration de ces derniers. Des salles individuelles et des espaces de travail collectif sont mis en place par les architectes dans le MTAA selon le PFT, ce sont donc des points communs avec les espaces de travail non territoriaux. Cependant, dans le nouvel espace de travail de SPAC, les bureaux individuels sont bien plus grands que ceux qui tendaient à prévaloir à l'époque des espaces de travail non territoriaux, dans les années 80 (Pillon, 2016). Enfin, le MTAA a quelques ressemblances avec l'espace de travail axé sur les activités que nous avons décrit dans le premier chapitre tel que les bureaux non attitrés, les espaces vitrés ainsi que la présence d'outils technologiques. Néanmoins, le nouvel espace de travail de SPAC ne bénéficie pas d'espace ludique tel que des salles de jeux ou encore des salles de détente. Comme nous l'avons expliqué précédemment, les employés de SPAC que nous avons rencontrés ne souhaitaient pas être « infantilisés ». De ce fait, aucun loisir n'est présent dans le nouvel espace de travail.

L'élément qui retient notre attention est l'absence de personnalisation, semblable aux espaces de travail du début du XX<sup>e</sup> siècle. Comme nous l'indiquait Monjaret (1996), à l'époque du taylorisme, les espaces de travail étaient sans décoration ni fioritures. Peut-on dire que le modèle d'espace de travail du début du XX<sup>e</sup> siècle est aussi axé sur la professionnalisation ? Si nous nous penchons sur cet espace de travail, celui-ci est orienté vers la performance et la productivité des employés. En analysant plus profondément le MTAA des bureaux de Montréal de SPAC, nous constatons une forte ressemblance avec l'époque du taylorisme notamment avec la non-personnalisation de l'espace et le souci d'une performance toujours plus accrue. Nonobstant, celui-ci s'interprète autrement dans le nouvel espace de travail. Le souci de la performance se

démontre plus subtilement grâce à la mise en place de bureaux spécialement dédiée à des tâches particulières, mais aussi par l'intégration de logiciel de réservation des espaces ainsi que de gestion des tâches pour organiser de manière efficace le travail des employés. De plus, dans l'organisation que nous avons étudiée, nous nous sommes rendu compte que la performance est vue comme liée au bien-être. En effet, la performance est perçue par les employés comme la façon de bien effectuer son travail, avec le matériel adéquat tout en étant dans un espace misant sur leur bien-être, ce qui repose entre autres sur un mobilier ergonomique.

Dans ce nouvel espace, tout comme dans l'espace de travail du début du XX<sup>e</sup>, il n'y a pas vraiment de place pour l'amusement et la détente ni pour l'affirmation d'une identité qui s'affirmait dans les anciens espaces de travail de SPAC de Montréal par la personnalisation des espaces de travail. Les bureaux non attitrés renvoient à une impossibilité d'affirmer son identité.

Pour finir, nous exposons un tableau montrant les différences entre les espaces de travail que nous avons évoqués dans le chapitre concernant la recension des écrits. Nous avons inclus l'espace de travail des bureaux de Montréal de SPAC afin de montrer les ressemblances ainsi que les différences de ces espaces de travail. Ceci nous permet de proposer que les MTAA ne seraient pas tant une nouvelle forme d'espace de travail, mais une synthèse des espaces de travail que nous avons évoqués dans le premier chapitre de ce mémoire.

Tableau 4.1 : Comparaison des espaces de travail<sup>20</sup>

Début du XXème siècle	1960	1970	1980	1990-2000	2019
L'espace de travail selon Taylor	Le bureau paysager	Le bureau semi-cloisonné	Le bureau non territorial (Combi-office)	L'espace de travail axé sur les activités	<b>L'espace de travail axé sur les activités de SPAC</b>
					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Structure hiérarchique</li> <li>-Aucune prise en compte du bien-être</li> <li>-Axé sur la performance</li> <li>-Aucune personnalisation</li> <li>-Espace axé sur la profession ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence de structure hiérarchique</li> <li>-Axé sur la collaboration</li> <li>-Aucune cloison</li> <li>-Les employés sont rassemblés par métier</li> <li>-Présence de couleurs et de plantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en place de trois cloisons autour du bureau</li> <li>-Axé sur la concentration et l'intimité des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en place de bureaux individuels et d'espaces de travail collectifs</li> <li>-Arrivée de la nouvelle technologie ( les ordinateurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Espace de travail non-attitré</li> <li>-Réservation des postes</li> <li>-Présence d'outils technologiques</li> <li>-Absence de structure hiérarchique</li> <li>-Personnalisation de l'espace</li> <li>-Espaces ludiques et colorés</li> <li>-Mise en place de loisirs non professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espaces de travail non-attitrés</li> <li>-Réservation des postes</li> <li>-Présence d'outils technologiques</li> <li>-Absence de structure hiérarchique</li> <li>-Espaces axés sur la collaboration et la concentration</li> <li>-Aucune personnalisation</li> <li>-Espaces axés sur la profession</li> </ul>

<sup>20</sup> Les images du bureau non territorial ont été tirées de Danielsson et Bodin, 2009, p. 244.

## 4.2 Analyse des dimensions sociales affectées par la transformation

### 4.2.1 Une adaptation hétérogène

Les résultats de notre recherche démontrent que le bien-être des employés est comblé au sein du MTAA. Plusieurs employés que nous avons rencontrés ont mentionné de nombreux points positifs concernant leur nouvel espace de travail. La luminosité naturelle est l'aspect le plus apprécié par ces derniers. Ensuite, un grand nombre d'entre eux ont indiqué aimer le matériel ergonomique mis en place par les architectes du projet. L'annexe E confirme l'appréciation des employés au sein du MTAA. Cependant cela ne signifie pas que l'adaptation au nouvel espace s'est produite au même rythme pour tous : certains d'entre eux ont eu plus de mal à s'adapter. Les entrevues semi-directives que nous avons effectuées au sein de SPAC du centre-ville de Montréal nous ont permis de comprendre que le projet de transformation de l'espace a été difficile à accepter pour certains individus. Certains employés étaient non réticents face au changement, ils étaient très attirés par le projet, voire extrêmement motivés par ce changement d'espace. Nous constatons que ces derniers ont joué un rôle de « mobilisateurs » envers leurs collègues. Ils ont fait en sorte que le changement soit perçu comme positif, en motivant leurs collègues et en diminuant leurs craintes. Ensuite, certains participants à l'étude ont avoué avoir été ou avoir côtoyé des employés « anti changement ». D'après eux, ces individus ne voulaient rien entendre sur ce projet de transformation et n'ont pas souhaité participer aux différents comités et activités. Enfin, il y avait une très grande majorité d'employés sans avis particuliers qui ont suivi le mouvement et se sont laissés porter par les individus positifs vis-à-vis du projet.

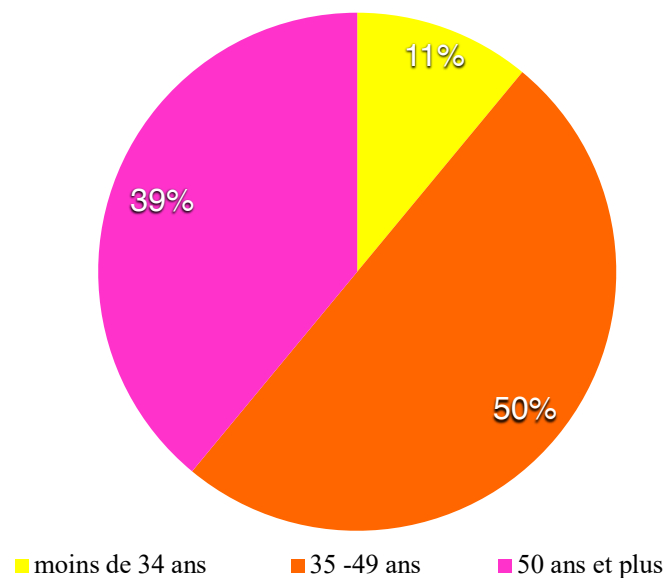
Nous découvrons donc que les individus « positifs » ont, grâce à leur implication, joué un rôle d'ambassadeurs. Ils ont porté les messages et ont fait rayonner la vision du DGR durant tout le projet. Ils ont donc joué un rôle important dans la mise en place du nouvel espace de travail. Nous concluons donc que les employés de SPAC que nous

avons rencontrés n'ont pas la même vision de la transformation et même si les planificateurs de la transformation ont fait en sorte de mettre en place un espace de travail sous le signe du bien-être des employés, l'adaptation de ces derniers ne s'est pas effectuée de façon homogène.

Au sein de SPAC à Montréal, nous observons des employés de toute ancienneté. Cependant, les personnes ayant 50 ans et plus sont plus nombreuses au sein de l'organisation. Ils représentent 50% des employés. La figure ci-dessus représente les employés des bureaux de Montréal de SPAC selon leur âge.

Figure 4.1 : Représentation des employés de SPAC

Pourcentage des employés de SPAC selon leur âge



Sur la base de nos entrevues, nous notons que pour ces derniers, le changement a été plus difficile à accepter. Premièrement, les employés que nous avons rencontrés et qui travaillent dans l'organisation depuis plusieurs années perçoivent l'organisation quasiment comme leur deuxième maison. Ces individus sont attachés à leurs façons de faire. Cette professionnalisation des espaces de travail a été, selon les dires de certaines personnes que nous avons rencontrées, un élément déclencheur pour quitter l'organisation et prendre leur retraite plus tôt que prévu. Voici quelques exemples de témoignages.

Oui oui oui j'ai réussi à m'adapter ça va bien, mais sauf que ce que je ne faisais pas avant, mais que j'ai fait là c'est que je pars en détachement un an à partir d'avril et puis je vous dirai que s'en est une partie. Mais ce n'est pas la principale raison, mais c'est sûr que c'est la dépersonnalisation de l'équipe qui m'a fait dire qu'il y a peut-être d'autres choses ailleurs. (Inès)

Évidemment il y a des personnes plus âgées qui en ont profité pour s'en aller, pour lesquelles c'était le signe qu'il fallait tourner la page et qu'il fallait passer à autre chose. (Antoine)

Je dirais peut-être la première semaine j'ai été surpris de mon excitation, ah c'est le fun on n'est pas obligé de travailler dans les bureaux, donc je m'en allais à la salle à manger, j'allais sur l'ordi, j'ai dit oh c'est cool. Ça, c'est la première semaine, après ça je n'ai pas fait une dépression, mais j'étais vraiment déprimé, ah je trouvais ça très dur, ça a duré 2/3 mois où je me suis dit, je ne suis pas sûr que je vais être capable, je ne suis pas sûr que je vais être capable de rester ici et de m'habituer à ce nouvel environnement. (Christophe)

L'analyse met en relief un projet de transformation qui vise à attirer de jeunes diplômés. Nous constatons que les recruteurs de l'organisation publique mettent tout en œuvre dans la politique des ressources humaines pour donner envie aux jeunes diplômés d'intégrer l'organisation. Cela passe par des photographies dans les annonces d'emplois, ainsi que des bannières avec des images du MTAA lors des salons de l'emploi. Enfin, des visites pour les universitaires sont organisées au sein des bureaux de Montréal de SPAC. Cela démontre que SPAC a souhaité créer un environnement de

travail qui répond aux besoins des futurs employés. Cette modernisation de la fonction publique paraît comme un argument majeur pour susciter l'intérêt des nouveaux diplômés et rendre la fonction publique plus attrayante. Enfin, nous pouvons imaginer que pour ces derniers l'adaptation sera plus que facile dans un lieu mobile où les places ne sont pas attribuées et où l'on utilise la nouvelle technologie. Effectivement, comme nous l'avons vu à la section 1.3, les nouveaux diplômés sont habitués à utiliser les nouvelles technologies et expriment fortement leurs besoins en matière de conciliation de leur vie de professionnelles et familiale. La flexibilité ainsi que la mobilité peuvent donc être des avantages pour ces derniers.

#### 4.2.2 Les modes de résistance

Des méthodes de contournements des règles ou des pratiques d'exclusion et de résistances ont été observées dans le nouvel espace de travail. Ethan, Bernstein et Stephen (2018) indiquent que ces pratiques de « résistances » peuvent se manifester par le port des écouteurs dans un milieu ouvert afin de s'isoler du bruit et de mieux se concentrer. Effectivement, dans le nouveau milieu de travail de SPAC, nos observations ont permis de valider les paroles des participants de notre recherche et souligner les propos des scientifiques sur ce sujet. Plusieurs employés ont été observés en train de porter des écouteurs. Ceci peut donc être perçu comme une tactique d'isolement, ce qui peut aller à l'encontre des objectifs de l'espace de travail ouvert. De plus, nous pouvons analyser d'autres pratiques d'exclusions, plus significatives. En effet, les employés n'adhérant pas à ce nouveau concept ont parfois du mal à s'adapter et refusent d'accepter les nouvelles méthodes de travail. Tout d'abord, afin de ne pas se débarrasser de tous leurs documents, comme il était convenu par le projet, certains employés ont été aperçus en train de cacher des boîtes, lors des déménagements chez leurs collègues qui étaient dans l'espace temporaire. De plus, plusieurs employés et notamment les gestionnaires nous ont révélé que certains se mettaient à l'opposé de leur équipe dans l'espace. Cela montre qu'une transformation peut aussi être révélatrice



de conflits dans les équipes, nous pouvons imaginer que ces individus trouvent, dans le MTAA, le moyen de s'éloigner des personnes avec qui ils ont des mésententes.

Aussi, des employés, qui n'acceptaient pas le fait de devoir trouver une place différente chaque jour pour travailler, préféraient réserver le même espace de travail pendant plusieurs semaines consécutives. Comme nous l'avons vu précédemment, des employés ont préféré se résigner et prendre leur retraite plus tôt que prévu. Enfin, certains employés que nous avons rencontrés nous ont avoué se sentir délaissés par l'organisation. Ces derniers se sentent « abandonnés » au profit des plus jeunes. Comme nous pouvons le constater, il y a une certaine gradation dans les modes de résistance. Le port d'écouteurs ainsi que l'éloignement de son équipe sont des stratégies plus douces que prendre sa retraite plus tôt que prévu. Dans le tableau ci-dessous, nous représentons les méthodes de contournement qui peuvent apparaître dans les espaces de travail axés sur les activités.

Tableau 4.2 : Modes de résistance

<b>Modes de résistance</b>
Porter des écouteurs
S'éloigner de son équipe
Réserver la même place chaque jour
Aller en détachement
Prendre sa retraite

### 4.3 Réflexion sur le processus suivi

L'analyse de nos résultats nous a permis d'observer que ce projet de réaménagement de l'espace de travail de SPAC a commencé par une transformation collective, puis au fur et à mesure du temps, les employés ont été confrontés seuls à ce nouvel espace.

#### 4.3.1 Une transformation collective (de janvier 2016 à janvier 2018)

##### L'implication des employés

Le processus de transformation de l'espace de travail de SPAC à Montréal nous permet de comprendre que ce projet a été basé sur une forte coopération. Les résultats montrent des pratiques managériales influencées par le management participatif.

L'objectif du management participatif est de réunir tous les employés de l'organisation dans la quête de solution ainsi que la prise de décisions afin d'atteindre un but commun (Paviost, 2018, Bevort, 2013). Plusieurs individus d'une organisation se rassemblent, partagent des idées et se séparent les tâches pour arriver à un but précis (Coye et Belohlav, 1995). Comme le révèle Jacob (2016), aujourd'hui, les employés ne souhaitent pas évoluer dans un environnement où la hiérarchie verticale est poussée à l'extrême, et où seulement les hauts cadres prennent les décisions. Ce management participatif est né pour répondre au modèle managérial issu du taylorisme, permettant aux employés d'être autonomes et de prendre des initiatives (Barbier, 1989).

Selon Granger (2019), le management participatif repose sur six principes. Le premier est la mobilisation des employés. Ce principe est marqué par l'implication des employés et la mise en place des différents comités au sein de SPAC. Cela démontre l'envie d'unir les employés afin que ces derniers puissent prendre part au projet de transformation. De plus, les différents sondages et consultations ont permis aux

employés de pouvoir donner leur point de vue, d'échanger et de partager des idées. Comme nous l'avons vu dans la littérature, la collaboration entre les employés peut engendrer de la créativité et faire circuler les informations rapidement (Baron et Kostrubala, 2009; Visher 2007). Nous pouvons noter que l'organisation publique fédérale que nous avons étudiée mise sur la mobilisation volontaire des salariés pour faire évoluer le projet de transformation de l'espace.

Le management participatif se caractérise aussi par le développement du personnel. Au sein du projet de transformation de l'espace, des formations en gestion du changement ont été organisées afin que les cadres et employés de l'organisation soient sensibilisés aux différentes étapes d'un changement. De plus, l'implication des employés dans les différents comités a permis à ces derniers de développer certaines compétences comme l'organisation d'activité, la communication ainsi que la persuasion afin de convaincre autrui de suivre le projet et d'y adhérer. Cela a permis aux planificateurs du projet de préparer le terrain en mettant en place des activités qui prônent la collaboration, ainsi que l'écoute et la communication.

Ensuite, déléguer le pouvoir est nécessaire dans ce style de management. Cela signifie qu'il est important de laisser la liberté aux employés de prendre des décisions. Le DGR ainsi que le comité pilote ont décidé de donner du contrôle aux employés en les autorisant à prendre part aux différents comités, mais aussi en leur permettant de choisir les matériaux et les aspects architecturaux du futur espace de travail.

De plus, il est nécessaire de permettre aux employés de trouver des solutions aux problèmes. La collaboration entre les employés va permettre d'engendrer de la créativité et de trouver des solutions à certains problèmes. Les employés sont les principaux acteurs dans les espaces de travail, ils sont donc les mieux placés pour comprendre les défis et trouver des solutions. Afin de trouver des solutions pour créer un environnement sain, les employés se sont rassemblés dans l'événement de la

« grande consultation ». Ce sont donc eux, qui ont créé la boussole, ils ont réfléchi à toutes les situations possibles afin d'établir un milieu de travail équilibré et stimulant.

Un des principes du management participatif est de tolérer les erreurs des employés. Les erreurs vont permettre aux employés de rebondir et de trouver des solutions. Comme nous l'avons exprimé dans la partie précédente, le DGR à l'origine de la transformation de l'espace de travail de SPAC était un leader qui prônait le droit à l'erreur. Par conséquent les employés et notamment le comité pilote, qui rappelons-le, dirigeait le projet de transformation de l'espace, n'avait pas peur de prendre des risques même si cela générerait des imperfections.

Pour finir, il est utile que chacun des acteurs du projet prenne leurs responsabilités. Dans le cas du projet de SPAC, les gestionnaires avaient un rôle central, il était donc important que les gestionnaires soient au courant de leurs missions et aient conscience de leur responsabilité, afin d'appuyer au mieux leurs subordonnés.

Granger (2019) indique que le management participatif va permettre de placer l'humain au cœur de l'organisation, ce qui signifie donc que le bien-être et l'épanouissement sont au cœur de ce style de management. De plus, il ajoute qu'il est nécessaire que le directeur du projet s'assure que les collaborateurs soient conscients des objectifs à atteindre ainsi que des différents enjeux et défis du projet. Les planificateurs du projet de SPAC dans leur façon d'organiser la transformation ont souhaité mettre l'employé au cœur de toutes les décisions concernant le futur espace de travail. Selon Jeannerod-Dumouchel (2014), le management participatif est né dans le but de donner de la reconnaissance aux employés dans leur lieu de travail. Chez SPAC, cette reconnaissance est marquée par leur participation aux prises de décisions et à la recherche de solutions (Pavio, 2018). Le management participatif est donc réellement pratiqué au sein des bureaux de SPAC de Montréal. Nous retrouvons les principes de ce style de management dans le processus de transformation de l'espace de travail. Les

individus qui ont piloté le changement ont donc véritablement mis en place les principes du management participatif et n'en sont pas restés sur le plan du discours, comme cela peut parfois être le cas. Cela a donc été concrètement orchestré dans le projet de réaménagement de l'espace.

Nous pouvons en conclure que le management participatif est marqué par l'inclusion des employés dans le processus de transformation. La mise en place de comités ainsi que l'organisation des consultations et la transmission des sondages à tous les employés ont été pratiquées tout le long du projet. Le management participatif est donc un style de gestion qui prône le dialogue, le respect d'autrui ainsi que l'écoute et l'égalité des chances, et qui repose sur l'idée de donner du contrôle aux employés.

Visher (2007) nous indiquait l'importance de la prise de contrôle de son espace de travail. Dans le MTAA de SPAC de Montréal, nous soulignons que les employés perdent un certain contrôle d'un espace de travail attiré. Nous notons que les comités redonnaient du contrôle à certains employés en les impliquant dans la prise de décisions du projet. De ce fait, les planificateurs du projet imaginaient qu'il serait plus simple de s'imprégner le projet et de se l'approprier. Pour participer aux projets, les employés et notamment ceux qui participaient aux comités avaient une totale liberté sur la façon dont organiser le comité et les actions mises en place pour favoriser l'adoption du nouvel environnement de travail. Cependant, les employés interrogés nous ont fait part d'un élément qui a retenu notre attention. Ils nous ont indiqué ne pas réellement avoir de pouvoir de décision sur les choix finaux du projet. C'est donc une liberté limitée qui ressort de notre analyse. Le choix final revient au comité pilote et au comité des experts. Ceci paraît normal, car ces derniers ont des directives précises données par le gouvernement pour mettre en place la vision « Destination 2020 ». En cela, le management participatif a été suivi, mais à l'intérieur de certaines limites, liées aux exigences bien précises de la part du gouvernement canadien.

#### 4.3.2 La transition

L'analyse de nos résultats nous a permis d'identifier le déménagement comme point le tournant de la transformation de l'espace. Deux grandes étapes ont donc été mises en évidence. Comme nous l'avons vu précédemment, notre première observation est la mobilisation collective autour du projet. Tous les employés ont pu, s'ils le souhaitaient prendre part à ce projet. Deuxièmement, c'est subjectivement que les employés se sont adaptés et ont adopté ce nouvel environnement. Après le déménagement, nous avons pu observer des aides mises en place par SPAC pour faciliter l'adaptation des employés (les comités et différents guides de suivis). Cependant, au fur et à mesure que les mois ont passé, les employés nous ont avoué constater la diminution voire la disparition de ces comités d'aide à la transition. Selon les employés, un an après le déménagement dans le nouvel espace de travail, le *geek squad*, a totalement disparu et une seule personne au sein de SPAC reste dédiée aux nouvelles technologies. De plus, le comité d'ergonomie est moins sollicité par les employés. Des individus sont toujours présents dans l'organisation pour offrir leurs services en matière d'ergonomie, cependant, ils ne sont plus interpellés comme les premières semaines suivant le déménagement. Cela peut s'expliquer par une diminution de la communication sur ces services. Ces derniers ont aussi ajouté que les suivis d'adaptation avec les gestionnaires étaient de moins en moins récurrents.

De ce fait, plus les mois passaient, moins les actions collectives ont été présentes au sein de SPAC, ce qui est normal. Cependant, les employés ont donc dû apprendre à s'adapter seuls. L'adaptation est donc subjective, car la transformation de l'espace de travail de SPAC a été vécue de manière différente pour les employés.

#### 4.3.3 Du collectif à l'individuel (de janvier 2018 à aujourd'hui)

En analysant la transformation de l'espace de travail de SPAC à Montréal, nous nous sommes aperçues, lors de nos entrevues semi-directives, que les employés reprenaient les termes que nous avons évoqués dans le premier chapitre. La transformation de l'espace de travail de SPAC a été l'occasion pour les employés de transformer leurs façons de travailler, de socialiser et de communiquer ainsi que de s'approprier un espace. Nous allons analyser la transformation individuelle des employés rencontrés en reprenant les termes que nous avons évoqués dans le chapitre dédié à la recension des écrits.

##### La collaboration et la communication

Concernant la communication au sein du nouvel espace de SPAC, nous pouvons affirmer les dires de Millward, Haslam et Postmes (2007) quant à la création de liens grâce au face-à-face dans un espace de travail. Au sein du MTAA, la création des liens entre les collègues de travail procède maintenant différemment. En effet, selon le principe de l'*hoteling*, les employés vont se déplacer, et n'ont pas de poste attribué. De ce fait, la communication en face à face peut être mise à rude épreuve. Ces derniers communiquent principalement avec leurs collègues via la plate-forme de communication MI et par courriels en majorité. Fayard et Weeks (2007) nous parlent de proximité (les interactions vont rapprocher les individus), indiquant que les espaces de travail ouverts vont favoriser cette proximité. Cependant, notre étude montre que les employés, au sein de SPAC, n'interagissent pas plus dans leur nouvel espace de travail. En fait, selon les dires des personnes rencontrées, le nouvel espace de travail engendre moins de communication informelle apparaissant de manière spontanée. Selon les employés rencontrés, certains se sentent « déshumanisés » et viennent au sein de leur espace de travail seulement pour effectuer leurs tâches.

Il faut vraiment consciemment décider de créer des moments pour aller au-delà du travail qu'on a affaire pour socialiser pour avoir des rencontres plus informelles. (Anne-Marie)

Tout le reste c'est des rencontres fortuites ce n'est plus des rencontres provoquées, le meilleur exemple aussi j'ai un collègue architecte je l'ai croisé dans l'ascenseur ça faisait six mois qu'on ne s'était pas vus, mais pourtant à Bonaventure il était comme trois bureaux à côté de moi. (Inès)

Ça change on voit des gens on leur parle, mais ce ne sont pas des gens avec qui je travaille nécessairement et lorsque j'ai besoin de parler à des gens il faut que j'utilise le téléphone ou il faut que j'utilise le courriel. (Antoine)

De ce fait, avec l'émergence de la nouvelle technologie dans les espaces de travail, le contact humain change. Dans le cas de SPAC, la communication avec autrui est plus virtuelle que réelle, en dehors des réunions (même si celles-ci peuvent se faire avec les vidéoconférences). La collaboration se crée moins naturellement que dans leurs anciens espaces, les employés doivent s'adapter et planifier davantage leurs réunions.

### L'interaction sociale

Le sentiment d'appartenance à une équipe est important chez les employés de SPAC qui ont participé aux entrevues. Or, une grande majorité des personnes que nous avons rencontrées ont l'impression que le MTAA a fait diminuer la cohésion d'équipe et la convivialité qu'il y avait dans leurs anciens espaces de travail. Certains employés rencontrés se rendent sur leur lieu de travail pour effectuer les tâches qu'ils ont à faire, sans penser à socialiser et partager un moment de complicité, hors contexte du travail avec leurs collègues. De ce fait, nous pouvons remarquer que les directeurs du projet de transformation ont respecté les objectifs du MTAA, cet espace de travail où prônent les activités. Seulement, l'esprit d'équipe et l'environnement social tant agréable pour les employés semblent s'être quelque peu effrités pour certain, comme nous l'affirme ces deux témoignages.



De toute façon on n'a plus d'équipes. (Antoine)

Tout ce qui est sentiment d'appartenance, collégialité, je vous dirai que ça a comme levé le camp définitivement. (Inès)

Au sein de l'organisation, les employés nous ont indiqué que les personnes qui souhaitent manger ensemble doivent désormais s'appeler grâce à leur téléphone cellulaire ou bien s'envoyer un message via l'application MI. Nous pouvons donc noter que les interactions spontanées au sein de SPAC ne se font pas de manière naturelle, celles-ci sont planifiées. Le point positif est que certaines personnes nous ont indiqué faire des rencontres non intentionnées, confirmant les résultats d'autres recherches comme celle d'Alexandersson et Kalonaityte (2018).

Je me rappelle avoir pris un cubicule près d'une fenêtre et puis m'être retrouvée avec quelqu'un à côté qui travaille en gestion de projet et puis moi je viens de gestion de projet dans une firme de génie et puis on avait des communications, c'était le fun ça donc après ça je sais qui est ce gars-là, je ne savais pas qui il était avant. (Delphine)

Effectivement, le nouvel espace de travail de SPAC permet de rencontrer des personnes que les individus ne connaissaient pas auparavant. Cependant, la plupart des participants indiquent qu'il est difficile d'interagir avec la personne qui occupe le bureau d'à côté, car celle-ci ne sera pas la même le lendemain. Ainsi, cet effet sur la cohésion et l'appartenance à une équipe peut être mal vécu au quotidien, notamment pour les individus travaillant dans l'organisation depuis plusieurs années. Les personnes rencontrées nous ont rapporté que de nombreuses activités étaient réalisées au sein des équipes dans le but de renforcer les liens, telles que la célébration des anniversaires. Aujourd'hui, dans l'espace de travail de SPAC, ces célébrations ont totalement disparu. Un employé travaillant à SPAC nous confie ceci avec émotion :

Moi j'ai 60 ans, j'ai eu 60 ans en novembre dernier puis il n'y a personne qui est venu me souhaiter bonne fête. (Christophe)

Afin de favoriser et de faciliter la collaboration, mais aussi d'engendrer une forme de socialisation avec des individus familiers, nous avons découvert que des secteurs se sont reformés naturellement au fur et à mesure des mois passés dans le nouvel espace. Les employés ont jugé qu'il est plus simple et productif de se placer vers leurs collègues et équipes chaque jour. C'est donc tout naturellement qu'ils se sont regroupés par secteurs. Les architectes du projet ont d'ailleurs habilement placé les classeurs de chaque équipe à des endroits bien définis. Nous pouvons imaginer que cela est perçu comme une forme signalétique pour les employés, qui vont se regrouper vers leurs classeurs sans doute pour des raisons pratiques. Cela peut toutefois permettre aux équipes de se regrouper naturellement dans l'espace de travail.

Nous retenons donc que les nouveaux espaces de travail mis en place par les planificateurs du projet de SPAC des bureaux de Montréal n'arrivent pas à briser complètement le regroupement des équipes. La mise en place de ces secteurs, qui rassemble les individus d'une même équipe, va donc permettre de réinstaurer ou de recréer certaines habitudes qui étaient mises en place dans les équipes avant la transformation de l'espace de travail. De plus, certains gestionnaires que nous avons rencontrés essaient de recréer cette cohésion dans leur équipe en organisant des activités hors du contexte du travail. C'est donc une cohésion quotidienne entre les membres d'une équipe que les employés souhaitent retrouver dans leur nouvel espace de travail. Le tableau suivant met en avant les nouvelles actions mises en place par les employés pour maintenir un certain côté relationnel au sein de leur nouvel espace de travail.

Tableau 4.3 : Actions pour le maintien les relations

<b>Maintien des relations</b>
Rester dans un même endroit autour de personnes non étrangères
Contacter ses connaissances via la messagerie instantanée
Mise en place d'activité par les gestionnaires

### La productivité

Selon Cotte (2007), un espace qui est « pratique » favorise une bonne organisation. Les espaces de travail de SPAC répondent à ce besoin de praticité, avec la mise en place de différentes salles ainsi que la mise à disposition de tous les outils nécessaires pour travailler efficacement. Notre étude contredit la recherche d'Appel-Moulenbroeck, Groenen, et Janssen (2011), puisque les employés de SPAC ont affirmé que les espaces de travail sont utilisés de manière efficiente. Les espaces de travail sont nombreux et libres, de ce fait, chacun à la capacité d'utiliser l'espace dont il a besoin.

Cependant, nous découvrons que le fait de changer de place, chaque jour, donc de déplacer des objets personnels, ainsi que de brancher et débrancher son ordinateur est vécu comme une certaine perte de temps pour les employés. Ils doivent encore une fois adapter leur façon de travailler à ce nouvel espace de travail et prévoir quelques minutes le matin pour brancher leurs matériels et penser à garder du temps le soir pour les débrancher. Cela a un impact sur leur efficacité et leur productivité, même un an après avoir emménagé dans le nouvel espace de travail. Cette observation apporte une confirmation supplémentaire à la littérature. Babapour, Karlsson et Osvalder (2018) ainsi que Chafi et Rolfo (2019) avaient aussi détecté les pertes de temps quant aux installations des employés dans un espace de travail axé sur les activités.

Je m'installe ça me prend 15 à 20 minutes avant de commencer ma journée alors c'est long [...] pour ranger mes affaires 30 minutes avant de partir, j'essaie, je fais mon possible, mais ça ne marche pas bien donc des fois je me retrouve à partir 15 minutes plus tard que l'heure à laquelle j'aurais dû partir donc ça c'est déplaisant. (Laura)

De plus, les employés rencontrés nous ont indiqué que la nouvelle technologie n'est pas encore au point dans le nouvel espace de travail. Lors d'une entrevue, nous avons été confrontés à un « bug » informatique. L'employé de SPAC que nous avons rencontré faisait partie du « *Geek Squad* », de ce fait, il a souhaité nous faire une démonstration de la nouvelle technologie présente dans les salles de collaboration. L'écran de télévision n'a pas reconnu l'ordinateur portable de celui-ci, la connexion ne s'est pas effectuée. Cela montre que le système informatique n'est pas encore tout à fait au point et cela peut avoir un impact négatif sur la productivité et l'efficacité des employés.

Les problèmes sont intermittents, les problèmes arrivent, on ne sait pas quand est-ce qu'ils vont arriver c'est que des fois il faut redémarrer il faut repartir il faut refaire. Des fois ça finit par se régler, mais on vient de perdre un 15/ 20 minutes. (Franck)

Je suis en train de mener une entrevue avec un candidat et puis là tout plante c'est un peu énervant. (Delphine)

Certains employés rencontrés se sentent donc moins productifs et moins efficaces dans un espace de travail axé sur les activités, car ils sont en permanence confrontés à certains irritants tels que le bruit ou bien la promiscuité. L'espace de travail axé sur les activités de SPAC peut donc, pour certains employés, rendre l'organisation du travail moins facile et rapide. Cependant, ce constat n'est pas valide pour tous, en effet, un sondage sur le nouvel espace de travail montre que 65% des répondants se considèrent être plus productifs dans le nouvel espace de travail de SPAC. Ces informations nous ramènent à l'idée que l'adaptation n'est pas vécue de la même façon par tous les employés de l'organisation.

Enfin, la plupart des répondants nous ont fait part de leur sentiment d'être plus productifs lorsqu'ils pratiquent le télétravail. Le télétravail, qui a pour rôle premier d'établir un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ainsi que de gagner du temps de transport, permet aussi aux employés de SPAC de répondre à leur besoin d'isolement et de concentration.

#### L'intimité et la concentration

Kim et De Dear (2013) soulignent l'importance d'un espace individuel pour les employés. Les auteurs pensent que celui-ci va leur permettre de favoriser leur intimité. De plus, De Vaujany et Aroles (2018) parlent des bénéfices du silence pour se concentrer. D'après nos résultats, nous pouvons soutenir les résultats de ces recherches. Les employés de SPAC ont manifesté des craintes concernant la perte d'un espace intime. Le MTAA, qui est un espace ouvert ne convient pas à tous les employés. Certains ont besoin de calme pour effectuer des tâches plus complexes, d'autres sont plus solitaires et souhaitent retrouver un petit cocon intime au sein de leur nouvel espace de travail. Cela nous fait donc penser à l'espace sociofuge d'Osmond (1959). À titre de rappel, l'espace sociofuge est la mise en place d'un lieu où les individus sont séparés. Le MTAA respecte les espaces sociofuges et sociopètes (favoriser les échanges) dont nous parle l'auteur. Cependant, selon les employés que nous avons rencontrés, dans un espace de travail axé sur les activités, les lieux calmes et isolants ne sont pas faciles à trouver dans un espace de travail ouvert. Afin de créer un espace individuel et intime dans le MTAA, les employés de SPAC des bureaux de Montréal mettent en place de nouvelles méthodes. Nous les indiquons dans le tableau suivant.

Tableau 4.4 : Actions pour favoriser la concentration

<b>Méthodes pour favoriser la concentration</b>
Télétravail
Port d'écouteurs
Isolation dans les salles de réflexion

Nous constatons donc que des efforts doivent être faits par les individus pour essayer de recréer de l'intimité au sein du nouvel espace de travail.

#### La personnalisation

Les résultats montrent de nouveaux espaces de travail épurés, sans individualisation. Le MTAA de SPAC confirme l'article scientifique de Uolamo et Ropo (2015). Ces dernières indiquaient que les employés n'ont plus la possibilité de personnaliser et de décorer leur bureau avec des objets qui leur appartiennent. Par conséquent, il n'y a plus de personnalisation excessive sur les bureaux du nouvel espace de travail de SPAC, car les espaces ne leur appartiennent plus.

Les individus que nous avons rencontrés ne sont pas sensibilisés à la personnalisation de leur espace de travail. Ils ont donc une nouvelle façon de s'approprier leur environnement de travail. Cela réfute les arguments de Fischer (1978), Hist (2011) ou Léon (2003) quand ces derniers évoquent le besoin de nidification. Le constat que nous tirons est que les employés ne ressentent plus le besoin de placer des objets personnels pour aménager un coin qui leur ressemble afin de marquer leur territoire. Sur la base de nos entrevues à SPAC, il semble que plusieurs employés n'ont plus le sentiment d'avoir besoin de se créer un « cocon » en disposant des photographies ou autres objets personnels, comme nous l'indique Inès : « Je n'ai pas besoin de ça de personnaliser ».

Moi il était personnalisé et puis maintenant ce n'est pas quelque chose, là je parle en mon nom, ce n'est pas quelque chose qui me manque. (Anne-Marie)

Ainsi, il semble plutôt que les employés ne s'approprient plus un espace, mais tout un secteur. En effet, ils ont tendance, malgré l'objectif qui est de pouvoir se déplacer en tout temps, de rester dans un même endroit, avec les personnes qu'ils connaissent. Cela est donc une marque d'appropriation, les employés recherchent des visages familiers pour s'approprier le lieu différemment qu'avec des objets. Les photos des enfants par exemple, selon nos observations, sont sur les écrans d'ordinateur. Certes, il y a toujours le besoin de retrouver les choses familières dans son espace de travail, mais ce besoin s'affirme autrement.

Il existe donc au sein de SPAC des bureaux de Montréal une nouvelle façon de s'approprier un espace. Les employés ont tendance à prendre souvent les mêmes places, de ce fait, cela devient un secteur qu'ils connaissent et qui devient familier. Le terme de territorialité, évoqué par Fischer et Frousse (2012), prend un nouveau sens dans les espaces de travail axés sur les activités. Les individus n'ont plus de bureau personnel pour marquer leur territoire. Dans les nouveaux milieux de travail, ils marquent leur territoire en s'appropriant un plus large espace, comme dans notre cas tout un secteur. Certains participants à notre étude, nous ont aussi permis de comprendre que les employés s'approprient un bureau, en le réservant plusieurs jours, voire, plusieurs semaines consécutives, une pratique qui va dans le même sens que Chafi et Rolfo (2019), quand ces derniers évoquent l'occupation constante d'un même bureau par un individu.

De plus d'autres méthodes d'appropriation de l'espace ont été recensées et perçues lors de nos observations. Les employés s'approprient leur espace en organisant des réunions autour de leur bureau temporaire, comme si celui-ci était leur bureau attitré. Ils discutent avec leurs collègues exactement comme ils feraient au sein d'un espace de bureau fermé. Cependant, les employés travaillant au sein de SPAC depuis plusieurs

années nous ont indiqué avoir plus de mal avec cette non-personnalisation de l'espace de travail. Des employés ont donc trouvé des solutions pour s'adapter et pouvoir décorer le bureau individuel. Par exemple, certains plaçaient leurs objets personnels sur le bureau qu'ils occupaient et retiraient cet objet à la fin de leur journée de travail : « Je me suis achetée un napperon plein de couleur et je les mets à ma place et je suis très heureuse » (Laura). Nous notons donc que dans le nouvel espace de travail de SPAC de Montréal l'appropriation est plus sociale et relationnelle que matérielle. Cette appropriation relationnelle paraît donc plus difficile à recréer. Le tableau suivant démontre comment s'y prennent les employés pour s'approprier leur nouvel espace de travail.

Tableau 4.5 : Actions pour se réapproprier l'espace

<b>Réappropriation de l'espace</b>
Création de secteurs
Installation à la même place chaque jour
Mise en place d'objet personnel

Le tableau suivant reprend les dimensions que nous avons évoquées dans la recension des écrits et montre comment s'expriment ces dimensions dans le nouvel espace de travail de SPAC.



Tableau 4.6 : Expression des dimensions évoquées dans la recension des écrits au sein du MTA

Dimensions	À SPAC	Implications
<b>La communication et la collaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication via les nouvelles technologies</li> <li>• Moins de communication en face à face</li> <li>• Collaboration accrue, mise en place d'un aménagement favorisant la collaboration</li> <li>• Collaboration plus difficile car les employés d'une même équipe ne sont plus côte à côte</li> </ul>	<p>La communication au sein du nouvel espace est plus virtuelle que réelle. Les employés planifient davantage leurs réunions formelles et rencontre informelles.</p>
<b>L'interaction sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des rencontres</li> <li>• Des rencontres inattendues peuvent se produire</li> <li>• Création de secteurs par les employés pour favoriser les interactions et faciliter la collaboration</li> </ul>	<p>Les interactions sociales s'établissent de manière moins naturelles que dans les anciens espaces. Une diminution de la cohésion d'équipe se fait donc ressentir. Nous constatons le regroupement des équipes afin de recréer un aspect relationnel.</p>
<b>La concentration et l'isolation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'irritants sonores et visuels</li> <li>• Port d'écouteurs pour se concentrer dans l'espace</li> <li>• Les employés font du télétravail pour se concentrer</li> </ul>	<p>Des efforts doivent être faits par les employés pour recréer de l'intimité.</p>
<b>La productivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles technologies pas encore assez efficaces</li> <li>• Perte de temps associée à l'installation et la désinstallation du matériel des employés chaque jour</li> </ul>	<p>Les employés semblent avoir l'impression d'être plus productifs en pratiquant le télétravail. Le nouvel espace de travail est susceptible de rendre plus difficile l'organisation du travail.</p>
<b>La personnalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaces de travail impersonnels</li> <li>• Les employés ne montrent pas le besoin de personnaliser le nouvel espace de travail</li> <li>• Quelques employés apportent leurs objets personnels pour s'approprier un bureau pour la journée</li> <li>• Appropriation d'un espace plutôt que d'un bureau</li> </ul>	<p>L'appropriation du nouvel espace de travail est plus sociale et relationnelle que matérielle. L'appropriation d'un secteur entier et non d'un bureau montre une nouvelle forme d'appropriation de l'espace.</p>

#### 4.4 Les éléments « inattendus »

##### 4.4.1 L'impact du MTAA sur les interactions spontanées et la collaboration

La professionnalisation de l'espace de travail entraîne la diminution d'une certaine spontanéité entre les employés quant à leurs collaborations et leurs interactions. Ceci s'explique par moins de collaboration en face à face et plus de collaboration virtuelle. La mise en place des outils de communication dans le MTAA est pratique pour maintenir les liens et les relations entre les équipes et les collègues, car ces derniers ne sont plus obligatoirement installés dans un même endroit, côte à côte.

Néanmoins, le MTAA entraîne une diminution des interactions spontanées. Comme nous l'avons vu précédemment, les employés doivent planifier leurs moments de rencontre, qu'ils soient formels ou informels. D'après notre analyse, l'action d'interaction ou de collaboration se fait moins naturellement dans ce milieu de travail. Nos observations montrent que plusieurs employés pratiquent le télétravail, de ce fait, ils peuvent ne pas être présents au sein des bureaux lorsqu'un autre employé souhaite le rencontrer. Les employés doivent donc fixer des rendez-vous ou des rencontres en avance pour que la collaboration se déroule dans les meilleures conditions. De plus, les propos de nos répondants nous ont démontré que le MTAA a créé quelques lacunes dans les relations sociales entre les collègues. Comme exemple, certains d'entre eux nous ont informés que dorénavant pour dîner ensemble, les employés doivent contacter en avance leurs collègues en utilisant les nouvelles technologies pour fixer une rencontre. Ils se contactent donc par message ou par appel pour convenir d'une rencontre. Dans l'ancien espace de travail, ceci se faisait plus naturellement et spontanément, car les employés étaient présents et réunis dans un même lieu.

Ceci nous emmène à penser que la diminution des interactions spontanées a un impact sur la collaboration et sur la diminution de la cohésion entre les employés. D'ailleurs cela a été confirmé par certains employés que nous avons rencontrés, en voici un exemple :

La synergie d'équipe c'est sûr que ça demande de la créer, l'environnement ne le fait pas pour nous [...] Il y a des gens qui ne se voient pas de la semaine dans la même équipe. (Émeline)

Bien que SPAC avait l'ambition de rassembler les individus dans le projet, en créant un processus mobilisateur, la diminution des interactions spontanées a eu un impact sur la cohésion d'équipe dans l'organisation que nous avons étudié. Dans l'ancien espace de travail de SPAC, un fort esprit d'équipe régnait entre les individus, selon les personnes rencontrées. Cependant, nous pouvons noter que le fait de ne plus être entouré de son équipe naturelle peut affecter la cohésion et l'appartenance à une équipe. Nous constatons que la transformation de l'espace de travail de SPAC est un élément symbolique relationnel fort. Ces éléments montrent que la cohésion d'équipe se trouve être le plus grand enjeu pour l'organisation. Cette professionnalisation de l'espace peut affecter l'aspect social et convivial de l'organisation, ce qui a d'ailleurs été souligné par les employés que nous avons rencontrés : « de toute façon on a plus d'équipes ». (Antoine)

On ne sait plus si quelqu'un est là ou pas, s'il n'est pas là il est absent parce qu'il est malade ? Ou en vacances on finit par perdre de vue un petit peu l'histoire de la personne. Et l'autre chose que je remarque aussi c'est que c'est plus difficile pour l'esprit d'équipe, j'ai des collègues de différents secteurs avec qui je m'entends bien et avec qui j'ai à travailler aussi donc bah ça c'est le propre de mon travail je dois travailler avec des personnes de différentes spécialités, mais quand tu es dans une équipe, parce qu'on est tous à l'intérieur d'une équipe avec un gestionnaire en superviseur dans ce cas-là c'est moins évident tu perds un peu cet esprit-là [...] Ce sentiment d'équipe là est moins fort en mon sens à moi en tout cas. (Christophe)

La planification des rencontres ainsi que la mise en place d'activités pour maintenir la cohésion entre les membres d'une équipe sont donc des activités supplémentaires pour les employés du MTAA de SPAC au sein des bureaux de Montréal.

#### 4.4.2 Le travail supplémentaire

Notre analyse de données nous a conduits à faire ressortir un aspect intéressant des espaces de travail axés sur les activités : le travail supplémentaire. Les entrevues semi-directives nous ont révélé que depuis l'aménagement dans le nouvel espace de travail, les employés effectuent des tâches connexes à leur emploi afin de mener à bien leurs tâches principales. Nous allons donc les exposer ci-bas.

##### La recherche d'un espace de travail

Le premier travail supplémentaire que nous pouvons faire ressortir de notre recherche est la recherche d'un bureau. Tout d'abord, les employés de SPAC doivent se connecter sur le logiciel de réservation et chercher un espace de travail libre, selon leurs activités du jour. De plus, se déplacer dans l'espace au fur et à mesure de la journée est un travail supplémentaire pour les employés. Comme le veut le système du MTAA, les employés doivent se déplacer tout le long de la journée dans l'espace dont ils ont besoin pour effectuer une tâche précise. Bonneau et Enel (2018) nomment cela la « mobilisation des ressources » (*Ibid*, p143) c'est-à-dire que les employés sont à la recherche d'un lieu de travail approprié. Ceci insinue donc que les employés doivent être en mesure de transporter leurs outils de travail et d'installer leurs matériels aux différents postes de travail qu'ils vont utiliser dans la journée.

## L'installation du matériel et l'ajustement du mobilier

Les employés de SPAC que nous avons rencontrés nous ont indiqué devoir brancher et débrancher leurs matériels de travail (ordinateurs et claviers) le matin, en arrivant à SPAC et le soir, lorsque leur journée de travail se termine. Ceci est donc un travail supplémentaire, car les employés doivent aménager du temps dans leur calendrier pour pouvoir être en mesure d'effectuer leur travail correctement. Ils nous ont indiqué arriver 15 minutes plus tôt le matin et arrêter de travailler environ 15 minutes plus tôt le soir. Les témoignages suivants illustrent le point que nous venons de mentionner.

Je m'installe ça me prend 15 à 20 minutes avant de commencer ma journée alors je trouve ça long, moi qui est habituée à m'asseoir et puis là je travaille. Une fois que tu es assis il faut que tu organises des idées, puis le soir c'est la même chose j'ai à peu près 30 ans d'années de service, je ne suis pas *mindé* pour ranger mes affaires 30 minutes avant de partir. Je fais mon possible, mais ça ne marche pas bien. Donc des fois je me retrouve à partir 15 minutes plus tard que l'heure dont j'aurais dû partir donc ça, c'est déplaisant [...] ça finit par être un peu énervant là je me dis : ah oui demain je vais être à l'heure je vais préparer mes affaires. Quand je suis en train de faire quelque chose, je finis parce que demain matin si je recommence la même chose il va falloir que je retourne en arrière dans mon raisonnement pour finir, puis là, finir à 3h15 quand tu finis à 3h30 c'est difficile mentalement. (Laura)

Un petit bémol c'est que dans notre horaire de travail des fois, admettons, tu fais du 8h à 16h et bien ces 8h à 16h là, tu fais en sorte que même si tu arrives au bureau à 8h tu ne commences pas à 8h parce que tu as tout à déposer, à organiser. Aller chercher ton stock est tout le kit et puis le soir, le danger c'est que là tu finis à 16h, mais là tu te trouves à sortir du bureau juste plus tard. C'est un détail, mais des fois quand tu as le transport en commun et puis que tu as des horaires à respecter, on n'est pas la police ici on n'est pas surveillé, mais je m'arrange des fois pour partir peut-être 15 minutes en avance pour avoir le temps de me changer. C'est sûr qu'avant on pouvait mettre nos bottes, mais là ce n'est plus possible il faut s'en aller à notre case et tout ramasser, libérer. (Nadia)

L'ajustement du matériel tel que la chaise et la hauteur de la table sont aussi une tâche supplémentaire pour les employés dans ces espaces de travail sur les activités. Étant donné que les employés n'ont pas de bureau attribué et personnel, l'ajustement des chaises et des tables doit être fait chaque jour par l'employé pour que celui-ci soit installé confortablement. Enfin, le télétravail peut aussi être perçu pour comme une tâche supplémentaire, les employés doivent aménager, au sein de leur domicile, un espace où ils pourront effectuer leurs tâches dans les meilleures conditions.

#### L'organisation des rencontres

Certains employés rencontrés au sein du MTAA de SPAC du centre-ville de Montréal ont spécifié ne plus être capables d'interagir facilement avec leurs collègues. Dans les anciens espaces de travail de SPAC, les interactions se faisaient plus naturellement au sein des équipes, car chaque employé faisant partie d'un corps de métier particulier était regroupé dans un même secteur. Maintenant, il semble être plus difficile de partager des moments conviviaux avec ses collègues, car ces derniers sont dispersés dans l'espace de travail de SPAC. De ce fait, pour contacter leurs collègues, les employés de SPAC les contactent via l'application de communication interne MI.

#### L'apprentissage des nouvelles technologies

Au sein de son nouvel espace de travail, l'organisation publique que nous avons étudiée souhaite être sans papier. Les nouvelles technologies sont donc extrêmement présentes dans le MTAA. Tous les employés disposent d'un ordinateur portable qui leur permet d'être mobiles en travaillant ainsi que d'un téléphone cellulaire pour être joignable en tout temps. Selon les discours des employés de SPAC que nous avons rencontré, l'utilisation de ces nouvelles technologies n'a pas été simple pour tout le monde. De ce fait, certains employés ont dû apprendre à utiliser les nouveaux outils technologiques pour être capables d'exécuter leurs tâches dans un nouvel environnement de travail.

De plus, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, des logiciels de communication, de collaboration à distance ainsi que de stockage de documents ont été installés dans les ordinateurs de chaque employé. Cela nécessite donc un apprentissage de ces logiciels par les employés. Par conséquent, les employés travaillant avec de nombreux de dossiers papier doivent adapter leur façon de travailler avec les nouvelles méthodes mises en place par le MTAA. Quand la nouvelle technologie n'est pas assez efficace, les employés s'adaptent en trouvant des alternatives. Par exemple, plusieurs d'entre eux créent sur leur ordinateur portable un dossier afin de stocker les documents écrits. Cela est pour s'assurer de toujours les avoir sous la main, car le logiciel GCdocs n'est pas toujours efficace. La réduction du papier est un défi de grande taille et certains employés ont encore du mal à se détacher de leur cahier pour leur prise de note. Il faut apprendre à numériser les documents et être capable de les retrouver grâce à l'application GCdocs. Les employés travaillant depuis plusieurs années au sein de SPAC ont eu du mal à s'adapter au sans-papier, ils ne sont pas totalement à l'aise avec l'informatique, il leur arrive donc de garder leur papier, encore aujourd'hui.

#### Synthèse du travail supplémentaire

Certains employés de SPAC nous ont avoué se sentir moins productifs dans ces nouveaux espaces de travail. Ils ont eu besoin de temps pour se l'approprier et apprendre à utiliser les nouveaux outils. Encore aujourd'hui, les employés ne savent pas totalement les exploiter. L'apprentissage de ces nouveaux outils technologiques demande un travail supplémentaire pour les employés afin qu'ils soient en mesure de les manipuler aisément.

La perte de temps a été évoquée par les employés rencontrés. Ce travail supplémentaire prend du temps sur leurs tâches principales, ce qui leur donne le sentiment d'être moins efficaces dans leur travail. De plus, cela a un impact sur le métier de certains, par

exemple, une employée de SPAC, nous a dit être gênée par le temps perdu dans l'installation et l'ajustement du mobilier de travail. Cette spécialiste en environnement facture ses clients sur la base d'honoraires, par conséquent, elle doit faire payer à son client ce temps de travail supplémentaire qui n'est pas en lien avec le besoin réel de ce dernier.

Ça te prend cinq minutes d'ajuster ta chaise le matin, la faite qu'on n'a pas d'espace dédié ça me prend 20 minutes de m'installer le matin, mais vraiment du moment que je passe les portes et puis que je suis fonctionnelle, 20 / 25 minutes. Pour certains ce n'est pas grave, mais moi je suis facturable et moi tout montant doit être comptabilisé, je dois le charger sur les projets des clients et donc j'ai un 20/25 minutes le matin. Donc j'ai 40 minutes par jour que je dois charger à quelqu'un. (Inès).

Ces tâches supplémentaires ont donc un impact sur le bien-être des employés. Il semble que le travail supplémentaire ajoute des tâches aux employés, de ce fait, ils ont plus d'activités à organiser dans leur journée. Ils peuvent, par conséquent, ressentir de la fatigue, car ils doivent prendre le temps de commencer plus tôt leurs journées afin de s'installer correctement et finir quelques minutes plus tard le soir pour ranger leurs affaires. De plus, le travail supplémentaire qu'engendre le MTAA peut augmenter le niveau de stress des employés. Comme nous l'avons vu précédemment, une des principales craintes des employés était d'être capable de trouver un espace de travail libre pour chaque jour. Ceci n'est pas une tâche facile, car les employés ayant participé à notre recherche ont indiqué qu'il arrive que le système de réservation des places fonctionne moins bien. Les espaces qu'ils souhaitent réserver sont déjà occupés par une personne sans que le logiciel l'indique ; ou bien, le logiciel affiche des espaces de travail réservés, cependant, lors d'un moment non enregistré par notre dictaphone, un employé nous affirme que lorsque les employés se déplacent ils trouvent le bureau sans occupant. Cela peut donc provoquer une source de stress supplémentaire.



Il faut s'y prendre d'avance, si tu es à la dernière minute c'est plus difficile tu peux essayer de la prendre, mais tu risques de te faire déranger par quelqu'un qui a réservé la salle deux heures plus tard. (Sacha)

Une fois il y avait une petite salle là-bas que j'avais réservé je connais, je connais ça n'ouvrait pas, et là le monsieur quand il a fini il a dit OK je suis en examen je lui ai dit, mais pourtant j'ai réservé, j'étais mal. C'était peut-être un examen pour avoir un emploi supérieur, mais après vérification c'est que cette salle, les services ici qui s'occupent de ça, eux ils ne savaient pas, ils la croyaient non réservable mais alors qu'on était capable de la réserver. (Diane)

En fin de compte, le travail supplémentaire peut être perçu comme un apprentissage. Le processus de transformation de l'espace de travail de SPAC au centre-ville de Montréal implique la modification et l'ajout de pratique de travail pour effectuer des tâches dans un environnement moderne axé sur la mobilité et la flexibilité.

Ceci a donc un caractère temporaire, tout est une question d'adaptation à de nouvelles habitudes qui vont se mettre en place. Le travail supplémentaire se distingue du métatrabail dont nous parlent Bonneau et Enel (2018). Ces dernières indiquent que le métatrabail est « tout travail rendant possible le travail » (*Ibid*, p. 141). Ce sont les actions mises en place par les employés pour effectuer et synchroniser leurs tâches principales (Bidet, 2011). Afin de mieux comprendre en quoi consiste le métatrabail, Bonneau et Enel (2018) partagent quelques exemples. Le premier est de trouver un lieu approprié dans lequel nous disposons de tout le nécessaire pour travailler, que ce soit une bonne connexion internet et des outils adaptés comme la présence de stylos ou d'imprimante. Le métatrabail touche les personnes qui travaillent de façon entièrement mobile grâce à la disponibilité des outils de communication et aux nouvelles formes de travail. Elles parlent du « nomadisme numérique », qui signifie que les employés n'ont aucune attache à un lieu de travail bien précis. Ils sont en tout temps en train de chercher un lieu pour travailler durant un court laps de temps.

Dans l'enceinte de l'organisation SPAC des bureaux de Montréal, les employés pratiquent cette forme de métatrabail. La possibilité de faire du télétravail, mais aussi le fait de ne pas avoir de bureau fixe dans l'environnement de travail va les pousser à effectuer un « travail d'articulation ». Ce travail d'articulation consiste à ajuster ses activités et élaborer des priorités (Bidet, 2011). Cependant, contrairement aux employés « nomades », chez SPAC ils ont un lieu de travail fixe, ils n'auront pas à ajuster en tout temps leur façon de travail. En effet, l'évolution des employés dans l'environnement de travail fait naître des habitudes, celles-ci vont se mettre en place et s'intégrer aux tâches des employés. Nous pouvons donc imaginer que le travail supplémentaire s'atténuera au profit des nouvelles expériences qu'ils vont acquérir dans le MTAA. Le travail supplémentaire découle du processus d'adaptation à un nouvel espace de travail, mais il ne semble pas avoir été attendu par les organisateurs du projet. Comme la recherche le démontre, pour les individus s'adapter signifie développer de nouvelles pratiques de travail, ce qui implique aussi un travail supplémentaire. Puisque ceci semble découler de ce genre de transformation, et n'est pas spécifiquement propre à l'organisation étudiée, ceci constitue selon nous une leçon importante à retenir et à intégrer à tout processus de transformation d'un espace de travail.

Ce travail supplémentaire est le reflet qu'un processus de transformation est long. Les employés sont dans une phase d'adaptation et d'appropriation des nouvelles façons de travailler. Cela se traduit donc par une période où ils doivent mettre en place le travail supplémentaire. En fin de compte, cela nous amène à penser que ce travail supplémentaire tend à disparaître et va devenir une habitude, une fois que les employés auront pris possession des lieux et des nouvelles méthodes de travail.

#### 4.5 Synthèse de la discussion

Les organisateurs du projet de transformation de l'espace de SPAC à Montréal ont travaillé pour que la transformation de l'espace de travail ne soit pas seulement que matérielle. Ils ont souhaité réfléchir à ce projet en mobilisant des employés volontaires afin que des aspects plus organisationnels ressortent de ce projet telles que l'augmentation de la communication et de la collaboration. Néanmoins nous avons découvert que le nouvel espace de travail des bureaux de Montréal de SPAC a été élaboré d'une sorte à faire ressortir le côté essentiellement professionnel du travail. Cela semble avoir, pour l'instant, un effet sur la cohésion et le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Nous pouvons en conclure que les employés de SPAC sont encore dans une phase de découverte et d'apprentissage de leur nouveau milieu de travail. Cette analyse démontre qu'un processus de transformation est long et compliqué et qu'il dure quelque temps après avoir emménagé dans les nouveaux locaux. Le processus de transformation d'un espace de travail passe par des phases de mobilisation des ressources pour organiser le réaménagement de l'espace à des actions individuelles d'adaptation. Dans notre cas, celles-ci se distinguent par la mise en place d'un travail supplémentaire à effectuer dans le but de s'approprier le nouvel espace et de s'habituer aux nouvelles méthodes de travail. Ce travail supplémentaire, aussi perturbant et difficile qu'il peut être pour les employés est sans doute une étape inévitable à passer pour s'adapter aux nouvelles formes de travail et se familiariser avec le lieu. Néanmoins comme toutes les phases d'adaptation, celui-ci va devenir une habitude et ne plus paraître comme un travail supplémentaire, mais comme une activité naturelle qui s'ajoute aux tâches principales des employés dans ce nouvel espace de travail. Enfin, les actions telles que la boussole et le système de réservations ont été bien pensées par les organisateurs du projet. Cependant, et sans surprise, leur application

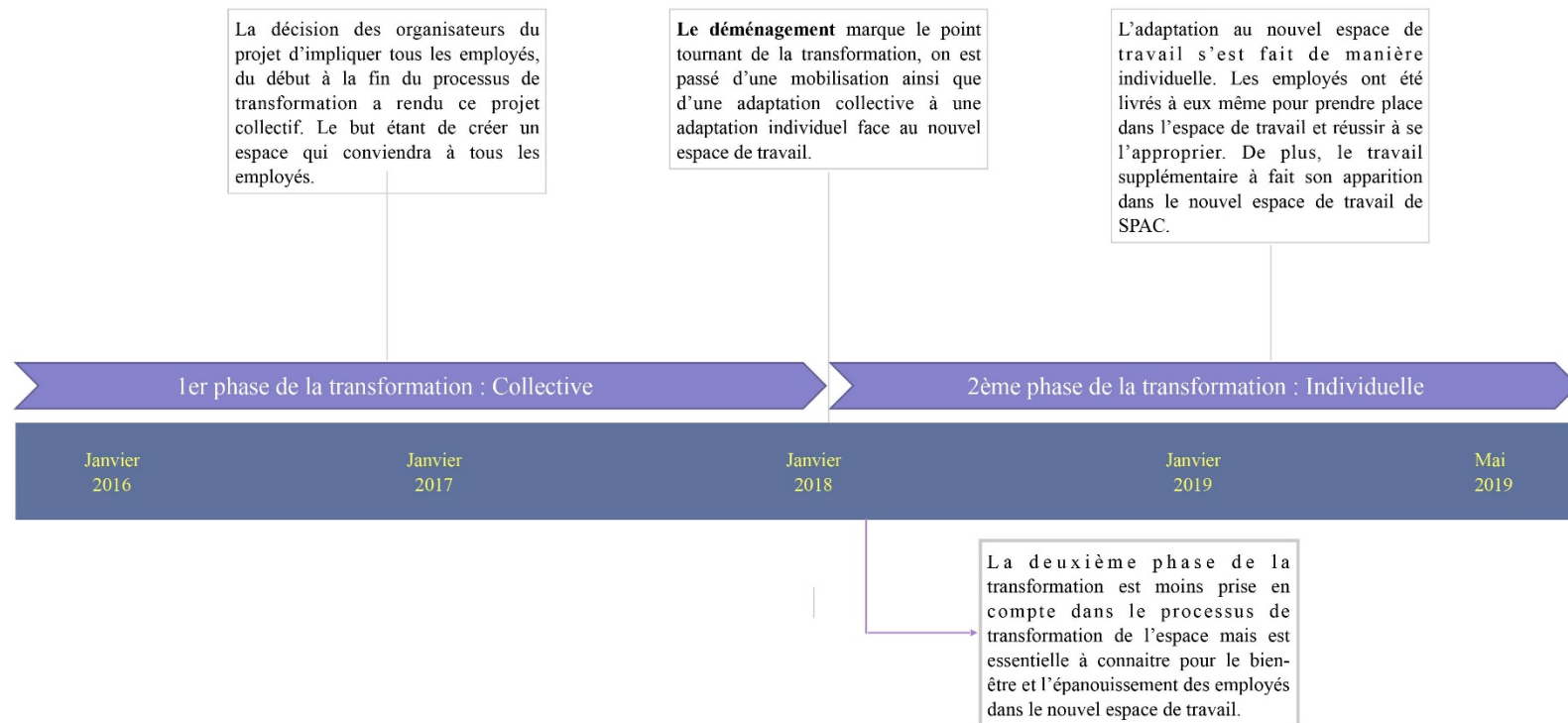
n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Comme nous l'ont indiqué les employés que nous avons rencontrés, pour certains, le principe de la boussole n'est pas nécessairement bien suivi. Les employés n'osent pas encore l'utiliser pleinement dans le nouvel espace de travail. Dans certains cas, des individus ne s'adaptent pas correctement à cette boussole : par exemple, ils réservent toujours le même emplacement dans l'espace de travail. De ce fait, ils s'accaparent un bureau, ce qui peut être perçu comme un certain manque de respect envers autrui. De plus, plusieurs employés de SPAC nous ont révélé leur incapacité à s'imposer devant un collègue lorsque ce dernier parle fort. Dans ce cas, plusieurs d'entre eux préfèrent se déplacer eux-mêmes avant de faire la remarque si quelque chose les dérange dans l'espace. Enfin, il est important de noter que cette boussole n'est pas connue de tous les employés. En effet, nous avons été confrontées, lors des entrevues semi-directives, à des employés qui n'étaient pas au courant de l'existence de ce principe sans règle, certains nous demandant même ce qu'était la boussole.

Non ça je ne suis pas au courant [...] ben tu vois, moi je l'ai toujours vu comme ça pour toutes les espèces de bureaux donc, mais je ne suis pas au courant qu'il y avait une place sans restriction, comme tel ou sans règle, moi je vais être rebelle tu sais moi je me dis que les règles c'est le savoir-vivre. (Laura)

Il est probable que ceci découle d'un manque d'attention de la part de ces employés dans le projet, car la boussole a été communiquée à plusieurs reprises et par le biais de plusieurs canaux de communication, tels les courriels, les présentations aux employés et la grande consultation. De plus, cette boussole est présente dans l'intranet de SPAC.

En somme, nous notons que ce qui est planifié versus ce qui est vécu est assez différent. Il est donc important de maintenir un suivi après la transformation dans l'espace réaménagé. Cela démontre qu'un processus de transformation est long et que le suivi doit être fait longtemps, même après avoir emménagé dans le nouvel espace. La figure 4.7 fait la synthèse de notre analyse.

Figure 4.2 : Synthèse de la discussion



## CONCLUSION

### Synthèse générale de la recherche

Le but principal de notre recherche était de comprendre la réalité au sein d'une organisation ayant transformé son espace de travail. Nous nous sommes donc intéressées au processus de transformation et aux expériences subjectives des employés de SPAC, des bureaux du centre-ville de Montréal, un an après le déménagement dans leur local modernisé.

Le premier chapitre de cette recherche a été dédié à la recension des écrits. Nous avons retracé l'évolution des espaces de travail à travers les années, afin de comprendre la mutation de ces derniers en espace de travail axés sur les activités. Ensuite, nous nous sommes penchées sur les motivations des organisations à transformer leur espace de travail. Nous nous sommes rendu compte que les économies de coûts, ainsi que le besoin de collaboration et l'émergence des nouvelles technologies tendent à transformer les locaux des organisations. Enfin, la troisième partie de cette recension des écrits a été consacrée aux expériences subjectives des employés ayant vécu dans ces nouveaux espaces de travail. Nous avons donc fait le tour de la littérature à ce sujet, et cela nous a permis de cibler différents points : La communication et la collaboration, l'isolation, concentration et enfin l'appropriation et la productivité. Nous avons découvert, grâce à ces articles scientifiques, que les employés, au sein des espaces de travail axé sur les activités souhaitent retrouver certains aspects importants dans leur environnement de travail. Par exemple, nous avons constaté que ces nouveaux espaces de travail ouverts peuvent affecter la concentration. Les individus qui ont été

interviewés par les scientifiques tendent à dire que les espaces sont bruyants, et peu propices à l'intimité. La littérature montre que ces éléments engendrent la non-satisfaction des employés quant à leur nouvel environnement de travail. De plus, la recension des écrits nous a permis de mettre en évidence que les avantages des espaces de travail axés sur les activités sont au bénéfice de l'organisation, comparativement aux inconvénients qui eux, sont plus personnels, ils touchent plus particulièrement les employés. La littérature au sujet des nouveaux espaces de travail nous a permis de pointer du doigt certains manques et d'élaborer la question et les sous-questions de cette recherche.

Les résultats présentent, dans le détail, le processus de transformation de l'espace de travail de SPAC. En conclusion de ce processus, nous avons pu faire ressortir les défis et les craintes vis-à-vis du projet. La création du processus de transformation de l'espace de travail de SPAC nous a permis de découvrir comment l'organisation a défini le bien-être et comment celui-ci a été matérialisé dans la conception du nouvel espace de travail. Dans son processus de transformation, SPAC a accordé une grande importance à l'implication des employés. Ces derniers ont été capables de donner leurs opinions et d'informer les différents comités de leurs besoins. Ensuite, nous nous sommes aperçues que le bien-être a été matérialisé par les architectes de SPAC, de par la mise en place d'un espace répondant à des questions physiologiques, physiques et fonctionnelles.

Enfin, le chapitre IV est dédié à l'analyse du processus de transformation de l'espace de travail de SPAC. Ainsi qu'à la compréhension des expériences subjectives des employés au sein de leur nouvel environnement de travail. Ce chapitre permet de mettre en lumière l'implication et l'adaptation des employés quant à leur nouvel espace de travail. Nous avons donc décelé des éléments semblables à la littérature, mais aussi quelques différences qui nous permettent de mieux comprendre comment les employés s'approprient un nouvel espace ainsi que les nouvelles façons de travailler. Nous

comprenons donc que malgré les efforts de SPAC pour introduire le bien-être dans son nouvel espace de travail, certains employés ont eu plus de difficulté à s'adapter et à être épanouis au sein de ce nouvel environnement. Des tactiques d'adaptation et d'appropriation du nouvel espace ressortent donc de notre analyse.

#### Les facteurs de succès du projet et les améliorations en cours

Ce projet est une source de nombreuses leçons pour les entreprises intéressées à s'engager dans un réaménagement de leur espace de travail. Premièrement, le point fort de ce projet est l'organisation et la planification de celui-ci par le comité des experts. Chez les employés, organisateurs du projet que nous avons rencontrés, nous avons, tout d'abord remarqué leur engouement et leur motivation à réaliser un projet de cette envergure. La fierté des employés de nous présenter leur nouvel environnement était épatante. Le bien-être dans le nouvel espace de travail se démontre grâce aux sondages ayant des résultats plus que surprenants et admirables. De plus, le point de succès du projet de transformation de l'espace de travail de SPAC est l'expertise des employés. Le fait de travailler en architecture, en biens immobiliers et autres emplois liés à l'aménagement d'espace, a permis aux employés de SPAC de créer un espace qui leur ressemble. Ce point est aussi intéressant, car les employés, mettant en place eux-mêmes leur futur espace, cela leur permet d'être plus motivés par le projet et donc de le prendre à cœur.

Ensuite, nos entrevues semi-directives ont fait ressortir les aspects de l'espace que les employés préfèrent. La luminosité ainsi que les cabines téléphoniques sont fortement appréciées.

La mobilisation volontaire des employés a été une force pour ce projet de transformation de l'espace. Ils ont pu faire émerger de nombreuses idées, trouver des solutions à certains problèmes et faire part de leurs avis et préférences tout au long du



processus de transformation, et cela jusqu'au déménagement. Un autre point de succès est la carte blanche donnée par le DGR. Les organisations publiques sont souvent orchestrées par de nombreuses règles et marches à suivre. Dans ce projet, le point de succès et la grande marge de liberté qu'avaient les employés pour mettre en place le MTAA.

Enfin, la transparence et l'honnêteté des comités quant à l'avancée du projet, sont un point fort de ce projet de transformation. Les employés ont été au courant de toutes les démarches et activités liées autour de la transformation de leur espace de travail. Même si des choses n'étaient pas au point, les différents comités n'ont pas hésité à en informer les employés de SPAC.

Pour conclure ces éléments de succès du projet, nous pouvons mettre en relief les trois clés de la réussite du projet de transformation de l'espace de travail de SPAC à Montréal. La première clé est liée à l'architecture. Les architectes du projet ont réfléchi à l'élaboration de l'espace dans les moindres détails, en partant d'une analyse du travail à réaliser et des tâches à effectuer. Cette analyse fine est essentielle pour qu'une telle transformation fasse sens pour les personnes travaillant dans l'espace en question. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, les différents espaces de travail, l'atténuation du son et les méthodes de circulations ont été pensés dans le but de rendre l'espace pratique et agréable pour les employés. La deuxième clé du succès est la gestion du changement qui a été pensée avec la transformation matérielle de l'espace, et portant sur la dimension culturelle de cette transformation. Cette gestion du changement a été explicite, organisée de manière méthodique et a impliqué activement les employés dans le processus de transformation pour que ce projet soit vécu de la manière la plus positive possible. Enfin, la troisième clé du succès est la technologie. Un espace mobile ne peut pas être viable sans les outils technologiques qui vont venir soutenir les activités des employés. Ces trois clés sont complémentaires et ont permis de réaliser un MTAA qui porte fruit pour l'organisation.

Finalement, nous tenons à souligner l'implication et le travail exceptionnel de Françoise. Cette dernière a envisagé le changement d'une manière large, dépassant le cadre des simples changements matériels, et elle a œuvré à orchestrer un tel changement culturel tout le long du projet. Sa vision claire et mobilisatrice du changement a été bénéfique pour ce projet de transformation de l'espace et a contribué de manière significative au succès du projet.

Nonobstant, compte tenu de l'ampleur de ce changement, il n'est pas surprenant que certains points demeurent encore en chantier. Ces aspects sont d'ailleurs reconnus par les employés de SPAC que nous avons rencontrés à Montréal. Premièrement, sur le plan technologique, les outils technologiques ne sont pas encore des plus efficaces dans l'espace de travail. Effectivement, nous avons nous-mêmes, lors d'une entrevue, été confrontés à un « bug » informatique. De plus, au niveau du système de réservation, de petits soucis nous ont été partagés. Et particulièrement, le fait de réserver une station de travail. Quand un employé arrive devant son espace de travail, celui-ci est déjà occupé, ou au contraire, un employé souhaite réserver son espace de travail, mais le système de réservation lui indique que celui-ci a été réservé par une autre personne. Cependant, en passant devant le bureau en question, celui-ci est libre. Il serait donc intéressant de mettre en place dans le système de réservation un principe qui permettrait de savoir qui a réservé l'espace. En fin de compte, l'employé pourra contacter la personne qui était censée être sur le bureau afin de savoir si celui-ci est libre ou pas. De plus, le suivi des employés après la transformation aurait pu être plus poussé, au niveau des outils technologiques, notamment pour les personnes en difficulté avec les nouvelles technologies. Cela peut permettre à ces derniers de s'adapter plus facilement et de ne pas se braquer face à l'inconnu.

Un autre problème émergeant de la vie dans les espaces réaménagés concerne le partage des casiers. Il ne semble pas y avoir assez de casiers et de classeurs pour les employés, et certains ont été contraints de partager ce qui devait être leur seul objet personnel de l'espace.

Un autre point en travail concerne la cohésion d'équipe. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la majorité des employés que nous avons rencontrés nous ont confié ressentir un moins fort sentiment d'appartenance à leur équipe et donc à leur organisation depuis qu'ils ont intégré le nouvel espace de travail. Nous pouvons donc noter que la professionnalisation de l'espace a joué un rôle quant à l'éloignement des employés à leur équipe respective. Certains employés nous ont même indiqué avoir perdu leurs repères dans ce nouvel espace. Nous notons donc que le nouvel espace de travail de SPAC à Montréal a sans doute ébranlé l'aspect humain que les employés cherchent à trouver dans leur environnement de travail. Les employés viennent au bureau certes pour effectuer leurs tâches et réaliser leurs projets, mais aussi pour partager et discuter avec leurs collègues. La professionnalisation de l'espace a engendré une certaine diminution du sens de la communauté qui était fortement présent dans les anciens espaces de travail de SPAC, d'après nos entrevues. Il serait donc intéressant de mobiliser activement les gestionnaires, mais aussi les employés, pour trouver des solutions pour réassembler les équipes, et recréer une forme de cohésion. Il n'est pas surprenant que cet aspect prenne plus de temps à être reconfiguré, puisqu'il touche à des aspects profonds et relationnels qui mettent du temps à changer. En somme, dans le cas étudié, la cohésion d'équipe, cet élément important de la vie organisationnelle, a été affectée par la transformation de l'espace de travail, malgré tous les efforts déployés pour mettre en place un processus participatif. Cela nous conduit à soulever l'idée qu'en matière d'aménagement des espaces de travail, il faudrait peut-être opter pour un modèle combinant des caractéristiques des formes du passé avec celles des formes actuelles, afin de profiter des innovations matérielles, tout en préservant les dimensions sociales et relationnelles potentiellement plus fragiles.

De plus, un des principaux problèmes de cet espace de travail est la difficulté à repérer ses collègues dans un espace où tous les bureaux sont non assignés. Cela est significatif pour les nouveaux employés. Nous savons tous qu'arriver dans une nouvelle organisation est source de stress et peut être une grosse préoccupation pour les nouveaux employés. Dans un espace de travail ouvert, et qui plus est, sans bureau attribué, cela peut être un choc. Les nouveaux employés, dans un espace de travail non attribué, peuvent se sentir perdus et sans repère. Ne pas avoir du bureau personnel ainsi que des collègues à ses côtés peuvent leur faire perdre ses repères et donc ne pas être capables d'apprendre et de s'adapter. L'accueil des nouveaux employés est un défi de taille, les employés de SPAC sont conscients qu'il y a des défis encore à surmonter et ils sont d'ores et déjà à la recherche de solution pour faciliter l'adaptation des employés et permettre à cet espace de travail d'être le plus efficient possible. La mise en place d'une personne-ressource pendant quelques semaines est une idée intéressante. De plus, pour faciliter l'intégration les employés de SPAC, certains employés ont pensé créer de petits badges avec le nom des employés ainsi que leur fonction pour que les nouveaux puissent mettre un visage sur un nom, des pastilles amovibles.

Enfin, comme nous l'avons évoqué plus haut, la transformation de l'espace de travail n'a pas seulement un enjeu architectural, celle-ci permet de faire ressortir des aspects relationnels. Cela est notamment exprimé par le manque de repères dans l'espace notamment, le fait d'avoir du mal à trouver un individu, que ce soit pour collaborer, mais aussi pour établir des relations moins professionnelles.

Le tableau suivant présente les facteurs de succès du processus de transformation de l'espace de travail et les améliorations qui demeurent encore à apporter dans l'espace aujourd'hui.

Tableau 5.1 : Facteurs de succès du processus de transformation de l'espace de travail et améliorations à apporter

Succès de la transformation	Amélioration encore à apporter
Implication des employés	Les outils technologiques (réservation)
Carte blanche sur le projet	Difficulté de repérer ses collègues
Transparence et honnêteté	La cohésion d'équipe
Expertise des employés	Les outils personnels (casiers)

#### Les contributions de la recherche

Notre première contribution est d'établir un processus détaillé de la transformation de l'espace de travail de SPAC. La littérature scientifique dédiée aux espaces de travail axés sur les activités que nous avons analysée se concentre principalement sur les expériences des employés. Cependant, celles-ci ne s'intéressent pas aux démarches mises en place par l'organisation pour développer leur nouvel espace de travail. Nous trouvons donc qu'il est pertinent d'informer les entreprises sur ce sujet. Cela nous amène à aborder notre seconde contribution.

Nous souhaitons, grâce à ce processus de transformation de l'espace, faire de ce mémoire un document inspirant pour les organisations qui souhaitent se transformer en espace de travail axé sur les activités. Ces derniers pourront prendre connaissance du processus de transformation de SPAC des bureaux de Montréal et analyser les effets positifs et négatifs de ce projet afin d'établir un espace de travail qui correspond aux besoins de l'organisation, mais aussi aux besoins de leurs employés.

Enfin, la dernière contribution de cette recherche est de comprendre les expériences subjectives des employés, un an après l’emménagement dans les nouveaux locaux. La littérature que nous avons analysée dans le premier chapitre met en évidence les expériences subjectives des individus au sein des espaces de travail axés sur les activités, sur un court laps de temps. En effet, nous avons remarqué que les articles scientifiques étudient ce phénomène quelques semaines après que les employés aient commencé à travailler dans leur nouvel environnement de travail. Notre recherche permet de comprendre l’évolution des employés après l’emménagement dans le nouvel espace de travail jusqu’à aujourd’hui. Nous avons donc souligné l’évolution de leur expérience au sein du nouvel espace de travail de SPAC.

#### Les limites de la recherche et les pistes de recherche futures

Cette recherche comporte quelques limites. La première est le nombre de participants. Durant cette recherche, nous avons rencontré 22 employés de SPAC. Nous avons été chanceuses que ces derniers appartiennent à divers métiers au sein de l’organisation, ce qui nous a permis d’avoir des avis divers et variés et de faire ressortir d’intéressants constats. Cependant, SPAC au sein des bureaux de Montréal renferme environ 400 individus, nous avons donc rencontré approximativement 5% des employés de ce milieu de travail. Il serait intéressant, pour un projet futur d’élargir le nombre de participants à l’étude afin de vérifier si nos résultats peuvent être démontrés à une plus grande échelle. De plus, nous avons interrogé les employés ayant vécu le changement d’espace de travail à Montréal, mais plusieurs des interviewés nous ont parlé d’employés travaillant à Québec, ces derniers auraient vécu le changement de travail du centre-ville de Montréal. Afin d’ étoffer nos résultats ainsi que notre analyse, interroger ces individus peut être une bonne idée afin de comprendre comment ils ont vécu la transformation à distance et leurs ressentis vis-à-vis de ce projet d’envergure.

La deuxième limite de ce projet est le temps. Dans le cadre d'un mémoire, une date de dépôt est prévue. De ce fait, nous avons établi notre recherche en fonction des dates qui nous étaient imposées. Le temps de ce projet a donc été limité.

Pour aller plus loin dans l'approche chronologique, il serait passionnant de rencontrer une seconde fois les employés afin de comprendre, plusieurs mois après notre première rencontre, comment ils vivent dans leur nouvel espace de travail, ainsi que d'analyser s'ils ont ajusté leur façon de travailler pour augmenter leur bien-être, mais aussi leur productivité. De plus, il peut être intéressant de voir si l'organisation a mis en place des améliorations et pratiquer quelques changements pour faire en sorte que les employés se sentent bien dans l'espace de travail axé sur les activités.

Enfin, une dernière piste de recherche future que nous pouvons élaborer est de comparer ce processus de transformation à une autre organisation. Analyser le processus de transformation d'une autre entreprise dans le secteur public ou même privé peut être intéressant pour confronter les deux méthodes de transformation et évaluer les forces et faiblesses de chacune.

#### Mon expérience personnelle

Enfin, j'aimerais terminer cette conclusion en évoquant mon expérience personnelle quant à ce projet de recherche. C'est par un intérêt personnel pour le bien-être en entreprise, mais aussi par le nombre croissant d'articles scientifiques et de presses sur le phénomène des transformations des espaces de travail que je me suis penchée sur le sujet. Étant moi-même à la fin de mes études, je suis en période de réflexion quant à mes envies professionnelles. Je me pose donc cette question : au sein de quel environnement de travail j'aimerais évoluer ?

Se sentir bien dans son espace de travail est primordial, je suis persuadée que le fait d’être épanouie dans son milieu de travail nous permet d’être plus proactifs et d’être épanouis tant professionnellement que personnellement. La transformation des espaces de travail touche la plupart des organisations qui souhaitent se moderniser. Étudier le projet de transformation de SPAC des bureaux de Montréal m’a permis de comprendre dans quel contexte organisationnel il est probable que j’évolue après mes études.

De plus, il était important pour moi d’aborder ce projet avec de l’empathie. Il était donc naturel de m’intéresser particulièrement aux individus qui évoluent dans ces espaces de travail ouverts. Les individus, à mon sens, font vivre une entreprise. Ils ont des attentes et des besoins différents, les prendre en compte est, selon, moi synonyme de succès tant pour l’entreprise que pour l’individu lui-même. Ce projet m’a permis de développer des compétences telles que l’écoute. Durant les entrevues semi-directives, j’ai été agréablement surprise par l’honnêteté et la franchise des personnes que j’ai rencontrées. Cela m’a montré que ces individus avaient l’envie, voire même le besoin de parler à quelqu’un de ce projet, qui pour certains, a été un chamboulement majeur. Ce projet a été pris au sérieux par les employés de SPAC et ont rendu mes interventions utiles, j’espère avoir été pour ces individus une oreille attentive.

Ensuite, SPAC est une organisation stimulante, qui m’a fait évoluer. Mes vingtaines de visites dans l’organisation m’ont fait prendre conscience de l’énergie qu’il faut ainsi que la complexité de gérer des individus hétérogènes avec des besoins et des attentes différentes.

Pour finir, ce travail de recherche a été passionnant. Malgré les hauts et les bas que peut engendrer l’élaboration et la rédaction d’un mémoire, le sujet ainsi que l’étude de cas ont toujours été stimulants et m’ont permis de garder une motivation constante.



## ANNEXE A

## GUIDE D'ENTREVUE

**Identification du répondant**

Pourriez-vous vous présenter brièvement :

- Quel poste occupez-vous, depuis combien de temps vous travaillez au sein de SPAC, quelles sont vos expériences antérieures ?
- Quelles sont vos tâches principales au sein de SPAC ?

**Processus de transformation de l'espace**

- Comment étaient vos espaces de travail avant le déménagement ?
- Qu'est-ce que vous aimiez ? Qu'est-ce que vous aimiez moins ?
- Comment était l'ambiance de travail dans les anciens espaces ?
  
- Comment avez-vous été informé du projet de transformation des espaces ? Comment l'ancien directeur général Marc a-t-il communiqué sa vision concernant ce projet ?
- Quand vous avez entendu parler du projet, quelle a été votre première réaction ? Comment imaginiez-vous ces futurs espaces ?
- Comment vous a-t-on communiqué les différentes étapes et décisions relatives au nouvel aménagement de l'organisation ? Avez-vous été consulté pour les choix d'aménagement ? Comment ?
- Est-ce que vous avez pu exprimer vos besoins, attentes et craintes face au projet ? Comment ont-ils été pris en compte ?
- Avez-vous été dans l'espace de travail provisoire ? Comment était-il ? Comment avez-vous vécu dans cet espace ?
- En gros, comment avez-vous vécu cette transformation ?
- D'après vous, quels ont été les principaux défis de ce processus de transformation ? Comment ont-ils été relevés ?
  
- Avez-vous joué un rôle spécifique dans le projet ?  
Si oui, lequel ?  
[Si la personne a eu un rôle spécifique] : Vous avez eu une grande marge de liberté ce qui est rare pour une organisation ministérielle. Comment cela a-t-il influencé le processus ? Pouvez-vous me donner un exemple ?

[Si pas le cas] : Quel a été le rôle de vos gestionnaires dans le projet ?

### **Bien-être**

- Combien de temps passez-vous au bureau, au cours d'une semaine type de travail) ? Collaboration, réunion ? Temps dédié au travail individuel ?
- Que pensez-vous du télétravail ? En profitez-vous ? Si oui, à quelle fréquence par semaine ? Quels bénéfices en retirez-vous ?
- Quelles sont les qualités primordiales que vous devez retrouver dans votre milieu de travail pour vous sentir bien/épanoui ? Et quels sont pour vous des irritants ?
- Est-ce important pour vous de personnaliser votre espace de travail ? Quel genre de personnalisation ?
- Avez-vous besoin de calme dans votre lieu de travail ?
- Comment vous déplacez-vous maintenant que vous êtes en 100% non assigné ? Est-ce que vous sentez que c'est bénéfique pour votre santé ?
- Dans quelle mesure le nouvel aménagement répond-il mieux/moins bien à vos besoins ?
- Diriez-vous que les dirigeants ont créé un espace de travail axé sur le bien-être des employés ?

### **Expérience dans le nouvel espace de travail**

- Quelle a été votre première réaction lorsque vous avez intégré vos nouveaux bureaux ?
- Comment s'est passée votre adaptation à ce nouvel environnement ?
- Cela fait maintenant plus d'un an que vous êtes dans les nouveaux espaces.  
Comment votre expérience de l'espace a-t-elle évolué depuis votre arrivée ?  
Avez-vous de nouvelles façons de travailler, de vous organiser, de collaborer ?  
Depuis que vous êtes en milieu de travail axé sur les activités, comment décririez-vous l'atmosphère au sein des espaces de bureaux ouverts ?
- Dans un espace 100% non assigné, comment arrive-t-on à garder une certaine cohésion avec les équipes quand les collègues sont éparpillés un peu partout dans l'espace ?
- Y a-t-il des comportements de collègues qui vous dérangent ? Croyez-vous qu'il serait nécessaire d'établir de nouvelles règles (ou code de vie) ?
- Que pensez-vous de la boussole ?
- Des espaces calmes qui permettent de se ressourcer sont-ils disponibles dans le nouvel espace de travail ?
- Depuis que vous avez intégré le nouvel aménagement, utilisez-vous différemment les outils et plateformes de communication de SPAC ?

### **Conclusion**

- Sur la base de votre expérience, croyez-vous qu'il y a des ajustements qui devraient être apportés à l'espace ?
- En somme, comment considérez-vous ce projet de transformation des espaces ?
- Est-ce qu'il y a autre chose que vous aimeriez ajouter ?

## ANNEXE B

## COURRIEL D'INVITATION

Bonjour Madame/Monsieur,

Je suis Margaux Laquerriere, étudiante au sein de l'École des Sciences de la Gestion (ÉSG) de l'UQÀM à la maîtrise en sciences de la gestion. Je réalise mon mémoire sur les transformations des espaces de travail, et je suis associée au projet de recherche de Viviane Sergi et Claudine Bonneau, professeures au département de management et technologie. Ce projet de recherche porte sur le processus de transformation des espaces de travail que vous avez récemment vécu.

C'est France Vigneault qui nous a transmis votre adresse courriel. Je me permets de vous contacter afin de voir si vous seriez disponible pour une entrevue individuelle dont la durée sera d'environ 60 minutes. Celle-ci portera principalement sur votre expérience personnelle de cette transformation des espaces de travail.

Je suis disponible de 9h à 16h, du lundi au mercredi, et de 9h à 12h, le jeudi et le vendredi. Vous n'avez qu'à m'indiquer le moment qui vous conviendrait le mieux pour une rencontre. Avec l'aide de France, je réserverai une salle dans vos bureaux pour notre rencontre, et je vous communiquerai cette information en confirmant notre rencontre.

Enfin, soyez assurés du caractère confidentiel de l'étude, garanti par un formulaire de consentement que je présenterai. Votre nom ou votre identité ne sera en aucun temps divulgué, et seules moi et les deux professeures aurons accès au contenu de notre entretien.

N'hésitez pas à m'écrire, ou à écrire aux professeures en charge du projet, si jamais ne vous avez des questions ou souhaitez obtenir davantage d'information.

En vous remerciant à l'avance de votre précieuse collaboration,  
Cordialement

## ANNEXE C

## ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

- Titre du projet de recherche :** La collaboration corporative en mutation : le cas de la reconfiguration des bureaux d'organisations montréalaises
- Chercheur responsable :** Claudine Bonneau, Ph.D., Université du Québec à Montréal
- Chercheurs associés :** Viviane Sergi, Ph.D., Université du Québec à Montréal  
Laurence Vachon, Université du Québec à Montréal  
Margaux Laquerriere, Université du Québec à Montréal

**Préambule**

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec le responsable du projet ou le coordonnateur de recherche.

**Objectifs du projet**

Cette recherche indépendante porte sur la transformation des milieux de travail. Nous nous intéressons, d'une part, aux stratégies et pratiques déployées par l'organisation et d'autre part, à l'expérience vécue par les employés tout au long du projet de revitalisation, mais aussi une fois les nouveaux espaces stabilisés, dans le but de voir comment sont vécus les nouveaux espaces de travail et dans quelle mesure ils répondent aux attentes et besoins des gestionnaires et des employés.

La direction de votre organisation ainsi que votre supérieur immédiat ont donné leur accord à ce projet.

**Nature de la participation**

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle à l'une des chercheuses sus-mentionnées, qui portera sur les thèmes suivants : vos pratiques de travail au quotidien, les enjeux liés à l'organisation du travail, les aspects liés à la flexibilité, la mobilité et la collaboration ainsi que les usages que

vous faites des bureaux et autres espaces de travail, ainsi que des outils que vous utilisez régulièrement pour soutenir votre travail, comme certaines plateformes numériques. De manière plus spécifique, cette entrevue abordera votre expérience du projet de revitalisation des espaces de travail, en vous interrogeant sur ses retombées, ses implications, ses avantages comme ses inconvénients. L'entrevue prendra environ 60 minutes de votre temps. Elle sera enregistrée audio numériquement. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à déterminer avec vous, à votre convenance. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier.

### **Avantages**

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur les organisations et le travail coopératif. Dans le contexte actuel, il est important de mieux comprendre les effets des transformations des espaces de travail, surtout dans l'optique de mieux saisir les défis qui y sont associés. En participant à cette recherche, vous aiderez donc à éclairer la réalité du travail dans le contexte actuel.

### **Risques et inconvénients**

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. Cependant, vous êtes totalement libre de ne pas répondre à certaines questions qui vous mettraient mal à l'aise.

### **Compensation**

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.

### **Confidentialité**

- a) Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seules les deux professeures-chercheuses responsables de la recherche et la personne effectuant la transcription des entretiens y auront accès. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément au bureau de la chercheuse responsable, dans un fichier verrouillé (pour le formulaire de consentement) ou sur un disque dur protégé par mot de passe (aussi gardé dans la filière verrouillée) pour la durée totale du projet.
- b) Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un pseudonyme. Ce pseudonyme associé à votre nom ne sera connu que des deux chercheuses et de la personne effectuant la transcription des entretiens.
- c) Votre enregistrement sonore sera effacé au terme du projet.
- d) Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier à moins d'un consentement explicite de votre part.
- e) Les données seront préservées pendant 5 ans au terme du projet de recherche. Elles seront ensuite détruites de manière sécuritaire.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Votre consentement ou refus à participer à cette recherche ne sera communiqué à personne d'autre. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

Les chercheuses peuvent mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

### **Responsabilité**

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.

**Personnes-ressources :**

Vous pouvez contacter la chercheuse responsable, Claudine Bonneau, au numéro (514) 987-3000, poste 5131 ou par courrier électronique, à l'adresse [bonneau.claudine@uqam.ca](mailto:bonneau.claudine@uqam.ca) pour aborder toute question que vous pourriez avoir à propos de la recherche et des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité au numéro 987-3000 poste 7753 ou par courriel à l'adresse : [cierreh@uqam.ca](mailto:cierreh@uqam.ca).

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (Courriel: [ombudsman@uqam.ca](mailto:ombudsman@uqam.ca); Téléphone: (514) 987-3151.

**Remerciements :** Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

**Consentement du participant :**

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet :            Oui                Non   

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

**Déclaration du chercheur principal:**

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

**Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant**

## ANNEXE D

## CERTIFICATION ÉTHIQUE

Groupe en éthique  
de la recherche  
Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER



*Certificat d'accomplissement*

*Ce document certifie que*

**Margaux Laquerriere**

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :  
Éthique de la recherche avec des êtres humains :  
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

**12 novembre, 2018**

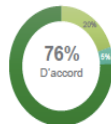
ANNEXE E

LES RÉSULTATS DU SONDAGE



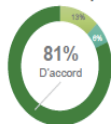
Mon milieu de travail non attribué

Je peux facilement trouver mes collègues au besoin



■ En désaccord ■ Neutre ■ En accord

J'estime qu'il est facile d'installer et de démonter mon point/station de travail tous les jours



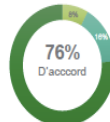
■ En désaccord ■ Neutre ■ En accord

J'utilise les points de travail de collaboration disponibles



■ En désaccord ■ Neutre ■ En accord

La direction m'encourage à choisir les postes de travail que je préfère pour exécuter différentes activités



■ En désaccord ■ Neutre ■ En accord

J'ai accès au poste de travail que je préfère lorsque j'en ai besoin



■ En désaccord ■ Neutre ■ En accord

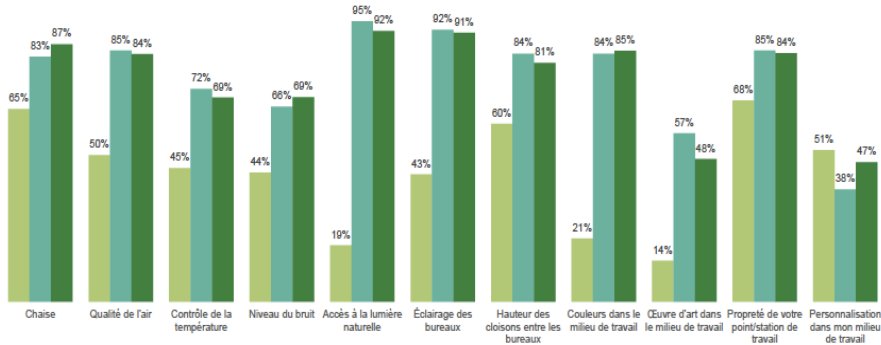


Bien-être lié à l'aménagement de l'espace



Taux de satisfaction des éléments de mieux-être en milieu de travail

■ Anticipatoire à l'occupation ■ Postérieur à l'occupation - 3 mois ■ Postérieur à l'occupation - 10 mois





## ANNEXE F

### PLAN DE COMMUNICATION

#### **Plan de communication**

##### **Transition culturelle**

##### **Réaménagement des bureaux de la Place Bonaventure**

#### 1. Contexte

Dans le cadre du projet de réaménagement des bureaux de la Place Bonaventure, les employés vivront de nombreux changements, non seulement en raison de la nouvelle configuration des espaces de travail, mais surtout en raison des changements dans leur façon de travailler. En effet, nous passerons d'un espace de travail traditionnel, dans lequel chacun a son cubicule, au mode de travail axé sur les activités (MTAA). Ce type de milieu de travail permet plus de flexibilité puisque les employés sont encouragés à se déplacer dans l'espace en fonction des tâches à accomplir.

Pour qu'un tel changement dans le mode de travail soit réussi, il est important de bien préparer les employés en leur expliquant ce qu'est le changement, ce qu'il signifie pour eux et en leur fournissant les outils nécessaires pour qu'ils puissent concrétiser le changement. Pour ce faire, il est important de bien communiquer avec eux, non seulement par les outils de communication officiels, mais également en outillant les gestionnaires et les directeurs pour qu'ils puissent adapter leurs pratiques de gestion, guider et encadrer leurs employés dans le changement.

Depuis le début du projet au printemps 2016, un travail énorme a été accompli pour passer à nos nouveaux bureaux : inclusion des employés pour la rédaction du programme fonctionnel et technique, journées de ménage officielles afin de réduire la quantité de papier, mis en place du Comité de réduction du papier afin que les équipes se dotent de plans de réduction du papier, début du déploiement de GCDocs, diverses présentations aux employés sur les futurs aménagements, installation de postes prototypes, formations en gestion du changement et mise sur pied d'un comité sur le futur milieu de travail et d'un autre sur les modes de travail flexibles. Toutes ces actions ont permis aux employés de se familiariser avec le projet et de commencer à entrevoir les changements à venir.

#### 2. Objectifs de communication

- Faire savoir aux employés que le projet se poursuivra comme prévu même si nous changeons de DGR.
- Informer les employés de SPAC – région du Québec des changements qui seront mis en place d'ici 2018, et ce, en fonction de 5 thèmes :

- Le mode travail axé sur les activités
  - Les aménagements
  - La collaboration
  - La flexibilité et la mobilité
  - Les technologies
  - Informer les employés des étapes de gestion du changement.
  - Renforcer les concepts de gestion du changement auprès des directeurs, des gestionnaires et des superviseurs.
  - Informer les employés que la gestion est consciente de la période d'adaptation qui suivra les changements et qu'elle les appuiera dans la période de transition.
  - Outiller les directeurs, les gestionnaires et les superviseurs afin qu'ils puissent encadrer leurs employés dans la transition culturelle.
  - Maintenir le réseau de communication bidirectionnel pour connaître les besoins de communication en matière de transition culturelle avant le déménagement et le maintenir dans les mois qui suivront le déménagement afin d'aider les employés à s'ajuster leur nouvelle réalité.
3. Considérations stratégiques
- La nouvelle DGR devra se positionner publiquement tôt après son arrivée en poste pour atténuer la portée des rumeurs et le risque de désengagement de la part des employés.
  - Étant donné l'importance des changements à venir, le réaménagement des espaces de travail et les changements culturels qui en découlent devront être bien expliqués aux employés. Il sera important d'écouter ce que les employés ont à dire afin que l'information véhiculée réponde adéquatement à leurs préoccupations.
  - Les superviseurs immédiats sont les personnes-ressources privilégiées pour répondre aux questions des employés liés à l'organisation du travail de tous les jours. Nous devons nous assurer de bien outiller les directeurs, les gestionnaires et les superviseurs en leur fournissant des messages clés à passer à leurs employés et en leur donnant des contacts pour la rétroaction.
  - Les changements qui seront mis en place entraîneront une période d'adaptation qui pourrait causer une diminution temporaire de la productivité. Cette période d'adaptation variera selon les individus. Les directeurs, les gestionnaires et les superviseurs devront être conscientisés à ce sujet et les employés informés que leurs supérieurs sont conscients de la situation et qu'ils sont les personnes-ressources vers lesquelles se tourner au besoin.
  - Le nouvel environnement de travail entraînera des changements dans la gestion et l'organisation du travail. Les directeurs, les gestionnaires et les superviseurs auront à se positionner sur de nouvelles pratiques et à s'assurer que leurs employés sont bien informés de leurs attentes. Tous ne sont pas rendus au même point pour ces nouvelles pratiques de gestions basées sur le rendement et un accompagnement pourra être nécessaire pour aider certains d'entre eux.
4. Messages clés
- À l'intention des employés (incluant les directeurs, les gestionnaires et les superviseurs)
- Même si nous avons une nouvelle DGR, le projet suit son cours comme prévu. Notre nouvelle DGR adhère à la vision du projet, qui s'aligne avec les priorités du greffier et du ministère ainsi qu'avec les conclusions d'Objectif 2020.

- Les nouveaux aménagements demanderont une période d'adaptation puisqu'ils entraîneront des changements importants dans notre façon de travailler. Votre superviseur est conscient de la situation et est la personne toute désignée pour vous aider à intégrer ces changements dans votre quotidien.
- Mode de travail axé sur les activités (MTAA)
  - Il a été reconnu que les gens participent à plusieurs activités différentes au cours d'une journée et qu'ils ont besoin de souplesse pour choisir différents types de milieux de travail pour répondre à ces activités. C'est sur ces prémisses qu'a été développé le mode de travail axé sur les activités (MTAA), qui, en abolissant les postes de travail fixe, permet de se déplacer au gré de nos activités au cours de la journée. Le MTAA offre de nombreux avantages aux fonctionnaires, dont :
    - ◆ Un milieu de travail plus souple et plus propice à la collaboration ;
    - ◆ Une optimisation de l'utilisation des locaux à bureaux en permettant aux employés de travailler à partir de l'emplacement de leur choix ;
    - ◆ De meilleures possibilités d'échanges avec différentes personnes, ce qui peut se traduire par une plus grande sensibilisation aux facteurs horizontaux à prendre en compte et par une plus grande créativité.
  - Cette approche répond aux commentaires exprimés par les employés dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, de l'initiative Objectif 2020 et d'autres mécanismes de rétroaction, indiquant que des méthodes de travail plus souples et efficaces, de même que les outils et les technologies qui les soutiennent, sont nécessaires afin de fonctionner à l'ère numérique dans laquelle nous vivons.
  - Pour savoir si le MTAA vous convient, il faut l'essayer ! Même si vous avez un travail qui vous garde normalement à votre cubicule, nous vous encourageons à tester les possibilités qui s'offrent à vous en essayant les différents types d'espaces de travail en fonction des tâches que vous avez à accomplir.
- Les aménagements
  - À la Place Bonaventure, nous pourrions choisir de travailler dans différents types de stations de travail individuelles et d'espaces de collaboration, au gré des tâches que nous avons à accomplir. Si un employé fait des tâches qui requièrent le même type de station de travail pour toute la journée, il pourra rester à la même place toute la journée.
  - Lors de la préparation du Programme fonctionnel et technique de notre projet de réaménagement, tous les groupes d'employés ont eu la possibilité de faire connaître leurs besoins en matière d'espaces de travail en décrivant les tâches qu'ils accomplissent. Notre environnement de travail est basé sur ce PFT et est adapté aux besoins exprimés.
- La collaboration
  - Dans le cadre de la consultation qui a eu lieu avec une soixantaine d'employés de chacun des secteurs pour le développement du Programme fonctionnel et technique, il en est ressorti que nous passons 38 % de notre temps en réunion. Notre lieu de travail sera aménagé de façon à nous permettre de mieux collaborer en créant différents types d'espaces de travail collectifs plus ou moins formels.
    - ◆ Des salles de réunion pour des groupes de trois ou quatre personnes permettant de tenir des séances de remue-méninges;
    - ◆ De petites et grandes salles de conférence;
    - ◆ Des salles de discussion pour des activités privées ou des entretiens en personne ;
  - L'absence de poste de travail attribué permet de briser les silos puisque nous ne sommes plus nécessairement assis avec notre équipe naturelle, mais plutôt avec notre équipe de travail du moment, au gré des projets et des tâches à accomplir.

- La flexibilité et la mobilité
  - Les postes de travail attribués tendent à favoriser une culture de gestion axée sur la présence plutôt que sur le rendement puisque l'on s'attend implicitement à ce que le poste de travail soit votre lieu de travail et à ce que vous ne travailliez pas lorsque vous vous en absentez. À l'inverse, le MTAA encourage la gestion par le rendement puisque le superviseur n'a pas toujours son employé sous les yeux.
  - Permettre plus de flexibilité (horaires variables, horaires comprimés, etc.) et de mobilité (télétravail) favorise la conciliation travail-vie personnelle.
- Les technologies
  - De nouvelles technologies seront disponibles pour faciliter notre travail quotidien, que ce soit pour nous déplacer plus facilement dans le bureau (wifi), pour être joignable peu importe l'endroit où nous travaillons (téléphonie mobile) ou encore pour collaborer à distance (plus d'équipements de vidéoconférence dans les dalles de rencontre et outil de téléconférence dans nos blocs-notes). L'utilisation de ces technologies demandera un certain niveau d'apprentissage, mais vous serez accompagnés pour apprendre à vous en servir.
  - L'implantation de GCDocs facilitera le travail sans papier et la mobilité.
  - On ne s'attend pas à ce que les employés soient toujours disponibles même si les outils sont mobiles.

#### À l'intention des directeurs, des gestionnaires et des superviseurs

- Il vous appartient de déterminer vos attentes envers vos employés dans le nouvel environnement et de discuter avec eux des impacts du nouvel environnement de travail sur vos opérations courantes.
- Les changements qui seront mis en place sont importants et exigeront une période d'adaptation qui entraînera une diminution de la productivité dont la durée et l'importance varieront selon les individus. Vous êtes la personne la mieux placée pour aider vos employés à passer à travers cette période d'adaptation. Pour faciliter la transition, soyez compréhensif, énoncez clairement vos attentes et soyez à l'écoute de vos employés.
- Vous êtes la courroie de transmission entre les employés et l'équipe de projet, qui comptent sur vous pour nous rapporter les enjeux soulevés afin que nous puissions apporter des réponses ou des solutions.
- Avec la mise en place du MTAA, vous n'aurez plus nécessairement vos employés sous vos yeux puisque ceux-ci se déplaceront dans l'espace de travail. Cela entraînera des modifications dans le style de gestion, qui sera plus basée sur les résultats que sur la présence. Il sera important que vous établissiez des lignes de conduite claires pour votre équipe, et ce, dans le respect de l'esprit du projet des cadres existants (conventions collectives, lignes directrices ministérielles, etc.) et vos exigences opérationnelles.
- Pour certains employés, le fait d'avoir des outils mobiles pourrait être ressenti comme une attente qu'ils soient toujours disponibles. Vous devrez établir avec vos employés vos attentes en cette matière, dans le respect des exigences opérationnelles et des conventions collectives.

#### 5. Publics cibles

La majorité des communications de transition culturelles s'adresseront aux employés de la Place Bonaventure, puisque ce sont eux qui sont affectés par la majorité des changements. Toutefois, celles qui porteront sur le milieu de travail flexible et mobile et sur les technologies s'adresseront aux employés de toute la région puisqu'ils seront aussi touchés par ces changements.

Les directeurs, les gestionnaires et les superviseurs sont inclus dans les employés, mais sont également un public à part puisqu'ils ont un rôle spécifique à jouer

## BIBLIOGRAPHIE

- Abaidi-Ben, J. et Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, hs, supplément, 145-172.
- Abrioux, F. et Abrioux, B. (2012). Comment nuancer l'approche générationnelle des attitudes au travail : Comparaison plurifactorielle et qualitative de deux générations de salariés d'une entreprise multinationale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 91-109.
- Ajzen, M., Donis, C., et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(03), 125-147.
- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles: De boeck.
- Alexandersson, A. et Kalonaityte, V. (2017). Playing to Dissent: The Aesthetics and Politics of Playful Office Design. *Organization Studies*, 39(2-3), 297-317.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Londres : Sage.
- Amar, A. et Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5, 1-14.
- Apache, M. et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., et Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.

- Ashford, S., Caza, B. et Reid, E. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23–41.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 17-30.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz., A. M., Imbert, P. et Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.
- Babapour, M., Karlsson, M., et Osvalder, A. L. (2018). Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1-24.
- Bachelard, O. (2017). « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale: enjeux et perspectives ». *Regards*, 51, 169-179.
- Banks, A., et Metzgar, J. (1989). Participating in management: Union organizing on a new terrain. *Labor Research Review*, 1(14), p.7.
- Barbier, J. C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Revue des politiques sociales et familiales*, 16(1), 1-17.
- Barco (2018). Rethinking collaboration. Récupéré le 4 avril 2019 de <https://www.barco.com/en/News/Press-releases/Rethinking-collaboration-Barco-reveals-true-extent-of-time-lost-in-meetings-and-shows-how-businesses.aspx>.
- Baribeau, C (2004), L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches qualitatives*. Hors-série, 2, 98-114.
- Baron X et Kostrubala, C. (2009). "Open space : Être ou ne pas être ensemble au bureau ?" *AEF.info*, 1-6.
- Baron, X. (2011). Repenser l'espace et le temps du travail intellectuel. *L'Expansion Management Review*, 142, 100-108.
- Bechky B, D., et Elsbach, K. (2017). It's More Than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design. *California Management Review*, 29(2), 80-101.

- Benedetto-Meyer, M. et Cihuelo, J. (2016). L'espace dans l'analyse du travail, *la nouvelle revue du travail*. Récupéré le 1 avril 2018 de <http://journals.openedition.org/nrt/2859>.
- Bernstein, E. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical transactions*, 373, 1-8.
- Berstein, E. et Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 02-39.
- Bertrand, Y. (2011). *Culture organisationnelle*. Québec : PUQ.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33-51.
- Bidet, A. (2011). La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? *Communications*, 89(2), 9-26.
- Brookes, M. (1972). Office landscape: Does it work? *Applied Ergonomics*, 3(4), 224-236.
- Bodin, C. et Danielsson Royal, L. (2008). "Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees." *Environment and Behavior*, 40, 636-668.
- Bonneau, C. et Enel, L. (2018). Caractériser le métatravail des nomades numériques : un préalable à l'identification des compétences requises. *Lien social et Politiques*, 81, 138-155.
- Bréchignac, B. (2017). "Corporate coworking : « hacker » le travail. *Sociologies pratiques*, 1 (34), 93-101.
- Brennan, A., Jasdeep, S., Kline, C. et Kline, T. (2002). «Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study ». *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299.
- Caseau, Y. (2011). *Processus et Entreprise 2.0: Innover par la collaboration et le lean management*. France : Dunod.
- Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Laval : Presses Université Laval.

- Chasserio, S. et Legault, M. (2005). Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail ! *Recherches sociographiques*, 46(1), 119–142.
- Charbonneau, J-Y., Douville, S., Lemaire, J. et Schreiber, L. (2004). Respect du confort thermique dans les établissements. Récupéré le 26 mai 2019 de [https://www.cnesst.gouv.qc.ca/publications/200/documents/dc\\_200\\_16183\\_3.pdf](https://www.cnesst.gouv.qc.ca/publications/200/documents/dc_200_16183_3.pdf).
- Chellappa, S. L., Gordijn, M. C. et Cajochen, C. (2011). Can light make us bright? Effects of light on cognition and sleep. In *Progress in brain research*, Elsevier, 190, p. 119-133.
- Collignon, A. et Schöpfel, J. (2016). Méthodologie de gestion agile d'un projet. Scrum—les principes de base. *I2D Information, données documents*, 53(2), 12-15.
- Cotte D. (2007). Espace de travail et logique documentaire. *Études de communication*, pp 25-38. Récupéré le 1 avril 2018 de <https://journals.openedition.org/edc/436>.
- Cowork (2018). Travail nomade, flexible : L'impact réel des nouveaux modes de travail sur l'entreprise. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://cowork.io/fr/blog/tendances/travail-nomade-flexible-limpact-reel-nouveaux-modes-de-travail-lentreprise>.
- Coye, R. W. et Belohlav, J. A. (1995). An exploratory analysis of employee participation. *Group & Organization Management*, 20(1), 4-17.
- Danielsson, C., et Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), 241-257.
- DeKelver, M. (2017). Services immobiliers, Le milieu de travail de l'avenir, L'avenir est ici. Gouvernement du Canada.
- Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction au logiciel QSR N'vivo 7. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*. 1-32.
- Dejoux, C. et Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238.



- Dejours C, (1992). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Multitude, revue politique, artistique, philosophique*. Récupéré le 11 novembre de <http://www.multitudes.net/Cooperation-et-construction-de-l/>.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Suisse: Denison Consulting.
- Deslauriers, J-P. (1987). L'analyse en recherche qualitatives. *Cahier de recherche sociologique*, 5(2), 145-152.
- Desmarais, D. (2009). L'approche biographique. Recherche sociale de la problématique à la collecte de donnée. *Presse de l'université de Québec*, 5<sup>e</sup> édition. 361-390.
- De Montmollin, M. (1974). Taylorisme et antitaylorisme. *Sociologie du travail*, 16(16), 374-382.
- De Vaujany, F-X. et Aroles, A. (2018). "Nothing happened, something happened: Silence in a makerspace." *Management learning*, 50(2), 208-225.
- Drolet, J. et Lebnan, K. (2013). Les défis du télétravail à l'égard de la vie privée du télétravailleur. *Les Cahiers de droit*, 54(2-3), 303–336.
- Dumez, H. (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.
- Dupuis, F. (2011). *lost in management*. France : édition du seuil.
- Edwards, P. (2015). « Objectif 2020 : Bâtir ensemble la fonction publique de demain ». Quatrième conférence annuelle de l'Association canadienne des programmes en administration publique (ACPAP) sur la gestion publique : La gestion publique en théorie et en pratique. Récupéré le 5 mai 2019 de <https://www.glendon.yorku.ca/cappa2015/wp-content/uploads/sites/22/Presentation-Edwards-Fritz-Kehoe-FR-final-21may.pdf>.
- Ellefsen, E. (2013). La santé-dans-la-maladie : un nouveau modèle pour comprendre l'expérience universelle de la maladie chronique. *Recherche qualitative*, hors série, 15, 132-146.

- Elsbach, K. (2003), Relating Physical Environment to Self- Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *University of california. Administrative sciences Quarterly*, 48, 622-654.
- Elsbach, K. et Bechky, B. A. (2007). It's More Than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design. *California Management Review*, 49(2), 80-101.
- Fayard, A-L et Weeks, J. (2007). Photocopiers and water-coolers: the affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28(05),605-634.
- Felstead, A., et Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Fischer, G. N. (1978). L'espace comme nouvelle lecture du travail. *Sociologie du travail*, 20(20), 397-422.
- Fischer, G. N. et Fousse, C. (2002). Espaces de travail et communication—Une lecture psychosociale. *Communication et organisation*, (21), 1-17.
- Fortin, M-F. (2010) *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal : Chenelière éducation.
- Gagnon, Y. (2008). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 5, p.142.
- Gou, Z. et Siu-Yu Lau, S. (2012). « Sick Building Syndrome in Open-plan Offices ». *Journal of Facilities Management*, 10(4), 256-265.
- Gouvernement du Canada. Milieu de travail GC : un milieu de travail moderne pour la fonction publique. Récupéré le 29 mai 2019 de <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-fra.html>.
- Gouvernement du Canada. Milieu de travail axé sur les activités. Récupéré le 29 mai 2019 de <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mtaa-abw-fra.html>.
- Granger, R. (2019). Impliquer ses collaborateurs avec le management participatif. Récupéré le 2 juin 2019 de <https://www.manager-go.com/management/methode-participative.htm>.

- Gringas, F-P. et Côté C, (2009). *La théorie et le sens de la recherche, Recherche sociale de la problématique à la collecte de donnée*. Québec, Presse de l'université de Québec, 5e édition. 109-15.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Ectj*, 29(2), p.75.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), p.105.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Hirst, A., et Schwabenland, C. (2017). Doing gender in the “new office.” *Gender, Work & Organization*, 25(2), 159-176.
- Hirst, A. (2006). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 767-788.
- Hox, J. et Boeijs, H. (2005). Data collection, Primary vs Secondary. *Encyclopedia of social measurement*, (1), 593-599.
- Info Presse (2019). Le mythe des espaces de travail à aire ouverte. Récupéré le 4 avril 2019 de <https://www.infopresse.com/article/2019/2/15/le-mythe-du-bureau-a-aire-ouverte>.
- Jacquet, S. (2013). Du management participatif... au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management. Récupéré le 15 avril 2019 de <https://creg.ac-versailles.fr/du-management-participatif-au-management-cooperatif>.
- Jacob, O. (2016). Développer un management participatif. Récupéré le 2 juin 2019 de [https://www.youtube.com/watch?v=fKt\\_RhhqlC8](https://www.youtube.com/watch?v=fKt_RhhqlC8).
- Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green A-M. et Dimberg, K. (2011). Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31, 373-382.
- Jawadi, N. (2010). « Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles : une approche par la complexité comportementale », *Management & Avenir*, 7(37), 282-305.

- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. *@GRH*, 11(2),7-29.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., et Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
- Kim, J. et De Dear, R. 2013. Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Kohn, L. et Christiaens, W. (2014). « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4, 67-82.
- Kumar, R. (2001). *Research methodology, a step-by-step guide for beginners*. Londres: Sage, 3<sup>e</sup> édition.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lapierre, A. (2009). *L'observation directe*. Recherche sociale de la problématique à la collecte de donnée. Québec : Presse de l'université de Québec, 5<sup>e</sup> édition, 311-336.
- Largier, A. (2001). Le télétravail. Trois projets pour un même objet. *Réseaux*, 2(106), 201-229.
- Le nouvel économiste (2018). Organisation des espaces de travail, le bonheur est dans le bureau. Récupéré le 6 avril 2019 de <https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/organisation-des-espaces-de-travail-le-bonheur-est-dans-le-bureau-63065/>.
- Léon, E. (2003). « La gestion des espaces de travail, vecteur d'innovation ? Le cas des bureaux virtuels d'Accenture France ». Récupéré le 1 avril 2018 de <https://www.agrh.fr/assets/actes/2003leon074.pdf>.
- Les Affaires. (2019). Espace collaboratif : la recette Rio Tinto. Récupéré le 29 septembre de <https://www.lesaffaires.com/blogues/evenements-les-affaires/espace-collaboratif-la-recette-rio-tinto/610007>.

- Les Affaires. (2017). Réaménager l'espace, oui, mais pas sans les employés. Récupéré le 15 janvier 2019 de <http://www.lesaffaires.com/dossier/revolutionner-les-espaces-de-travail/reamenager-lespace-oui-mais-pas-sans-les-employes/594448>.
- Les Affaires. (2018). Le réaménagement de l'espace, et l'humain dans tout ça. Récupéré le 15 janvier 2019 de <https://www.lesaffaires.com/blogues/evenements-les-affaires/reamenagement-des-espaces-de-travail--et-lhumain-dans-tout-ca/602400>.
- Maclouf, E. (2006). "Délocalisations, réaménagements, activités quotidiennes : les pratiques de gestion des espaces dans leur contexte." *Revue internationale sur le travail et la société*, 1-41.
- Maclouf, E. (2011). Espaces de travail et management. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3(81), 5-18.
- Management. Savoir. (2018). Le management participatif. Récupéré le 2 juin 2019 de <https://management.savoir.fr/le-management-participatif/>.
- Maral, B. C. et Linda, R. (2019). Policies in Activity-based Flexible Offices - "I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules." *Ergonomics*, 62(1), 1-20.
- McMillan, A. (2012). Participative management. Récupéré le 2 juin 2019 de <https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html>.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *ephemera*, 15(2), 121-139.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles.
- Millward, L., Haslam, A. et Postmes, P. (2007). Putting employees in their place: The impact of Hot desking on organizational and team identification. *Organization Science*, 547-559.
- Monjaret, A. (1996). Être bien dans son bureau. *Ethnologie française*, 26, 129-139.
- Monjaret, A. (2002). Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail... n°21, Communication et organisation. Récupéré le 1 avril 2018 de <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2645>.

- Mouchet, A., Vermersch, P., & Bouthier, D. (2011). Méthodologie d'accès à l'expérience subjective : entretien composite et vidéo. *Savoirs*, 3, 85-105.
- Moriset B, (2011). Tiers-lieux de travail et nouvelles territorialités de l'économie numérique : Les espaces de coworking. Spatialité et modernité : lieux et territoires. Pau : SET-CNRS, 1-7.
- Office Québécois de la langue française. Télétravail. Récupéré le 29 mai 2019 de [https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_relations\\_professionnelles/teletravail.html](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/teletravail.html)T.
- Obasanjo Owoyale., A. BARKA, J. et Mohammed, A. (2018). A Comparative Analysis on User Satisfaction in Closed and Open Office Buildings: Case Study of Some Selected Buildings in Abuja. *Contemporary Urban Affairs*, 2, 102-106.
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2019). Bonnes pratiques d'implantation et assainissement des aires ouvertes en milieu de travail. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://ordrecreha.org/ressources/sante-securite/2019/02/bonnes-pratiques-implantation-aires-ouvertes-milieu-travail>.
- Paviost, V. (2018). Le management participatif et directif. Récupéré le 2 juin 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=bw9OKIFZGVs>.
- Perret, V. et Seville, M. (2003). Fondement épistémologique de la recherche. Dans *Méthode de recherche en management* (12-33). Paris : Dunod.
- Perttu, S. (2015) What can the coworking movement tell us about the future of workplaces? Dans *Leadership in Spaces and Places* (p.27-48). Cheltenham: Edward Elgar.
- Pillon, T. (2016). Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui. *La nouvelle revue du travail*. Récupéré le 15 mars 2019 de <https://journals.openedition.org/nrt/2860#quotation>.
- Price, I. (2007). Lean assets: new language for new workplaces. *California management review*, 49(2), 102-118.
- Puaud, D. (2012). L'empathie méthodologique en travail social. *Pensée plurielle*, 2(31), 97-110.

- Revue de gestion. (2016). Les effets pervers des bureaux à aire ouverte. Récupéré le 12 janvier 2016 de <https://www.revuegestion.ca/les-effets-pervers-des-bureaux-a-aire-ouverte>.
- Rofidal, T. et Pagano, C. (2018). « *Des besoins fondamentaux aux besoins spécifiques* », dans : *Projet individuel et Stimulation basale®. Vers une pédagogie de l'accompagnement de la personne en situation de polyhandicap*. Toulouse : ERES, 103-118.
- Rousseau, N. (2016). Pourquoi les salariés n'aiment plus leur bureau. Récupéré le 15 janvier 2019 de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/01/9402-pourquoi-les-salaries-naiment-plus-leur-bureau/>.
- Roy, N.S. (2009). *L'étude de cas*. Recherche sociale de la problématique à la collecte de donnée. Québec : Presse de l'université de Québec, 199-225.
- Savoie-Zajc, L. (2009). *L'entrevue semi-dirigée*. Recherche sociale de la problématique à la collecte de donnée. Québec, Presse de l'université de Québec, 5e édition, 337-360.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, 28(8), 345-365.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*. 45(2), 109-119.
- Sheikh, K., Batista J. et Albuquerque J-P. (2018). *Crafting workplaces by entangling physical and digital environment*. Thirty Ninth International Conference on Information Systems, San Francisco. 1-16.
- Sheikh, K., Baptista, J. et Albuquerque, J-P. (2019). Spatial practices in digital work: calling for a spatial turn in information systems research. Récupéré le 3 mai 2019 de <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/60037>.
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.
- Sumukadas, N. et Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *Iie Transactions*, 36(10), 1011-1021.
- T Hall, E. (1971). *La dimension cachée*. Paris. Édition du seuil.

- Taylor, S. et Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4): 325-346.
- Thomson, A. et Perry, J. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(S1), 20-32.
- Tremblay, M-A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*. Montréal: McGraw-Hill.
- Tremblay, D. G. et Alberio, M. (2014). *Travail et société : une introduction à la sociologie du travail*. Québec : PUQ.
- Uolamo, N. et Ropo, A. (2015). Leading an employee wellbeing by workplace experience. Chapitre dans: *Leadership in Spaces and Places* (87-105). Cheltenham: Edward Elgar.
- Vandewalle, G. (2014). La lumière comme stimulant de l'activité cognitive cérébrale. *Médecine/sciences*, 30(10), 902-909.
- Veitch, J., Charles, K., Farley, K. et Newsham, G. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, 27(3), 177-189.
- Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 51-72.
- Vischer, J. (2007). The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers. *California Management Review*, 49(2), 62-79.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. et Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A. et Celebi, M. (2007). The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 27(2), 154-165.