

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EXPÉRIENCE D'UNE TRANSFORMATION DES ESPACES DE TRAVAIL EN
AIRE OUVERTE : UNE ÉTUDE DE CAS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

LAURENCE VACHON

JUIN 2021

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

Merci à l'organisation et à nos participants pour leur confiance, le temps dédié et les rencontres stimulantes.

Merci à Viviane Sergi et Claudine Bonneau, mes directrices de mémoire, pour votre générosité, votre présence et votre soutien continu tout au long de ce parcours. En me rappelant la valeur de croire en l'émergence, vous m'avez outillée pour passer au travers de l'anxiété des premiers jets d'écriture. Cette étude n'aurait pu être possible sans vos conseils et votre accompagnement soutenu.

Merci à mes parents qui ont été d'une empathie et d'un support inégalable. Vous avez su m'accompagner dans les moments ardues et n'avez cessé de me rappeler la valeur de la persévérance tout au long de cette expérience qu'est la recherche. Merci à vous deux.

Merci aux êtres chers qui m'entourent pour votre écoute et vos encouragements.

Et finalement, merci à mes collègues de travail.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I RECENSION DES ÉCRITS	5
1.1 Contexte général : la transformation du travail et des espaces de travail	6
1.1.1 Émergence d’une nouvelle organisation du travail.....	6
1.1.2 “New ways of working” ou NFOT	8
1.1.3 Motivations au changement	12
1.1.4 Principales caractéristiques des transformations actuelles de l’espace de travail	15
1.2 Importance de l’espace en organisation	19
1.2.1 Les conceptions de l’espace.....	19
1.3 L’espace de travail et ses effets sur les individus	22
1.4 Transformation des espaces de travail et gestion du changement.....	32
1.4.1 La gestion du changement dans le contexte de transformation des espaces de travail	33
1.4.2 La résistance et la gestion de la résistance	35
1.5 Ambiguïtés et contradictions	38
1.6 Synthèse, problématique et question de recherche	40
CHAPITRE II DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	42

2.1	Posture générale	42
2.1.1	Une approche interprétativiste	42
2.1.2	Étude qualitative exploratoire	44
2.1.3	Étude de cas unique.....	45
2.1.4	Étapes de la recherche	47
2.2	Présentation du contexte empirique.....	50
2.2.1	Contexte organisationnel à l'étude.....	50
2.2.2	Objectifs du projet de réaménagement et équipe responsable	51
2.2.3	Échéancier initial et activités principales.....	52
2.3	Collecte des données.....	57
2.3.1	Documentation interne.....	57
2.3.2	Entretiens semi-dirigés.....	57
2.3.3	La prise de notes	61
2.3.4	Sélection et profil des participants	61
2.4	Traitement et analyse de données	65
2.4.1	Constitution des données	65
2.4.2	Codage des données	66
2.4.3	L'analyse des données	70
2.5	Qualité et éthique de la recherche	72
2.5.1	Critères de qualité	72
2.5.2	Éthique	74
CHAPITRE III RÉSULTATS		78
3.1	Récit du processus de transformation	78
3.1.1	Un processus de transformation marqué par une temporalité et communication particulière.....	79
3.1.2	Des rôles émergents et un accompagnement informel.....	85
3.2	L'expérience vécue de la transformation	92
3.2.1	L'idéal souhaité et les craintes avant la transformation.....	92
3.2.2	Les interrogations liées aux finalités du projet de transformation	94
3.2.3	Les premières expériences des espaces réaménagés.....	99
3.2.4	Les apprentissages liés au processus de transformation	112
3.3	Les effets de la transformation des espaces de travail	115
3.3.1	Le développement de nouvelles pratiques	116
3.3.2	L'émergence de nouvelles expériences au travail et leurs effets	130

3.3.3 Synthèse sur les nouvelles pratiques, les expériences émergentes au travail et les effets	153
3.4 Conclusion	157
CHAPITRE IV DISCUSSION	160
4.1 Effets des espaces réaménagés sur le travail	160
4.1.1 Appropriation	163
4.1.2 Satisfaction.....	164
4.1.3 Productivité	165
4.1.4 Collaboration et relations interpersonnelles.....	166
4.2 Développement de nouvelles pratiques	168
4.2.1 Les attentes comblées et les objectifs atteints par le projet.....	169
4.2.2 Les pratiques et expériences réelles	170
4.2.3 Effets inattendus : le développement de stratégies de contournement.....	175
4.2.4 Les efforts supplémentaires	177
4.3 Retour sur le processus suivi pour la transformation.....	180
4.3.1 Analyse du processus de transformation.....	180
4.3.2 Présence de paradoxes	183
4.3.3 Réflexion sur le pilotage des changements d’espaces de travail	188
CONCLUSION	194
ANNEXE A Guide pour les entrevues individuelles.....	205
ANNEXE B FORMULAIRE D’INFORMATION ET DE CONSENTEMENT ...	208
ANNEXE C Certificat éthique.....	213
ANNEXE D modification d’approbation.....	214
BIBLIOGRAPHIE	215

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les trois dimensions contenues des NFOT	9
1.2 Les capacités de l'économie des petits boulots selon Ashford et <i>al</i> (2018)	11
2.1 La réalisation des étapes de recherche de Giroux (2003).....	48
2.2 Chronologie des phases et faits clés de la transformation	56
3.1 Les quatre expériences clés liées au moment d'intégrer les nouveaux espaces	111
3.2 Consolidation des premières expériences vécues lors du réaménagement des espaces en aire ouverte	115
3.3 Schématisation de la pratique d'exécution des appels et les effets	119
3.4 Schématisation de la pratique de recherche de concentration et les effets ..	122
3.5 Schématisation de la pratique pour maintenir la confidentialité et les effets	125
3.6 Schématisation des pratiques pour gérer les sources de distractions et les effets	128
3.7 Schématisation de la pratique pour l'identification des repères et localisation et les effets.....	130
3.8 Les cinq pratiques émergentes du réaménagement des espaces à aire ouverte et leurs effets.....	155

3.9	Sommaire des neuf expériences au travail et leurs effets	156
4.1	Paradoxe ouverture-fermeture.....	184
4.2	Paradoxe flexibilité-rigidité.....	185
4.3	Paradoxe ancien-nouveau	187

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Une opérationnalisation de la typologie des NFOT selon leur trois contenus constitutifs, selon Ajzen et <i>al</i> (2015).....	10
1.2 Quatre motivations premières pour développement des NFOT selon Ajzen et <i>al</i> (2015).....	14
2.1 Étapes, actions et approches empruntées.....	49
2.2 Profils des personnes rencontrées.....	64
2.3 Aperçu des principaux thèmes illustrant le codage effectué.....	69
3.1 Les influences de la mobilité et les effets.....	134
3.2 Les influences sur la communication et les effets.....	138
3.3 Les influences sur les échanges informels les effets.....	139
3.4 La présence d'irritants et les effets.....	141
3.5 Les influences sur la productivité et les effets.....	143
3.6 Les influences sur le télétravail et les effets.....	145

3.7	Les influences sur la résistance et les effets	150
3.8	Les influences sur l'encadrement et les effets	153
4.1	Les grands principes d'un accompagnement au changement revu pour les transformations des espaces de travail.....	192

RÉSUMÉ

Cette recherche est motivée par notre intérêt pour les nouvelles formes d'organisation du travail. Notre attention se porte plus particulièrement sur les transformations des espaces de travail qui accompagnent ces nouvelles formes, des transformations qui modifient en profondeur les espaces. Ces projets de transformation se multiplient dans les organisations et il est important de se pencher sur leur processus et sur leurs effets. L'objectif de ce mémoire est justement d'explorer et de comprendre les effets de cette transformation de l'espace de travail sur les personnes.

Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative au sein d'une organisation œuvrant dans l'industrie du divertissement. De notre recherche se dégagent cinq grandes contributions. Tout d'abord, nous illustrons et nuancions les effets connus de ces transformations. Ensuite, nous montrons l'écart entre les attentes envers ces espaces réaménagés et les pratiques prenant concrètement place suite à la transformation. La présence de ces écarts a démontré que les principes accompagnant les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent entraîner des effets inattendus et contradictoires à ces attentes. Une troisième contribution met en relief que pour s'adapter aux transformations spatiales vécues, les personnes rencontrées avaient recours à des stratégies de contournement. L'identification des effets inattendus et des pratiques y étant liées a démontré que les transformations des espaces peuvent demander un travail supplémentaire aux employés. Notre recherche identifie également trois paradoxes nous permettant de mieux comprendre la variété des expériences des personnes face à cette transformation. Finalement, notre recherche nous conduit à élaborer des principes mobilisant ces paradoxes pour mieux accompagner le pilotage de ces changements organisationnels.

Mots-clés : espaces de travail, transformation des espaces, expérience individuelle, travail supplémentaire, paradoxes.

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation, d'interconnectivité, d'économie de l'information et des connaissances, les organisations sont en constante transformation. Ces transformations organisationnelles se sont accélérées avec l'arrivée des TIC, dans les dernières décennies. En effet, l'ascension des systèmes automatisés et la structure des processus de travail ont modifié l'environnement global du travail. Dans ce contexte, les organisations cherchent à s'adapter en modifiant leurs façons de faire et leurs pratiques de gestion. Cette recherche d'agilité se perçoit également dans l'aménagement des espaces de travail qui changent aussi, depuis une dizaine d'années.

En effet, pendant que les organisations se transforment, les espaces de travail vivent également une mutation afin de mieux soutenir les nouvelles organisations du travail. Les années 2000 représentent un tournant important pour les nouvelles formes prises par les espaces de travail, où nous observons l'apparition des télécommunications, le télétravail, les bureaux satellitaires (Apgar IV, 1998). Une décennie plus tard, nous voyons l'émergence des espaces de travail à aire ouverte, où les cubicules des années antérieures se font de plus en plus rares. Dans les organisations que l'on dit avant-gardistes, nous voyons l'apparition de modèles de l'espace de travail dit collaboratif, des postes de travail non assignés et une organisation de l'espace de travail basé sur l'activité (De Paoli et Ropo, 2015). Ces nouvelles configurations spatiales ont toutes en commun un certain nombre de principes qui se rattachent à la flexibilité, la virtualité et l'ouverture.

Cependant, la transformation des espaces de travail suscite de nombreux questionnements. Comment les configurations flexibles affectent-elles les pratiques ? Quel est l'impact de l'utilisation des TIC sur l'expérience au travail ? La collaboration est-elle réellement meilleure dans les aires ouvertes ?

Plusieurs grands axes d'études sur le sujet peuvent être observés. En effet, maints chercheurs ont porté leur intérêt sur les caractéristiques des nouvelles formes d'organisation du travail, les motivations organisationnelles pour adhérer à celles-ci et les défis recensés quant à leur déploiement. D'autres recherches se sont penchées sur la flexibilité, la virtualité, l'ouverture des espaces et les effets sur les pratiques de travail. Ensuite, nous avons recensé bon nombre de recherches sur la notion d'espace de travail et les effets vécus par les individus. Plus près de notre sujet, nous avons recensé des études s'intéressant aux transformations des espaces par rapport à l'aspect de changement et de résistance.

Cette transformation des espaces de travail a piqué notre curiosité. Nos premières lectures sur le sujet nous ont permis de relever la présence d'ambiguïtés et de contradictions, tant sur le discours des nouvelles formes d'organisation du travail, que sur les effets controversés des « nouveaux » espaces sur l'individu. Par exemple, l'ambivalence entre les bénéfices pour la collaboration et l'influence négative sur le sentiment de productivité. Cette présence d'ambivalences dans les résultats nous a motivés à explorer davantage la transformation des espaces et les effets induits sur les employés. Ceci nous a menés à développer la recherche présentée dans ce mémoire. Plus spécifiquement, nous souhaitons explorer et comprendre les effets vécus par les individus lors d'une transformation des espaces de travail, en plus de nous intéresser au processus suivi de la transformation, deux aspects de ces transformations qui demandent encore à être étudiés en profondeur. Ceci nous a menés à formuler les deux questions suivantes :

1. Comment les individus expérimentent-ils ce processus de transformation ?
2. Quelles sont les premières expériences de travail dans un espace réaménagé de manière ouverte ?

Notre mémoire est organisé de la manière suivante. Le premier chapitre consiste en la recension des écrits qui présente les connaissances actuelles sur les thèmes liés à notre étude. Nous abordons successivement l'espace de travail, l'espace de travail et les individus, puis finalement les transformations des espaces. Ceci nous permet de mettre en relief certaines des lacunes existantes sur notre sujet d'étude, qui ont guidé notre questionnement tout au long de cette recherche.

Le second chapitre aborde l'approche méthodologique retenue pour réaliser la recherche, à travers une approche qualitative exploratoire d'un cas unique. Dans ce même chapitre, nous aborderons aussi les moyens choisis pour collecter et analyser les données, les différentes étapes de notre recherche, ainsi que les enjeux éthiques et les critères de qualité de notre recherche.

Le troisième chapitre présente les résultats de notre démarche sur le terrain empirique. Nous y abordons les thèmes principaux de notre recherche, comme le récit du processus de transformation, qui est marqué par une temporalité et une communication particulière, ainsi que par l'émergence de rôles et d'accompagnement informel. Le second thème portait sur l'expérience vécue de la transformation; l'idéal et les craintes, les interrogations et les représentations du projet, les premières expériences des espaces réaménagés et les apprentissages liés au processus. Finalement, le troisième thème aborde les effets de la transformation sur le développement de nouvelles pratiques et en caractérisant les expériences vécues par les individus alors qu'ils intègrent leurs nouveaux espaces de travail.

La discussion suit la présentation des résultats. Nous revenons sur certains des concepts dégagés par notre revue de la littérature. Nous discutons aussi des retombées originales de notre recherche. Une première retombée de cette étude consiste à documenter les décalages possibles entre les attentes générées par les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) et l'expérience vécue par les travailleurs, des écarts pouvant s'expliquer, entre autres, par les choix organisationnels qui ont été faits. Une deuxième retombée s'articule autour d'effets inattendus, comme des solutions de contournement, découlant des pratiques déployées par les individus vivant la transformation de leur espace de travail. Une troisième retombée de cette recherche mettra en lumière les effets du processus de la transformation, plus précisément quant à la communication, l'accompagnement, le support de la haute direction et finalement la résistance. Une quatrième retombée s'articule autour de l'identification de paradoxes émergeant de la transformation. Finalement, la cinquième retombée pratique s'articulera sur l'élaboration d'un pilotage du changement revisité.

Finalement, ce mémoire se termine avec un chapitre de conclusion, où nous faisons un retour sommaire des éléments clés présentés tout au long de cette recherche, discutons des limites de celle-ci et élaborons des avenues de recherche future.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Les transformations de l'espace du travail et leurs effets chez les individus suscitent diverses interrogations. Il importe d'abord de contextualiser ces transformations du travail: d'où viennent-elles ? Comment ont-elles évolué dans les dernières années ? Quelles formes prennent-elles ? Pourquoi les organisations adhèrent-elles à celles-ci ? Nous commençons donc cette recension de la littérature en considérant ces transformations du travail, pour ensuite nous pencher sur l'importance de l'espace organisationnel, avant de conclure sur le déploiement des projets de transformation des espaces de travail. L'objectif du présent chapitre de recension est donc de jeter les bases des connaissances déjà accumulées autour de notre sujet de recherche, afin d'approfondir la question des effets expérimentés par les transformations de l'espace de travail sur les individus.

Nous appuyant sur les apports de Vischer (2008) et complétant nos découvertes sur la littérature existante, nous nous intéressons aux effets récurrents recensés dans la littérature sur les espaces de travail, vécus par l'individu qui l'occupe et y travaille.

1.1 Contexte général : la transformation du travail et des espaces de travail

Depuis quelques dizaines d'années, nous observons que le modèle d'organisation du travail taylorien se transforme, où rigidité et structure ne conviennent plus pour répondre au contexte de globalisation dans lequel nous évoluons. Alors que le contexte du travail vit une transformation, Castells (1997) identifie trois vecteurs indépendants, qui réunis, ont contribué à l'émergence d'un nouveau type d'organisation du travail. Tout d'abord, il souligne la révolution des technologies de l'information des années 70, puis la restructuration du capitalisme dans les années 80. Et finalement, il ajoute à ces facteurs macro les vagues de mouvements sociaux culturels des années 60 et l'impact qui s'en est suivi sur la société dans les années 70. Dans ce contexte, de vastes transformations sociales sont en cours et déjà dans les années 60-80, certaines organisations font preuve d'avant-gardisme en expérimentant la mobilité et des pratiques d'organisation du travail plus flexibles, tels la non-territorialité, le télétravail et la configuration de l'espace de travail (Van Meel, 2011). Encore peu communes et répandues à l'époque, ces premières expérimentations reposent sur les possibilités des technologies, soit la vitesse, la puissance et leur facilité d'usage, mais se heurtent parfois à la rigidité de certaines pratiques de management face à l'autonomie requise pour assurer la mobilité et flexibilité des nouvelles pratiques de travail. (ibid, p.365)

1.1.1 Émergence d'une nouvelle organisation du travail

L'« ère de l'information » (notre traduction; Castells, 1997) se caractérise par une économie de l'information et des connaissances, dans un contexte de globalisation, où les organisations tendent à adopter un fonctionnement en mode réseau. Se répandant dans les années 90, ce nouveau modèle d'entreprise s'accompagne aussi d'une transformation du travail et de l'embauche, laquelle est perçue comme accentuant la polarisation et l'exclusion sociale, le nouveau modèle est aussi caractérisé par la

virtualisation de la culture organisationnelle, où le séquençage du temps n'est plus, pour faire place au « space of flows », structuré par les fonctions et processus du réseau (Castells, 1997). Dans la foulée des transformations apportées par les technologies de l'information, les activités professionnelles sont reconnues de plus en plus comme pouvant être effectuées de partout, le travail ne s'exerçant plus uniquement dans un lieu fixe. Cette nouvelle vision du travail mène certaines organisations à réfléchir à leur modèle et au constat de la pertinence d'adapter les espaces de travail en termes « de quantité, de qualité, de localisation, de diversité et de fonctionnalité » (McGregor, 2000, p.144).

On voit donc apparaître, dans les années 90, un nouveau capitalisme qui conduit une certaine proportion des entreprises à reconsidérer leurs valeurs, leur capital humain, ainsi que leurs pratiques de management. Cette nouvelle organisation du travail, aussi appelée « Nouveau Monde du Travail » se compose de plusieurs pratiques « développant ainsi les aspects synergiques et de cohérence interne entre des pratiques de flexibilité, des politiques de management et des modes d'organisation du travail (voir notamment Van Meel, 2011; Taskin, 2012) » tiré de Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p.126). Dans cette même étude, Ajzen, Donis et Taskin (2015) identifient certaines valeurs, tels la confiance, l'autonomie, le bien-être, le développement professionnel et la responsabilisation, lesquelles s'associent aux transformations et témoignent également d'une volonté d'humaniser l'organisation du travail (p.126). Cette transformation est aussi perceptible par l'usage accru des technologies de l'information et de communication qui deviennent la norme, lesquelles entraînent une flexibilisation des pratiques (ibid). Dans ce contexte, le discours prescrit recommande l'importance de créer des environnements de travail avec le moins de barrières possible, où l'individu peut travailler de façon intuitive, c'est-à-dire libre d'y organiser ses interactions, de choisir où effectuer le travail, les routines et le moment pour accomplir les activités professionnelles (McGregor, 2000, p.139). À cet effet, serait-il possible

qu'il y ait existence d'écart entre cette vision « idéalisée » de l'entreprise et les pratiques concrètes ?

Dans ce contexte de grandes transformations, se déroulant sur plusieurs décennies, plusieurs formes d'organisation du travail émergent. En même temps, l'espace de travail tend lui aussi à se modifier pour refléter et s'adapter à ces changements. Au tournant des années 2000, les télécommunications, le télétravail et les bureaux satellitaires font leur apparition (Apgar IV, 1998). Ensuite, vers les années 2010, les aires ouvertes, les environnements collaboratifs, les postes non assignés ou flexibles et l'espace de travail basé sur l'activité s'ajoutent comme nouveaux modèles d'organisation du travail (De Paoli et Ropo, 2015, p.64). Mobilisant Becker (2002), les auteurs soulignent un changement de la perception du bureau, où celui-ci deviendrait d'abord un endroit social et non plus un lieu destiné aux activités individuelles et où les individus peuvent se retirer dans un endroit privé lorsque réflexion, concentration et confidentialité sont requises (De Paoli et Ropo, 2015, p.70).

1.1.2 "New ways of working" ou NFOT

Alors que plusieurs termes émergent quant aux nouvelles organisations du travail, il importe d'évoquer la nuance entre les New ways of working – une pratique développée aux Pays-Bas et les nouvelles normes d'organisation du travail se rapportant davantage à une étiquette plus générale. Kingma (2018, 2019) définit les nouvelles façons de travailler (New ways of working, NWW) comme une forme innovante de design organisationnel, où les technologies de l'information et communication, la conception architecturale et les pratiques sont intégrées, modifiées et systématisées. À travers la reconfiguration des espaces, le design crée de nouveaux milieux sociaux de travail (Kingma, 2018, p.2), où les espaces sont reconfigurés.

Par ailleurs, les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) sont présentées par Taskin (2012) en tant que « mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, par exemple) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC) et qui s'inscrivent au cœur d'une vision particulière de l'entreprise » (tiré de Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p.132-133). La définition des NFOT présentée comporte alors trois dimensions : la pratique de flexibilité spatio-temporelle, les modes d'organisation du travail collaboratif et les pratiques de management participatif, où l'usage des technologies de l'information et des communications (TIC) devient nécessaire à la réalisation et à la fluidité des dimensions. Notons que bien que plusieurs auteurs se soient intéressés, depuis longtemps, à ces nouvelles pratiques conjuguant les TIC, le télétravail, la flexibilité et le mieux-être, nous mobilisons largement Taskin et al. (2013) qui offrent une synthèse exhaustive des différentes dimensions impliquées dans les NFOT. La figure 1.1 présente les trois dimensions constitutives des NFOT, selon Ajzen *et al.* (2015, p.131).

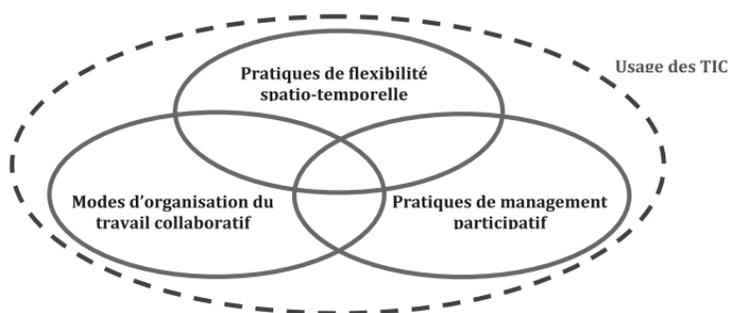


Fig 1.1 « Les trois dimensions constitutives (contenus) des NFOT » (Taskin *et al.*, 2013)

Les pratiques de management promues dans le contexte actuel sont liées à chacune des trois dimensions constituant les NFOT (ibid., p.132). Le tableau 1.1 démontre alors que changer les espaces de travail n'est pas une transformation déconnectée des autres transformations dans le travail, mais plutôt qu'elles sont toutes liées.

Tableau 1.1 Une catégorisation des pratiques associées aux 3 dimensions constituant les NFOT (Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p.132)

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT	Modes d'organisation du travail associés aux NFOT	Politiques de management associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes ou semi-autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites	...	Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

Plusieurs défis sont recensés dans le contexte des NFOT par rapport à l'expérience vécue des personnes, lesquels se rattachent à « rester viable, organisé, maintenir l'identité et les relations, ainsi que la gestion des émotions » (Ashford, Caza et Reid 2018, p.26; notre traduction). La figure 1.2, ci-bas, présente les défis actuels dans le contexte de transformation du travail, lesquels sont d'ordre organisationnel, identitaire, relationnel et émotif. Ainsi, bien que tirée de l'économie des petits boulots, cette figure s'applique aux NFOT, dû à la présence de points communs entre ces deux contextes.

C'est alors que la capacité cognitive et émotionnelle des individus devient critique pour surmonter ces défis. Finalement, Ashford *et al.* (2018) présentent les indicateurs de succès des NFOT, où la pérennité et la survie sont centrales.

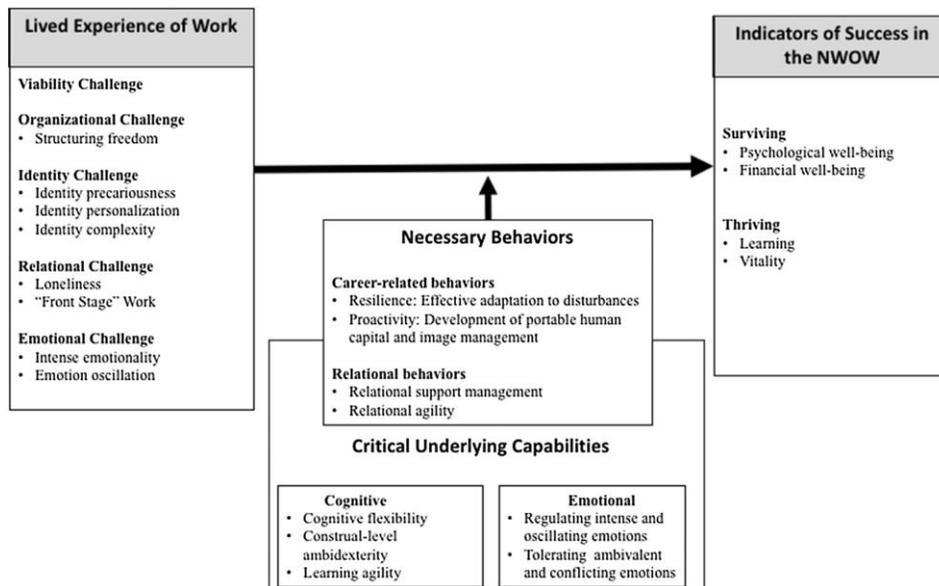


Figure 1.2 Les capacités de l'économie des petits boulots (Ashford, Caza et Reid 2018, p.29)

Lieux de travail basé sur l'activité

Dans la foulée des transformations du travail, introduit pour la première fois par Stone et Luchetti (1985), émerge le concept des lieux de travail basés sur l'activité. Celui-ci repose d'abord sur la prémisse qu'un poste de travail « tout usage » n'est plus suffisant (Skogland, 2017). En ce sens, les individus ont besoin d'une variété d'espaces, lesquels supportent un certain éventail d'activités spécifiques. Dans le modèle du lieu de travail basé sur l'activité, la mobilité liée aux mouvements des employés rendrait le travail intéressant. L'espace suppose également l'encouragement de rencontres ad hoc et une

meilleure utilisation de l'équipement spécialisé et coûteux (Stone et Luchetti, 1985, p.106).

Aujourd'hui, le concept d'« activity-based work » se caractérise par une offre variée de zones – des secteurs – et modules, où tous sont établis pour répondre à certains types de tâches (Kingma, 2018). Des zones sont dédiées au travail collaboratif, d'autres sont pour les activités individuelles, ou requérant de la concentration (Babapour Chafi et Rolfö, 2019, p.2). Ceci offre une variété à l'employé qui peut choisir où s'installer selon l'activité accomplie et dans l'atmosphère souhaitée (Wohlers et Hertel 2016, tiré de Babapour Chafi et Rolfö, 2019). On y retrouve souvent une culture du sans papier (« paperless office »), où le recours aux technologies et systèmes d'information offre la flexibilité requise (De Been et Beijer, 2014). Sous le mode de travail en bureaux flexibles, les individus n'ayant pas de postes attribués sont libres de choisir selon les préférences. Suite à chaque utilisation, il est attendu que tous les items personnels soient retirés afin que d'autres puissent bénéficier du poste (ibid.).

Ainsi, dans les entreprises adoptant ce principe, nous pouvons, par exemple, y retrouver du mobilier dédié au travail individuel, des tables collaboratives, la présence d'espaces plus informels comme des « lounges » et des salles de réunions. De plus, des casiers sont mis à la disposition des employés pour leurs items personnels.

1.1.3 Motivations au changement

Pour Bijl (2009) – « La motivation propre à la mise en œuvre de ces NFOT semble être la volonté d'affirmer un mode de gouvernement de l'entreprise alternatif, plus transparent, offrant une capacité d'action plus grande aux travailleurs, considérés comme responsables et autonomes. » (tiré de Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p.133).

Cependant, nous observons une distinction entre ce discours mettant d'avant la motivation pour les employés et les motivations organisationnelles qui évoquent plutôt les bénéfices économiques engendrés pour la compagnie. Ainsi, il devient pertinent de se questionner sur les incitatifs organisationnels associés à l'adoption d'une nouvelle forme d'organisation du travail.

Vischer (2008) souligne la préférence des entreprises pour les espaces à aire ouvertes, car ils sont moins coûteux à construire et plus flexibles à reconfigurer que les espaces dits traditionnels; aussi, les entreprises apprécient que les stations de travail à aire ouvertes occupent moins de mètres carrés que les bureaux fermés (p.99). De plus, les modèles alternatifs de travail gagnent à être considérés comme une plateforme de collaboration, tout en agissant comme pilier stratégique quant au positionnement avec les concurrents (Hua, Loftness, Heerwagen et Powell, 2011), ce qui sert aussi les objectifs organisationnels. Finalement, le désir de transformer la structure et la culture traditionnelle hiérarchisée du travail pour en faire une d'autonomie et d'individualité, peut s'exprimer par la nouvelle spatialité associée aux NFOT qui reflète un modèle en réseau et qui se veut avant-gardiste et moderne (Skogland et Hansen, 2017, p.100).

En somme, la littérature s'entend quant aux motivations soulevées par le recours aux NFOT, qui reposent sur l'optimisation de l'espace et des ressources, aux fins d'une meilleure productivité et partage de connaissances tout en cherchant à améliorer la collaboration (Babapour, Karlsson et Osvander, 2018, p.72).

S'élevant en abstraction, Ajzen, Donis et Taski (2015) identifient quatre concepts clés, lesquels catégorisent toutes les motivations associées aux NFOT identifiées jusqu'à présent. Selon ces auteurs, ces nouvelles formes reposeraient sur des motivations économique, organisationnelle, sociale et, finalement, environnementale, lesquelles sont représentées dans le tableau suivant.

Tableau 1.2 Quatre motivations premières pour le développement des NFOT (Ajzen *et al.*, 2015, p.134)

Mots-clés	Définition	Motivation
Productivité, rentabilité, efficacité organisationnelle, rationalisation des coûts, optimisation, efficience, profit, compétitivité, etc.	La motivation est qualifiée d'économique lorsque les pratiques associées au NFOT sont implémentées par les gestionnaires dans une visée de maximisation du profit et de la performance organisationnelle.	Economique
Flexibilité, rétention, absentéisme, structure organisationnelle, synergies, réactivité, etc.	Ce type de motivation est avant tout de nature opérationnelle et instrumentale. Il s'agit d'implémenter une pratique afin de réduire les freins ou obstacles potentiels à une organisation efficiente du travail.	Organisationnelle
équilibre vie privée-vie professionnelle, satisfaction, bien-être, collaboration, autonomie, responsabilisation, empowerment, créativité, etc.	Il s'agit de considérer et de valoriser l'humain au travail, de l'émanciper, de mettre en place une organisation du travail collaborative et participative ainsi que d'accorder d'avantage d'autonomie et de responsabilisation au travailleur.	Sociale
Environnement, CO2, pollution, trajets, empreinte écologique, etc.	Lorsque l'organisation s'inscrit dans une approche respectueuse de l'environnement, nous qualifions cette motivation de recherche d'efficacité environnementale. L'objectif principal étant de réduire l'empreinte écologique de l'organisation et d'optimiser un impact sociétal positif.	Environnementale

Bien que les motivations les plus couramment évoquées lors d'une adhésion aux pratiques des NFOT soient de nature économique et organisationnelle, plusieurs études mettent en avant l'interdépendance, voire même la causalité présente entre les différentes motivations (Meeuwesen et Berends, 2007; McElroy et Morrow, 2010; Cohen et Ledford, 1994 ; Lindberg et Wilson, 2010, tiré de Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p.135). Nous comprenons ainsi qu'il y a de nombreuses motivations derrière ces

transformations, lesquelles « ne sont pas mutuellement exclusives mais coexistent avec des intensités différentes ». (ibid., p.135)

1.1.4 Principales caractéristiques des transformations actuelles de l'espace de travail

Pour répondre au nouveau contexte de transformations du travail, les espaces s'adaptent pour soutenir les activités de l'organisation. Ainsi, les transformations du travail apportent des modifications à l'espace de travail, que l'on peut définir comme composé d'éléments interreliés, devant soutenir les technologies et processus, les changements vécus par l'organisation et les besoins des employés (Lee et Brand, 2005). À la lumière des connaissances établies sur les NFOT et la reconfiguration des espaces, nous identifions trois caractéristiques principales récurrentes dans la transformation de l'espace : l'ouverture, la flexibilité et la virtualité. Nous approfondissons celles-ci puisqu'elles s'inscrivent et s'incarnent dans les transformations du travail et la reconfiguration de l'espace.

Ouverture

La configuration à aire ouverte est très répandue au sein des espaces de travail, car celle-ci est positionnée comme solution partielle pour s'adapter à la transformation du travail (Lee et Brand, 2005).

Un espace de travail dit ouvert se caractérise par l'absence de murs et un bureau à aire ouverte pour tous, où mobiliers et matériaux sont utilisés pour contrôler l'acoustique. On n'y retrouve plus de cubicules et bureaux fermés, lesquels définissaient l'espace assigné et privé de l'employé (Oldham et Brass, 1979), mais plutôt des surfaces de travail – attribuées ou non – où se mélangent des zones (Brennan, Chugh et Kline, 2002; Lee et Brand, 2005; De Been et Beijer, 2014) dédiées à certains types d'activités

professionnelles, comme la communication formelle ou non, celles qui requièrent concentration et autres. Finalement, le design des murs pour les salles fermées et des modules clos ou mi-clos, sont fréquemment transparents pour maintenir le concept d'ouverture (De Been et Beijer, 2014, p.143).

Au premier abord, il y a un intérêt marqué dans la littérature afin de savoir si les espaces ouverts apportent des résultats positifs, telle une meilleure communication, collaboration accrue et une plus grande créativité. D'autre part, des questions émergent par rapport à l'atteinte à la vie privée, l'effet la productivité et sur le bien-être (Irving, 2016, p.21). Deux approches sont récurrentes pour la compréhension de l'influence des espaces de travail à aire ouverte sur la réaction des employés (Oldham et Brass, 1979). La première approche, qui repose sur les relations sociales, présente un séquençement où l'aire ouverte facilite les relations interpersonnelles, ce qui influence positivement la motivation et la satisfaction des employés. La seconde, l'approche sociotechnique, soutient que l'absence de barrières physiques entraîne de nouvelles opportunités et expériences différentes qu'en contexte d'espace cloisonné, à cause des limites physiques qui influencent l'expérience de l'employé (ibid.).

Flexibilité

Pour répondre au dynamisme des organisations et des marchés, une flexibilité accrue est requise. Du moins, est-ce ainsi que cette attente de flexibilité est présentée. Celle-ci se traduit dans certaines pratiques de management, mais passe aussi à travers l'humain et la matérialité. Gibson (2003) identifie, en premier lieu, la flexibilité humaine – caractérisée par l'aspect contractuel du travail, une flexibilité quant au temps, ainsi que celle liée à la location. En second lieu, une flexibilité matérielle est nécessaire pour répondre aux changements, où l'espace physique et la configuration prennent différentes formes et allouent la réalisation de multiples pratiques, pour diverses expertises (p.17). Une configuration flexible des espaces suppose une mobilité des

employés qui naviguent les différentes zones de travail afin d'y trouver la plus appropriée pour le type de tâche à effectuer. Une première considération repose donc sur la présence de différents espaces de travail. L'employé, alors mobile dans le bâtiment, devrait retrouver des salles dédiées, des lieux individuels et d'autres pour la collaboration (ibid.). Devant les différentes options s'offrant à lui, l'individu qui occupe un espace transformé évalue les différentes fonctions pouvant être performées dans l'espace de travail, ou à distance, selon son rôle (Gibson, 2003).

On recense fréquemment l'intention de flexibilité apportée par la configuration ouverte, laquelle offre une meilleure capacité d'adaptation aux variations des besoins organisationnels, de par son caractère facilement remodelable, lequel est peu coûteux (Lee et Brand, 2005). Dans l'espace ouvert, certains auteurs rapportent que les individus collaborent davantage, comme ceux faisant partie d'une même équipe, se retrouvent ensemble avec des bureaux à proximité (Brennan, Chugh et Kline, 2002, p.280-281).

Virtualité

La notion de travail virtuel réfère à la capacité de réalisation des activités professionnelles dans une variété de lieux de travail mobiles et à distance, facilitée par l'utilisation des technologies de l'information (Becker, 1999). De Paoli et Ropo (2015) définissent les équipes virtuelles comme « des groupes d'employés, généralement des professionnels dotés de compétences uniques, qui collaborent principalement par voie électronique et sont dispersés par la géographie et le temps (Aubert et Kelsey, 2003; Bell et Kozlowski, 2002; Kirkman *et al.*, 2004; Zigurs, 2002; notre traduction, p.64).

L'utilisation accrue des outils d'information et communication a un impact direct sur les processus et donc sur les besoins en espace où les activités surviennent. Ainsi,

l'environnement de travail devient un système sociotechnique composé de sous-systèmes interdépendants, soit d'individus qui travaillent, la technologie pour exécuter le travail, les structures et processus intégrés organisationnels et l'environnement externe (Hendrick et Kleiner, 2016 - tiré de Babapour Chafi et Rolfö, 2019, p.2).

Les TIC sont reconnues comme élément clé pour faciliter la flexibilité humaine (Gibson, 2003). Cependant, de nouveaux défis pour les organisations et les individus sont engendrés par cette virtualité. En effet, en cas de virtualité complète, l'absence d'interactions en personne peut créer des enjeux de communication, nuire au développement des relations professionnelles, affecter la confiance, créer une culture non alignée et complexifier la gestion des conflits (De Paoli et Ropo, 2015, p.66).

L'émergence de cette nouvelle réalité virtuelle professionnelle et les défis encourus par celle-ci demande une approche unifiée où la spatialité, la technologie et la culture sont intégrées simultanément, ce que reflètent justement les principes qui caractérisent les « new ways of working » prenant en compte l'interaction entre l'espace et la technologie (Kingma, 2018). Également soutenu par Ajzen *et al.* (2015), l'utilisation de technologies favorise un travail indépendant de la spatialité et de la temporalité, dans le contexte des nouvelles formes du travail. Cette virtualisation apporterait une flexibilisation des routines en rupture avec les pratiques conventionnelles du travail. De plus, la conception de l'espace privilégierait les pratiques virtuelles et une nouvelle autogestion individuelle émergerait. Ainsi, Kingma (2018) réfère à l'espace vécu, pour désigner la façon dont les occupants expérimentent, interprètent et s'approprient les pratiques liées aux NWW, lesquelles contribuent à l'utilisation d'interfaces technologiques. Les résultats affichent une plus grande réflexivité spatiale pour l'employé qui fait preuve de créativité dans l'appropriation de l'espace conçu et perçu, dans la combinaison du monde virtuel et du physique. La présence virtuelle continue demande de revoir les façons de faire et d'établir de nouveaux standards de travail en

présence et à distance. Ainsi, les NWW et les NFOT peuvent se définir comme pratiques organisationnelles résultant d'interaction entre la flexibilisation, la virtualisation et l'utilisation de multiples outils technologiques (ibid.).

1.2 Importance de l'espace en organisation

Les résultats démontrés par la recension portant sur le contexte général des transformations du travail et de l'espace, nous portent à approfondir la compréhension existante sur l'expérience des personnes travaillant dans ces espaces.

1.2.1 Les conceptions de l'espace

Au parcours de la littérature, plusieurs conceptions de l'espace surgissent. Taylor et Spicer (2007) identifient quatre grands axes de recherche pour étudier l'espace, que nous utiliserons comme fondations théoriques.

L'espace en tant que distance

Cette approche euclidienne, objectivement mesurée et représentée, définit l'espace comme distance entre plusieurs points. Celle-ci est populaire dans les études s'intéressant à la configuration de l'espace (« workplace layout ») où l'on s'intéresse à l'influence de la distance physique sur les modes d'interactions et de conduites (Taylor et Spicer, 2007, p.327). L'espace en tant que distance est alors fréquemment utilisé pour étudier l'influence de celui-ci sur les comportements au travail (l'efficacité, la satisfaction des employés, la santé et sécurité), la dynamique de la concurrence (compétitivité des entreprises) et l'adoption de l'innovation (ibid., p.328).

Les différentes critiques formulées à la conception de l'espace comme distance portent sur l'absence de profondeur et convergence entre les différents effets encourus par l'influence de la proximité et de la distance (Taylor et Spicer, 2007), comme l'incapacité à comprendre le sens attribué par les personnes à l'espace (Halford, 2004

cité in Taylor et Spicer, 2007). Cependant, Skogland et Hansen (2017) expliquent qu'utiliser la conception de distance et proximité pour créer des espaces fonctionnels apporte non seulement une simplicité aux processus d'interactions sociales, en plus d'encourager les organisations à utiliser et manipuler stratégiquement l'environnement spatial (p.99).

L'espace comme matérialisation des relations de pouvoir

L'approche de l'espace comme matérialisation des relations de pouvoir, inspirée par l'analyse marxiste, est centrale   la compréhension du choix de la configuration spatiale. Cette approche soutient qu'il y a manifestation de pouvoir apportée par l'environnement physique. Plus particulièrement, ce pouvoir s'effectue à travers la discipline et le contrôle émergeant de l'architecture, la configuration et l'environnement de travail, lesquels sont perçus central à l'établissement et le maintien des relations de pouvoir au travail (Taylor et Spicer, 2007, p.330-331). Skogland et Hansen (2017) renvoient à la notion de « pouvoir architectural » de Muetzfeldt (2006, p.121) pour soutenir la présence de signaux reflétant les relations de pouvoir (« hiérarchies ») dans l'espace, lesquels affectent la perception et le comportement des individus (p.100). Pour leur part, Dale et Burrell (2008) (tiré de Hancock et Spicer, 2011)  tablissent un processus en trois parties où le pouvoir est manifeste à travers la configuration spatiale. D'abord, l'enchantement (enchantment) se manifeste à travers l'association d'une symbolique – d'une imagerie –   l'espace physique, telle l'architecture. Ensuite, l'emplacement (emplacement) des activités et des choses exerce un contrôle sur les occupants de l'espace, référant ainsi à la « pratique architecturale de la discipline spatiale » (notre traduction, p.95). Finalement, la mise en actes (enactment)  merge alors que les occupants habitent l'espace conçu (Dale et Burrell, 2008; tiré de Hancock et Spicer, 2011, p.94-95).

Deux critiques principales se rattachent à cette conception. D'abord, tous les espaces sont-ils nécessairement matérialisation de relations de pouvoir ? À ceci cette interrogation s'ajoute la valeur humaine, soit la matérialisation d'autonomie et de résistance (Taylor et Spicer, 2007, p.332).

L'espace comme expérience vécue

Cette approche cherche à comprendre comment l'espace se manifeste à travers l'expérience vécue des occupants. Les perceptions et leur compréhension sont à la source des interprétations permettant d'examiner la symbolique liée à l'organisation de l'espace. L'intérêt porté (Gagliardi, 2002) aux artefacts et à l'espace démontre la façon dont chacun expérimente l'organisation de l'espace, qui s'établit en fonction des interprétations, de nature culturelle, symbolique et individuelle. Cette perspective construite sur le vécu des occupants signifie qu'il y a présence de plusieurs espaces symboliques distincts (Taylor et Spicer, 2007, p.333). Toutefois, Cairns (2002) souligne la perte de vue des relations de pouvoir présentes dans l'espace dans cette conception (Cairns, 2002, tiré de Taylor et Spicer, 2007, p.334).

L'espace social

La production de l'espace par Lefebvre (1991) est une référence récurrente chez plusieurs auteurs du domaine des études des organisations s'intéressant à l'espace (Taylor et Spicer, 2007; Kingma, 2018, 2019; Hancock et Spicer, 2011; Van Marrewijk et Van den Ende, 2018). Cette théorie repose sur une compréhension du mode d'existence des relations sociales, que Lefebvre identifie comme production sociale spatiale, où trois dimensions figurent: le perçu, le conçu et le vécu. « La spatialité propre à chaque société résulte ainsi de l'interaction entre ces dimensions de l'existence humaine qui se distinguent les unes des autres par le rapport particulier à l'espace auquel elles renvoient : le perçu prend forme dans des pratiques spatiales, le conçu dans

des représentations de l'espace et le vécu dans des espaces de représentations. » (Gaudreau, 2013, p.158). La perspective de Lefebvre se veut holistique, car chacune des trois dimensions doit être considérée lors de l'analyse. La spatialité est alors « produit et production »; le rapport uniforme et immobile de l'espace est en contradiction avec son caractère divers et dynamique (Gaudreau, 2013). L'interaction continue entre les pratiques sociales – formatrices d'identité –, la représentation symbolique de l'espace et l'espace physique tel que matérialisé expose la présence d'opportunités et de contraintes dans la production de l'espace (Hancock et Spicer, 2011). Les différents espaces sociaux sont interreliés, se chevauchent, se dissolvent et coexistent simultanément. C'est pourquoi on critique l'étude d'un seul niveau spatial, soit l'espace en tant que distance, comme matérialisation des relations de pouvoir, ou comme expérience vécue.

En intégrant l'apport de Lefebvre avec l'espace social, ce qui repose sur une conception de l'espace construite sous un modèle tripartite, nous soutenons, comme Taylor et Spicer (2007), que « la fondation théorique – de l'étude de l'espace – doit compter plusieurs interrelations et chevauchement de niveaux spatiaux. » (notre traduction, p.98). Ainsi, suite aux apports recensés pour la conception de l'espace, nous retenons qu'il importe d'étudier la conception de l'espace sous une vision holistique. C'est pourquoi nous allons considérer plus d'un niveau spatial pour l'analyse, en y intégrant la matérialité et l'esthétique, l'aspect social et l'expérience vécue.

1.3 L'espace de travail et ses effets sur les individus

Les différentes conceptions abordées ci-haut démontrent d'une part qu'il y a présence d'effets induits par l'espace et d'autre part que l'espace gagne à être étudié sous une vision unifiée où les différents niveaux de l'espace (social, physique et symbolique) sont produits et reproduits, où l'espace et l'individu sont interreliés, en particulier pour

en comprendre les effets sur les personnes. Dans les études portant sur les effets constatés de l'espace et plus particulièrement dans le cas d'espaces ouverts réaménagés, nous observons la présence d'effets contradictoires.

Oldham et Brass (1979) soulignent l'existence d'un lien entre la qualité de l'expérience de l'employé et l'environnement physique d'une organisation. En abordant l'environnement physique, Vischer (2008) inclut « les conditions environnementales ambiantes (bruit, éclairage, qualité de l'air, confort thermique), la disposition et l'ergonomie du mobilier (postes de travail, bureaux et équipements communs) et les questions de processus, telles que la participation des utilisateurs à la conception et la réalisation des objectifs commerciaux et organisationnels » (p.98). L'auteur définit les paramètres de bases et théories dominantes de la psychologie environnementale de l'espace de travail, où trois concepts récurrents sont identifiés : la satisfaction, la territorialité et l'appartenance, ainsi que la productivité (ibid).

Or, en parcourant la littérature, nous notons plusieurs résultats contradictoires quant à l'effet des espaces de travail sur l'expérience vécue des individus. Par exemple, l'étude menée par Brennan, Chugh et Kline (2002) relève à la fois des effets positifs et négatifs. En effet, leurs résultats démontrent une amélioration de la communication et productivité liée aux aires ouvertes, avec les collègues, les supérieurs et davantage de sociabilité. Dans un second temps, plusieurs effets négatifs sont recensés lors d'avènement d'espaces ouverts, tels une décroissance du sentiment de productivité, de satisfaction, de confidentialité, une augmentation des distractions et irritants, entre autres.

Finalement, Van Marrewijk et Van den Ende (2018) démontrent l'effet des interventions spatiales, les pratiques de travail exercées par l'individu et le contexte

matériel, où à travers ces trois dimensions émergent de nouvelles façons de faire et la transformation ou persistance d'anciennes et ce de façon imprévisible.

Dans les pages suivantes, nous dressons un portrait des connaissances pertinentes à notre sujet d'étude, soit l'espace de travail et les effets vécus par l'individu. Notons que nous adhérons au positionnement de la notion de « comportement » en tant qu'actions/réponses des individus, mais tout autant par l'attitude, les émotions, les attentes, valeurs et croyances (Vischer, 2008, p.99).

L'appropriation

En parcourant la littérature, Vischer (2008) identifie l'appropriation, l'engagement envers l'organisation et la territorialisation comme thèmes récurrents lorsqu'on tente d'évaluer la qualité et niveau de réussite de l'espace organisationnel. L'organisation des équipes et de l'espace de travail partagé et individuel, ainsi que la participation à la conception de l'espace affectent le sentiment d'appropriation et territorialisation. (ibid., p.100) De plus, cette territorialité est également influencée par le sentiment d'intimité, le statut social et la perception faite du contrôle (ibid., p.101).

Sachant qu'une variété de facteurs influencent l'appropriation et la territorialisation, il devient intéressant de se questionner sur le processus d'appropriation suite à une relocation dans un espace de travail réaménagé en suivant les idées des NFOT. Par exemple, Babapour, Karlsson et Osvalder (2018) entrevoient les NFOT comme une innovation, où ils allient l'adoption de celles-ci à l'apport de Rogers (1995), qui explique que l'adhésion à l'innovation dépend des attributs perçus par les utilisateurs. Ces attributs sont de l'ordre de : « (i) l'avantage relatif pour les utilisateurs, (ii) la compatibilité avec le système de connaissances et les méthodes de travail existants, (iii) la souplesse, c'est-à-dire la mesure dans laquelle elle (l'innovation) est difficile à comprendre et à utiliser, (iv) l'observabilité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle ses

résultats sont visibles et (v) la testabilité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle elle peut être expérimentée » – notre traduction (Babapour, Karlsson et Osvalder, 2018, p.74). À la lumière des résultats, la présence d'avantages relatifs et observables, la compatibilité avec les besoins, les outils apportés, le degré de complexité, ainsi que l'engagement dans une exploration collective des espaces suite à la transformation sont tous des facteurs influençant l'appropriation faite par les individus (ibid., p.91).

C'est alors que l'appropriation du nouvel espace dépend du détachement envers l'ancien et du réattachement au nouveau (Inalhan et Finch, 2004; Inalhan, 2009), où l'individu doit modifier son schéma cognitif et réévaluer la notion d'espace de travail afin de délaissier les anciennes normes et incorporer les nouvelles (Grenness, 2015) – (notre traduction - tiré de Skogland, 2017, p.64). Cependant, cette réappropriation se fait fréquemment de façon imprévisible (Van Marrewijk et Van den Ende, 2018). Ceci montre bien que l'espace organisationnel est le produit de négociations entre « les aspects normatifs de la conception et de l'aménagement des bâtiments et les appropriations et reconstructions potentiellement créatives des utilisateurs socialement intégrés » (Peltonen, 2011, p.807, cité dans Van Marrewijk et Van den Ende, 2018, p.1134). Afin de recréer cette appropriation, les employés doivent reprendre l'espace. Ainsi, les NFOT requièrent une nouvelle appropriation de l'espace et des technologies, où l'individu y travaillant doit recomposer un équilibre entre l'idéal véhiculé par le nouvel espace et les pratiques antérieures familières (Kingma, 2018, p.20).

La satisfaction

La littérature relève aussi plusieurs éléments concernant la relation entre la satisfaction des individus et leur espace de travail. Marans et Spreckelmeyer (1982) identifient quatre facteurs. Premièrement, on retrouve les caractéristiques de l'employé, tels sa position et son type d'emploi qui influencent la perception faite de l'environnement de travail. Deuxièmement, il y a le contexte organisationnel, où la mission, les activités,

la relation employé/employeur influencent le niveau de satisfaction.

Les auteurs mentionnent en troisième lieu les perceptions individuelles et l'évaluation des caractéristiques (attributs) de l'espace. Pour Ornstein (1989), deux catégories, soit la configuration de l'espace et le décor, sont établies comme influences premières sur les comportements, les attitudes et les impressions des individus. D'autres études ont démontré que les dimensions esthétiques sont perçues par les occupants comme de seconde importance, par rapport à leurs activités de travail (Warren 2014 – tiré de Kingma, 2019). Aussi, ces dimensions – même perçues positivement – ne peuvent compenser pour ce qui est ressenti comme une perte dans la réalisation quotidienne du travail. Ceci soulève les risques d'inadéquation entre l'espace conçu et les pratiques et les significations associées aux dimensions esthétiques (Kingma, 2019).

Finalement, le quatrième facteur repose sur les attributs spatiaux mesurables, comme la qualité de l'air et le bruit excessif, par exemple, qui peuvent influencer les sentiments des occupants. Vischer (2008) aborde dans le même sens quant aux caractéristiques spécifiques de l'espace de travail, ajoutant en plus l'accès à la lumière naturelle, les nouveaux meubles, l'acoustique de l'environnement, ainsi qu'une participation au processus décisionnel de l'organisation de l'espace, comme facteurs influençant également le degré de satisfaction des occupants (p.99).

Par ailleurs, la perception de l'individu et l'évaluation des attributs physiques sont dépendantes de deux facettes distinctes : le standard par rapport auquel est jugé l'attribut spatial et les attentes liées à celui-ci (Marans et Spreckelmeyer, 1982, p.340).

Dans un contexte d'« activity-based office », Brunia, De Been et Van der Voordt (2016) identifient la conception intérieure, le niveau d'ouverture des espaces, ainsi que leurs divisions, le nombre et la diversité des espaces de travail et finalement l'accessibilité au bâtiment comme vecteurs influençant la satisfaction des employés occupant des

espaces partagés. Les résultats de Brunia *et al.* (2016) concluent que les caractéristiques physiques de l'environnement de travail et le processus suivi par la mise en œuvre influencent la satisfaction des employés. La satisfaction à l'égard de l'organisation peut également jouer dans la satisfaction éprouvée par les employés.

Tout comme Brennan, Chugh et Kline (2002), nous soulignons des résultats contradictoires quant à l'effet des espaces collaboratifs en aire ouverte sur la satisfaction des employés, dans les nouvelles formes d'organisation des espaces de travail.

En effet, d'une part, le type d'espace influence positivement la satisfaction liée à l'environnement de travail et le sentiment de productivité perçue, particulièrement dans les espaces à aire ouverte, contrairement aux espaces dits traditionnels (De Been et Beijer, 2014). Dans un environnement en mode « activity-based », les auteurs identifient un sentiment de satisfaction chez les employés, lié à la configuration et à l'architecture, lesquelles offrent flexibilité et liberté de choix attribuée aux postes non assignés (*ibid.*, p.153). De plus, dans cette même étude, les ressources électroniques et installations connexes sont présentées comme des conditions importantes dans le degré de satisfaction des individus dans les bureaux flexibles (De Been et Beijer, 2014).

Inversement, Oldham et Brass (1979) identifient une diminution de la satisfaction des employés, ainsi de leur motivation intrinsèque, suite au passage en espaces ouverts. L'analyse démontre que ce seraient les changements de caractéristiques de l'emploi accompagnant le changement en matière d'aménagement qui expliquent ces résultats. Dans le même ordre d'idées, suite à une relocalisation dans un bureau à aire ouverte, Brennan, Chugh et Kline (2002) identifient une insatisfaction des employés, qui semble liée à l'environnement physique, au stress accru, à une diminution des relations interpersonnelles, ainsi qu'à une baisse du sentiment de performance. Dans cette étude,

cette insatisfaction semble perdurer également plusieurs mois à la suite de la transformation et les perturbations et distractions ne font qu'augmenter (p.293). D'autres plaintes principales énumérées, dans un contexte à aire ouverte, sont le manque d'intimité et de confidentialité et l'augmentation du bruit (Marans et Spreckelmeyer, 1982). Dans le même ordre d'idées, Vischer (2008) recense plusieurs études démontrant la présence d'une insatisfaction provenant des employés qui habitent les espaces à aire ouverte et ce dû au niveau de bruit, aux distractions ambiantes, aux manques d'intimité (p.99).

Ainsi, nous notons des résultats contradictoires, dans les différentes recherches recensées. D'une part, certaines affirment que les individus occupant l'espace ouvert expérimentent une communication plus fluide, de par le caractère informel et la rapidité à échanger l'information. D'autre part, certaines études soulignent que l'ouverture apporte également son lot de distractions, lesquelles complexifient la concentration des individus dans l'accomplissement de leurs tâches (Vischer, 2008, p.99).

La productivité et performance

La conception environnementale de l'espace de travail est reconnue pour influencer la performance des travailleurs et productivité de l'organisation à trois niveaux, soit individuel, groupal et organisationnel, et ce, distinctement. Bien que la conception de l'environnement devrait être propice à l'optimisation du travail (Vischer, 2008, p.102), plusieurs études démontrent la présence de sources distinctes d'inconfort vécues par les employés dans les NFOT, lesquelles nuisent à la productivité individuelle. Le bruit, par exemple, est un enjeu récurrent identifié (Stokols et Scharf, 1990; Mitai, McGlothlin et Faard, 1992, cité dans Vischer, 2008 p.103), contrairement aux employés dans les bureaux fermés qui sentiraient un meilleur soutien à leur productivité (De Been et Beijer, 2014, p.152).

D'ailleurs les sources de distractions principales relèvent davantage des comportements des autres que des ressources matérielles. C'est pourquoi la création d'un certain protocole pour encadrer les comportements est suggérée, lequel permet de contrôler les sources de distractions (Marans et Spreckelmeyer, 1982). Également, les employés occupant des rôles et fonctions trop distinctes (comme effectuer des appels, vs. réviser des contrats) sont plus enclins à expérimenter des tensions qui nuiront au sentiment de productivité dans les aires ouvertes. Le regroupement d'employés ayant des schémas cognitifs et comportementaux similaires semble réduire le nombre de distractions vécues et soutient mieux les enjeux liés à la confidentialité (Irving, 2016), du fait que ces derniers œuvrent sous des protocoles semblables.

La présence d'aspects spatiaux, techniques, sociaux et organisationnels influence la perception humaine des effets de l'environnement sur la productivité. D'ailleurs, Skogland et Hansen (2017) évoquent la nature potentiellement conflictuelle de l'aire ouverte, si l'attention n'est portée que sur l'un des facteurs énoncés ci-haut, menant ainsi à des tensions pouvant découler des aspects négligés. C'est pourquoi il importe de considérer tous ces aspects lors de transformation des espaces en aires ouvertes. En effet, une approche intégrée implique une sensibilité aux causes et structures profondes des effets causés par l'environnement.

Ces résultats démontrent que la configuration de l'espace et du mobilier de travail affecte la collaboration et la performance, de façon favorable ou non, selon le contexte organisationnel. À cet égard, les résultats soulignent la possibilité que la transformation des espaces de travail suscite des réactions variables et contrastées chez les individus. D'ailleurs, bien que les résultats contradictoires trouvés découlent d'études différentes, nous pouvons imaginer qu'au sein d'une même organisation, différentes personnes ont des réactions distinctes à la même transformation de l'espace.

La collaboration

Fréquemment, les nouvelles organisations du travail sont présentées comme favorisant la collaboration. Or, notre survol de la littérature met en relief des résultats empiriques également mitigés face à ce que l'on peut considérer comme un discours managérial.

Dans le cadre de leur étude sur l'impact de la distance/proximité interpersonnelle sur la collaboration, Hua, Loftness, Heerwagen et Powell (2011) identifient plusieurs caractéristiques clés associées par les individus, comme étant des éléments supportant la collaboration : la distance entre les lieux de rencontres et la station de travail, la distance entre les aires partagées et la station de travail, la distance entre les aires communes, telles la cuisinette et la station de travail et la part de l'espace dédié aux ressources et services partagés. De plus, une architecture de travail à aire ouverte affecte le niveau d'échanges : en personne, par courriel, ainsi que sur les messages instantanés. En utilisant les données collectées par des dispositifs portables et les serveurs électroniques de communication, Bernstein et Turban (2018) identifient une diminution des interactions face-à-face dites « productives » et notent le changement des canaux d'interactions, ainsi que les acteurs impliqués, « That can have profound consequences for how—and how productively—work gets done.» (p.6).

Il y a un commun accord sur la présence d'influence perçue sur la collaboration. Cependant, il y a oppositions dans les résultats (Irving, 2016) portant sur le degré d'influence lié à la collaboration, soit la présence de croissance, le statu quo, ou une diminution, dans les aires ouvertes. Dans un premier temps, les espaces ouverts sont identifiés comme facilitant les comportements collaboratifs. En effet, tel que le soutiennent plusieurs recherches, l'aire ouverte favorise une meilleure communication, où le partage de connaissances est accru, ce qui suscite une plus grande collaboration et l'avènement d'interactions spontanées (Van Marrewijk et Van den Ende, 2018). Inversement, d'autres études remettent en question la corrélation positive entre l'espace

à aire ouverte et la collaboration, évoquant l'aspect de territorialité (Brown *et al.*, 2005; Pepper, 2008) et le souci de déranger autrui (Pepper, 2008, tiré de Van Marrewijk et Van den Ende, 2018). Cette territorialité réfère « au rapport que les hommes entretiennent avec l'espace » où des comportements, tels l'appropriation, la délimitation et la construction identitaire sont manifestés par les individus (Donis et Taskin, 2017, p.8). Nous comprenons, dès lors, que les effets induits sur la collaboration sont contradictoires.

Ainsi, la collaboration serait-elle perçue par les individus comme étant affectée par un aménagement en aires ouvertes. Or, Irving (2016) nuance ce propos. Le concept d'ouverture en soi n'est pas la cause influençant la collaboration. Il s'agit davantage de la façon dont ces espaces ouverts soutiennent les différentes formes prises par la collaboration (messagerie instantanée, échanges informels, collaboration contextuelle et le partage de connaissances). Et donc, la façon dont les individus utilisent des espaces ouverts pour collaborer se détermine selon les schémas cognitifs, les contextes physiques et sociaux. C'est pourquoi les employés adhéreront à la collaboration lorsqu'il y a un besoin et que celle-ci est soutenue par le contexte social (Irving, 2016).

Finalement, il est pertinent de noter que des comportements d'évitement peuvent être déployés par les employés pour minimiser les collaborations ou les interactions sociales. Irving, Ayoko et Ashkanasy (2019) identifient quatre stratégies empruntées pour minimiser les rencontres fortuites. Dans un premier temps, l'individu peut se concentrer sur les collaborations existantes, minimisant ainsi les ouvertures au hasard lors de la recherche de nouveaux collaborateurs. En second lieu, il y a la stratégie de limitation du groupe, où on évite de chercher des collaborateurs appartenant à d'autres équipes. Ensuite, les employés peuvent valoriser certaines pratiques favorisant la réduction de la flexibilité, ce qui minimise les rencontres fortuites. Finalement, la quatrième stratégie repose sur la minimisation des interactions sociales, où le

mécanisme de restriction d'obligation à interagir influence la possibilité de collaborer. La présence de ces quatre mécanismes mène à l'évitement – contournement – de nouvelles collaborations.

1.4 Transformation des espaces de travail et gestion du changement

Les résultats de recherche présentés jusqu'ici soulignent que de nombreux effets peuvent découler du travail dans un espace de travail réaménagé de manière ouverte, flexible et mobile. Dans ce contexte, le changement d'aménagement de l'espace va demander aux employés une forme d'adaptation. Pour faire face à ces enjeux, les personnes sont encouragées à adopter des comportements spécifiques, tels la résilience, le bricolage, la proactivité, développer des compétences humaines clés et une intelligence émotionnelle et sociale (Ashford, Caza et Reid, 2018, p.29-31).

En se référant à la figure 1.2 présentée plus tôt, laquelle mettait en lumière les défis rencontrés, dans le contexte de transformation du travail, nous pouvons noter que plusieurs comportements sont nécessaires pour affronter ceux-ci. En effet, la transformation du travail demande à l'individu de penser de façon flexible et adaptative. Ashford, Caza et Reid (2018) évoquent trois formes de flexibilité : cognitive et identitaire, constructive et d'apprentissage. Dans l'ensemble, un employé doit pouvoir naviguer avec fluidité entre différentes tâches, objectifs et changements. Finalement, l'employé doit faire preuve d'une grande agilité d'apprentissage, où différentes situations, dans divers contextes, s'entremêlent et se chevauchent dans le quotidien. Ainsi, bien que les apports de Ashford *et al.* (2018) se rattachent au contexte de l'économie des petits boulots (« gig economy »), les capacités cognitives et émotionnelles requises sont transférables au contexte de transformation des espaces de travail. En effet, tout comme dans un contexte du « gig economy », l'employé qui vit le changement, alors qu'il transite dans son nouvel environnement de travail inspiré

des NFOT, doit faire preuve de flexibilité. Cette flexibilité se traduit par la capacité à créer du sens des nouvelles façons de faire, tout en se détachant des anciennes. Cet effort d'adaptation représente donc un apprentissage quant aux attentes et aux façons d'utiliser l'espace.

À la lumière de ces éléments, Vischer (2008) souligne l'importance d'évaluer l'environnement en fonction de sa capacité à répondre aux exigences requises pour l'accomplissement des activités par les occupants, lequel est appelé confort fonctionnel. Un environnement dit favorable devient synonyme d'un lieu où les individus peuvent canaliser leur énergie et attention sur les activités professionnelles, au lieu de la gaspiller sur les conditions ambiantes (p.100). Complémentant cet apport, Brunia, De Been et van der Voordt (2016) identifient des facteurs de réussite, tels une configuration favorable à la communication et la concentration, un esthétisme attrayant, du mobilier ergonomique, des espaces de rangement disponibles et la prise en compte des besoins psychologiques et physiques des employés (intimité, lumière, la vue). De plus, au niveau processuel, il importe d'avoir un leadership engagé, une approche prônant l'implication de différents niveaux hiérarchiques, ainsi qu'un encadrement défini sur la façon d'utiliser les espaces basés sur l'activité.

1.4.1 La gestion du changement dans le contexte de transformation des espaces de travail

La transformation des espaces de travail gagne à être traitée comme une solution « permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend. La quête de solutions spécifiques, dans l'espace et dans le temps, remet en cause l'idée de modèle universel et définitif et amène à concevoir le changement comme une nécessité » (Perret, 1996, p.2-3).

Ainsi, puisque chaque contexte organisationnel est unique en soi, plusieurs éléments doivent être considérés lors de l'implémentation d'un modèle alternatif de l'organisation du travail; comme le degré de maîtrise des outils technologiques, le type de postes affectés, une connaissance approfondie des méthodes de travail et finalement une éducation des nouvelles pratiques.

Les apports d'Apgar IV (1998) suggèrent de démarrer avec un projet pilote, où le groupe d'individus pionniers maîtrise déjà l'utilisation des TIC dans leurs opérations quotidiennes et/ou travaille à distance, comme sur le site d'un client. Après avoir identifié le groupe ciblé d'employés, il importe d'établir la logistique de la transformation du nouvel environnement. Pour ce faire, l'auteur évoque trois catégorisations groupales, soit : les postes cléricaux, en déplacements, ou indépendants. Une connaissance approfondie des méthodes de travail (comment et quand) est requise pour obtenir une vision définie de la façon dont les employés collaborent, alors qu'ils transitent dans une nouvelle forme alternative du travail. Ainsi, pour le premier segment d'employés œuvrant davantage dans les activités cléricales, Apgar IV (1998) explique la vision d'un espace où les individus sont à proximité, un terrain fertile aux interactions, cependant tous sont exposés. Pour les employés fréquemment en déplacement, la technologie devient l'élément clé réduisant le besoin d'un lieu de travail assigné. Ceux-ci doivent toutefois pouvoir interagir face à face avec les collègues et clients. Le dernier segment représente les employés indépendants qui peuvent travailler n'importe où et à tout moment, tant qu'ils ont leur téléphone, internet et un ordinateur, les rendant libres d'un espace précis. L'auteur évoque l'importance d'une définition claire des objectifs de performance, ainsi que la façon dont ils seront mesurés. Finalement, la transformation de l'organisation du travail demande une éducation des employés sur les nouvelles pratiques à adopter (p.134).

1.4.2 La résistance et la gestion de la résistance

La transformation de l'organisation du travail, ainsi que de l'espace de travail représente un changement pour les employés qui y vivent. Le changement entraîne fréquemment des oppositions chez l'individu. La résistance est un phénomène reconnu en période de transformation et récurrent dans le sujet de la gestion du changement. Mais de quoi s'agit-il ? Au-delà de l'idée générale qu'on peut s'en faire, qu'en est-elle ?

Waddell et Sohal (1998) explorent cette question et recensent différentes conceptions de la résistance. Celle-ci peut être comprise comme un phénomène composé de multiples aspects, lesquels apportent différentes répercussions, tel sur les coûts, l'émergence de délais et d'effets inattendus (Ansoff, 1998). Pour d'autres, la résistance se rapporte aux comportements enclenchés pour maintenir le statu quo, lors de périodes de transformation (Zaltman et Duncan, 1997). Et donc, la résistance est « une expression de réserve qui se manifeste normalement en réponse ou en réaction au changement » dans un contexte organisationnel (Block, 1989, p.199; notre traduction, cité dans Waddell et Sohal, 1998, p.543). La résistance est donc, souvent perçue comme apportant des tensions, lors du changement, en plus d'être « contre-productive » (p.543, notre traduction). En somme, celle-ci est majoritairement vue comme la source profonde du conflit.

En considérant l'individu vivant le changement organisationnel, quelles seraient les sources initiant la création de cette résistance ? Pour Perret (1996), « la gestion des processus de changement organisationnel renvoie à une problématique large de l'action délibérée sur des systèmes organisés et complexes » (p.1). Les composantes « permanentes » du contexte organisationnel apportent une certaine rigidité, laquelle affecte l'action intentionnelle de changement. Cet environnement donne lieu à des résistances pouvant entraver la transformation. De plus, la résistance provient de divers

facteurs sociaux, lesquels peuvent être rationnels, irrationnels, politiques, managériaux et organisationnels (Waddell, Sohal, 1998, p.544). Ainsi, « resistance to change is a complex, multi-faceted phenomenon that is caused by a variety of factors. » (Waddell, Sohal, 1998, p.544).

Dans un contexte de transformation de l'espace organisationnel, Skogland et Hansen (2017) définissent les fondements théoriques de la résistance, où les aspects sociaux du changement et l'aspect matériel d'une transformation physique sont étroitement reliés. La résistance se manifeste par l'incompréhension des valeurs et images actuelles de l'entreprise; du processus et interprétations du changement; la tension entre le nouveau et le traditionnel; la présence d'interprétations diverses parmi les parties prenantes; et finalement l'ambiguïté apportée par les activités lors de phase de conception et mise en œuvre de la transformation physique de l'espace de travail (p.104).

Ferneley et Sobreperéz (2006) présentent le concept de résistance comme un processus composé de deux phases. En premier lieu, la résistance se manifeste dans le domaine cognitif et émotionnel des acteurs qui décident de résister. Ensuite, la seconde phase de la résistance se traduit par les comportements de ceux-ci.

En mettant la dimension humaine comme centrale à la compréhension de tensions potentielles, il devient possible de comprendre la nature de l'action intentionnelle de changement et les difficultés rencontrées dans l'exécution (Perret, 1996, p.4).

L'étude, sous une vision unifiée, des différentes résistances existantes permet de constater les diverses perceptions attribuées à celles-ci selon les différents groupes d'acteurs (Ferneley et Sobreperéz, 2006, p.355). La compréhension des diverses significations faites du changement ouvre un dialogue sur « les pôles de tension, de résistance et les pôles d'acceptation, d'appropriation qui vont freiner, guider ou faciliter l'action intentionnelle » (Perret, 1996, p.6).

La gestion de la résistance

Comment les organisations gèrent-elles la résistance lors de transformations organisationnelles ? Sachant que les transformations spatiales, les événements organisationnels et des aspects contextuels spécifiques s'expriment simultanément en contexte de changement, Skogland et Hansen (2017) affirment la pertinence de considérer les relations sociomatérielles et le processus de création de sens des employés, pour le succès d'une transformation spatiale. Ainsi, « un modèle mental unifié (Nielsen et Randall 2013), ayant des perceptions communes de l'importance du changement et un apprentissage partagé (Klein et Knight 2005) sont des prédicteurs d'interventions organisationnelles réussies et de mise en œuvre efficace de l'innovation. En outre, la longue durée de la planification peut avoir contribué à l'acceptation des règles. » (Babapour et Rolfö, 2019, p.15)

Bien qu'il n'y ait guère d'approche universelle pour gérer la résistance, Kreitner et Kinicki (2007) évoquent le besoin d'une communication solide, laquelle informe les employés du changement, de la raison de celui-ci, offrant une ouverture au dialogue pour les interrogations et inclut les employés afin de comprendre comment ils seront affectés par la transformation. (– tiré de Brunia, De Been et van der Voordt, 2016, p.32).

Finalement, tout comme Waddell et Sohal (1998), nous croyons que la résistance peut souligner les tensions liées à la transformation – découlant, par exemple d'aspects inappropriés, mal conçus ou erronés – et devenir un outil pour soutenir la recherche de solutions ou d'alternatives. Ceci signifie que les employés doivent être impliqués et consultés activement dans le processus de changement (p.547).

1.5 Ambiguïtés et contradictions

La recension d'Ajzen *et al.* (2015) est pertinente pour ouvrir la discussion sur les paradoxes, plus particulièrement au regard des NFOT et leur déploiement, où plusieurs effets résultants identifiés, dans la littérature, semblent contradictoires (Skogland, 2017). Promettant responsabilisation et autonomie, le discours entourant les NFOT diverge des motivations pouvant être perçues par les employés vivant cette transformation, ainsi que des effets concrétisés. Ainsi, comme Ajzen *et al.* (2015) le montrent, au lieu d'apporter autonomie, les NFOT peuvent renforcer le contrôle et ne susciterait pas une meilleure implication des employés dans les décisions. De plus, une énergie supplémentaire est requise à l'individu pour se concentrer et simplement effectuer son travail. Plutôt que d'encourager une émancipation des employés, les NFOT contribueraient à le discipliner (p.138).

La présence de ces différents paradoxes entre le discours véhiculé par les NFOT – soutenant collaboration, flexibilité, humanisation, autonomie, implications et responsabilisation – et l'expérience vécue des individus occupant l'espace de travail, amènent à s'interroger sur ce qui pourrait expliquer ces paradoxes. Déjà en 1998, Apgar évoquait le paradoxe lié à la mobilité accrue apportée par le lieu de travail alternatif et la technologie. Ces dernières modifient la façon dont les individus collaborent et gèrent l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle; « moving to an era where people seek connection, to an era where people have to decide when and where to disconnect – electronically et socially. » (p.136) affectant la délimitation du périmètre entre la vie professionnelle et personnelle.

Le discours véhiculé sur les avantages attendus ou espérés des NFOT et leurs effets observés sur les relations interpersonnelles et autres dimensions révèle plusieurs écarts. Dans un premier temps, les individus occupant les espaces basés sur l'activité

possèdent un meilleur réseau et davantage de face-à-face, contrairement aux personnes occupantes des postes fixes (Orbach *et al.*, 2014; tiré de Skogland, 2017). Parallèlement, les employés ayant des bureaux attitrés auraient davantage de communication en personne et une identification accrue à l'équipe. Ceci étant dit, ceux œuvrant dans le « activity-based » ont plus recours aux technologies de communication et s'identifient à l'organisation au sens large (Millward *et al.*, 2007, tiré de Skogland 2017, p.63).

La notion d'identité démontre également des tensions et contradictions apportées par le concept des NFOT. En effet, Skogland (2017) recense plusieurs études où l'impossibilité de personnaliser l'espace de travail peut menacer le sentiment d'identité individuel des employés qui y travaillent. Inversement, dans d'autres recherches étudiant la question, d'un point de vue organisationnel, l'identité est vue comme une valeur ajoutée, où on note un sentiment de satisfaction plus élevée (tiré de Skogland 2017, p.64).

Les interventions spatiales affectent l'usage et les pratiques de façon imprévisible. En effet, le concept des NFOT repose sur les intentions prescrites, l'utilisation réelle faite et la fonction stratégique (Skogland, 2017), trois pôles qui font de l'organisation spatiale « un produit des négociations entre l'aspect normatif du design, de la configuration et l'appropriation/reconstructions sociales - créatives - de l'acteur vivant l'espace ». (Peltonen, 2011, p. 807, tiré de Marrewijk et Van den Ende, 2018, p.113; notre traduction). La littérature semble toutefois indiquer que ces transformations s'accompagnent souvent de tensions ou de contradictions. Pour comprendre les tensions émergentes du déploiement des transformations des espaces de travail, il est donc important de considérer l'ambivalence, les tensions, les contradictions, comme des éléments clés découlant de ce processus de changement. Approfondir la notion de tension implique, alors, qu'il faut étudier en situation ces transformations afin de constater les effets qu'elles vont générer.

1.6 Synthèse, problématique et question de recherche

Dans un premier temps, l'exploration de nouvelles formes d'organisation du travail nous a permis de constater divers avantages pour les individus et les organisations qui adoptent ces NFOT. De plus, notre recension démontre que l'espace de travail tend lui aussi à se modifier pour refléter et s'adapter aux nouvelles façons de faire, où trois principes clés, soit l'ouverture, la flexibilité et la virtualité, sont identifiés dans la littérature comme étant les piliers de la création de différents modèles alternatifs d'espace de travail.

Dans un second temps, notre recension a évoqué quatre grandes conceptions de l'espace présentes dans la recherche en étude des organisations, soit l'espace comme distance, la matérialisation des relations de pouvoir, l'espace vécu et l'espace social. Les apports existants démontrent, d'abord, que ces axes ont un effet sur comment nous concevons l'espace et ensuite qu'il importe d'avoir une vision unifiée et intégrale de ces différentes composantes, pour obtenir une compréhension approfondie ces effets sur les personnes.

De plus, la transformation des espaces de travail vers des modalités ouvertes a des effets sur les individus, quant à la satisfaction, la territorialité et l'appartenance, la productivité et la performance, la collaboration et les pratiques de travail. Cependant, les résultats observés, à ce jour, divergent et sont parfois contradictoires. Justement, la recherche souligne que les effets vécus par les personnes évoluant dans de nouveaux espaces de travail ouverts, flexibles et où les TIC occupent un rôle prépondérant exigent une capacité d'adaptation et une flexibilité cognitive et émotionnelle. Ces effets variés soulignent que le réaménagement des espaces de travail basés sur une conception ouverte demande qu'une gestion du changement soit effectuée, en plus d'anticiper la présence de résistance de la part de certains individus. L'ouverture au dialogue, en lien

avec les sources de cette résistance, permet d'exposer les tensions liées à la transformation entre le prescrit et le réel, la communication, l'aspect identitaire et les pratiques. Et donc, pour comprendre les tensions émergentes du déploiement des transformations des espaces de travail, il devient essentiel de s'intéresser à comment est vécue cette transformation. Ces connaissances et les effets contradictoires révélés par la littérature entourant le déploiement des NFOT, nous ont menées à interroger les membres d'une organisation vivant une transformation des espaces de travail. Animée par le désir de comprendre la façon dont ils vivent celle-ci, notre étude se porte sur la compréhension du processus de transformation expérimenté et les premières expériences vécues de travail dans un espace réaménagé de manière ouverte.

1. Comment les individus expérimentent-ils ce processus de transformation ?
2. Quelles sont les premières expériences de travail dans un espace réaménagé de manière ouverte ?

Dans le prochain chapitre, nous présentons la démarche méthodologique empruntée pour répondre à ces deux questions de recherche.

CHAPITRE II

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous définissons la démarche méthodologique empruntée pour la réalisation de notre recherche. Nous débutons en situant notre posture générale, laquelle se définit par son caractère interprétatif, où nous empruntons une démarche qualitative exploratoire, avec le recours à l'étude de cas unique. Nous posons, ensuite, le contexte empirique, avant de présenter notre démarche de collecte et analyse de données. Finalement, nous introduisons les grandes étapes de notre recherche, pour conclure sur la qualité et l'éthicité de l'étude.

2.1 Posture générale

2.1.1 Une approche interprétativiste

Dans ce projet de recherche, nous sommes intéressées à comprendre le vécu des individus vivant la transformation de leurs espaces de travail, dans une démarche contextualisée, afin d'accumuler les expériences subjectives et obtenir une compréhension commune du cas étudié. Cet objectif s'inscrit donc dans l'épistémologie interprétativiste, aussi appelée naturaliste (Fortin, 2010).

Dans la posture interprétative, la compréhension de la création de sens faite par les individus est centrale. Les interprétations sont alors génératrices de connaissances, lesquelles incorporent « les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, qui porte moins sur les faits, que sur les pratiques » (Pourtois et Desmet, 1988, p.27-28, tiré de Perret et Séville, 2003). La création de connaissances s'effectue alors à travers l'interprétation des actions et discours des participants, tout en sachant que ces derniers interprètent, à leur tour, le phénomène à l'étude.

Par l'adoption d'une approche interprétativiste, il devient « impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité. Toute connaissance est dite « sensible: nous ne pouvons que percevoir de manière située et historique cette réalité. » (Giordano, 2003, p.20). En effet, la valeur de la connaissance acquise par le paradigme interprétativiste se veut idiographique (Perret et Séville, 2003). C'est-à-dire que la connaissance sera relative à l'étude descriptive du cas, ne cherchant guère à créer des théories universelles. « La compréhension du phénomène est alors dérivée du contexte. La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels. » (Perret et Séville, tiré de Thiétart, 2014).

Ainsi, l'inclusion du contexte devient nécessaire à la compréhension de l'environnement commun dans lequel l'individu se réalise. Pour ce faire, nous priorisons une recherche contextualisée « pour mettre en place des études terrains qui privilégient l'observation directe et les entretiens en situations. » (Perret et Séville, 2003, p.24). Notons qu'il existe plusieurs niveaux de contexte possibles, soit le contexte matériel et social de l'activité de travail, le contexte organisationnel, le contexte culturel et le contexte historique du cas, par exemple, lesquels nous permettront une compréhension du cas à l'étude.

2.1.2 Étude qualitative exploratoire

Ayant choisi une posture épistémologique interprétative et intéressées au vécu des participants pour le projet de réaménagement à l'étude, nous avons recours à la recherche qualitative sous forme exploratoire, laquelle est utile pour comprendre les perceptions et sentiments des acteurs rencontrés.

Le caractère exploratoire de la recherche répond à l'aspect de nouveauté et changeant du sujet à l'étude, la transformation spatiale, dans notre cas. En effet, l'émergence et singularité de thèmes contextualisés s'accorde avec notre objectif de compréhension du vécu des individus et des effets engendrés par une transformation de l'espace de travail à aire ouverte. Le caractère exploratoire est propice à l'approfondissement d'une situation complexe et offre la place requise pour l'émergence d'aspects inattendus et nouveaux (Groulx, 1991).

La nature qualitative de notre recherche se reflète par l'intérêt porté sur la compréhension d'un phénomène humain, dans un contexte naturel et spécifique, où les propos des participants sont utilisés comme données analysées, à travers un effort d'interprétation. Alors, l'« étude des participants s'effectue dans leur milieu naturel et l'interprétation des phénomènes se construit selon les significations données par les individus (Deans et Lincoln, 2000, p.3) » (tiré de Fortin, 2010). Ces significations et compréhensions humaines sont manifestes par les pensées, le discours et les comportements, le tout contextuel et situationnel (Dumez, 2011, p.48). Nous choisissons d'utiliser cette démarche, animées par l'intérêt de comprendre le sens de la réalité sociale vécu par les individus, lors d'une transformation des espaces de travail. Dans cette étude, la réalité est changeante, diverse et multiple (Deslauriers, 1991, p.19).

2.1.3 Étude de cas unique

Pour l'étude des effets vécus par les individus lors de la transformation des espaces de travail, nous utilisons la méthode de cas unique pour mener notre recherche, qui s'inscrit depuis longtemps dans la tradition de recherche qualitative (Hamel, 1997). Plusieurs travaux de recherche devenus des classiques ont utilisé l'étude de cas, qui est d'ailleurs très utile au sein des Sciences de la gestion et plus particulièrement pour la stratégie lors de processus décisionnel et/ou de changement (Giroux, 2003, p.44).

La méthode de cas, telle que décrite par Nicole Giroux (2003), est une démarche d'enquête et reconstruction, où l'« objectif est de créer du sens dans une masse de données riches provenant de multiples sources et multiples points d'observations dans le temps.» (p.46). Dans un cas, la temporalité est prise en compte, permettant une étude en profondeur du phénomène, grâce aux dimensions historique, contextuelle et circonstancielle qui sont intégrées (ibid).

L'unicité et la spécificité du cas sont maintenues, où la connaissance produite se traduit par des conceptions théoriques qui peuvent être transférables à d'autres milieux. Contrairement à une approche positiviste, où les connaissances produites proviennent d'expériences contrôlées et reproductibles, l'étude de cas s'apparente davantage à une démarche d'investigation du sujet à l'étude. La multiplicité des données recueillies demande au chercheur d'exercer un travail de création de sens avec celles-ci. Alors que le cas ne génère pas de résultats théoriques reproductibles à tous les contextes, il permet alors de développer des idées et des concepts pouvant s'appliquer à d'autres situations.

En amont dans le processus de recherche, le chercheur doit choisir stratégiquement entre le cas unique, ou les cas multiples, selon le phénomène étudié. L'étude de cas multiples se déploie dans des contextes variés, où les résultats – similaires ou opposés – se retrouvent dans chacun des cas (Yin, 2003).

L'étude de cas unique s'aligne à l'objectif du chercheur qui possède un accès privilégié à un terrain encore peu observé, ou à un phénomène révélateur. Mentionnons qu'on peut retrouver plusieurs sous-unités d'analyse dans un cas (Yin, 2003, p.41). Notre étude souscrit à l'étude du cas unique de par l'intérêt porté à l'interprétation, aux particularités et aux contextes. Lors de la sélection du cas pour la présente recherche, une opportunité d'étudier les transformations de l'espace avec un cas s'est présentée à nous. En effet, privilégiées par la présence d'une relation au sein du terrain empirique, l'évaluation de l'accessibilité des données y était favorable. Une première rencontre avec l'équipe du projet de réaménagement nous a permis de comprendre les dimensions stratégiques et temporelles du projet et ainsi d'orienter notre cas sur les individus ayant vécu la transformation de leur espace.

Dans cette présente étude, le phénomène focal est la transformation des espaces et le cas unique est l'organisation qui nous a offert un accès privilégié à un terrain empirique riche et révélateur. Lors de la sélection du cas pour la présente recherche, plusieurs aspects ont été considérés, comme le phénomène étudié, soit les effets induits par la transformation des espaces de travail. Pour l'évaluation de l'accessibilité des données, la présence d'une relation a facilité l'accès. Finalement, l'objectif de la recherche règne dans l'illustration des concepts et en laissant émerger de nouvelles relations potentielles (Giroux, 2003, p.51)

Le recours à la démarche de l'étude du cas unique permet la découverte et exploration des effets liés à la transformation des espaces, vécus dans le contexte précis et singulier à l'étude. Par ailleurs, la force du cas repose sur la proximité entre le chercheur et l'objet à l'étude qui offre l'opportunité d'approfondir sur le contenu, offrant une puissante validité interne. Ainsi, à travers cette recherche notre regard se porte, d'abord, sur l'identification des répondants et leurs activités de travail. Le second thème

s'orchestre autour du projet de réaménagement des espaces; le processus, les impressions, l'expérience dans le nouvel aménagement et les façons de faire.

En plus d'étudier un phénomène précis en profondeur, cette méthode est reconnue comme dynamique, offrant une adaptativité aux opportunités et aux particularités du milieu empirique (Giroux, 2003, p.44). Grâce à cette flexibilité, nous avons sélectionné des participants de manière à offrir « à la fois similitude et de la variance entre les situations observées ». (Giroux, 2003, tiré de Giordano, 2003, p.51), comme par exemple le « statut » des interviewés. En effet, certains participants occupent un espace de travail non réaménagé et d'autres sont dans les espaces réaménagés. Cette variance a renforcé la comparaison des deux espaces, en plus de découvrir la présence d'un troisième espace qui est appelé transitoire.

Pour la collecte de données lors d'une étude de cas, plusieurs techniques se complémentent; telles l'entretien, l'observation participante/non participante, l'analyse de contenu et documents (Giroux, 2003, p.61). Dans le cadre de cette recherche, l'entretien a été sélectionné comme technique première, où une attention accrue a été portée sur la représentativité des personnes concernées par la problématique afin d'assurer une variété. (ibid, p.62). Nous couvrons l'entretien plus en détail suite à la présentation du contexte empirique.

2.1.4 Étapes de la recherche

La réalisation de notre étude de cas s'apparente aux étapes identifiées par Giroux (2003, p.73) lesquelles sont représentées par l'auteure avec la figure 2.1 ci-bas.

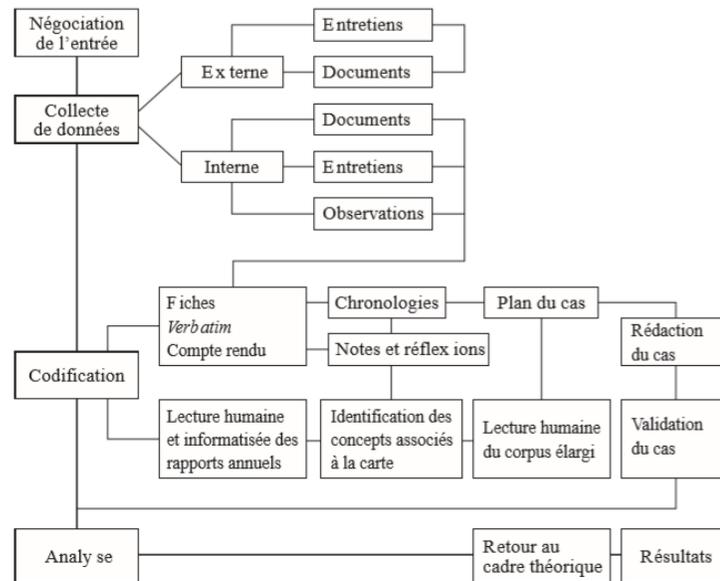


Figure 2.1 La réalisation des étapes de recherche (Giroux, 2003)

Inspirés par les étapes identifiées par Giroux (2003), nous avons développé le tableau 2.1 suivant, lequel représente nos différentes étapes de recherche, les actions reliées, ainsi que l'approche utilisée. Il importe de souligner que notre approche a été davantage itérative et agile. Ainsi, de multiples allers-retours entre les diverses étapes de la recherche furent effectués tout au long de la réalisation de notre étude de cas.

Tableau 2.1 Étapes, actions et approches empruntées

Étapes	Actions reliées	Approche utilisée
Négociation de l'entrée	Aucune négociation	Une opportunité quant à notre choix du cas empirique s'est présentée pour l'étude, alors que nous avons un contact à l'interne. Le terrain était fertile pour une étude prenant place dans un contexte de transformations des espaces de travail.
Collecte de données	Collecte et organisation des données	
	Externe	Parcours de la littérature sur le sujet générique des transformations de l'espace – Première vague de recension des écrits pour connaissances à plus haut niveau et renforcer notre compréhension contextuelle du sujet.
	Interne	Conduites des entrevues Enregistrement des entrevues
Codification	Fiches et Verbatims	Retranscription des entrevues
	Chronologies des événements	Retranscription des événements du « projet » de transformation des espaces du cas afin de conceptualiser les différentes séquences.
	Lecture humaine et informatisée des résultats	Codification émergente à partir des données collectées informatisées. Le traitement de celles-ci a été complété avec l'outil d'analyse choisi.
	Plan du cas	Conception d'un plan préliminaire à partir des concepts forts et récurrents identifiés suite au codage des données recueillies lors des entrevues/notes personnelles. Cette carte mentale nous permet de définir un premier niveau de sujets et de concepts connexes, laquelle a été modifiée tout au long du processus de recherche en parallèle à l'émergence des thèmes.
	Validation du cas	Interprétation des résultats : Processus itératif et continu d'allers — retours entre les données codées, soit les notes prises lors des entrevues et les retranscriptions. Renforcement de la crédibilité
Analyse	Retour au cadre théorique	Retour sur le cadre théorique et concepts initialement identifiés.
	Analyse des résultats	Étude des résultats (similarités, divergences, nouveauté) en perspective du cadre théorique Étude continue de la littérature

2.2 Présentation du contexte empirique

Dans la perspective interprétative, la description du terrain empirique génère une compréhension contextuelle, laquelle est nécessaire à la réalisation d'une étude du cas unique. Ainsi, « ces chercheurs conçoivent l'organisation comme une réalité construite socialement. Ils tentent d'accéder aux représentations des acteurs, de découvrir les différentes significations de l'univers organisationnel qui sont construites localement et collectivement. Ici, l'objectif est la compréhension approfondie de phénomènes organisationnels contextualisés. » (tiré de Giordano, 2003, p.176).

Nous présentons, dans cette section, le terrain d'investigation à l'étude, afin de transmettre et informer au mieux de la richesse du contexte organisationnel à l'étude, dans sa complexité et singularité. Ensuite, la présentation de la genèse du projet de réaménagement informera sur la chronologie des événements. Ces descriptions démontreront la pertinence du terrain sélectionné, fertile à l'émergence de nouvelles connaissances liées à la transformation des espaces de travail.

2.2.1 Contexte organisationnel à l'étude

L'organisation québécoise dans laquelle notre étude prend part est une organisation artistique ayant vu ses débuts dans les années 80. Aujourd'hui, nous pouvons retrouver cette compagnie en tournée sur plus de cinq continents. Elle a produit plus de 40 spectacles, lesquels se catégorisent en spectacles fixes, de tournées et saisonniers.

Cette organisation compte 4 000 employés répartis sur le globe, dont 1 400 artistes. Œuvrant dans le divertissement, nous y retrouvons plusieurs équipes spécialisées dans les arts, tels les athlètes, l'équipe des productions, celle des « Touring Shows », les services corporatifs et opérations créatives et artistiques, pour ne nommer que quelques-unes. Ce sont les employés du siège social qui vivent présentement un projet

de transformation de leurs espaces de travail. Le siège social est situé dans la province d'origine, où plus de 1 200 employés y travaillent et on y compte plus de 130 professions différentes. Il y a trois statuts d'emploi – contractuel, permanent, ou temporaire –. On y retrouve notamment les équipes relatives aux fonctions de gestion des technologies de l'information (TI), des ressources humaines et les services juridiques, par exemple. Les équipes sont de taille variable, soit entre 5 et 30 personnes. Selon la nature du rôle, certaines équipes ont une mobilité accrue, comme celles des productions et on y estime un fort taux de roulement s'évaluant entre 30% et 40%.

La culture organisationnelle est partie intégrante du cadre de référence pour les participants rencontrés et à notre compréhension du contexte organisationnel pour l'étude du cas. La culture est décrite comme « colorée », native du monde clanique où « il n'y a pas de règles », prônant l'ouverture et surtout, l'innovation et la créativité. La mission évoquée par la compagnie est d'être « leader mondial de l'Entertainment », œuvrant maintenant dans la création, la production et la diffusion des œuvres artistiques. Pour parvenir à soutenir cette vision, l'organisation qui œuvre dans le divertissement fonctionne en mode projets. De plus, un fort sentiment d'appartenance et de fierté est présent chez les membres.

2.2.2 Objectifs du projet de réaménagement et équipe responsable

Le motif soutenant l'initiative de transformer les espaces de travail repose sur un plan de densification des espaces afin d'absorber la croissance des effectifs. En effet, le manque de place dans tous les secteurs devenait un irritant pour les employés. À ceci s'ajoute le désir de modernisation des lieux.

L'objectif du projet de réaménagement est de créer 130 nouveaux postes de travail et d'avoir une configuration flexible, en instaurant trois types de zones dans les espaces

de travail, soit : une zone collaborative, une zone silencieuse et une zone de travail individuel. La totalité des membres de l'organisation ayant un poste de travail se retrouve dans des aires ouvertes, tous niveaux hiérarchiques confondus, à l'exception de la présidence. Ceci étant dit, les vice-présidents ont accès à des modules et configurations différentes.

La responsabilité du projet de réaménagement a été confiée à la direction des Services Immobiliers et plus particulièrement aux cinq membres suivants :

- le directeur principal des Services Immobiliers;
- le directeur de projet, soit le gestionnaire de la construction;
- le chef de projet – vision à long terme : choix des plans, planification des projets;
- deux designers;

2.2.3 Échéancier initial et activités principales

Conception

Le travail en amont effectué par l'équipe du projet s'est entamé d'abord avec des recherches sur le réaménagement des espaces en aire ouverte. L'équipe a également visité d'autres lieux professionnels ayant adopté ce type d'aménagement afin d'apprendre sur les façons d'orchestrer cette initiative. Finalement, l'équipe a lancé plusieurs sondages à l'interne auprès des employés afin d'obtenir de l'information sur l'espace de travail, par exemple, les impressions sur le mobilier actuel. Certains employés ont également eu la chance de consulter des catalogues avec de nouveaux

meubles, ainsi que visiter une salle démo. Une boîte de réception de courriels pour le projet a aussi été créée pour répondre aux questions des employés.

Lors de la conception initiale du projet, l'échéancier est prévu de 2018 à 2020, soit une durée de 2 ans. Le projet global de réaménagement est lui-même composé de différents « projets » ciblant chacun le réaménagement d'une section ou d'un étage. Ces projets sont organisés de manière à s'effectuer simultanément, à raison de deux ou trois projets à la fois.

Présentation/Approbation

Une présentation a été faite à la haute direction pour présenter le projet et obtenir l'approbation pour déploiement. Le projet a été approuvé par les 30 personnes dirigeant la compagnie.

Planification et mise en œuvre

Le projet approuvé, l'équipe du projet a travaillé à saisir les besoins des employés, en créant de petits comités, lesquels échangent lors de tables rondes. Cette méthode est empruntée surtout lors des premiers « projets ». Finalement, les comités ont fait place au choix d'une personne-ressource dans les « projets ». Cette personne, qui connaît la réalité de son équipe, est approchée par le chef d'équipe du projet. Cette personne-ressource était responsable de transmettre les besoins de base de l'équipe : nombre de postes nécessaires, les besoins en termes d'activités et d'outils, les façons de travailler individuelle et collaborative. Il est à noter que la présence d'une personne-ressource n'est pas systématique.

L'équipe du projet de réaménagement est appelée à modifier le plan préliminaire plusieurs fois. Des réorganisations internes entraînent une replanification du

réaménagement de certains projets. Aussi, la taille des équipes peut varier entre le moment de planification et celui de mise en œuvre. Cette distorsion entre les besoins et le nombre de places prévues requiert des itérations supplémentaires au projet.

Déménagement

La procédure du déménagement, pour les employés, repose sur le protocole classique établi dans l'entreprise, soit une communication avec la date butoir. Au moment requis, il y a identification des items et outils, où il y a mise en boîte de ses effets la veille. Le lendemain, l'employé se rend à son nouveau lieu, où se trouve déjà la boîte.

Aujourd'hui - 13 mois plus tard - (de novembre à mars 2019)

Le projet de réaménagement a débuté en 2018 et sa durée est estimée à deux ans et demi et peut-être plus d'ailleurs. En effet, contrainte et répartition budgétaires, oblige, en partie, à ralentir le rythme du projet. De plus, l'organisation note un certain ralentissement des embauches, suite à une croissance accrue dans les dernières années.

En date du mois de mars 2019, on compte l'addition de 80 nouveaux postes, soit pour environ 62% de complétion de l'objectif qui avait été fixé à 130 nouveaux postes. Deux types de zones de travail ont été développées: la zone collaborative et la zone de travail individuel. Pour les zones silencieuses, il y a présentement deux salles en construction qui devraient être dédiées à cet effet. Notons que l'entreprise aura atteint sa densification maximale, suite à cette transformation, selon un membre de l'équipe projet.

Les informations collectées sur l'évolution de cette transformation offrent une compréhension approfondie du contexte du projet, laquelle est nécessaire dans une étude de cas unique. La figure 2.2 présente les phases principales du réaménagement,

ainsi que les faits clés qui y sont associés. Notons toutefois que bien que la collecte de données se soit terminée au mois de mars 2019, le projet de réaménagement a continué, avant de s'arrêter depuis la pandémie.

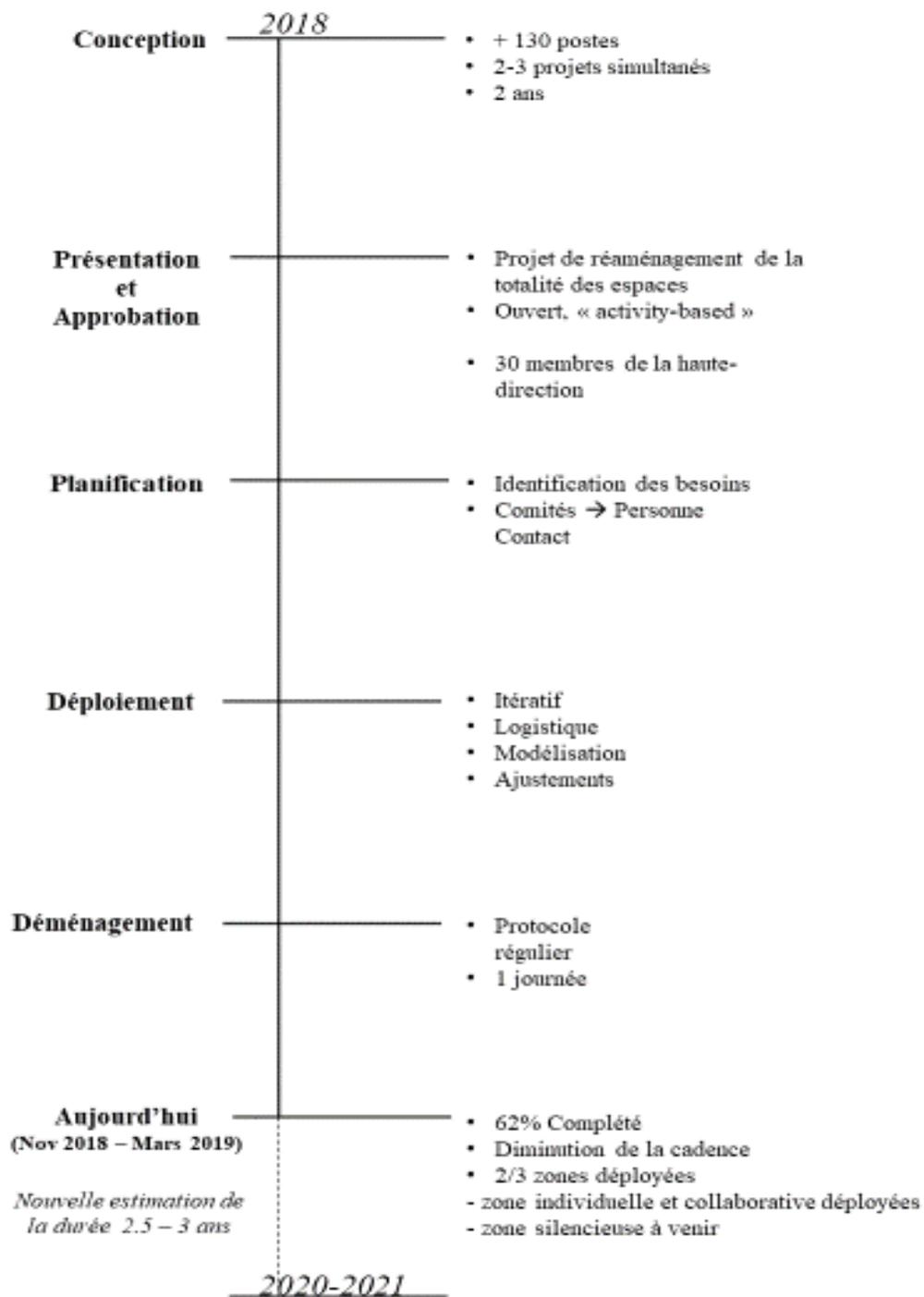


Figure 2.2 Chronologie des phases et faits clés de la transformation

2.3 Collecte des données

Animées par le désir d'explorer les effets d'une transformation des espaces de travail sur l'individu et ancrée dans un raisonnement inductif sous perspective interprétative, nous souhaitons déployer une méthode de collecte de données alignée avec notre désir « de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent. » (Demers, 2003, p.177). Pour ce faire, nous avons mobilisé deux sources de données, celles issues de la documentation interne et celles issues d'entretiens semi-dirigés.

2.3.1 Documentation interne

En amont de l'étude, l'organisation nous a donné accès à des sondages effectués par celle-ci et réalisés auprès des employés ayant vécu le réaménagement. Les résultats de ces sondages ont permis de comprendre la nature de l'expérience vécue et d'orienter la compréhension de la perception du changement au sein de l'organisation et de préparer les entretiens semi-dirigés.

2.3.2 Entretiens semi-dirigés

L'entretien apparaît comme la méthode appropriée pour recueillir l'expérience de chacun, ainsi que les sentiments, les perceptions et finalement les interprétations de nos participants vivant la transformation des espaces de travail.

Tout comme Gauthier (2008), nous percevons l'entretien comme « 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. » (p.339). Trois principes constituent l'entrevue semi-dirigée, soit une unité de sens mise en relation avec les autres effectuées pour construire et comprendre l'historique et le

contexte (ibid, p.341). La seconde prémisse repose sur la théorie interactionnisme symbolique, où la perspective d'autrui est création de sens. Finalement, « l'interaction verbale et sociale de l'entrevue est hautement situationnelle et conditionnelle » (ibid, p.341) du fait que la réalité est en changement continu.

Ainsi, notre intérêt pour le projet de réaménagement repose sur les faits et tout autant sur l'interprétation qu'en font les acteurs « selon leur position hiérarchique et leur lieu d'appartenance dans l'organisation. Dans une perspective interprétative, les « biais » des répondants deviennent l'objet de la recherche, car il y a « plusieurs réalités construites socialement et c'est l'ensemble de ces réalités » à découvrir (Demers, 2003, p.180). Nous souhaitons alors rendre explicite l'univers d'autrui, en apprenant sur le monde de l'interlocuteur ainsi que sur sa personne, toujours animées par le désir de compréhension de « sa » réalité (Gauthier, 2008, p. 343).

Pour parvenir à cet objectif, l'entretien semi-dirigé est utilisé comme outil premier de collecte de données. En effet, puisque celui-ci est d'abord une forme de conversation, en plus d'obtenir des informations contextualisées, l'entretien alloue la flexibilité nécessaire pour adapter les questions et la teneur de celles-ci en fonction du participant. « Ainsi, les réponses du répondant peuvent amener le chercheur à aborder des sujets qu'il n'avait pas prévus. » (Demers, 2003, p.182). Et alors, une création de sens conjointe se crée (Gauthier, 2008, p.340).

Avant d'entamer les entretiens semi-dirigés, trois considérations d'ordre matériel ont été intégrées. L'aspect technique a été assuré grâce à l'utilisation d'un enregistreur audio pour procéder à l'enregistrement audio de l'entrevue. L'aspect environnemental des entrevues s'est traduit par la recherche de lieu de rencontre calme, dans des salles fermées privées, majoritairement avec table ronde, où le chercheur et l'interlocuteur

sont face à face. Finalement, l'aspect temporel transparait par la durée de l'entrevue, qui est en moyenne d'une heure, variant entre 45 minutes et une heure et demie.

Guide d'entretien

L'utilisation du guide d'entretien, composé de cinq sections, a servi de cadre lors des discussions avec les participants (voir annexe I).

Les questions sont construites, autour des concepts de départ suggérés par la revue de littérature, afin d'offrir une ouverture au répondant, dans le but d'un partage d'idées, d'opinions, du vécu sur les thèmes abordés. En avançant dans la collecte des données, certains thèmes ont davantage été mis en relief, tandis que d'autres questions pertinentes au contexte de l'entretien se sont ajoutées. Finalement, nous avons tenté au mieux de conserver une approche neutre dans la composition des questions ouvertes afin de maintenir l'authenticité du discours et des idées. Des entrevues ont été effectuées jusqu'à l'atteinte de la « saturation; c'est-à-dire quand l'ajout d'informations à la marge est de moins en moins générateur de nouveaux savoirs. » (Giroux, 2003, p.59). Malgré le fait que le projet de réaménagement des espaces soit toujours en plein déploiement lors de la collecte de données, nous avons perçu une certaine saturation dans nos informations. Les données recueillies, à ce jour, sont riches et variées; elles permettent la construction d'une analyse étoffée des phénomènes qui émergent du projet de transformation des espaces, tel vécu par les membres de l'organisation.

Déroulement de l'entretien

En ouverture, notre intérêt s'est porté sur le propos du répondant. Quel rôle occupe cette personne dans l'organisation ? Quel est son parcours professionnel ? Celles-ci nous permettent de recueillir des données contextuelles riches, telles que pour la culture de l'organisation, le portrait des employés et les rôles existants dans cet écosystème

(Demers, 2003). La seconde partie du guide d'entretien repose sur les activités de travail du participant, soit la mobilité liée aux tâches, le temps passé au bureau, en réunion, ou en travail individuel, concepts retrouvés dans le thème des transformations de l'espace de travail.

La troisième partie mise sur le vif du sujet, soit le projet de réaménagement des espaces. Nous avons entamé la discussion avec des questions plus larges pour obtenir une description approfondie. Nous souhaitons comprendre les étapes du projet de réaménagement des espaces, le processus suivi lors de la transformation, les perceptions sur ce sujet et le vécu. Toutes ces informations définissent une certaine chronologie des événements et des phases du projet, tout en créant un rapprochement avec le senti et le vécu des individus.

Pour la quatrième section, nos questions se sont orientées vers l'expérience dans l'espace non réaménagé, l'appréciation, pour ensuite transiter vers le nouvel aménagement, afin de comprendre le choix des mobiliers, le degré d'implication – s'il y a – des interviewés dans le projet. Pour les participants n'ayant pas vécu le réaménagement de leur espace, nous nous sommes intéressés aux attentes, aux craintes et à l'impact anticipé sur les pratiques.

Pour les participants étant dans les espaces réaménagés, nous poursuivions avec des questions reliées au vécu dans les nouveaux espaces, à la transition, à l'adaptation, les impressions du projet, entre autres. En somme, les effets induits par la transformation des espaces de travail.

Notons que certains échanges se sont parfois poursuivis suite à l'arrêt de l'enregistrement. Ces informations supplémentaires ont été notées de façon manuscrite dans un cahier et ajoutées aux données de l'étude.

2.3.3 La prise de notes

La prise de note lors des entretiens nous a servi tout au long de la collecte de données. En plus de faciliter la concentration et d'agir comme alternative en cas de brique technologique, la prise de note alloue une meilleure rétention des données plus percutante, tout en mettant en « évidence des éléments nouveaux de compréhension qui émergent » (Savoie-Zacj, 2008, p. 354). Les notes agissent également comme références au chercheur pour exercer une transition fluide entre les thèmes et ceux qui émergent (ibid.).

2.3.4 Sélection et profil des participants

Le choix des participants a été de type intentionnel, non probabiliste. En effet, pour l'étude des transformations de l'espace de travail, il était requis de sélectionner des participants ayant vécu le changement et désireux de nous partager leur expérience sur une base volontaire (Gauthier, 2008, p. 348).

Suite au partage d'un « bottin » de contacts fourni par l'organisation, une première vague de sollicitation a été menée lors d'envoi d'un courriel pour faire appel aux volontaires qui souhaiteraient nous rencontrer. Cependant, suite aux premières entrevues, nous avons constaté qu'il s'agit en majorité d'individus n'ayant pas encore vécu le réaménagement de leur espace. Souhaitant rencontrer ceux ayant vécu la transformation, nous avons utilisé une liste de contacts fournie par l'équipe projet afin de recruter des participants supplémentaires.

Paramètres de sélection

« La recherche qualitative nécessite un recentrage et une redéfinition des paramètres d'une étude, tout au long du travail de terrain, mais il faut toujours une certaine

sélection initiale. Le cadre conceptuel et les questions de recherche déterminent les centres d'intérêt et les frontières à l'intérieur desquelles sont choisis les échantillons. » (Miles et Huberman, 2003, p.63)

Les paramètres de sélection de l'échantillonnage sont les suivants. Il est à noter que ceux-ci se chevauchent et s'entrecroisent:

1. Individu de la compagnie où le projet de réaménagement a lieu
2. Individu ayant été impliqué dans le projet
3. Individu étant dans un espace non réaménagé
4. Individu étant dans un espace réaménagé
5. Individu étant dans un espace réaménagé et du département X

Suite au contenu collecté lors des premières entrevues, nous avons volontairement identifié certains groupes plus pertinents, de par leur particularité, des connaissances riches sur le sujet à l'étude; qu'il s'agisse d'un rôle clé joué, leur expérience, ou une équipe ayant vécu une résistance au changement plus accrue.

Profils des personnes rencontrées

Les différentes classes de données récoltées nous permettent d'identifier de nouvelles pistes importantes, grâce à l'étendue des informations obtenues. Celles-ci exposent des complémentarités entre les thèmes rapportés, en plus de renforcer les tendances existantes (Miles et Huberman, 2003).

Nous avons ainsi tenté au mieux de rencontrer des participants se situant soit dans les anciens espaces, soit dans un espace réaménagé, ou dans les espaces dits transitoires.

Le nombre de personnes rencontrées était indéfini au début de notre recherche. Notre objectif étant de comprendre les effets induits du projet de réaménagement de l'espace sur l'individu, il était important de comprendre la réalité de ce dernier dans son espace de travail. Vingt entretiens ont été réalisés au total, lesquels variaient d'une durée de 45 minutes à une heure et demie.

Ayant recours à l'étude de cas unique, nous abordons le profil des participants, du fait que leur rôle et tâches au sein de l'organisation, leur ancienneté, le type d'espace occupé sont des variables influençant le schéma cognitif de chacun et donc produit diverses expériences vécues à travers cette transformation des espaces de travail.

Le tableau 2.2 ci-bas qui regroupe : le titre de chacun des participants, son équipe respective, le nombre d'années au sein de l'organisation et finalement le type d'espace occupé au moment de l'entretien, offre une vision consolidée du profil et contexte spécifique de nos participants.

Tableau 2.2 Profils des personnes rencontrées

#	Titre et équipe	Ancienneté	Type d'espace
1	Conseillère principale en Gestion du Changement Équipe des TI	7 mois	Non-Réaménagé
2	Chef comptable Équipe des Services Corporatifs et Opérations créatives et artistiques	7 ans	Non-Réaménagé
3	Gestionnaire de contrats Équipe des TI	10 ans	Non-Réaménagé
4	Gestionnaire de contrats Équipe Planification de tournées et Développement d'affaires	11 mois	Non-Réaménagé
5	Ergonome, Santé et Mieux-être Santé et Sécurité	17 ans	Espace transitoire
6	Coordonnateur Acquisition de Talent Équipe Talents, Ressources Humaines	1.5 ans	Espace transitoire
7	Adjointe Équipe Direction des Services Immobiliers	8 ans	Réaménagé
8	Coordonnatrice administrative Équipe de la vice-présidence Ventes et Marketing	7 mois	Réaménagé
9	Conseillère en vente corporative - spectacles de tournée - Équipe de Vente et Marketing TSD	6 ans	Réaménagé
10	Chef d'équipe au bureau administratif Équipe des Affaires Juridiques	24 ans	Réaménagé
11	Conseiller Juridique dans le département des Services Créatifs Équipe des Affaires Juridiques	5 mois	Réaménagé
12	Chef d'équipe Aménagement Équipe des Services Immobiliers	20 ans	Réaménagé
13	Assistance au concepteur d'appareils acrobatiques, et Chargé de projet Équipe des Productions	5 ans	Réaménagé
14	Conseillère en acquisition de Talents Équipe des Talents, Ressources humaines	2 ans siège social + 7 ans tournées	Réaménagé
15	Conseillère principale en Innovations Sociales Équipe Affaires publiques et Responsabilités sociales	5 mois	Réaménagé
16	Secrétaire de la directrice générale Équipe des Costumes	1.5 an + 18 mois en 2011	Réaménagé
17	Attachée aux Affaires Publiques Équipe des Affaires publiques et Responsabilités sociales	9 mois	Réaménagé
18	Chargé de projets Équipe des Productions	Mandats 2012 (7 ans)	Réaménagé
19	Chef d'équipe Équipe des Affaires Publiques	18 ans	Réaménagé
20	Directeur Principal Équipe de Direction des Services Immobiliers	2.5 ans	Réaménagé

Parmi les 20 personnes rencontrées, 4 occupaient encore les espaces non réaménagés, 2 participants se trouvaient dans les espaces transitoires et donc 14 étaient dans les espaces réaménagés.

2.4 Traitement et analyse de données

Notre démarche d'analyse de données se veut émergente comme dans le cas de la « théorie ancrée » (la grounded theory de Glaser et Strauss, 1967), nous avons entamé notre recherche avec une thématique large et, tout au long de notre collecte, nous avons comparé les nouvelles données aux anciennes, afin de développer des propositions qui elles ont suscité de nouvelles quêtes d'informations. Nous empruntons donc un raisonnement inductif, lequel est adopté pour laisser place à l'émergence de thèmes, ainsi « la théorie se développe, s'enracine dans les données et se raffine au fur et à mesure que la recherche progresse. » (Fortin, 2010, p. 30). Nous analysons en détail les situations individuelles pour « évoluer vers une structure conceptuelle ou des énoncés généraux pour expliquer le phénomène en cause. » (ibid., p.13).

2.4.1 Constitution des données

Pour chacun des entretiens effectués, nous avons utilisé un enregistreur numérique afin d'enregistrer les propos, en totalité et avec leurs subtilités. En effet, l'enregistrement audio offre une mémorisation exacte des entretiens. À plusieurs moments, les enregistrements audios des entrevues ont été consultés, mis sur pause, reculés. L'utilisation d'un magnétophone favorise aussi une meilleure concentration sur le participant et les échanges, lors de l'entretien. Une transcription intégrale des enregistrements audio des entrevues a été faite sous forme de verbatims. Ces derniers ont été notre outil principal de documentation. Intéressées par le vécu des individus et le projet de transformation des espaces, nous avons fait le choix d'opter pour un style

de transcription non littéral, afin d'éviter une retranscrire au mot à mot pour alléger le contenu lors de la lecture et de l'analyse. Notons qu'à travers l'exercice de retranscription, nous sommes restés fidèles aux propos des participants. Avec plus de 20 entrevues, d'une durée moyenne de 60 minutes; les 20.75 heures de discussions ont généré environ 300 pages [calibri 11], de contenu à organiser et analyser.

2.4.2 Codage des données

Dans un effort d'organisation des données « désordonnées », nous avons procédé à l'exercice de codage afin de créer du sens dans les idées et les concepts émergeant lors de la collecte (Allard-Poesi, 2003, p.246). « Le codage consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories » (Grawitz, 2003, p.246).

L'exercice de codage requiert attention et interprétation. Par ce premier découpage des données, nous avons exercé un effort de réduction et de catégorisation, afin de soulever les divergences et les ressemblances, les complémentarités et les oppositions. Ce travail systématique est « cohérent avec l'aspect abductif de la démarche qualitative, qui ne consiste pas seulement à retrouver des théories des cas, mais à produire des choses originales. » (Dumez, 2013, p.86)

Nous avons effectué une analyse semi-formatée des données collectées de notre recherche (Romelaer, 2001). En effet, nous avions une partie de nos thèmes prédéfinis avant l'entretien, lesquels apparaissaient explicitement dans le guide d'entrevue. Les premiers thèmes codés réfèrent à ces 5 grands axes :

1. L'identification du répondant
2. Activités de travail

3. Le projet de revitalisation des espaces
4. La planification du futur aménagement
5. L'expérience du nouvel aménagement

Ceci étant dit, nous nous sommes allouées une flexibilité et liberté à découvrir de nouveaux thèmes tout au long de notre analyse des données, en plus d'étoffer et approfondir les grands axes.

Nous avons procédé à une création de codes sous modèle semi-émergent. La création des premiers codes s'est faite de façon plus déductive, c'est-à-dire inspirée des grands thèmes identifiés antérieurement, lesquels ont servi à la structure et certaines questions du guide d'entretien. Pour obtenir une organisation initiale des données, notre processus de codage a été itératif. Notre intention étant l'exploration d'un phénomène, le processus suivi par notre démarche de codage s'inspire, en partie, des 5 étapes du codage classique présenté par Dumez (2013):

1. Découpage en unité de sens
2. « Coding », description de l'unité de sens par des extraits
3. « Naming », réduction du code en étiquette
4. Définition des thèmes centraux, après réduction du nombre d'étiquettes
5. Codage axial: recherche de liens entre les thèmes

Nous avons utilisé une approche par codage multinominal, c'est-à-dire qu'une unité de sens renvoie à plusieurs codes, offrant une multiplicité des sens. Par exemple, un extrait portant sur la présence d'irritant liée à la difficulté de concentration suite à la transition dans un espace ouvert, pouvait être codé avec de multiples nœuds, tels « tâche », « irritant », « ouvert », « concentration » et « perception ». Cette décision s'aligne avec

notre exploration du phénomène à l'étude. Il importe que notre codage des données soit propice à l'émergence des relations entre les thèmes et à la nouveauté.

Ajoutons que tous les passages se sont vu attribuer un code; et les extraits sélectionnés de taille variable, pouvant être une phrase, une idée ou un paragraphe.

Dans ce même élan, il y a eu création de nouveaux codes, changement de noms de certains codes, au fur et mesure que de nouvelles transcriptions étaient codées. Ce premier effort terminé, nous avons entamé une seconde analyse et la reclassification-regroupement des unités de sens codifiées. Suite à quoi nous pouvions déjà obtenir certaines relations entre les codes. Comme ceux portant sur l'expérience de l'espace réaménagé, le sentiment de satisfaction et les activités professionnelles devant y être accomplies.

Le tableau 2.3 présente en détail la démarche de codage et la progression d'un découpage semi-émergent qui se complexifie et se définit davantage tout au long du processus.

Tableau 2.3 Aperçu des principaux thèmes illustrant le codage effectué

● CONTEXTE			
		Organisation	
		Emploi	
		Technologies	
		Télétravail	
● PROJET RÉAMÉNAGEMENT			
		Dynamique	
		Équipe projet	
		Étapes	
		Processus	
		Recommandations	
		Règlements	
● ESPACES			
		Avant	
		Idéal	
		Mobilier	
		● Post-Transformation	
			Esthétique
			Adaptation
			Mobilité
			Productivité
			Relations Humaines
		Routines	

Finalement, nous avons procédé à la mise en ordre des étiquettes. La définition des codes s'est définie lors de la révision. Celles-ci se veulent simples et génériques.

Pour procéder à codification de nos données, nous avons utilisé le logiciel Nvivo. Celui-ci est bien reconnu pour les démarches qualitatives s'intéressant aux propos des participants. Notre projet de recherche s'inscrit dans la même visée. Nvivo est un outil offrant plusieurs manœuvres au chercheur. Il répond aux besoins liés à notre démarche itérative, grâce à la flexibilité offerte. En effet, avec un premier codage libre et manuel, nous avons débuté un premier effort de décontextualisation, soit l'extraction de données provenant de sources variées, telles des tableaux, des études, les verbatims et/ou des nœuds initiaux sont créés. Dans un second temps, nous avons procédé à la recontextualisation des nœuds, soit leur regroupement, pour créer du sens globalement (Fallery et Rodhain, 2003).

2.4.3 L'analyse des données

Comme l'énonce Aktouf (1992), l'importance attribuée aux thèmes et concepts, dans l'analyse qualitative, provient de « l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique par rapport au contexte. » (Aktouf, 1992, p.113). Avec cette même interprétation de l'analyse, nous empruntons le modèle de Miles et Huberman (2003), où trois étapes composent le processus d'analyse des données : la condensation, la présentation, l'élaboration et la vérification des conclusions. Notons que la réalisation de ce processus s'effectue sous une « dynamique itérative|...| plus féconde », laquelle s'agence mieux avec la phase d'analyse des données. L'approche de cet exercice d'analyse se veut progressive (Miles et Huberman, 1991, 1994) et survient tôt dans la phase de cueillette, ayant donc « forcément un va-et-vient entre les différentes composantes de l'analyse. » (Mukamurera *et al.*, 2006). Cette dynamique de recherche alloue un codage continu et fluide entre l'organisation des données, la création de sens

et la pertinence « jusqu'à ce qu'une organisation plausible et cohérente, assurant l'intelligibilité du discours, permette de conclure à la saturation des diverses significations codifiées. » (Desgagné, 1997, p.80).

Nous avons entamé la première étape de notre analyse avec la réduction et le codage des données collectées. Décrit plus tôt dans la recherche, la condensation des données, une fois documentées, a été exécutée de façon itérative en débutant avec les thèmes clairement définis dans le guide d'entretien, comme premier niveau d'analyse. À ceci un travail d'aller-retour entre les différentes données a permis d'identifier de nouveaux thèmes et de codifier selon la nature des données – descriptives, interprétations, concepts.

Par la suite, nous présentons les données sous la forme d'une narration descriptive afin de préserver la nature interprétative du participant et la fidélité du discours. Nous recourons fréquemment à l'usage de citations pour appuyer les résultats et mettre en lumière les concepts provenant des données collectées et organisées lors des entretiens.

Nous concluons ce processus analytique avec l'élaboration et vérification des conclusions. Pour la première tactique d'interprétation des données (Miles et Huberman, 1991) nous avons eu recours au repérage des thèmes – patterns – lesquels sont répertoriés pratiquement intuitivement. « Les thèmes « apparaissent » tout simplement, presque trop rapidement » (ibid., p.387-389). S'ensuit un exercice de regroupement de similarités, d'oppositions, de distinctions. Afin d'appuyer cette première interprétation des données, nous avons complété avec la stratégie de repérage des relations entre les patterns, les contradictions et particularités. Après l'identification des patterns, du regroupement, ainsi qu'une étude des analyses entre ce tout, nous avons effectué un retour à la littérature afin d'évaluer la cohérence conceptuelle et théorique (Miles et Huberman, 1991, p.413). Comme notre démarche

se veut exploratoire et inductive, la vérification des résultats s'effectue davantage en terme relationnel entre ce qui existe déjà dans la littérature, étudiant les similarités, les oppositions, l'émergence de nouveaux thèmes et/ou de nouveaux liens conceptuels.

2.5 Qualité et éthique de la recherche

Notre recherche adopte une posture interprétative repose sur la compréhension des effets d'un phénomène. Dès lors, la transférabilité de notre recherche s'inscrit dans un contexte et une culture similaire à l'environnement étudié.

2.5.1 Critères de qualité

Pour atteindre la rigueur dans notre recherche s'inscrivant dans une épistémologie interprétative, nous avons suivi les critères de Lincoln et Guba (1985).

Crédibilité

La crédibilité repose sur le souci de valider l'adéquation entre notre interprétation des données, en tant que chercheur et le phénomène étudié, tel que transmis par les participants. Pour assurer la crédibilité, nous avons utilisé un processus itératif entre l'analyse et les données collectées (codage, verbatim, audio, notes manuscrites). Nous avons également profité de nos rencontres avec les derniers participants pour obtenir des précisions, lors d'incertitudes sur certains éléments. Aussi, les multiples échanges avec d'autres chercheurs ont suscité de nouvelles pistes alternatives d'analyse, corroboré des interprétations faites, offert des explications distinctes. Ainsi, ce travail de validation nous a permis d'éviter le piège du biais de circularité qui consiste à ne voir dans les données empiriques uniquement ce qui peut confirmer une théorie (Bambord, 1993, cité dans Dumez, 2012).

De plus, toutes nos démarches ont été présentées dans une complète transparence. En effet, le chapitre ci-présent relate le processus complet de notre recherche, les actions entreprises, ainsi que nos décisions et leurs justifications.

Transférabilité

Au sens de Gohier (2004) « la transférabilité (validité externe) signifie l'application, même limitée, à d'autres contextes, reposant, entre autres, sur l'échantillonnage théorique qui suppose la saturation théorique (le fait qu'aucune donnée nouvelle ne ressorte du matériel – entretiens ou observations) et une riche description du contexte et des sujets de la recherche. » (p.7)

Le corpus de représentativité des participants expose une hétérogénéité en termes de rôles - tâches, expérience, ancienneté, degré d'implication dans le projet. Cette variété contribue à former une réalité de l'environnement étudié sous plusieurs angles, créant une contextualisation riche.

Fiabilité

La « fiabilité consiste en l'indépendance des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur; elle requiert la transparence du chercheur par le biais de l'énonciation par ce dernier de ses présupposés et orientations épistémologiques, par une implication à long terme sur le terrain et la triangulation des données. » (Gohier, 2004, p.7).

Nous avons fait preuve d'une totale transparence quant à l'influence épistémologique de notre recherche. Inscrite dans une approche interprétative, nous cherchons à comprendre un phénomène à travers le vécu/l'expérience des individus. Pour ce faire, il importe d'obtenir un schéma approfondi du contexte, dans lequel les effets émergents

prennent sens. Nous reconnaissons la singularité du cas étudié et notre subjectivité en tant que chercheur dans cette étude.

Notons que le protocole de nos méthodes de collecte, de codification et d'analyse des données a été exécuté assidument. De plus, nous nous sommes présentés de la même façon lors de chacune des entrevues avec les participants et les discussions ont pris part dans une dynamique conviviale. Les participants ont été sélectionnés à mesure de l'avancement de la recherche, avec une adaptation aux nouveaux questionnements, mais surtout pour offrir une représentation juste des individus affectés par cette transformation. Nous avons cessé la collecte de données suite à une saturation théorique, justifiant ainsi notre durée sur le terrain. De plus, la nature ouverte de notre question de recherche s'aligne avec notre démarche exploratoire inductive, tout en assurant le non-biais d'orientation du sujet à l'étude.

Confirmabilité

Dans notre posture épistémologique interprétative, la recherche d'objectivité est distante à la démarche de compréhension empruntée ici. Notre intérêt posé sur le vécu des individus sous-entend une reconnaissance de la singularité de la situation observée. Nous cherchons à comprendre les effets du projet de transformation des espaces, tel qu'expérimenté par les personnes travaillant dans l'organisation. Dans ce cas-ci, notre objectif repose davantage sur la recension et l'analyse des effets, soit sur la compréhension du phénomène focal, que sur l'explication, la confirmation ou l'infirmité d'hypothèses.

2.5.2 Éthique

Dans le cadre de notre étude, de par l'implication humaine, nous devons assurer le respect de l'aspect éthique de la recherche. Comme le définit Fortin (2010), l'éthique

se veut « un ensemble de principes qui guident et assistent le chercheur dans la conduite de la recherche » (p.95), lesquels nous avons suivis.

Ces principes reposent sur un consentement libre et éclairé, ainsi que la protection de la vie privée et intégrité humaine.

Le consentement libre et éclairé est respecté lorsque « le participant pressenti est informé de tous les aspects de la recherche et qu'il donne librement son consentement. Cela inclut la faculté de se retirer de l'étude à tout moment sans encourir de sanction ni de peine. » (Fortin, 2010, p.102). Pour respecter ce principe et par le fait même assurer une transparence, nous avons créé un formulaire d'information et consentement, lequel a été lu et signé par tous nos participants au début de l'entrevue. Dans tous les cas, l'individu avait le libre choix de refuser les modalités décrites et pouvait se retirer de l'étude.

Dans ce formulaire figurait, dans un premier temps, l'objectif de la recherche, la nature de la participation, la méthode empruntée, soit l'entrevue individuelle, ainsi que recension des thèmes qui y seraient abordés. De plus, le temps requis pour l'entrevue et son enregistrement audio, le choix du participant quant au lieu et l'heure et finalement la confidentialité des informations étaient aussi explicitement décrits.

Le formulaire poursuivait sur les avantages à participer à cette recherche, c'est-à-dire l'avancement des connaissances sur les organisations et le travail coopératif. Ainsi qu'un rappel qu'aucune rémunération ni compensation ne serait offerte au terme de la participation à cette entrevue.

Nous avons considéré l'aspect de confidentialité en soulevant plusieurs éléments s'y rattachant, c'est-à-dire qui aurait accès aux contenus des entrevues, où serait stocké les formulaires de consentement, l'utilisation d'un pseudonyme, l'effacement de l'enregistrement sonore au terme du projet, l'absence de renseignement pouvant

identifier le répondant dans toutes publications et communication et finalement la préservation des données pendant 5 ans et la destruction de celles-ci ensuite faite de façon sécuritaire.

La protection de la vie privée et intégrité humaine, où « le respect de la dignité humaine suppose le respect de l'intégrité de la personne et des conditions qui lui permettent non seulement de vivre, mais aussi de s'épanouir et d'exercer ses droits de citoyenneté » (Fortin, 2010, p. 101) ont été assurées tout au long de l'élaboration, l'évaluation et la conduite de la recherche. Nous avons comme responsabilité d'assurer que le processus de collecte de données n'entrave en aucun moment la vie privée, ou l'intégrité des participants. D'autant plus que le recueil des données a été exercé par l'intermédiaire d'entrevue, nous étions conscients de la relation d'intimité s'établissant entre nous – chercheurs - et les participants. C'est pourquoi nous souhaitions établir un lien de confiance avec ces derniers en faisant preuve d'une transparence continue dans nos intentions et méthodes empruntées. Une clause particulière touchait la responsabilité du participant dans le formulaire de consentement, où stipulait clairement qu'en acceptant de participer à ce projet, l'individu conservait tous ses droits et ni les chercheurs, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) n'étaient libérés de leurs obligations civiles et professionnelles.

Ayant le désir de respect le bien-être collectif et individuel des participants, nous nous sommes penchées sur les risques inhérents et avantages liés à notre recherche. Bien qu'aucun risque humain n'ait été identifié pour la réalisation de cette recherche, nous avons réitéré toutefois la totale liberté d'expression et donc le refus de répondre à certaines questions qui seraient senties comme inconfortables par les participants. Par ailleurs, tous nos participants étaient en pleine possession de leurs capacités et moyens, pour la prise de décisions délibérée. Ainsi, en aucun moment, avons-nous exercé manipulation ou pression pour participer à la recherche et répondre aux questions.

Enfin, avant d'entamer notre étude, nous avons suivi la formation sur éthique en recherche, soumis notre demande de recherche, afin d'obtenir un certificat d'éthique du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (par le biais des co-directrices de cette recherche).

CHAPITRE III

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les principaux résultats issus de notre recherche. Nous commençons par le récit du processus de la transformation. Ensuite, nous abordons l'expérience vécue de la transformation et finalement les effets de la transformation des espaces de travail.

3.1 Récit du processus de transformation

Nous entamons la présentation des résultats en introduisant le processus de transformation tel que perçu par les répondants. Le processus suivi du projet de réaménagement se caractérise par plusieurs séquences et mouvements s'étalant sur une temporalité fragmentée et accompagnée d'une communication provenant de sources distinctes. La présentation du processus met en lumière l'émergence de différents rôles se manifestant dans le projet de réaménagement, où certains deviennent également responsables d'accompagner les employés dans la transformation.

3.1.1 Un processus de transformation marqué par une temporalité et communication particulière

Une première particularité du projet de transformation étudié reposait sur son caractère séquentiel. Le projet a été conçu et déployé sous forme de plusieurs petits projets, au sein d'une grande transformation de l'espace de travail. Ceci s'est matérialisé à travers la présence d'espaces morcelés par les différents réaménagements que les équipes expérimentent et où chacune n'emprunte pas la même séquence de mouvements.

En effet, certaines des équipes rencontrées ont déménagé directement dans un espace réaménagé, tandis que d'autres participants sont déménagés dans un espace transitoire, appelé « swing space », pendant plusieurs mois, lequel ils quitteront éventuellement pour se rendre à un autre secteur rénové. Le « swing space », ou espace transitoire, tel que décrit par nos participants était présenté comme similaire à l'aménagement final, soit en aire ouverte, mais en plus restreint. De plus, ceux-ci observaient une plus grande proximité entre les postes de travail, avec une configuration davantage en mode « benching », sans réel aménagement. La plupart de ces espaces accueillait jusqu'à 80 employés, le but étant de maximiser les lieux, pour y placer temporairement les employés en migration.

Certaines équipes ont subi jusqu'à quatre déménagements, tandis que d'autres ont déménagé directement à leur destination finale. À titre d'exemple, pour l'équipe des Services Juridiques la transition s'est effectuée directement à la destination finale, dans un espace à aire ouverte réaménagé. En suivant attentivement les mouvements vécus par les participants, nous avons constaté que les répondants référaient aux espaces de travail selon l'« ancien espace », le « swing space », l'« espace réaménagé » et la « destination finale ». Notons que la distinction entre les deux derniers espaces signifie en fait que certains ont déménagé dans un espace réaménagé, toutefois celui-ci n'était pas la destination finale.

L'ancien espace

L'ancienne configuration des postes de travail offrait un grand degré de personnalisation de l'espace. Le design était reconnu comme coloré, festif et représentatif de la culture d'entreprise. Toutefois, le style du mobilier est décrit comme « old school des 90s » était perçu comme vieux et poussiéreux.

Outre la haute direction, les vice-présidents, les directeurs, ainsi que tous les avocats aux Affaires Juridiques, qui avaient des bureaux fermés, tous les autres employés de l'entreprise avaient des postes de travail attitrés, lesquels possédaient des partitions sur les côtés et une huche sur le dessus, offrant davantage d'intimité. D'ailleurs, chaque station de travail était ajustée ergonomiquement à l'employé. Le mobilier offert au poste se constituait d'une grande surface de travail, avec des classeurs et une ligne téléphonique.

[...] Ainsi, dans ton espace de travail tu peux t'installer contre la lumière – éloigné de la lumière – à gauche/à droite de ton ordi, tu bouges tes hauteurs de table en fonction de ton ergonomie. – Participant #2 – Espace non réaménagé

Les postes de travail étaient configurés en îlots de quatre personnes. La majorité des répondants ont reconnu que ce type de modèle procurait beaucoup d'espace à chacun, en plus d'avoir une flexibilité à remodeler la configuration. Pour les rencontres à deux ou trois personnes, la plupart s'installaient à l'extrémité du bureau du collègue.

[...] comme la surface de l'autre bureau était immense, si on avait un truc à faire à deux, on roulait notre chaise à gauche et nous avions accès à un coin de travail pour les deux. Il y aurait eu de la place pour une autre personne entre nous, à ce moment-là. Puis on l'utilisait pour faire des trucs en petits groupes. – Participant #14 – Espace réaménagé.

Constatons le cas des avocats, pour qui, l'habitation de bureaux fermés datait de plus de 20 ans. Cette équipe a été appelée à déménager uniquement deux fois, depuis 20 ans,

dû à la complexité liée à la reconstruction de bureaux fermés à chaque nouvelle localisation. Par ailleurs, les enjeux de confidentialité étaient à la source du second déménagement. Comme l'a exprimé une chargée de projet aux Affaires Juridiques, les bureaux fermés entraînaient beaucoup moins de visibilité. L'attribution d'un bureau fermé s'accompagnait également du privilège de décorer son bureau avec des œuvres d'art, de la collection de l'entreprise, lesquelles suscitaient un sentiment d'appartenance.

[...] nous leur proposons des œuvres et eux choisissent celle qui souhaitent avoir dans leur bureau. Donc, les gens sont très attachés à leur œuvre. C'était vraiment...il y a comme un sentiment d'appartenance. – Participant #19 – Espace réaménagé.

L'habitation d'un bureau fermé conférait davantage d'intimité à l'employé, en plus d'accueillir les collègues lors de réunions. Certains employés avaient également accès au bureau fermé de leur supérieur, lorsque celui-ci ne s'y trouvait pas, afin de faire des appels, ou un travail requérant plus de concentration.

Ma directrice, je peux entrer dans son bureau, elle est là en train de travailler, je ferme la porte 30 secondes, parle-parle, jase-jase, on règle un problème, puis je sors quand c'est fini. – Participant #2 – Espace non réaménagé

Ainsi, les points forts de l'ancienne configuration s'alignent sur la notion d'espace, où les participants évoquent une station de travail versatile, avec une surface plus vaste, un coin appropriable et surtout plus intime. Notons que ces bureaux, fermés ou non, semblent être des lieux d'échanges. Cependant, tous s'accordent sur le besoin de moderniser les lieux et le mobilier, qui après 20 ans, « est dû ».

Ayant acquis une connaissance générale de l'ancienne configuration et des différentes séquences et mouvements du projet de réaménagement, nous entamons la présentation du processus de communication suivi lors du projet.

La communication du projet de réaménagement a été déployée à travers divers intermédiaires. D'abord, la majorité de nos répondants ont appris l'arrivée du réaménagement lors d'une annonce officielle du projet faite lors de la conférence semi-annuelle, en juin 2019. Ceci étant dit, pour certains employés, selon le poste occupé, la prise de connaissance du projet s'est faite avant l'annonce officielle. Il s'agit du cas de l'ergonome de l'entreprise qui a été informé avant, alors qu'il était approché par le directeur des Services Immobiliers pour examiner les enjeux ergonomiques avec les nouveaux mobiliers.

Ensuite, le partage d'information au sujet du projet de transformation s'est effectué sur plusieurs canaux de communications, tels Voxo, soit l'intranet où sont diffusées les informations formelles corporatives et Workplace (Facebook) – le réseau social corporatif de l'entreprise – sur la page des Services Immobiliers, par l'entreprise de l'équipe propriétaire du projet. Des publications ont également été produites dans le Novalex, un bulletin d'information diffusé sur Workplace. Finalement, pour la plupart de nos participants, l'annonce de la date du déménagement a été partagée par leurs supérieurs, par l'équipe des Services Immobiliers, ou par une personne-ressource impliquée dans le projet. Nous observons alors le recours à différentes sources d'information liées au projet de réaménagement.

Lorsqu'une équipe s'apprêtait à vivre son déménagement, en général, le directeur de celle-ci transmettait la date du mouvement ainsi que les procédures à suivre qui étaient les mêmes qu'un déménagement traditionnel, c'est-à-dire l'envoi de la date et heure pour faire les boîtes et des consignes relatives à l'étiquetage des items selon le code de la place. Pour les équipes pourvues d'une personne-ressource, celle-ci est responsable de transmettre, à ses collègues, les nouvelles informations liées au projet. Toutefois, des participants décrivent le processus de communication comme ponctuel et pas nécessairement consultatif à toute l'équipe. Malgré la présence d'une personne-

ressource agissant à titre de délégué d'un secteur, il est difficile d'atteindre le consensus quant aux désirs et besoins des employés et les choix faits par l'équipe projet.

De plus, plusieurs publications liées au réaménagement pouvaient être consultées sur la plateforme de communication Workplace, dans le groupe « Services Immobiliers ». L'équipe projet devait, en théorie, publier de nouvelles photos, à la fin de chacun des projets de réaménagement. Ainsi, les participants qui consultaient Workplace ont, pour la plupart, obtenu de l'information sur le réaménagement à travers cet outil. Toutefois, un ralentissement dans les publications a été observé après l'exécution des premiers projets de réaménagement, ce qui sembla entraîner une perception d'inertie quant à l'avancement du projet, selon certains répondants.

Ça reste, à mon avis, un élément qui pourrait être plus utilisé - page Services Immobiliers sur Workplace -. C'est un peu sporadique au début et ce l'est encore maintenant. Mais ce serait bien d'utiliser la plateforme pour promouvoir davantage. Il y a des gens qui ont l'impression qu'il n'y a rien qui se passe. – Participant #12 – Espace non réaménagé

D'ailleurs, plusieurs de nos répondants ont évoqué se désabonner des notifications de Workplace. Cette rupture a entraîné une consultation moins régulière de la plateforme. Celle-ci étant l'un des principaux canaux de diffusion de l'organisation depuis environ neuf mois et pour le projet de réaménagement, les employés « déconnectés » se sentaient-ils moins informés ? Il s'agit de l'opinion de plusieurs des membres rencontrés qui consultaient régulièrement la plateforme de communication.

[...] Donc peut-être qu'ils se disent « moi, je fais mes trucs et s'il y a quelque chose d'important, ils vont m'envoyer un courriel. » Mais sinon [...] il y a énormément d'informations qui transitent dans ça. – Participant #20 – Espace réaménagé

À la lumière des discours entendus, nous avons noté une distorsion d'information à travers l'expérience des participants. En effet, les équipes ne vivant pas immédiatement

le réaménagement semblaient davantage confuses quant au déroulement, ainsi qu'au processus suivi par le projet. Plusieurs ignoraient comment la configuration des postes s'effectuait, leur futur secteur de travail et la date du déménagement. Inversement, pour les équipes ayant été dans les premières à vivre la transformation de leur espace, l'annonce du projet s'est faite avant que l'information circule sur la plateforme de communication Workplace, puisque celle-ci n'était pas encore implémentée.

Finalement, certains de nos participants auraient aimé davantage de transparence dans le processus suivi par le réaménagement, en plus de soulever la considération de leur rôle comme agent informationnel. En effet, ces derniers rencontrés expliquaient qu'ils sont pris comme acteur « naturel » de références au sein de leur équipe, où « les gens demande ce qui arrive avec ceci, ou avec cela ». Ils auraient ainsi apprécié obtenir plus d'information, afin de pouvoir partager le tout à leurs collègues.

Ainsi, nous sommes venues au constat que les canaux de communication étaient diffus et variés. La lacune quant à la constance des communications sembla susciter un sentiment d'inertie chez plusieurs des répondants. D'ailleurs, la consultation sporadique et partielle de la plateforme utilisée pour partager l'avancement du projet a semblé générer une perte d'informations. En somme, les participants rencontrés souhaitaient comprendre le projet de transformation des espaces et désiraient davantage de transparence.

À la lumière des propos, nous saisissons l'ambiguïté que sentaient certains, alors qu'ils cherchaient à comprendre le processus de communication suivi. Qui étaient les émetteurs officiels ? Où pouvait-on consulter le processus d'avancement du projet ? À quel moment les employés allaient-ils vivre la transformation de leurs espaces ?

3.1.2 Des rôles émergents et un accompagnement informel

Les exemples suivants illustrent un phénomène émergent de nouveaux rôles et responsabilités, qui ne semblaient pas avoir été formellement désignés lors de la planification du projet. Cependant, ils sont devenus nécessaires lors de la transformation des espaces pour assurer la coordination et combler des besoins spécifiques non envisagés.

Le premier cas recensé s'articule autour des équipes « cobayes ». En effet, les équipes pionnières ayant vécu la transformation de leur espace de travail reconnaissent avoir été impliquées à travers une consultation accrue. En effet, dans cette phase expérimentatrice, plusieurs ajustements étaient encore à faire, comme le processus suivi pour l'évaluation des besoins pour les postes. Une latitude était perceptible et un grand exercice d'écoute effectué. Ces premiers projets ont permis de créer le modèle du processus de réaménagement, ainsi que le canevas pour l'organisation des espaces.

[...] Donc la beauté, c'est que nous avons pu participer, être consultés beaucoup. Nous avons aussi payé un petit peu, le fait que nous soyons les premiers, des ajustements à faire et surtout nous avons une population quand même atypique, ici. Des besoins, des façons de travailler propres au projet, aussi propres à la production. [...] – Participant #18 – Espace réaménagé

Ensuite, il y a eu sélection d'une personne-ressource, dans certains projets, connaissant bien la réalité de son équipe. La personne-ressource était « ambassadrice du projet de réaménagement au sein de son équipe ». Elle a agi en tant que facilitateur et filtre. De plus, elle a occupé la position d'agent de changement.

La personne doit être confortable pour transmettre les besoins directement, assez confortable pour dire à sa gang ce qui est possible ou pas; c'est-à-dire agir comme filtre. Moi, ça m'aide beaucoup à gagner du temps. Il y a déjà un travail qui se fait de leur côté, moi pendant ce temps, j'avance autre chose. [...] – Participant #12 – Espace réaménagé

La personne-ressource était responsable des communications et impliquée dans les échanges lors des tables rondes avec l'équipe projet afin de transmettre les besoins. Tout en agissant à titre de porte-parole, elle s'est occupée de la logistique du positionnement des postes, ainsi que la coordination et le relayage d'information.

Le département Immobiliers ne saurait pas naturellement les besoins présents. Il ne s'agit pas de leurs réalités [...] J'ai une équipe de B2B corporatif, qui sont toujours au téléphone [...] je ne les mettrai pas à côté des Opérations qui eux font des rapports Excel toute la journée. Ils vont entendre parler. Donc c'est à moi de dire « ça ne fonctionne pas » « désolée, eux ne peuvent pas aller là ». – Participant #8 – Espace réaménagé

Ce rôle s'est accompagné de responsabilités supplémentaires, tel le travail d'échanges qui à lui seul a demandé plusieurs heures de réunions. Les personnes contacts expliquaient qu'une phase de préparation était aussi effectuée au préalable avec leur équipe et/ou directeur, afin d'établir les besoins. À cette étape, un travail de priorisation a également été effectué, dans l'éventualité où il était impossible de répondre à tous les besoins.

Les rencontres avec les personnes du service des Immeubles et les autres personnes contacts, étaient reconnues comme des moments de négociations, où différents types d'approches pouvaient être observés autour de la table. Alors que certains étaient plus vocaux sur leurs désirs, d'autres prônaient la « zénitude » et la collaboration. L'une de nos participantes a évoqué l'importance d'être stratégique pour répondre aux besoins de son équipe :

[...] Comme je te dis, moi je laissais parler les gens autour de la table durant nos rencontres, puis quand je voyais que tout le monde était essoufflé, je prends la parole, je prends mon plan. Puis je les écoute, je sais ce qu'ils veulent. – Participant #8 – Espace réaménagé

Cette même personne a perçu un certain contrôle associé à l'attribution du rôle d'intermédiaire, qui offrait le sentiment d'une implication accrue lors des échanges. La

coordonnatrice administrative a pu réagir en direct connaissant très bien la réalité et les besoins de son équipe :

[...] Nous gardons un certain contrôle sur ce que nous voulons. Moi, comment dirais-je, je suis plus alerte à ce qui serait bien pour mes directeurs. Je vois comment nous communiquons, comment nous échangeons de l'information. – Participant #8 – Espace réaménagé

Ainsi, la personne-ressource détenait beaucoup d'information sur le projet. Ceci a engendré une sollicitation des collègues, car certains désiraient connaître l'avancée du projet, d'autres avaient des questions, ou souhaitaient connaître la position du poste de travail. Dans tous les cas, la personne-ressource est devenue l'informateur, tout en agissant comme agent facilitateur auprès de l'équipe et travaillant à l'élaboration du plan de réaménagement :

Ça évitait aux Immeubles d'avoir à négocier avec chaque Production et le but du jeu était de faire quelque chose qui puisse quand même marcher avec tout le monde. Donc ça a permis, des fois, de trouver des compromis [...] – Participant #18 – Espace réaménagé

[...] parfois, nous avons des petits « hints » sur tel truc, que nous pouvions partager avec l'équipe. – Participant #19 – Espace réaménagé

Cependant, une fois le projet terminé, certaines personnes contact ont ressenti le besoin de délimiter leurs responsabilités dans le cadre du rôle, dû à la sollicitation accrue engendrée par des demandes quotidiennes individuelles de collègues, ou la poursuite du transfert d'information, malgré la fin du projet, par exemple.

[...] Là, le projet de réaménagement est terminé, maintenant vous allez faire ce que vous faisiez avant. Vous allez discuter directement avec les Immeubles. [...] on dépasse le cadre de gestion de projet de changement et d'aménagement. Là il y a du quotidien [...] – Personne #18 – Espace réaménagé

Un autre type d'implication émergente est abordé par une chef d'équipe, pour qui

l'implication dans le projet de réaménagement s'est effectuée suite au constat de l'influence que celui-ci a sur l'une de ses divisions, soit les Collections et Œuvres d'Art. Avant le projet de transformation des espaces, toutes les personnes ayant des bureaux fermés pouvaient choisir et exposer des œuvres sur les murs de leur bureau. Toutefois, comme l'expliquait la participante, la soustraction des murs par l'avènement des aires ouvertes signifiait que certaines personnes n'auraient plus accès à cette offre.

[...] C'est là que nous sommes allés au-devant : « Attends, nous serons impactés aussi par le projet, comment allons-nous faire ? ». Nous nous sommes insérés dans les discussions et nous avons besoin d'être avisés, comment nous allons faire. – Participant #19 – Espace réaménagé

En travaillant de pair avec l'équipe Immeubles, il était important de décider où son équipe s'insérerait dans le processus afin de coordonner le mouvement des œuvres d'art – soit du retrait des œuvres, jusqu'à l'intégration des nouvelles –, tout en s'accordant à l'échéancier changeant du projet. Une collaboration s'est établie avec les designers afin de décider « comment faire », « quand être avisé du prochain réaménagement » et « où les œuvres allaient ». De par son implication, elle a pris également le rôle de personne-ressource au sein de son équipe.

Finalement, le spécialiste ergonomiste de la compagnie a été impliqué dans le projet de réaménagement, afin de souligner les erreurs ergonomiques dans le choix du mobilier et la configuration des espaces.

Mon rôle c'était de lever les "red flag". Certains misaient beaucoup sur l'esthétique, mais encore là ce n'est pas toujours ergonomique. Alors pour un premier projet d'aménagement, d'avoir cette visibilité donnée, de pouvoir lever les enjeux sur l'ergonomie, c'était déjà une bonne affaire. – Participant #5 – Espace transitoire

Parmi tous les participants rencontrés, certains ont été impliqués davantage dans le projet, dû à leur rôle, les personnes contacts, l'équipe de Collections et Œuvre d'art et

le spécialiste en ergonomie. Nous pouvons également penser aux équipes « cobayes », où une plus grande consultation a été notée. À travers l'émergence de ces nouvelles responsabilités, plusieurs soulignent le travail de délimitation des responsabilités, surtout pour les personnes-ressources. Dans tous les cas, l'implication était souhaitée et perçue comme une valeur ajoutée, surtout au niveau de l'information possédée.

Beaucoup des participants, impliqués directement ou non, évoquaient l'absence d'une gestion de changement formelle dans le projet de réaménagement des espaces, qui semble avoir plutôt pris la forme d'un accompagnement informel.

Ce manque a été noté par le besoin d'un meilleur transfert d'information, recensé par les participants qui auraient souhaité être guidés dans l'intégration du nouvel espace. De plus, certains individus initialement impliqués ont quitté. Pour quelques membres de l'équipe projet, ceci a affecté la communication du projet. La pertinence d'avoir un ambassadeur du projet de réaménagement a été soulignée à maintes reprises.

Oui. Il y a définitivement besoin d'un meilleur transfert d'informations. Que ce soit dans la démarche avant, dans le après pour savoir comment utiliser, puis qu'est-ce qu'on vous permet de faire dans ces espaces et comment nous souhaitons que vous les habitiez. – Participant #4 – Espace non réaménagé

Une conseillère en gestion du changement TI a été surprise d'apprendre qu'il n'y a eu aucun plan défini pour l'accompagnement des employés, dans le projet de transformation des espaces. Elle a réitéré l'importance de soutenir les individus dans la transition de leur « nid professionnel ».

Ainsi, une responsabilité informelle de soutenir l'équipe, dans le cadre du projet de réaménagement des espaces, revenait aux gestionnaires (directeurs et chefs). Pour ce faire, ces derniers considéraient pertinent d'être consultés par l'équipe du réaménagement, afin de pouvoir être convaincus du projet et ainsi accompagner leurs

employés dans le changement.

Parmi ceux étant dans les nouveaux espaces, quelques-uns ont ouvert le dialogue avec leur équipe, lors de réunions par exemple, afin de collecter toutes suggestions pour améliorer le nouvel aménagement. Les gestionnaires ont également tenté de répondre aux besoins particuliers de chacun quand les circonstances le permettaient, tel le changement du poste de travail, ou le partage de celui-ci en présence d'un bureau ajustable.

[...] la dernière réunion, ils nous ont dit « by the way, toutes suggestions pour améliorer votre espace de travail est la bienvenue. Venez-nous voir, faites-nous en part. Ou faites-le pendant le dialogue Talent, nous sommes ouverts. Par contre, nous vous rappelons que la seule chose que vous ne pouvez pas faire, est de nous demander des bureaux fermés ». – Participant #10 – Espace réaménagé

Le spécialiste en ergonomie a souligné la charge émotionnelle supplémentaire vécue par les gestionnaires qui supportaient leurs équipes dans cette transformation. Selon lui, l'ajout d'un conseiller en développement organisationnel aurait bénéficié à la définition des nouvelles façons de faire et de la communication qui s'y accompagne.

Certaines positions dans l'organisation étaient reconnues comme étant des points de référence; c'est-à-dire que de par la nature du travail effectué, la personne possède beaucoup d'information sur divers projets à l'interne. L'adjointe du directeur principal des Services Immobiliers s'est décrite comme ceci de par sa position et le fait que son équipe soit centrale. Plusieurs personnes se tournaient vers elle lors de questionnements. Cependant, elle n'a pas participé directement au projet de réaménagement des espaces. Dans le même ordre d'idées, les propos de la secrétaire d'une directrice générale évoquaient clairement la pertinence à ce qu'on l'informe davantage sur le projet. En ayant une compréhension plus riche du réaménagement, elle aurait été en mesure de répondre aux interrogations ponctuelles des collègues et ainsi les accompagner dans

cette transition. Nous comprenons qu'une personne référence aurait pu faciliter la communication et aider dans la charge émotionnelle additionnelle perçue.

Nous n'avons pas besoin de tout le monde, tout savoir tout le temps. Par contre, dans mon rôle, ça va faciliter si moi je sais des choses, je peux rapidement expliquer à gauche à droite. À chaque fois quelqu'un me pose une question et je dis « je ne le sais pas », il reste « jambé » -là. Donc ce n'est pas que je tiens à tout savoir, moi-même, vraiment pas. Mais parfois ça faciliterait les choses. – Participant #16 – Espace réaménagé

D'ailleurs, la personne-ressource, lorsqu'il y en avait une, accompagnait informellement les employés dans le réaménagement. Toutefois, parmi les cinq rencontrées, quelques-unes ont exprimé cette responsabilité d'accompagnement, nous menant au constat qu'il y a une variance dans les interprétations du rôle de la personne-ressource et les attentes.

[...] Donc, je vais les voir « ok, c'est quoi vos besoins en termes de capacité de « Storage ». Allez-vous prendre un moment pour trier tout cela ? Avez-vous vraiment besoin de tout cela ? Parce qu'on veut aller vers un espace clean et épuré, on ne veut pas d'encombrement etc. » Eux, c'est vraiment, nous allons les préparer tranquillement. « Ça s'en vient, préparez-vous » [...]. – Participant #8 – Espace réaménagé

Finalement, la transformation des espaces nécessite temps et investissement pour réussir. Avec l'arrivée de nouvelles technologies, une éducation des employés aurait été, comme l'exprimait ce gestionnaire de contrats, qui a aussi souligné l'inefficacité de l'investissement lorsqu'il y a absence d'optimalité dans l'utilisation des ressources.

[...] Je pense qu'il faut être prêt à investir de l'argent et des ressources, puis il y a de l'éducation qui doit être faite. C'est beau d'avoir plein d'outils, pleins de technologies, mais si t'ajoutes plein de technologies dans les salles de rencontre, mais que personne ne sait comment les utiliser... ce n'est pas mieux. – Participant #4 – Espace non réaménagé

3.2 L'expérience vécue de la transformation

Nous poursuivons la présentation des résultats en nous intéressant à l'expérience vécue de la transformation par les employés. Pour ce faire, nous définissons les attentes à travers l'idéal souhaité pour les espaces réaménagés et abordons les craintes prétransformation. Puis nous abordons les perceptions liées à la transformation et l'expérience vécue des espaces physiques réaménagés. Finalement, nous concluons sur les apprentissages de l'équipe projet et des personnes contacts, liées au processus du projet de réaménagement des espaces.

3.2.1 L'idéal souhaité et les craintes avant la transformation

D'abord, nous nous sommes intéressés à l'espace de travail perçu comme idéal pour les employés rencontrés, afin de bien comprendre leurs attentes quant au projet de transformation de l'espace.

Tous les participants désiraient un espace adapté aux besoins de leurs fonctions et chacun reconnaissait que les besoins variaient d'une équipe à l'autre, mettant de l'avant la présence de particularités et spécificités singulières aux équipes. De plus, beaucoup ont manifesté le désir d'avoir une flexibilité quant à l'occupation de l'espace. En effet, un lieu de travail qui puisse s'adapter à la tâche exécutée était désiré et les répondants souhaitaient avoir des alternatives.

Mon attente c'est de pouvoir s'adapter ce qu'on a à faire. Donc de nous offrir des alternatives au bureau simple. Qu'il s'agisse d'avoir des trucs pour adopter un genre de « standing desk » pour travailler, ou justement un sofa où il est agréable de lire quelque chose etc. [...] – Participant #4 – Espace non réaménagé

Dans le même ordre d'idées, une fluidité dans l'espace était espérée, où plusieurs demandaient une accessibilité aux individus, des lieux d'échanges et des endroits plus privés.

[...] vraiment un endroit avec de la circulation, où tu peux échanger, trouver rapidement la personne à qui tu fais appel, un endroit connecté. [...] – Participant #15 – Espace réaménagé

En somme, les attentes quant au projet de réaménagement s'articulaient autour de la considération des besoins spécifiques, de lieux alternatifs pour accomplir certaines tâches et une meilleure circulation des informations et fluidité dans les échanges.

Cependant, à l'avènement du projet de transformation des espaces, plusieurs craintes ont été soulignées. Les quelques candidats rencontrés qui n'étaient pas encore dans un lieu réaménagé ont témoigné de leurs impressions car beaucoup avaient circulé dans de nouveaux espaces. En effet, le changement des lieux en aire ouverte a entraîné des appréhensions chez plusieurs participants, comme la présence de distractions et une plus grande difficulté de concentration. Maintes fois, ils énoncent la notion de proximité, où le sentiment d'intrusion est anticipé. De plus, l'adaptation des façons de faire suscitait aussi une inquiétude.

[...] de pouvoir toucher la chaise de l'un avec celle de l'autre, je me dis « wow » c'est très tassé. Quelqu'un éternue c'est sûr que tout le monde en reçoit une éclaboussure. [...] Entendre les conversations chez le voisin aussi, parce que le son se transporte...j'appréhende tout ça. Ce n'est pas quelque chose qui m'intéresse et devoir « dealer » avec le fait de toujours avoir quelqu'un en face de moi « ah ». – Participant #3 – Espace non réaménagé

Par ailleurs, le mobilier choisi a également généré des craintes. Les employés qui avaient des postes de travail ajustés ergonomiquement dans l'ancienne configuration se retrouvaient avec du mobilier standardisé. La perte de ce confort a entraîné un mécontentement.

Mais je trouve ça irréal de nous donner des emplacements petits comme ça, pour des journées de 8h. Puis moi à ma grandeur, avec le mobilier choisi, ma jambe va se retrouver chez le voisin. – Participant #3 – Espace non réaménagé

Les craintes exprimées par les personnes étant toujours sous l'ancienne configuration se rapportaient donc à l'anticipation d'un lieu plus bruyant, où la proximité accrue et

l'espace ouvert susciteraient de nouvelles distractions, lesquelles pourraient affecter le degré de concentration. Ce nouvel environnement, au mobilier « standardisé », représentait aussi une inquiétude pour les employés habitués à leur poste ergonomique.

Les craintes présentes avant la transformation s'articulaient davantage autour des effets induits par la configuration de l'espace et le nouveau mobilier. Alors que le projet de transformation entame le déploiement, comment ces craintes évoluent-elles ? La section qui suit s'intéresse aux questionnements et aux interprétations des finalités du projet de transformation, alors que les répondants commencent à vivre leur transition.

3.2.2 Les interrogations liées aux finalités du projet de transformation

Les objectifs et les finalités du projet de réaménagement, tels que définis et présentés par l'équipe du projet, sont interprétés par les employés qui commencent à vivre la transformation. Alors que certaines de ces interprétations vont dans le même sens que celles envisagées par l'organisation, d'autres démontrent que les employés questionnent les motivations sous-jacentes.

Pour l'équipe du projet de transformation des espaces, le projet de réaménagement s'articulait autour du besoin de densification/optimisation et de modernisation. Dans le contexte organisationnel étudié, une agilité était requise pour s'adapter à la dynamique des équipes, telle celle des Productions où il y a fréquemment des rotations liées à la nature des spectacles. Le réaménagement devait permettre une plus grande flexibilité pour optimiser l'espace et pour modifier rapidement la configuration afin de mieux répondre à la croissance de l'entreprise.

[...] Avant, pour réaménager une équipe, nous faisons changer les partitions de place, pour avoir une certaine intimité du département à côté, ça prenait du

temps de l'équipe Immobilier. Alors que là : « tu as besoin de combien de postes ? » Tu les comptes, c'est tout. – Participant #19 – Espace réaménagé

Les autres répondants rencontrés reconnaissaient l'objectif de densification et d'agilité de l'espace et ont exprimé certains bénéfices anticipés, mentionnant tout de même qu'il y aurait « un effort d'adaptation requis ». Une coordonnatrice administrative, aux Ventes et Marketing, a agi comme personne-ressource au sein de son équipe. Sachant que toute sa division serait regroupée suite au réaménagement, notre participante a reconnu les bienfaits potentiels que cela pourrait avoir sur la collaboration et « la symbiose d'équipe ». De plus, un meilleur relaying d'information était anticipé, avec le regroupement de tous sur un même étage. Comme énoncée, cette nouvelle collectivité demandera « ajustements dans la cohabitation et les habitudes prises par chacune des équipes ».

Au moment de l'étude, l'entreprise cherchait à se positionner en tant que « leader mondial au niveau de l'Entertainment live », comme l'évoque le directeur des Services Immobiliers et le réaménagement des espaces s'imbriquait dans cette « volonté ». Ce but était perceptible pour plusieurs, comme pour cette assistante au concepteur d'appareils acrobatiques et chargé de projet, qui a perçu des changements au niveau stratégique de l'entreprise, lesquels ont influencé les façons de faire et les projets.

[...] Alors je sens qu'on s'en vient plus gérer comme une corporation, dans l'usage populaire que nous en faisons, comme une grosse compagnie avec le « open space » puis l'uniformisation des processus. Un vocabulaire de rentabilité qui est beaucoup utilisé, de « cost efficient ». [...] Alors je pense qu'il y a une transition vers ça, puis aussi une diversification du modèle d'affaires et de l'offre. [...] – Participant #13 – Espace réaménagé

Ainsi, le projet de réaménagement semblait être une « suite logique des événements antérieurs » déjà vécus. Depuis le rachat récent de la compagnie, beaucoup ont observé une intensification de définition des processus et une attention accrue à la

documentation et codification des procédures. Un langage de rentabilité « cost, efficience » est emprunté. À maintes reprises, les participants évoquaient le discours « faire plus avec moins » qui circule davantage. Pour eux, le projet de réaménagement s'inscrivait dans une perspective d'unification et de structuration de l'entreprise. Suite au repositionnement stratégique de la compagnie – « une nouvelle mentalité », la transformation des espaces semblait « la suite logique à une meilleure structuration ».

Pour quelques-uns, le projet de réaménagement a été perçu comme un vecteur de changement plus gros dans l'entreprise, ce qui a suscité des inquiétudes, surtout pour les premiers à l'expérimenter comme les Productions.

[...] il y avait beaucoup de gens qui pensaient qu'on essayait de vraiment remplir la chaîne de montage au maximum. Qu'on avait moins d'espace que les autres.
[...] – Participant #18 – Espace réaménagé

Une chef d'équipe a abondé dans le même sens, alors qu'elle estime que l'organisation souhaite ressembler à « un Google de ce monde ». Le contexte dans lequel le projet de réaménagement a été déployé a influencé la façon dont les répondants ont interprété la transformation.

D'ailleurs, certains répondants ont partagé leur incompréhension quant à l'alignement du discours de rentabilité véhiculé et l'investissement dans l'espace de travail. Un chef comptable, toujours dans les anciens espaces, expliquait qu'il se trouve dans une partie du site où le mobilier est plus récent. Il évoquait les « bases solides présentes » et l'intérêt à reconfigurer l'espace en réutilisant celles-ci « au lieu de tout jeter ». À ses yeux et selon les propos rapportés par ses employés, tout changer pour embellir représentait davantage « un gaspillage d'argent ».

Similairement, nous avons observé des incertitudes entraînées par le réaménagement partiel et séquentiel des espaces et l'étendue temporelle de la transformation. Des imprévus sont survenus, entraînant des délais à différents niveaux et moments dans la réalisation du projet global. La majorité des participants s'attendaient à ce qu'un projet d'une telle ampleur prenne du retard. Malgré tout, les imprévus, les nouvelles décisions et les délais ont suscité un sentiment d'incertitude.

Les gens n'ont pas saisi l'ampleur du projet au début et là que ça se concrétise, ils ont des craintes après avoir vu les espaces changés. Puis aussi, le délai de réaménagement n'est pas le même qui a été annoncé au début. Toutes les zones d'incertitude liées à cela, où est-ce que je vais être, quand est-ce que je déménage... – Participant #5 – Espace transitoire

L'habitation de nouveaux espaces inachevés en a mené certains à s'interroger sur la transformation. La plus grande proximité entre les postes de travail et la présence d'espaces vides ont entraîné un contraste quant à la perception d'occupation de celui-ci. De plus, certains des nouveaux mobiliers et leurs agencements n'étaient pas aussi fonctionnels qu'espérés, générant de nouvelles altérations. Un exemple consistait à certains enjeux et malentendus survenus par rapport à la disposition du mobilier multimédia. Nos répondants tentaient de créer du sens par rapport au projet de réaménagement, en recherchant l'homogénéité dans un « chantier » encore en construction.

Je pense que c'est dû au fait que le chantier n'est pas terminé. Peut-être, lorsque ce sera terminé, nous verrons une cohérence, par exemple les affiches de signalisation, dans le look. Pas forcément que ce soit tout pareil, mais que nous retrouvions une certaine logique et homogénéité. [...] – Participant #18 – Espace réaménagé

Le déploiement de la zone silencieuse est un exemple de concept qui s'établira plus tard dans le projet de réaménagement. À cause du « manque chronique » de salles de

réunions et la perte de salles fermées dans les zones en rénovation, l'équipe du projet ne possédait pas encore l'espace pour intégrer le concept de zone silencieuse.

[...] nous avons dit : « on va attendre avant d'introduire la zone silencieuse, car nous n'avons pas de pièces fermées pour en mettre ». C'était ça le gros « bug ». C'est pour ça que nous ne l'avons pas fait encore. – Participant #20 – Espace réaménagé

La notion de momentum est ressortie indirectement, à quelques reprises par les personnes rencontrées, comme facteur atténuant le « buzz » autour du projet de réaménagement. Ce dernier étant lancé depuis plus d'un an et leur semblait moins excitant qu'au début. Aux yeux du directeur de projet, pour avoir une dynamique de changement accéléré, un échéancier strict aurait dû être établi auprès des équipes. Dans ce contexte, « la présence d'une bonne gestion du changement devient plus importante ». Il percevait l'avancée progressive et « soft » du réaménagement comme vecteur favorisant l'acceptation du projet et atténuant les problématiques liées à la gestion du changement.

Il semble que les délais encourus, alors que le projet de réaménagement des espaces était déployé, se vivaient distinctement entre les employés et les personnes impliquées dans le projet. Pour les premiers, un sentiment d'incertitude et une incompréhension étaient présents. Pour les secondes, l'aménagement graduel des espaces était perçu comme modérateur de changement, atténuant le besoin d'une gestion du changement dynamique et proactive.

Finalement, pour certains membres de l'équipe projet, ainsi que des personnes en Talents et Ressources Humaines, le nouvel aménagement pourrait attirer de nouveaux talents, en plus de motiver les employés. L'esthétique, la modernité et la luminosité sont les trois vecteurs mis d'avant.

[...] les gens se disent « wow, ça me donne le goût de travailler ici ». Ça l'a peut-être beaucoup amélioré notre facilité à attirer les nouveaux talents. [...] Les gens voient « ok, c'est lumineux, c'est beau, c'est moderne ». Ça va peut-être aussi nous aider à garder certains talents. [...] – Participant #12 – Espace réaménagé

À la lumière des propos recueillis, le projet de réaménagement des espaces semble s'articuler autour des besoins de modernisation, de densification, d'agilité, et ce pour répondre au changement engendré par l'objectif de croissance, afin de se positionner en tant que leader. Toutefois, différentes perceptions sont ressorties, pour certains qui cherchent encore à créer du sens entre le discours véhiculé et le projet de transformation des espaces. Certains participants ont senti que le projet de réaménagement des espaces se liait à un vecteur de changement organisationnel plus stratégique, où une structure accrue des processus, ainsi que la transition à un esprit d'investissement et rentabilité, a suscité des incompréhensions et des incertitudes. Pour d'autres, la modernité des espaces réaménagés semble représenter une nouvelle source d'attraction et rétention pour les talents.

3.2.3 Les premières expériences des espaces réaménagés

Le projet de transformations des espaces de travail s'accompagne de changements à plusieurs niveaux, pour l'employé qui intègre le nouvel espace. Le choix de la nouvelle esthétique, l'évaluation des besoins professionnels quant au modèle offert, ainsi que les premiers enjeux rencontrés au début de l'occupation sont des éléments influençant l'expérience de l'employé, qui tente de s'organiser individuellement et collectivement dans l'espace.

L'expérience esthétique

La nouvelle esthétique apportée par le projet de réaménagement était reconnue comme étant belle, épurée et moderne. Pour plusieurs, ce nouveau style était très apprécié et a

agi comme motivateur à venir travailler, en plus de susciter une fierté chez quelques-uns. L'accès à la lumière naturelle représentait un bénéfice pour tous et beaucoup ont apprécié la venue des mobiliers collaboratifs et alternatifs. Au fil des entretiens, nous avons constaté des différences dans le choix du design, des couleurs et du mobilier offert, selon les secteurs.

La première fois que je suis venue, même lors de mon entrevue, j'ai été ébahie. C'est épuré, c'est moderne, c'est vraiment joli. Ma première impression c'est qu'on ne voit pas ça partout, dans les autres grandes entreprises [...]. – Participants #17 – Espace réaménagé

D'ailleurs, le choix d'un aménagement dit « clean » a suscité des considérations chez l'employé qui ne voyait plus la culture « colorée et créative » dans le design, surtout pour nos répondants ayant plus d'ancienneté. À leurs yeux, la nouvelle esthétique ne s'alignait pas avec la personnalité de l'entreprise.

Oui. Les nouveaux espaces sont plus dépersonnalisés et plus standardisés [...] Je trouve que c'est très anonyme. Oui. C'est un peu trop tout pareil. Donc il y aurait des avantages aux mobiliers contemporains et adaptés, mais il y a l'importance de conserver la personnalité - de la compagnie [...]. – Participant #14 – Espace réaménagé

Les espaces réaménagés étaient perçus comme offrant moins de possibilités de personnalisation, par plusieurs des employés rencontrés. Certains ont attribué cela à l'aspect épuré qui dépersonnalisait le poste de travail. Ce changement entraîna des oppositions et l'impression d'être moins bienvenue dans l'espace.

Étant quelqu'un qui personnalise son espace de travail, ma première réflexion a été « si tu ne veux pas que je vienne travailler, dis-moi, je resterai travailler à la maison ». – Participants #3 – Espace non réaménagé

Il semblait alors important de transmettre son identité à l'espace de travail. Malgré tout, quelques participants ont expliqué avoir contourné les règles et s'être appropriés au

mieux, en réquisitionnant du rangement non utilisé, par exemple. Ces adaptations étaient considérées légitimes de par leurs caractères discrets, mineurs et surtout alignées à la réalisation des tâches.

[...] Les petites bibliothèques ont quand même fait leur apparition en bout de rangée. Il y a même un frigo, si nous regardons bien qui se fond dans le mobilier. Les gens ont déplacé, par exemple, leurs tiroirs, même si sur le tableau ils devraient être en dessous de la table et non sur le côté à l'extérieur. Des petits ajustements mineurs comme ça. – Participant #18 – Espace réaménagé

Ainsi, la nouvelle esthétique a requis une adaptation pour l'employé qui pouvait antérieurement personnaliser son espace. La personnalisation, telle qu'abordée, prenait plusieurs formes. Pour certains, celle-ci référait à l'ajout de photos, de dessins etc. Pour d'autres, elle reposait davantage sur l'occupation de l'espace du poste attribué, comme laisser des chaussures dans le classeur, garder des denrées sèches pour déjeuner, avoir plusieurs crayons de couleur, entre autres. Dans tous les cas, les employés rencontrés ont manifesté le besoin de s'approprier l'espace, que ce soit au niveau de l'identité, ou de la fonctionnalité.

C'est surtout de créer mes habitudes et me créer un environnement, pour me sentir « chez moi ». Donc ce n'est pas au niveau des photos, mais plus avoir un environnement de travail à toi, avec tes trucs pour combler tes besoins, te sentir autonome un peu. – Participants #7 – Espace réaménagé

En somme, le choix du design, des couleurs, du mobilier et de la configuration semble être des vecteurs d'identité organisationnelle pour nos participants qui ont associé certaines caractéristiques à l'organisation « colorée, flyée, et frugale » oeuvrant dans le domaine du divertissement artistique.

L'adéquation entre les nouveaux espaces et les besoins professionnels

Le choix d'un modèle épuré était perçu comme offrant moins de flexibilité quant aux différentes fonctionnalités du poste de travail. Les personnes interrogées ont senti avoir moins d'options pour occuper et personnaliser leur espace de travail. À maintes reprises, nos répondants ont évoqué l'inadéquation entre les besoins professionnels et le nouvel espace de travail.

[...] Donc le nouveau bureau convient au « lean, clean, paperless », mais nous ne sommes pas « paperless ». Nous ne le serons jamais. J'ai les volumes d'impression, puis oui d'année en année ça baisse, mais pas au point d'arriver à zéro. C'est impensable. On part sur des prémisses « savvy » « in », mais ça ne correspond pas à ce que je fais avec mon travail. [...] » – Participant #3 – Espace non réaménagé.

Il s'agit du cas du département des Affaires Juridiques, qui travaillait encore avec des documents papier, lesquels ont été rangés dans des boîtes autour des bureaux. L'effet épuré semblait alors donner un résultat opposé, soit de « surcharge » à l'espace physique; réitérant le manque d'espace de rangement pour les outils de travail qui sortent du cadre « standard », soit un laptop et un écran d'ordinateur. Dans le même ordre d'idée, les Productions étaient des groupes considérés « atypiques », travaillant avec des matériaux, des prototypes, des outils, des tableaux, ils ont perçu plusieurs lacunes avec leur nouvel espace de travail, dont le manque d'espace pour « s'étaler et laisser les affaires là ».

Nous avons sacrifié une petite salle de réunion, pour en faire une salle de « props » et échantillons. Ça été une grosse discussion avec l'Immobilier qui disait « on ne peut pas », mais nous ne pouvons pas avoir juste un bloc tiroir, nous avons des gens qui travaillent des échantillons de tissus, de matériel, des formes, ils font des maquettes. Où est-ce qu'on met tout cela? Ne serait-ce que pouvoir mettre des plans sur une table, y travailler et les laisser sur la table. Ç'a été toute une discussion. [...] – Participant #18 – Espace réaménagé

De son côté, le directeur des Immobiliers, membre de l'équipe du projet de réaménagement, souhaitait intégrer dans les zones silencieuses, les mêmes outils offerts au poste de travail d'un employé, suite au constat de l'effet dissuasif du manque d'équipements sur la mobilité.

Aussi, la différence de mobilier a provoqué des réactions chez certains répondants, telles le sentiment d'iniquité, ou une incompréhension, comme pour l'attribution des bureaux ajustables. Les adjoints et coordonnateurs en désiraient un, expliquant qu'ils passent de nombreuses heures stationnées à leur poste de travail. Les notions de confort et fonctionnalité sont fréquemment revenues dans les propos, quant aux besoins professionnels.

Suite à la transformation initiale des espaces de travail, plusieurs de nos participants ont souligné l'inadéquation du nouvel espace à leurs besoins. En réponse aux inadéquations entre le nouvel espace et les besoins, ces derniers ont eu recours à la prise d'initiatives et astuces, lesquelles se sont manifestées par des adaptations physiques et des façons de faire, pour répondre aux écarts. Comme la modification de la configuration du mobilier, suite au constat d'un meilleur positionnement ou d'un enjeu. Un autre exemple consistait à l'emprunt temporaire des salles fermées pour y établir des postes ou la soustraction des zones collaboratives dans certaines équipes dont la taille variait beaucoup, pour y établir des postes de travail.

À travers ces propos, nous comprenons que les employés vivaient une tension entre la façon dont le réaménagement leur a été présenté et la réalité. La majorité des répondants considérait l'espace de travail en fonction de la réponse aux besoins et ajustait celui-ci selon les priorités.

Notamment, le concept de salles silencieuses, qui est très beau sur papier [...] à un moment, ils nous ont dit : « les salles silencieuses, on ne peut pas faire

d'appels là-dedans ». J'ai dit : « excuse-moi, tu ne peux pas faire d'appel confidentiel ici, tu as besoin de t'isoler, je n'irai pas empêcher quelqu'un d'entrer avec son téléphone cellulaire et faire son appel dans la salle silencieuse » [...] C'est toujours cette valse, nous comprenons le concept, mais nous avons aussi des besoins et des besoins urgents. – Participant #18 – Espace réaménagé

D'ailleurs, il est intéressant de constater que beaucoup d'équipes ont créé des étiquettes affichant le nom au poste de travail de la personne. Ce système d'identification existait dans certains groupes préalablement au changement. Pour d'autres, cette initiative a été prise pour faciliter l'identification, suite à la transformation.

[...] L'ajout des noms et des postes n'étaient pas quelque chose de demandé, mais surtout ce n'était pas proposé. Nous en avons besoin parce que quand quelqu'un débarque et demande « il est où le bureau de ... ». Puis de pouvoir mettre les noms sur les visages...ça aide beaucoup. – Participant #18 – Espace réaménagé

Les enjeux d'accessibilité

Tous nos participants s'accordent sur la présence d'enjeux liés à l'accessibilité et la disponibilité du mobilier collaboratif, particulièrement les Box-offices « non réservables » et les salles de réunions où certaines étaient dédiées ou non et à réserver ou non. Aussi, dans certains secteurs, les mobiliers collaboratifs ont été retirés à cause du besoin d'ajouter des postes de travail.

Le Box-office, une cabine insonorisée (non-dédiée et non-réservable), équipée d'écrans et de haut-parleurs, était l'un des nouveaux mobiliers qui accompagnait le projet de réaménagement des espaces. Ces cabines ont été mises à disposition des employés afin d'effectuer une rencontre ou un appel confidentiel/conférence. Apprécies par la majorité des employés, les Box-offices étaient très prisés à certaines heures et donc très peu disponibles. Certains des répondants ont senti que le nombre de cabines offertes

était insuffisant pour répondre à la demande du secteur. Cela a entraîné une mobilité, où l'employé se déplaçait d'un étage ou d'un secteur, pour trouver un espace de rencontre.

[...] Mais le ratio de Box/demande n'est pas suffisant je dirais. [...] C'est une initiative excellente, on l'adore tous, mais malheureusement elle n'est jamais disponible. Donc là, on se déplace. Nous savons qu'il y en a quelques-unes au 2e, donc là tu prends une chance, tu descends au 2e. Donc chercher des espaces de rencontre je fais ça beaucoup trop fréquemment pour le besoin. [...] – Participant #2 – Espace non réaménagé

La pratique formelle d'utilisation du Box-office, telle que prévue initialement, suggérait qu'on y ait recours dans le cadre d'un appel téléphonique ou d'une rencontre. Toutefois, tous ne semblaient pas être sensibilisés à ces « bonnes pratiques ».

Non, je dirais qu'on utilise tous les Box à notre guise, sans problème. Je ne me suis jamais arrêté à un Box en me disant « ah cette personne monopolise le box ». – Participant #6 – Espace transitoire

L'utilisation du Box pouvait se faire spontanément, comme lors d'un échange rapide après une réunion, où le contenu discuté était trop sensible pour être partagé devant tous. Un conseiller en Talent utilisait le Box pour faire son processus d'entrevue téléphonique aux stagiaires.

Les types d'activités que je fais dans le Box sont des one-on-one - two-on-one-appel conférence. Si j'ai un one-on-one conférence je trouve que ça ne sert à rien de réserver une salle de conférence... – Participant #6 – Espace transitoire

Nombreux trouvent que l'utilisation du Box pour les appels a permis de désengorger l'occupation des salles de réunion.

Il est intéressant de constater, chez quelques-uns de nos participants, que l'utilisation du Box-office s'est faite davantage lors d'un besoin de tranquillité et de concentration. Ce phénomène était marqué dans les départements plus nombreux.

Beaucoup de personnes les utilisent pour avoir la paix et être dans un cocon. C'est super hermétique. Je ne sais pas à quel point, dans les autres secteurs plus petits, si on utilise les Box pour les mêmes raisons, mais dans mon secteur qui est très bruyant les gens y vont seuls pour du travail individuel. – Participant #14 – Espace réaménagé

L'utilisation « hors-norme » était difficilement perceptible. Cependant, pour quelques employés, l'occupation d'un Box-office à des fins de travail individuel a suscité des frustrations.

Oui, il y en a qui utilisent des cabines, qui sont faites pour être 2-4 personnes, afin d'être seul, mais c'est difficile de dire s'ils sont sur un appel, ce qui est légitime pour ne pas déranger les gens, ou en travail individuel. Mais oui, il y en a qui l'utilisent seuls, ça se remarque. – Participant #9 – Espace réaménagé

Les Box-offices sont donc des lieux de rencontres informelles, d'échanges et parfois de concentration. Une tension a émergé entre la pratique « formelle » et l'informelle, suscitant parfois un sentiment de frustration chez les employés qui ont senti perdre l'accès aux lieux alternatifs pour l'activité qu'ils souhaitaient exercer.

Un second enjeu se rattache aux salles de réunions. Celles-ci étaient utilisées, dans le nouvel espace, pour des rencontres d'équipes formelles ou non, lors d'appels conférence planifiés, pour des entrevues, ou lors de rencontres disciplinaires. Avant la transformation, l'entreprise était aux prises avec un problème persistant de disponibilités de salles. Le projet de réaménagement des espaces a apporté la création de nouvelles salles et l'apparition de celles « non-réservables ». Malgré tout, les participants ont rapporté qu'il était toujours difficile de trouver une salle à réserver pour les réunions. D'ailleurs, nous avons découvert qu'il existait des salles dites « dédiées », comme celles attribuées à une équipe ou des employés occupant le rôle d'adjoint et de coordonnateur.

Il y a un manque, un manque, un manque. Moi, quand il y a un meeting qui se fait « caller » à 2h pour lundi – nous sommes vendredi – où veux-tu je le mette ? Ça devient comme « frenzy », mais ça t’amène aussi à créer ton réseau de contacts. Tu n’as pas le choix. Des fois, des salles sont dédiées. J’appelle « tu vas me sauver, peux-tu me donner une heure ? », « oh oui, vas-y prends-la ». Donc, ça t’amène à développer un réseau d’entraide, mais il y a un problème de salles. C’est difficile [...] – Participant #8 – Espace réaménagé

En réponse à cet enjeu, certains participants ont développé un réseau de contacts pour s’entraider, comme le système informel de partage des salles opéré par les adjoints. Celui ayant besoin d’une salle pour la réunion, suite au constat qu’aucune n’est disponible, appelait le collègue d’une autre équipe afin « d’emprunter » une de leur salle dédiée. Quelques équipes ont toutefois conservé le droit de reprendre la salle – dont ils étaient « propriétaires », si besoin, à la dernière minute. Ainsi, cette problématique vécue par beaucoup de membres dans l’organisation entraînait une forme de collaboration.

[...] Mais si quelqu’un me la demande, je vais la prêter. [...] Aussi, on prévient les gens, c’est un peu un siège éjectable « si j’en ai besoin pour le comité de direction, il se peut je reprenne la salle... ». Grosso modo, c’est ça les salles dédiées. Nous en avons des petites, des moyennes, des grandes. – Participant #16 – Espace réaménagé

Il semble également que l’accessibilité aux salles était définie, informellement, en fonction du contenu informationnel véhiculant dans l’espace.

Oui, nous avons une salle dédiée à notre production. Parce que ça devient du contenu un peu plus, je ne dirais pas confidentiel, mais ce n’est pas n’importe qui entrant dans les salles de création. Ce n’est pas là que tu vas faire ton meeting... Nous exemple, je n’aurais pas réservé cette salle. Je ne sais même pas si tu aurais pu y avoir accès. Je pense qu’il y a un groupe restreint qui a la possibilité de réserver cette salle. À cause du type d’informations qui circulent. – Participant #13 – Espace réaménagé

De plus, les participants ont évoqué bien connaître les salles environnantes. Certaines étaient préférables à d'autres et il semblait également y avoir méconnaissance, de celles se trouvant à « distance » du secteur de l'employé.

Les mobiliers dits collaboratifs, tels les Box-offices, les salles de réunions, les divans, les grandes tables blanches, étaient mis à la disposition des employés qui souhaitaient travailler ailleurs qu'à leur poste dédié, ou lors de rencontres. Cependant, le problème de disponibilité des Box-offices et des salles de réunions a entraîné un effet dissuasif chez plusieurs participants, puisque beaucoup ont évoqué la perte de temps « à se risquer d'aller voir » s'il y avait disponibilité pour les mobiliers non-réservables. De plus, nous avons observé une tendance, chez les participants, à utiliser les mobiliers dans le périmètre du secteur et/ou de l'étage.

Les premières adaptations quant aux façons de faire

Du côté des façons de faire, nos participants ayant déménagé dans l'espace transitoire (swing space) observaient déjà de nouveaux phénomènes. Alors que plusieurs cherchaient leurs repères, ils ont dû s'interroger sur la façon à habiter l'espace.

Je pense que c'était de chercher, pas la zone de confort, mais les gens...l'aire était tellement ouverte que tu te demandes « est-ce que je fais du bruit ? ». Donc les gens étaient un peu...je ne sais pas...il y avait comme une définition des attentes qui n'étaient pas là. Tu sais un code de vie, ou de quoi du genre. [...] – Participant #19 – Espace réaménagé

L'absence de définition des attentes a suscité la prise d'initiatives des employés à faire des essais et s'autoréguler. Par ailleurs, beaucoup ont été surpris par l'absence accrue des employés à leur poste de travail et le port du casque d'écoute de façon plus continue. Dans cet espace et à cette période, l'utilisation des écouteurs était perçue, par tous, comme un signe à ne pas déranger autrui. Les mobiliers collaboratifs étaient également

très prisés, ajoutant une complexité lors d'appels téléphoniques, où l'employé devait partir à la recherche d'un autre lieu.

[...] Peut-être justement parce qu'il y avait tellement de Box, de petits endroits, que les gens se sont « poufff » dispersés sur l'étage, au lieu de rester à leur bureau. Moi c'est comme ça que je l'ai vécu. – Participant #19 – Espace réaménagé

De plus, à cause de l'absence des collègues au poste de travail, la communication s'effectuait davantage par écrit. À maintes reprises, les participants ont expérimenté des difficultés à communiquer, en personne et à la totalité de l'équipe, ce qui a demandé une nouvelle logistique d'organisation lors de regroupement.

À cette période-là du « swing space » on se communiquait plus par écrit, je pense, que par... Parce que justement « elle est peut-être en réunion ? Elle est peut-être en visite ? Elle est peut-être juste de l'autre côté entrain de prendre ses courriels » C'est correct-là, c'était ça l'idée. Mais, pour tout le monde. C'est dur de se trouver [...] – Participant #19 – Espace réaménagé

Les attentes liées à l'aménagement à aire ouverte, soit une meilleure collaboration, semblaient alors opposées à la perception de division de l'équipe, vécue par cette chef. À ses yeux, le « vrai choc » s'est ressenti beaucoup plus alors qu'elle intégrait l'espace transitoire, où « les incertitudes et appréhensions » étaient davantage senties. À cet effet, « la glace a été brisée lors du swing-space », rendant la transition dans l'espace réaménagé final « pas mal easy going ».

À maintes reprises, lors des entretiens, nos répondants ont mentionné les effets de l'aire ouverte sur les pratiques de travail. L'aspect épuré de la configuration a mené, par exemple, à une conscientisation à la surcharge visuelle et une attention particulière à l'exposition de contenu confidentiel. D'ailleurs, l'aire ouverte a également apporté une plus grande stimulation visuelle chez les participants, qui délaissaient leurs partitions, lesquelles procuraient aussi un plus grand sentiment d'intimité.

C'est sûr qu'une adaptation, c'est que tu te laisses moins traîner. C'est tout à aire ouverte. Donc ta tasse, où il y a encore du café et tu veux partir. Non, tu prends ta tasse, tu la laves. [...] sinon, tout ce qui est de nature confidentielle, évidemment vu que c'est à aire ouverte, tu ne peux plus laisser... Un bureau, tu le fermes, personne ne va entrer. Mais là, tu prends, mets ça dans un dossier, tu fermes. Ça aussi c'est une adaptation. – Participant #8 – Espace réaménagé

De plus, l'occupation du mobilier collaboratif était une nouvelle pratique pour les employés qui cherchaient encore leurs repères dans le nouveau lieu. La transition à un espace de travail en aire ouverte a requis une adaptation des employés, qui désiraient s'approprier l'espace. Dans certains cas, la réorganisation des habitudes s'est accompagnée de nouvelles règles non écrites, où une entente informelle a été conclue dans les équipes, par exemple.

Pour plusieurs personnes, l'appropriation de l'espace s'est accompagnée d'une mobilité, où l'employé se déplaçait aux espaces alternatifs. N'étant plus à proximité de ses collègues, ceux-ci ont dû repenser l'interprétation d'une absence au poste de travail.

Nous nous sommes ajustés et ne plus prendre pour acquis que si tu n'es pas à ton bureau c'est que tu es occupé à autre chose, tu es peut-être juste en train de faire ton travail, mais d'un autre poste. – Participant #19 – Espace réaménagé

L'évaluation de l'environnement de travail semble porter majoritairement sur l'analyse des besoins répondus par celui-ci ou s'il est propice aux activités de travail singulières des différents rôles et équipes. Ainsi, la personnalisation du poste de travail a été perçue comme vecteur d'appropriation de l'espace, par choix – identité – ou par nécessité – réalisation des tâches. À la lumière des propos, une distinction a émergé entre les secteurs rénovés habités. Bien que le modèle de l'espace a été décrit comme standardisé, la majorité des participants se sont approprié individuellement et collectivement les lieux, en les transformant.

La figure 3.1 dépeint les quatre expériences clés vécues alors que les employés intègrent leurs nouveaux espaces. Le discours des répondants expose alors les attributs perçus de l'esthétique, où le choix d'un design plus épuré suscite des réactions positives et négatives surtout quant à la question d'identité organisationnelle. D'ailleurs, l'avènement de nouveaux mobiliers requiert à l'employé une réorganisation à plusieurs niveaux. Finalement, l'intégration dans les nouveaux espaces suscite plusieurs adaptations qu'elles soient physiques ou comportementales. Nous constatons que ces adaptations sont influencées par l'absence de définition des attentes et l'inadéquation entre le modèle et les besoins réels. Afin de pallier les écarts existants, nos répondants font preuve d'initiatives et d'autorégulation.

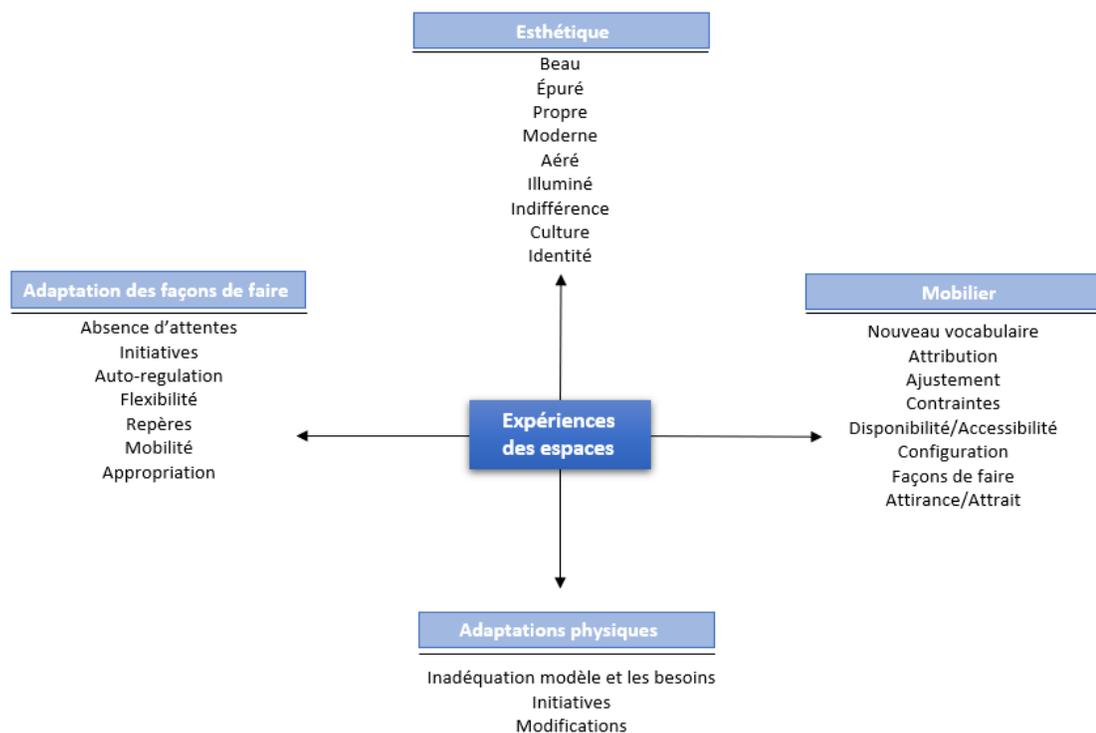


Figure 3.1 Les quatre expériences clés liées au moment d'intégrer les nouveaux espaces

Étant alors conscientes de différents écarts soulignés par nos répondants et le recours accru à l’informalité pour gérer ceux-ci, voyons ce que l’équipe projet et les personnes-ressources avaient à dire sur les différentes leçons apprises, suite aux déploiements des premiers projets de réaménagement.

3.2.4 Les apprentissages liés au processus de transformation

Avec plusieurs projets de réaménagement réalisés depuis 2019, les personnes contacts et les membres de l’équipe impliqués dans la transformation nous ont partagé leurs leçons apprises ou apprentissages après un certain recul réflexif, quant au processus suivi jusqu’à maintenant.

Le niveau d’énergie investi ainsi que la propension à délaissier des demandes sont revenus dans le discours des personnes contacts qui reconnaissaient le besoin de « lâcher prise » et « laisser aller » certaines choses, pour le bien commun de la collectivité. Chacune engagée au bien-être de leur équipe respective, ces personnes contacts ont éprouvé des difficultés à se détacher de leur rôle.

Mes apprentissages, je dirais en prendre et en laisser. On ne peut pas tout avoir dans la vie. Je pense qu’y aller avec priorités : « ça ils peuvent me le donner, je vais laisser tel passer ». On ne peut pas tout avoir. – Participant #8 – Espace réaménagé

Pour faciliter le processus de réaménagement, une personne-ressource aux Productions a œuvré sous une nouvelle collaboration avec les autres équipes de son département. Celle-ci préconisait une vision inclusive des équipes où l’entraide dans l’organisation des places et la mise en commun des espaces lors d’enjeux étaient prioritaires. Cette transition s’est effectuée dans la façon de concevoir chacun des projets de transformation, comme un tout et non plus comme individuel.

[...] nous essayons de déborder du cadre : j'ai mon projet à cet étage, si par exemple, je ne suis pas capable d'accueillir un projet, ils commencent où il y a de la place au deuxième. Nous ne sommes plus dans l'esprit de « mes espaces » « tes espaces », c'est « on a tout cela comme projet, où pouvons-nous les fitter ». – Participant #18 – Espace réaménagé

Pour l'équipe des Collections et Œuvres d'art, le déploiement d'un modèle hybride, quant au choix des œuvres, a été développé en réponse à la variabilité du sentiment d'appartenance chez les employés. Comme évoqué, certains participants attribuaient davantage d'importance aux collections choisies, comme l'équipe des Juridiques. Sachant cela, la chargée de projet a décidé d'impliquer ces personnes davantage pour faciliter leur transition des postes en aire ouverte.

La nécessité d'une meilleure communication, tant dans la fréquence, le contenu et les canaux de diffusion, a été évoquée à maintes reprises. En effet, il y avait un besoin de véhiculer les pratiques d'utilisation des mobiliers et de l'espace, afin d'orienter les façons de faire et de décloisonner les secteurs.

Le projet de réaménagement pourrait aller plus loin pour favoriser le décloisonnement. Peut-être avec une meilleure communication; inciter les gens à sortir de leur périmètre, de leur bureau, puis d'aller voir les autres espaces. [...] – Participant #12 – Espace réaménagé

Aussi, le temps alloué à chaque équipe, pour la consultation des plans et les itérations, représentait un grand apprentissage pour cette première année du projet. En effet, les démarches devaient avancer à un certain rythme pour répondre aux contraintes de temps et de coûts pour l'année. L'équipe projet a décidé de recourir à la signature du directeur de l'équipe qui s'apprêtait à vivre le réaménagement, en signe d'approbation et donc de non-retour quant à l'itération du plan.

Je dirais qu'un des gros apprentissages repose sur le fait qu'il y a une limite à la consultation. Parce que quand on entre en mode consultation, c'est comme

un labyrinthe, tu ne sais pas quand tu en sors. [...] – Participant #20 – Espace réaménagé

La présence d'une personne-ressource « forte » a influencé la fluidité de la transition vécue par les employés, selon plusieurs des membres impliqués dans la gestion du projet. D'ailleurs, le besoin d'avoir une ressource assignée à temps plein sur le projet a été réitéré maintes fois. Cette option, initialement improbable à cause du manque de ressources et des contraintes financières, aurait été poussée davantage par le directeur des Services Immobiliers, qui aurait été prêt à modifier un poste pour en faire un de gestionnaire de projet – « si tout était à recommencer » -. Le manque d'ambassadeurs de projets a été perçu comme une lacune.

Finalement, le projet aurait pu aller plus loin, en menant le concept de poste non dédié dans certains départements, où cette initiative aurait apporté beaucoup de valeur. Toutefois, comme l'énonçait l'un des membres de l'équipe projet, plusieurs projets (de réaménagement) sont entamés en même temps, contraignant le temps et l'énergie allouée. Encore une fois, la présence d'un porteur de projet à haut niveau aurait bénéficié à pousser le projet plus loin.

[...] Dans le sens, aller chercher les gains, les mettre en évidence, les communiquer, faire en sorte que ça arrive. Je pense qu'il y a énormément de gains à faire en essayant de voir les secteurs qui pourraient être en mode nomade vs Ceux en mode résident. [...] – Participant #20 – Espace réaménagé

La figure 3.2 consolide les expériences vécues lors du réaménagement des espaces en aire ouverte, lesquelles évoluent au gré du projet. L'intérêt pour l'idéal et les craintes, en amont de la transformation, dressent un portrait des différentes attentes. Les employés entament alors la transformation et cherchent à créer du sens des changements vécus, tout en évaluant le nouvel espace en fonction de leurs besoins. Suite à l'accomplissement de plusieurs projets de réaménagement, des apprentissages ressortent et plus particulièrement, quant au processus suivi par la transformation. La

section qui suit porte un regard sur l'état de la situation des employés, suite à leur première appropriation des espaces.

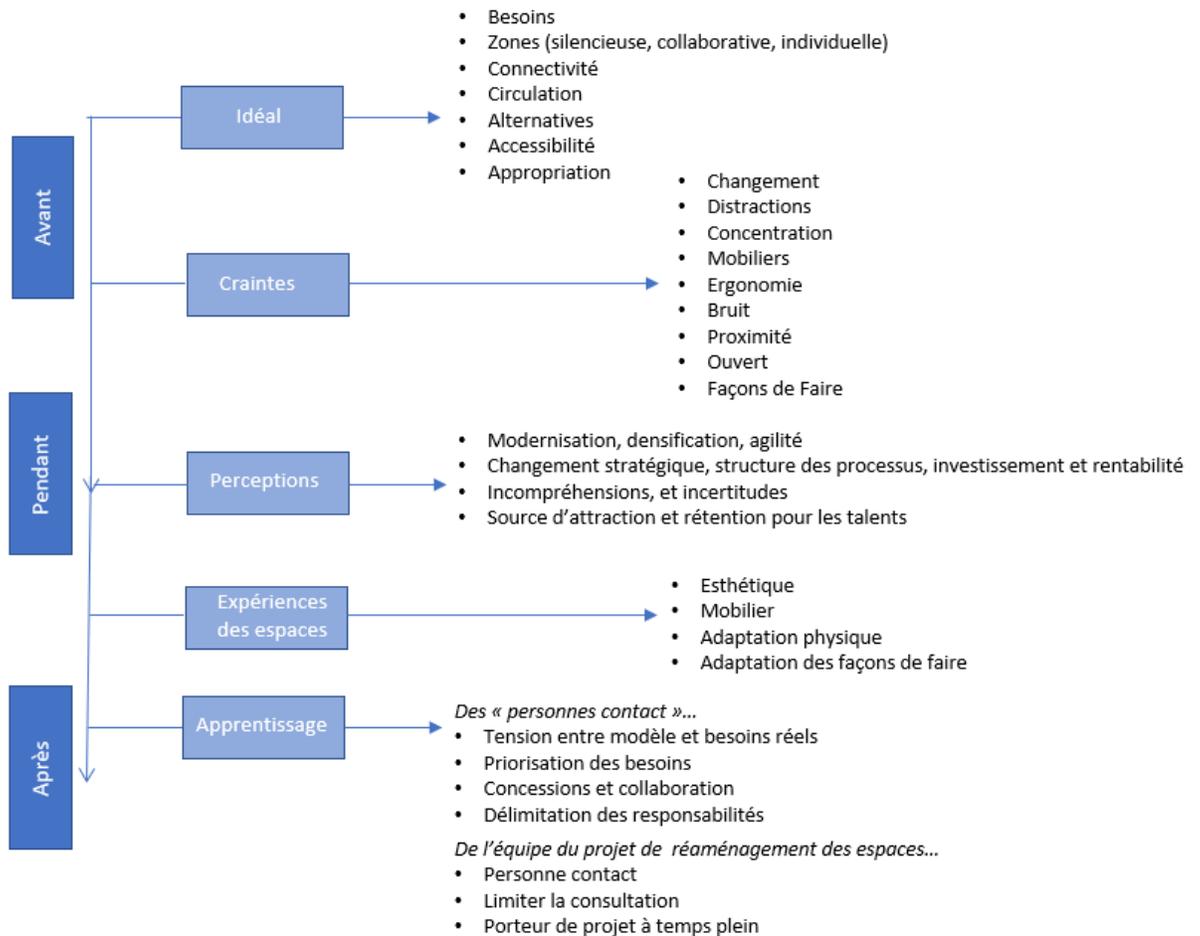


Figure 3.2 Consolidation des premières expériences vécues lors du réaménagement des espaces en aire ouverte

3.3 Les effets de la transformation des espaces de travail

Nous concluons la présentation des résultats en abordant les effets induits par la transformation des espaces de travail, dans le contexte du projet de réaménagement

étudié. Suite à l'intégration et la première phase d'appropriation des espaces, plusieurs nouvelles pratiques de travail sont identifiées, lesquelles entraînent certains effets sur l'individu. Les pratiques de travail identifiées réfèrent aux activités volontaires visant des résultats concrets. Finalement, complétant les pratiques, de nouvelles expériences de travail émergent suscitant aussi des effets. Ces expériences relèvent du domaine émotif de la personne, la façon dont elle vit cette nouvelle réalité à un niveau personnel.

3.3.1 Le développement de nouvelles pratiques

Plusieurs nouveaux phénomènes liés aux pratiques sont recensés à travers le discours des répondants, comme la pratique d'appel, préalablement effectuée au poste de travail, qui requiert maintenant mobilité. D'ailleurs la concentration semble beaucoup plus difficile qu'avant et il en va de même pour le maintien de la confidentialité. De plus, de nouvelles distractions émanent, lesquelles demandent, entre autres, une nouvelle autorégulation de l'employé. Finalement, les transformations physiques de l'environnement suscitent de nouvelles pratiques pour s'orienter et identifier les nouveaux repères.

L'exécution des appels

À la lumière des propos, nous comprenons que la nature d'un appel, sa durée, le nombre de participants, les personnes à proximité et le bruit sont des facteurs qui influencent le choix d'effectuer celui-ci à son bureau, ou ailleurs sur le site.

Les employés, ultérieurement prémunis d'un téléphone, utilisaient Skype for Business et un casque d'écoute depuis le début du projet de transformation des espaces. Certains

des participants ont choisi de connecter l'application sur leur cellulaire, afin de pouvoir se déplacer sans leur ordinateur portable et toujours recevoir des appels.

Pour plusieurs équipes, les appels étaient une pratique quotidienne. Cependant, la nature de ceux-ci variait selon les activités. L'équipe Talent et Ressources Humaines, par exemple, devait faire les processus d'entrevues téléphoniques et discutait d'offres salariales. L'équipe des Affaires Publiques et Responsabilité Sociale, en relation avec des partenaires mondiaux et ayant une équipe à l'international, avait fréquemment recours aux appels conférences Skypes à plusieurs personnes, et ce, de longue durée. Pour d'autres répondants, les appels s'effectuaient davantage auprès de collègues à l'interne.

Comme l'expliquaient les participants, la nature de l'appel, qu'il soit spontané ou prévu, influençait grandement le choix du lieu où procéder. Les notions de confidentialité et de sensibilité des informations/discussions ont été réitérées à maintes reprises.

Dans divers cas, nos participants avaient des appels qui requéraient des négociations. Certains préféraient se déplacer, tandis que d'autres décidaient de rester à leur poste. Pour ces derniers, le choix s'expliquait suite au constat que les autres équipes autour « baignent aussi dans la confidentialité », comme le regroupement des Ressources Humaines et ceux de la Santé et Sécurité au Travail, où tous deux travaillent avec du contenu confidentiel.

Je ne sens pas le besoin d'aller dans un Box fermé pour discuter salaire. Non, non. Il y a les généralistes (s'occupent de la bienvenue des employés et les départs) et la SST (santé, sécurité au travail) autour, donc on est tous un peu dans le confidentiel. – Participant #6 – Espace transitoire

La durée de l'appel et le nombre de personnes y participant semblaient aussi influencer la décision de l'employé à se déplacer, ou non. Une chef d'équipe aux Affaires

Juridiques tentait de conserver ses appels confidentiels pour l'heure du lunch, un moment où le secteur se vidait. Autrement, elle empruntait le bureau de son supérieur lorsque celui-ci n'y était pas.

Dans la mesure où un employé prend l'appel à son poste, celui-ci utilisait son casque d'écoute. Toutefois, comme plusieurs participants en ont témoigné, il lui arrivait de quitter les lieux rapidement durant la conversation, si le sujet devenait délicat, qu'il faille agir politiquement et alors, se réfugiait dans le couloir.

Souvent je vois des gens se lever, ils parlent avec les gens de lignes d'affaires, mais il y a quelque chose de délicat dans le dossier et il faut agir politiquement, mais il se lève et parle dans le passage car il ne veut pas que les autres entendent.
– Participant #1 – Espace non réaménagé

De plus, pour quelques-uns de nos répondants, la présence de bruit de fond était perçue comme un manque de professionnalisme, poussant l'employé à la mobilité. À la lumière des propos, nous constatons que cette pratique est devenue une source de distractions pour certains.

Oui! Les gens se promènent avec leurs casques d'écoute tout en parlant. Ça ressemble à un gang de zombies. Ils parlent de quelque chose, mais on ne sait pas quoi. Ça devient une distraction. – Participant #5 – Espace transitoire

Pour ceux qui décidaient de changer de lieu lors d'un appel, l'utilisation du Box-office était le choix commun. En effet, plusieurs des participants ont exprimé éviter la réservation des salles de réunions, s'il s'agissait d'un appel individuel. Dans le cas où plusieurs individus étaient présents sur la ligne, il arrivait parfois de réserver une salle, car nombreux ont évoqué « ne pas pouvoir prendre le risque de se rendre au Box et voir que c'est plein ». Les Box-offices étaient aussi choisis pour les appels d'ordre personnel, ou dans l'éventualité d'un sujet plus délicat. Somme toute, la majorité de nos participants utilisaient les Box-offices pour des appels.

La chef d'équipe des Affaires Publiques, aussi personne-ressource au sein de son équipe, nous a exprimé qu'au moment de la planification du projet, la présence d'un Box-office figurait comme besoin prioritaire, dû à la grande quantité d'appels qu'ils effectuent. De plus, elle a évoqué le souci de ne pas déranger les gens autour et d'éviter d'être « seul à monopoliser une salle de réunion ».

[...] Donc les Box-offices, pour nous, c'était super important. Notre premier besoin, je dirais. Être certain que nous avons une place [...] quand tu passes une heure à ton bureau, tu déranges quand même pas mal tout le monde, alors c'est plus facile de le faire dans des Box. – Participant #19 – Espace réaménagé

Un coordonnateur en Acquisition de Talents se rappelait avoir utilisé les Box-offices, à ses débuts, pour faire ses premières entrevues téléphoniques avec les candidats, exprimant qu'il se sentait gêné d'être entendu par ses collègues.

Les différentes actions liées au processus d'appels et les effets sont présentés ci-bas.

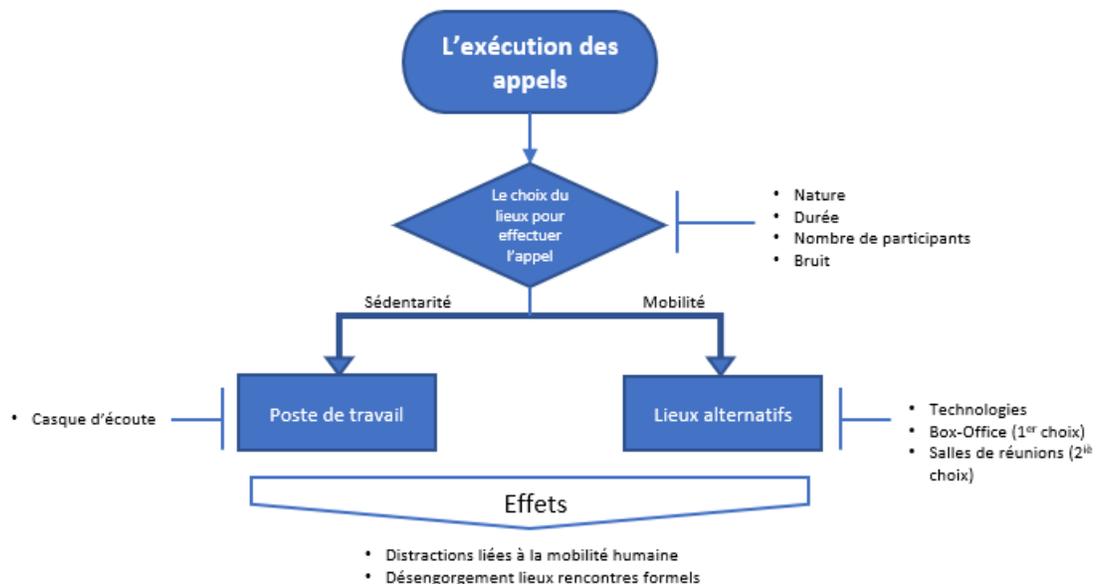


Figure 3.3 Schématisation de la pratique d'exécution des appels et les effets

La recherche de concentration

L'arrivée des espaces de travail à aire ouverte a apporté de nouvelles difficultés, telle la concentration. La majorité de nos participants ont exprimé avoir des tâches qui requièrent réflexion, analyse et attention. Ces activités leur demandent beaucoup plus de concentration que d'autres tâches considérées davantage comme « mécaniques ».

Depuis l'abaissement des partitions, beaucoup ont eu l'impression que leur lieu de travail est devenu plus bruyant. Certains se disaient plus distraits, car l'accessibilité entre collègues a mené à plus d'échanges. Parfois concentré sur une tâche, l'employé entendait une discussion entre ses collègues, où il percevait un élément lié à son travail et s'intéressait alors à l'information partagée. Il pouvait aussi s'agir, par exemple, d'une question à laquelle il était en mesure de répondre. Ainsi, les échanges entre collègues sont devenus des sources de distractions pour beaucoup des répondants. L'accessibilité de chacun a entraîné également une plus grande sollicitation, suite à laquelle un effort supplémentaire était requis pour se recentrer sur la tâche.

À travers le discours des répondants, nous avons découvert plusieurs astuces et réflexes adoptés pour se prémunir du bruit et maintenir une concentration continue. En effet, plusieurs ont abordé le changement personnel des réflexes et une certaine discipline et auto régulation, pour améliorer la concentration. La création d'une « bulle fictive » en est un exemple ou comme l'évoquait cette personne :

De travailler sur sa concentration aussi et de ne pas se sentir obligé de participer à toutes les conversations que nous entendons. Donc plus d'ajustements personnels à faire, de ce côté-là. – Participant #18 – Espace réaménagé

L'utilisation du casque d'écoute s'est alors avérée très populaire. Équipés d'une fonction pour atténuer le bruit, beaucoup de nos participants ont dit travailler en le

portant. Dans d'autres cas, certains écoutaient également de la musique pour se concentrer.

D'ailleurs, plusieurs ont souligné utiliser davantage de journées en télétravail, afin de réaliser « les tâches à compléter » et/ou celles qui nécessitaient concentration. Le télétravail a été reconnu comme une méthode efficace, à quelques exceptions où certains individus exprimaient être moins productif à la maison.

[...] Depuis le réaménagement, je fais deux jours par semaine à cause du bruit. Il s'agit d'une stratégie pour aller chercher du calme, plus de focus, de concentration et avancer plus vite ce que je fais. – Participant #14 – Espace réaménagé

Afin de pallier à l'enjeu lié à la concentration, l'employé avait le choix de « quitter son poste de travail pour se trouver un coin tranquille et s'isoler », lorsque le secteur devenait trop bruyant. Ainsi, nos participants utilisaient les Box-offices, les modules mis à disposition dans le secteur, ou un autre lieu sur le site, pour « créer leur bulle ».

La recherche d'isolement et de « coupure », était récurrente dans les discours de nos répondants, lesquels ont dû adopter des solutions et nouveaux « réflexes » pour trouver la concentration, même si cela signifiait perdre le confort du poste de travail et les outils offerts.

[...] Généralement, le monde comprend que quand tu n'es pas en arrière de bureau, c'est parce que tu veux avoir la paix. Quand tu n'es pas à ton bureau, ou si tu as tes écouteurs sur les oreilles. Oui, donc là tu devrais être capable d'avoir une heure ou deux tranquilles. [...] – Participant #13 – Espace réaménagé

Les différentes étapes pour la recherche de concentration et les effets sont présentés ci-bas.

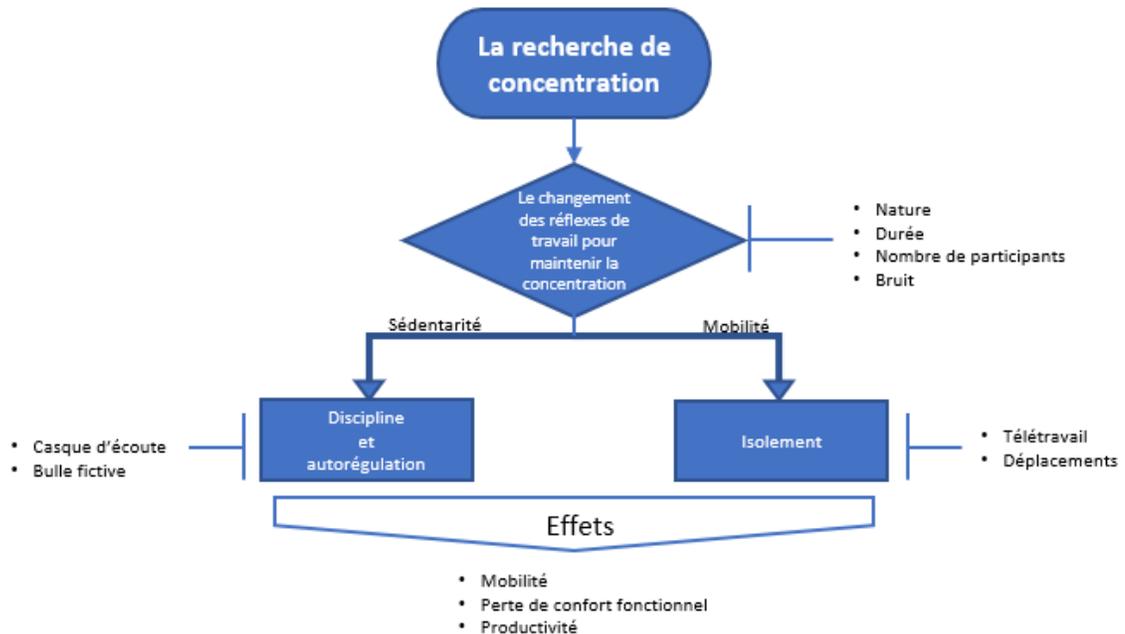


Figure 3.4 Schématisation de la pratique de recherche de concentration et les effets

Le maintien de la confidentialité

Le contenu considéré confidentiel s'est présenté sous différentes formes. L'équipe de Ressources Humaines, appelée à consulter les données salariales des employés par exemple et les avocats des Affaires Juridiques, ont exprimé leur responsabilité professionnelle quant au respect des pratiques liées à leur code déontologique respectif. Il en était de même pour l'équipe Comptable qui travaille avec ces normes. Pour d'autres, une information « délicate » et « sensible » s'associait à « une modification d'organigramme lors de restructuration, qui s'accompagne la plupart du temps de coupures ».

Quand j'évoque l'aspect des données sensibles, ça peut être, par exemple qu'on joue dans l'organigramme et qu'on restructure. Il y a des annonces à faire... Une restructuration, ça passe presque toujours par des coupures de postes, alors c'est très sensible comme sujet. [...] – Participant #16 – Espace réaménagé

Un gestionnaire de contrat en Planification de Tournées et Développement d'Affaires expliquait la rapidité à laquelle « la machine à rumeurs fonctionne ». Bien que la planification de productions ne soit pas considérée comme confidentielle, il était préférable que ce type d'information ne soit pas partagée à d'autres, afin d'éviter toute confusion et anticipation, entre une idée énoncée et une décision officielle.

C'est plus parce que la machine à rumeurs fonctionne très rapidement ici. Nous ne voulons pas « ah mais dans trois ans on pourrait aller en Chine faire ça » puis après tu apprends que les tournées et le monde pense qu'on ira en Chine, mais finalement c'était juste une idée. Donc, c'est plus des informations qu'on ne veut pas divulguer, mais sans être sensibles ou confidentielles. – Participant #4 – Espace non réaménagé

Les rencontres disciplinaires étaient aussi perçues comme une matière délicate, à cause de la dynamique. Les gestionnaires ont évoqué le besoin d'un lieu fermé et privé, en respect à la personne rencontrée.

Les participants étaient visiblement soucieux de l'exposition des informations, qu'elles figurent à un écran d'ordinateur ou qu'elles soient verbalisées. Cette nouvelle exposition apportée par l'aire ouverte de travail et la circulation/mobilité des employés, a mené à trouver de nouvelles routines pour maintenir l'éthique professionnelle.

La majorité des participants ont expliqué se déplacer dans d'autres espaces pour traiter le contenu confidentiel; la recherche d'isolement et le retrait étant mis d'avant. Ces lieux pouvaient être les Box-offices et les salles de réunions.

Pour l'enjeu d'exposition des données à l'écran d'ordinateur, l'équipe du projet de réaménagement a fait installer des pellicules, mais tentait surtout de « limiter la

circulation derrière les postes ». Pour plusieurs, une politique stricte d' « ctrl alt del » a été appliquée. Dans le même ordre d'idée, l'équipe projet évoquait avoir porté une attention particulière aux Affaires Juridiques, suite à l'expression de leurs craintes quant à la confidentialité. Plus de salles de réunions et de Box-offices leur ont été dédiés pour répondre à l'enjeu.

Pour les Productions, la création de spectacles et les informations qui s'y rattachant ne devaient pas être véhiculées à d'autres départements. Afin de limiter la circulation, les équipes de Productions ont développé des règles informelles en « gentleman agreement » comme l'attribution d'une salle à chaque Production, afin qu'elle puisse en faire son lieu de création et y installer toute l'information liée.

[...] ce n'est pas n'importe qui entrant dans les salles de création. [...] À cause du type d'informations qui circulent. Il faut mettre les maquettes, c'est le show au complet qui est étalé sur les murs et il s'agit d'une place où nous pouvons nous laisser vivre et [...] Mais c'est vraiment toute l'information du show qui y est. C'est réservé à nous et toutes les productions ont leurs salles à eux. – Participant #13 – Espace réaménagé

Les différentes étapes pour le respect de la confidentialité et les effets sont présentés ci-bas.

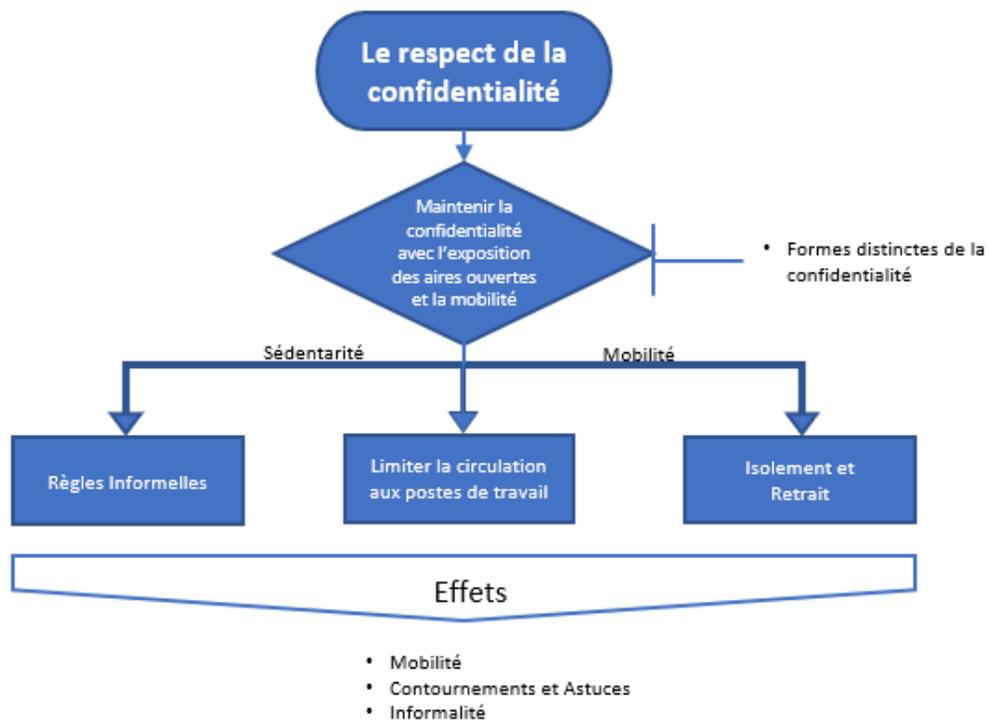


Figure 3.5 Schématisation de la pratique pour maintenir la confidentialité et les effets

La gestion des sources de distractions

Plusieurs distractions furent identifiées par les participants. Tout d’abord, la dynamique des équipes pouvait entraîner une distraction chez les collègues à proximité, comme une équipe plus volubile faisant fréquemment des appels, ou d’autres équipes œuvrant davantage en mode collaboratif. Dans la même lignée, une distraction pouvait s’associer aux interactions qui prennent place alors que les acteurs engagés sont à quelques mètres de distance. De plus, quelques moments dans la semaine, comme les vendredis après-midi, étaient reconnus pour être plus bruyants. Cette dynamique était alors perçue comme une distraction pour la personne qui n’effectuait pas le même genre de tâches, ne partageant pas ce même « moment » et ayant besoin de concentration.

Cette semaine est particulièrement débordée pour moi. J'ai énormément de rédaction à faire, avec beaucoup d'échéances. Hier après-midi j'avais envie de faire « heyyyyyy » pour que tout le monde arrête, pouvez-vous penser à vos voisins quand vous parlez à tue-tête. Mais évidemment, je ne le ferais jamais. [...] – Participant #1 – Espace non réaménagé.

De plus, la proximité du poste de travail aux aires communes, telles les cuisinettes, le couloir, sont ressortis comme influençant la quantité de distractions vécues par nos répondants. Les aires communes, étant plus achalandées, étaient reconnues comme lieux d'interactions. De plus, ceux étant à proximité des Box-offices, percevaient aussi le « placotage » et le va-et-vient comme des sources additionnelles de distractions.

[...] Mais ça circule plus dans mon coin, [...] ça fait du bruit, placote avant d'entrer, faire des joke en sortant, c'est très bruyant. Il y a aussi la machine à café qui est du placotage de frigo là... mais oui, je pense, c'est plus bruyant dans ce coin là avec les salles qu'on peut réserver. – Participant #14 – Espace réaménagé

Les couloirs ont eu le même effet, en plus de générer davantage de sollicitation. À la lumière des propos énoncés par les participants, nous comprenons que la circulation et la mobilité étaient une distraction pour ceux se trouvant à proximité.

À maintes reprises, nos répondants trouvaient qu'un bruit ambiant continu était mieux qu'une conversation distincte dans un lieu silencieux; s'insérant dans une prémisses où plusieurs considéraient le bruit de fond plus facilement masqué par les écouteurs.

[...]Pour le bruit ambiant continu, on peut mettre nos écouteurs avec de la musique, ce n'est pas si pire. Mais quand les gens viennent poser des questions, des fois ça se parle au travers des... c'est comme à aire ouverte, donc il y a quelqu'un à deux postes et là tu lui cries après un peu pour avoir de l'information. Ça c'est dérangeant. – Participant #9 – Espace réaménagé

En réponse aux distractions environnantes, la majorité a déclaré porter le casque d'écoute, avec ou sans musique, pour s'isoler.

Oui, je travaille avec mon casque d'écoute. Parfois je mets de la musique, sinon je mets mon casque d'écoute pour dire que je ne veux pas être dérangé. Des fois, ça évite le « hey, eh ». – Participant #18 – Espace réaménagé

Quelques-uns auront recours à des bouchons pour se couper du bruit. À certains moments, nos participants expliquent qu'ils ont préféré se lever et prendre une pause, ou se déplacer dans un lieu plus calme, comme les Box-offices. À quelques occasions, certains ont quitté le bureau pour leur domicile, ne réussissant plus à se concentrer et préférant terminer le tout à la maison.

Ça arrive des fois où ces des journées plus bruyantes que d'autres pour X raison, puis mon équipe s'en va. Un se lève à midi « bon je quitte travailler chez moi », un autre à 13h... Oui un trop-plein : « je ne suis plus capable je vais me concentrer chez moi ». Ça n'arrive pas souvent, mais ça arrive. – Participant #14 – Espace réaménagé

D'un point de vue technologique, la multiplication des outils de communications a également suscité « du bruit ». En effet, plusieurs ont évoqué l'abondance de courriels encourus lors de nouvelles publications et le manque de temps, ou d'intérêt à consulter le contenu publié. À la lumière des propos des « désabonnés », nous comprenons que la multitude d'outils de communication a entraîné une sollicitation accrue, laquelle a été perçue comme une source de distraction. Devant cette situation, certains répondants ont senti un besoin d'établir un mécanisme de contrôle, tel se désabonner, ou l'interruption des notifications, afin de prioriser l'information reçue.

[...] ça ne finissait plus. Déjà, n'oubliez pas, nous avons le Skype, donc des gens qui nous Skype « j'ai besoin de ça ». Après, nous avons le téléphone, les gens appellent « j'ai besoin de ça ». Après ça, nous avons des courriels qui entrent « j'ai besoin de ça ». Plus l'affaire de Workplace et tout ça. Ça ne finissait plus! – Participant #10 – Espace réaménagé

Ainsi, l'apparition de plusieurs nouveaux outils de communication semble avoir submergé l'utilisateur, qui tenait de s'organiser et gérer les différentes sources d'information.

Les différentes actions pour la gestion des distractions et les effets sont présentés ci-bas.

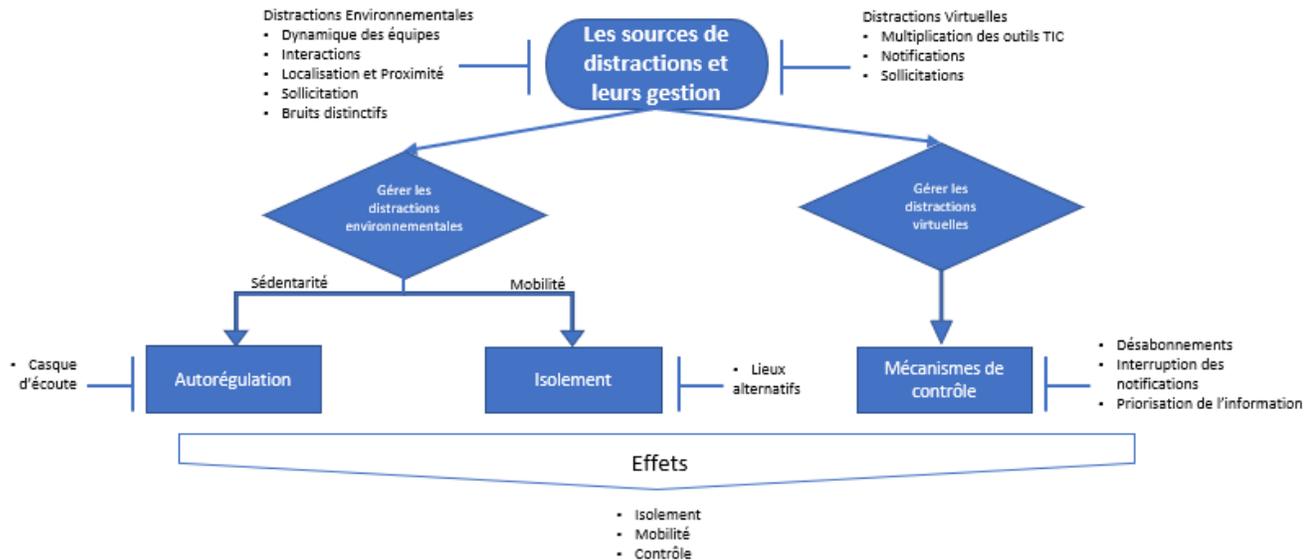


Figure 3.6 Schématisation des pratiques pour gérer les sources de distractions et les effets

L'identification des repères

Le projet de réaménagement apporta une logistique supplémentaire. Avec les transformations d'espace et les nombreux mouvements des équipes, les repères ont changé. Les employés ont évoqué la présence d'un effort supplémentaire pour s'orienter.

J'ai rencontré un employé qui me disait : t'es rendu dans quel secteur, parce que pour travailler en groupe, le réaménagement est assez rapide et tout le monde change. Donc avant de trouver son collègue ça peut prendre du temps parce qu'on a perdu le fil de qu'est-ce qui se passe; où sont rendu les gens etc. Ça ou même le nom des salles « 1116. Je ne connais pas celle-là, d'où elle sort » [...] – Participant #5 – Espace transitoire

Les employés rencontrés ont éprouvé des difficultés à repérer les salles dans les secteurs distants, surtout après que celles-ci aient été « créées, renommées, rebaptisées » pendant le projet de transformation des espaces.

Quelques répondants ont abordé l'outil – Ariane – développé en réponse à la complexité de localisation vécue. La plateforme qui donne accès à un plan de l'édifice permettait aux employés de se familiariser avec les différentes salles de réunion existantes. La plateforme, déployée environ un an après le début du projet de réaménagement, n'était pas une initiative liée à la transformation des espaces. Ceci étant dit, pour les participants en connaissant l'existence, c'était un outil très utile.

Chez nos répondants avec plus d'ancienneté, une méthode distincte de repérage était empruntée. Ces derniers expliquaient localiser les « nouvelles » salles en ayant recours à des références antérieures, pouvant être liées à l'ancien bureau d'un collègue, une ancienne salle...

À la lumière des propos, la localisation entre collègues représentait également un enjeu. En effet, plusieurs employés rencontrés nous ont expliqué qu'il est fréquent d'entamer une nouvelle collaboration, dans un contexte où les membres ne se connaissent pas. Pour remédier à l'enjeu d'une première identification, plusieurs utilisaient Skype for Business et Workplace, pour consulter la photo du profil, en plus d'utiliser la messagerie instantanée pour se repérer.

[...] Aussi, souvent mon truc, je vais sur Workplace et souvent les gens ont mis leur photo, alors je vais regarder leur visage. Je vais genre « googler » les gens.
[...] – Participant #17 – Espace réaménagé

Enfin, le recours aux messages instantanés s'est aussi appliqué lorsque les collègues d'une même équipe se cherchaient.

Oui, le "t'es où" sur Skype est une nouvelle pratique. « Es-tu à la maison ou ailleurs dans le building » vu que la personne ne te voit pas à ton bureau. Le Skype est arrivé juste un peu avant. Donc le « T'es où » s'est développé pas mal en même temps. – Participant #14 – Espace réaménagé

Les différentes actions pour l'identification des repères et localisation et les effets sont présentés ci-bas.

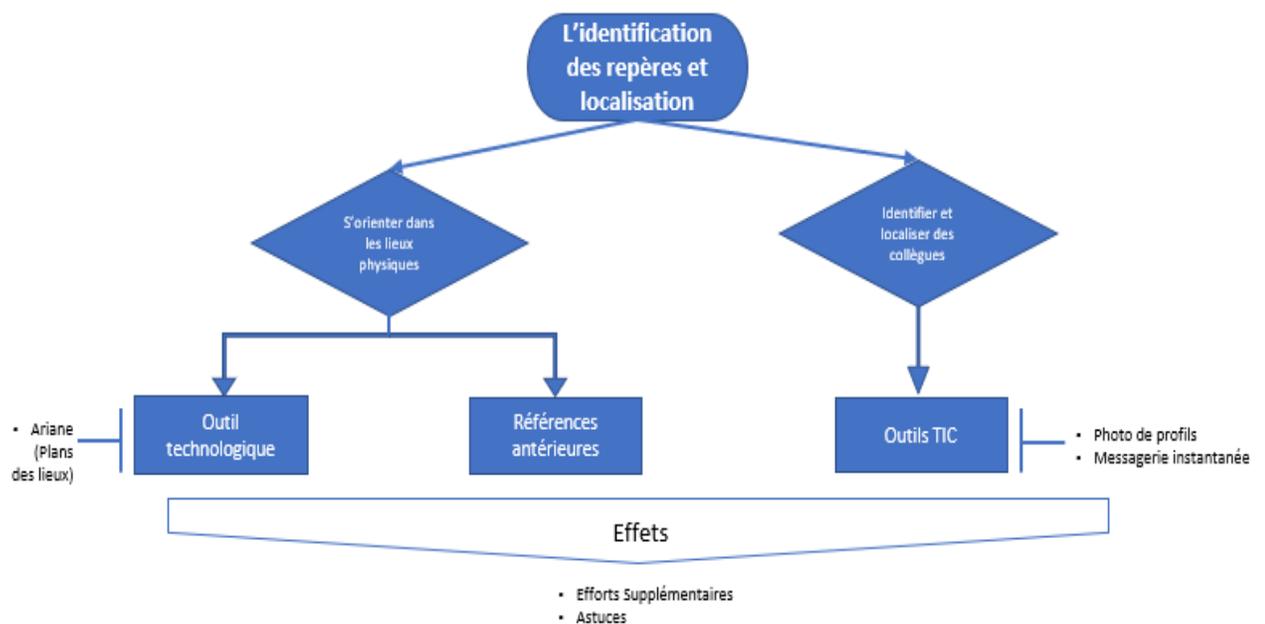


Figure 3.7 – Schématisation de la pratique pour l'identification des repères et localisation et les effets

3.3.2 L'émergence de nouvelles expériences au travail et leurs effets

À la lumière des propos tenus par les répondants, la transformation des espaces apporte une nouvelle fluidité. Celle-ci se traduit par l'impression d'une mobilité accrue des

individus. Les relations interpersonnelles, qu'elles soient formelles, ou non, vivent également une transition. De plus, il y a l'émergence de nouvelles sources d'irritants pour l'employé qui intègre et travaille dans les espaces réaménagés. À travers cette transition, plusieurs éléments semblent influencer le sentiment de productivité, où on note également un plus grand recours au télétravail. D'ailleurs, des mouvements de résistance et d'oppositions sont identifiés. Ces nouvelles expériences de travail, requièrent-elles un encadrement formel ?

Une mobilité accrue

Nous constatons que la mobilité adoptée par les participants dépend de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, le type de rôle occupé a influencé la propension à la mobilité. À titre d'exemple, une coordonnatrice administrative était très sollicitée par les directeurs de son équipe avec lesquels elle travaillait conjointement. Elle préférait effectuer ses tâches de son poste de travail, puisque cela offrait une meilleure visibilité et accessibilité. De plus, pour répondre à la rapidité à laquelle les projets et les décisions évoluent, rester à son poste de travail lui conférait une meilleure instantanéité. Inversement, les personnes ayant davantage de réunions dans une semaine typique étaient plus mobiles, de par leur recours aux salles de réunions, comme les directeurs, reconnus pour avoir beaucoup de rencontres, qui étaient moins présents à leur bureau.

Ensuite, la mobilité était influencée par les outils utiles à la réalisation des tâches. Chaque employé possédait, à son poste de travail, un ordinateur portable, un gros écran – pouvant être soutenu par un support – et des écouteurs ou une oreillette selon le choix. Certains avaient aussi besoin de livres papier, de prendre des notes manuscrites... Ainsi, plusieurs personnes travaillant à la planification d'agendas, à la révision de fichiers

Excel, ou à la lecture de contrats, par exemple, préféraient rester à leur poste de travail afin de bénéficier du gros écran, comme ce conseiller aux Affaires Juridiques. En effet, celui-ci priorisait le travail à son bureau, afin de bénéficier du « gros écran » pour prévenir la fatigue visuelle entraînée par « le petit écran de laptop ». Dans le même ordre d'idées, le directeur des Services Immobiliers, membre de l'équipe projet, a constaté à son tour l'effet dissuasif d'absence d'outils dans les lieux alternatifs de travail, où le confort était moindre que celui offert au poste. Par contre, lorsque l'occasion s'y prêtait, que cela faisait du sens pour le type de tâches à réaliser et selon les outils nécessaires, l'utilisation des mobiliers alternatifs devenait une option intéressante.

Il y a une journée où je voulais lire un document, je suis allé m'installer dans un divan, dans les espaces ouverts. [...] Je ne sais pas si je réitérais, mais là ça adonnait juste bien. Il faisait beau, j'avais quelque chose à lire, pas besoin de prendre de notes. J'en ai profité. – Participant #11 – Espace réaménagé

La propension à la mobilité chez les employés semblait également influencée par l'accessibilité et la disponibilité des mobiliers alternatifs offerts. La majorité des participants ont évoqué le manque d'espace plus « cozy » pour s'installer seul, ou encore le manque de lieux pour les rencontres informelles. Ceci sembla entraîner une certaine sédentarité, où les employés préféraient rester à leur poste de travail.

Cette chef de projets, également personne-ressource dans son département, expliquait le besoin de changer la perception de territorialité dans l'entreprise. La mise à disposition de ressources communes a entraîné un partage et une nouvelle mobilité des individus, laquelle a demandé une adaptation.

C'est marrant, parce qu'au départ, nous avons le réflexe de dire « je ne peux pas aller faire réchauffer mon lunch à côté du bureau de quelqu'un, je vais le déranger », « oui, mais c'est fait pour ça ». Ce n'est pas la cuisine du Légal, c'est une cuisine mise à disposition sur l'étage. [...] j'ai dû moi-même m'enlever

ce sentiment de « je viens envahir leur espace » [...] – Participant #18 – Espace réaménagé

Avec l'arrivée de l'aire ouverte, certains des participants ont senti le besoin de se déplacer pour effectuer des appels, avoir une discussion, ou se concentrer, par exemple. Ce type de mobilité était observé avec les échanges de nature formelle et informelle. Dans certains cas, quelques personnes préconisaient la réservation d'une salle, d'autres préféraient « squatter » un lieu, ou avoir recours à un Box-office.

[...] Cette mobilité est peut-être plus accrue; elle se fait plus naturellement. Avant, c'était : tu viens à mon bureau, je vais à ton bureau. Là c'est plus : on se retrouve, on va en parler en bas. – Participant #18 – Espace réaménagé

À travers ces propos, nous observons une transformation de l'interprétation faite de l'utilisation des espaces. Pour certains, l'aspect formel de la salle de réunion, antérieurement perçu, s'est transformé en lieu alternatif pour échanger librement et s'éloigner de « son espace ». D'ailleurs, plusieurs ont énoncé la diminution des rencontres effectuées « sur le coin du bureau ».

En somme, la mobilité telle évoquée par nos répondants est influencée par le type de rôle occupé, les outils requis à la réalisation des tâches, l'accessibilité et disponibilité des mobiliers alternatifs, ainsi que le périmètre. Avec les nouveaux espaces, plusieurs participants ont expliqué le besoin de changer la perception faite de la territorialité, en plus de l'interprétation faite des espaces dits formels et informels. Finalement, la majorité des participants ont dit adhérer à la mobilité lorsque cela avait du sens pour eux.

Tableau 3.1 Les influences de la mobilité et les effets

<i>L'expérience de la mobilité</i>	
Influencée par	Type de rôle
	Outils requis pour réalisation des tâches
	Accessibilité et disponibilité des mobiliers collaboratifs
	Périmètre/Territorialité
	Adhésion si cela fait du sens
Effets	Nouvelles interprétations de l'utilisation des espaces (formels vs. informels)

Des relations interpersonnelles paradoxales

La communication discutée ici se rattachait à l'échange d'information, avec collègues et supérieurs, liée au travail. Pour beaucoup, l'abaissement des partitions et la nouvelle accessibilité à tous a bénéficié à la communication et a offert plus d'information.

Je trouve qu'être entourée de mes collègues qui discutent des projets actuels, de leurs avis sur l'actualité, des choses comme ça, pour moi c'est important de m'en imprégner tout le temps. – Participant #15 – Espace réaménagé

Ce questionnaire évoquait « entendre ce qui se passe » en étant dans un bureau ouvert, lui permettant d'être plus à l'affût des problèmes et tensions au sein de son équipe. À ses yeux, cette ouverture devenait un avantage managérial.

[...] Il y a des choses qu'on capte et qu'on ne captait pas avant quand on était dans un bureau isolé. Par exemple, des problèmes, des tensions, des façons de répondre, donc ça te permet d'être beaucoup plus à l'affût de ton équipe et de ce qui se passe dans l'équipe. Des nouvelles problématiques et situations que tu n'aurais pas normalement été mis au courant. Alors ça, c'est un gros avantage. – Participant #20 – Espace réaménagé

Beaucoup de nos participants ont reconnu être plus à l'affût des dossiers de leurs collègues immédiats, en plus de souligner une meilleure dynamique. Cette proximité influencerait alors la qualité de la communication et l'accès à l'information.

Depuis le réaménagement des espaces, une plus grande instantanéité dans les communications était perçue par nos répondants. Chacun pouvant voir les collègues présents à leur poste de travail, il devenait plus facile de se déplacer physiquement pour se rendre à la personne. Les participants ont évoqué minimiser l'envoi de courriels, ou de messages lorsque l'interlocuteur était à son poste. De plus, il semble qu'une communication informelle soit devenue plus fréquente chez les répondants. En effet, cette instantanéité a été nourrie par l'accessibilité de tous, mais paradoxalement cela a aussi suscité davantage de sollicitation.

[...] Si j'ai besoin de poser une question, je me lève, je fais le tour du bureau. Donc c'est facile d'avoir réponse à mes questions, très, très rapidement. Plus d'instantanéité. Mais l'inverse de la médaille, c'est que je me fais domper du travail très facilement; [...] Donc, c'est l'envers de la médaille. Nous avons mutuellement accès à l'autre. – Participant #17 – Espace réaménagé

À travers le discours des répondants, nous percevons alors une sollicitation sélective, selon le type d'information véhiculé dans l'espace. Les employés se sentaient interpellés lorsqu'ils entendaient des discussions sur des projets les concernant. De plus, le rôle occupé dans l'entreprise semblait également influencer le niveau de sollicitation.

Avec une mobilité accrue pour plusieurs et l'arrivée de Skype for Business, nos répondants expliquaient communiquer par la plateforme et certains utilisaient le statut comme indicateur de disponibilité des collègues.

[...] C'est vraiment pratique de connecter le Skype au Outlook, parce qu'on sait si la personne est en réunion. Si c'est en réunion c'est en rouge, si l'ordi est fermé depuis cinq minutes c'est inactif en jaune et tu vois depuis combien de

temps la personne est inactive et c'est gris quand l'ordi de la personne est éteint. J'utilise ces signaux [...] – Participant #6 – Espace transitoire

Finalement, pour beaucoup d'équipes, le télétravail a entraîné des complexités de communication, suite au réaménagement. Ayant des collègues en télétravail tous les jours de la semaine, les rencontres d'équipes sont devenues difficiles à gérer. Ainsi, le choix d'une journée par semaine, où tous devaient être présents, a été une solution récurrente dans les entretiens, pour contrer ce nouvel enjeu.

Au niveau des échanges plus informels, plusieurs des participants ont expliqué que le port du casque d'écoute a affecté la dynamique des interactions. Il s'agissait au début d'un effet dissuasif, toutefois, avec le temps, les employés ont constaté que beaucoup de leurs collègues écoutaient de la musique. Ceci étant dit, il demeurait important de confirmer la disponibilité de la personne, qui aurait pu être en appel.

Le port du casque d'écoute, par un collègue, n'entraîne plus un effet dissuasif, parce qu'on sait qu'il écoute sûrement de la musique. D'habitude je fais le signe de main « es-tu sur un appel », puis là on sait... il y a quand même le danger que la personne soit sur un appel, alors il faut valider sa disponibilité. – Participant #9 – Espace réaménagé

Pour quelques participants, le discours « aire ouverte pour une meilleure collaboration » s'opposait au phénomène émergent d'utilisation du casque d'écoute. Il s'agissait de l'interprétation faite par cette gestionnaire de contrat travaillant toujours dans les anciens espaces.

C'est pour le paradoxe ici, puisqu'on dit « on va baisser les cloisons pour que les gens puissent mieux travailler ensemble et collaborer » sauf qu'on regarde les gens autour maintenant et tout le monde porte son casque d'écoute toute la journée. – Participant #3 – Espace non réaménagé

Quelques personnes ont exprimé utiliser davantage Skype « du au caractère plus discret » pour communiquer par messages à leurs collègues, ayant l'impression de déranger autrui lors de rencontres informelles dans les aires ouvertes.

Le mobilier collaboratif, mis à disposition de tous, servait aussi aux activités sociales des équipes. Les « grandes tables blanches collaboratives » ont été utilisées comme lieu de rassemblement lors de petites festivités, ou pour le lunch, par exemple. Aussi, la mise en commun d'outils de travail a favorisé l'ouverture des échanges entre les équipes.

[...] Ce sont des gens que je n'aurais jamais rencontré avant. Lorsque nous dînons ensemble, on les connaît encore un peu plus. Je pense que c'est le fun de tisser des liens avec les autres équipes. Ça permet ça les aires ouvertes. – Participant #7 – Espace réaménagé

De plus, nos participants ont identifié certains lieux comme plus propices aux interactions informelles, comme les cuisines, le corridor et d'autres endroits selon les secteurs. Les participants ayant leur poste à proximité des Studios d'entraînement, se retrouvaient à regarder les athlètes s'entraîner lors de moments de pause ou par curiosité. Ceci menait au rassemblement de plusieurs personnes, où des échanges informels en émergeaient.

Finalement, pour quelques répondants, l'aire ouverte des postes de travail a apporté une nouvelle cohésion d'équipe et un mélange entre différents rôles, où les regroupements se feraient plus naturellement et spontanément.

[...] maintenant en étant tous là « ok, on va diner ». Donc là, ceux qui veulent y aller se lèvent et puis ils partent diner. Ça je le voyais moins avant. En fait, c'était plus des petites « cliques » qui le faisaient. Tandis que maintenant, c'est comme plus en équipe. Ne serait-ce que ce soit une parajuriste, une avocate, un directeur, un commis de bureau. Tout le monde voulant y aller, y va. Donc dans

ce sens, je vois qu'il y a plus d'esprit d'équipe, plus de rassemblements. [...] – Participant #10 – Espace réaménagé

En somme, depuis le réaménagement des espaces à aire ouverte et avec l'offre de lieux alternatifs, les participants ont recensé une communication plus fluide, en plus d'une circulation et d'un accès accru à l'information. Il y avait une plus grande instantanéité et davantage de communication informelle. Il y avait aussi le recours à l'utilisation des TIC pour identifier la disponibilité d'un collègue et un ajustement a été requis alors que le télétravail apportait une nouvelle complexité à la communication formelle. Du côté des échanges informels, les répondants ont noté une croissance des interactions et une certaine dualité entre l'isolement et la collaboration. D'ailleurs, les participants ont eu recours aux TIC pour leur caractère plus discret. Ceci étant dit, majorité des répondants ont noté une plus grande ouverture entre les équipes, des lieux dits plus propices aux interactions informelles et finalement une meilleure cohésion d'équipe, où les regroupements s'effectuaient plus naturellement et spontanément.

Tableau 3.2 Les influences sur la communication et les effets

<i>L'expérience de la communication</i>	
Influencée par	Fluidité et meilleur accès à l'information
	Utilisation des TIC
	Télétravail
Effets	Plus d'informalité
	Nouvelle instantanéité
	Sollicitation accrue
	Ajustements et coordination

Tableau 3.3 Les influences sur les échanges informels les effets

<i>L'expérience des échanges informels</i>	
Influencée par	Fluidité et meilleur accès à l'information
	Utilisation des TIC
	Lieux Propices
Effets	Dualité entre isolement et collaboration
	Ouverture entre les équipes
	Meilleure cohésion d'équipe
	Davantage de spontanéité

L'identification d'irritants émergents

Des irritants majeurs sont revenus dans chacun des entretiens et nous observons une corrélation entre chacun de ceux-ci et la notion de bruit dans les espaces de travail, comme les conversations et les exclamations, qui agaçaient « à la longue » l'employé désireux de se concentrer.

En effet, majorité des répondants se sont accordés pour reconnaître que l'ouverture et l'accessibilité aux collègues suscitaient une meilleure instantanéité dans les échanges.

Ce que je peux vous dire, c'est que oui, l'esprit d'équipe est mieux. On se voit, on s'entend, tout cela. C'est agréable, mais de l'autre côté...il y a l'effet négatif que lorsqu'on se parle, tout le monde entend. Donc ça dérange tout le monde. – Participant #10 – Espace réaménagé

Paradoxalement, les participants ont senti une amplification de la sollicitation qui nuisait, dans certaines situations, à la réalisation de leurs activités.

Les irritants ? C'est sûr et certain, quand je fais quelque chose et quelqu'un vient me voir et commence à parler. « Donne-moi deux secondes ». Ou plutôt, du style, « parle-moi je fais quelque chose en même temps, mais je t'écoute ». Ça s'est un peu fatigant, mais c'est gérable. – Participant #8 – Espace réaménagé

Pour se prémunir du bruit, beaucoup ont commencé à travailler avec de la musique. Cependant, cela ne semblait pas suffisant dans certains moments, où les conversations environnantes restaient audibles.

C'est aussi d'apprendre à travailler avec de la musique, puisque tu ne peux pas être tranquille. Il y a tout le temps du bruit. Tout le temps, tout le temps, tout le temps. Puis même si tu mets de la musique, t'entends ce qui se passe pareil. – Participant #13 – Espace réaménagé

Outre le bruit, le manque de disponibilité du mobilier collaboratif, comme les Box-offices et les salles de réunions, représentait une frustration généralisée. Avec l'arrivée des salles dédiées, des participants ont eu l'impression de perdre des ressources ultérieurement accessibles. Pour cette conseillère en Acquisition de Talents, la perte de salles réservables pour les Ressources Humaines signifiait un « casse-tête supplémentaire », où l'effort à la mobilité était perçu comme entravant la productivité dans la réalisation du travail.

Puis avant, on avait plusieurs salles d'entrevues qu'on pouvait réserver. Maintenant, nous en avons juste une, à l'autre bout du bâtiment. C'est frustrant. Si on demande à un candidat de venir à la porte d'employé ici, il faut marcher avec lui jusqu'à l'autre bout, puis il faut le ramener... et bon revenir à son poste. [...] Puis on a juste une salle, alors elle est toujours réservée. – Participant #14 – Espace réaménagé

En somme, la majorité des répondants ont évoqué le bruit, la sollicitation amplifiée, le manque de disponibilités des lieux alternatifs et la mobilité comme source d'irritants dans les espaces réaménagés. La présence de ceux-ci nuirait au sentiment de productivité perçu par les participants.

Tableau 3.4 La présence d'irritants et les effets

<i>L'expérience des irritants</i>	
Influencée par	Bruit
	Sollicitation accrue
	Accessibilité et disponibilité des mobiliers collaboratifs
	Mobilité
Effets	Entrave à la concentration
	Entrave à la productivité

Les entraves à la productivité

Pour plusieurs des personnes rencontrées, la proximité avec les collègues contribuait à l'efficacité dans le travail, car celle-ci permettait un relayage d'information plus rapide. Toutefois, cette proximité et cette accessibilité a influencé le niveau perçu de sollicitation. En effet, certaines personnes trouvaient plus difficile de se concentrer sur une période continue, à cause des moments de « coupures » qui arrivaient régulièrement dans une journée.

Ce qui me dérange souvent c'est que comme nous sommes « open space », c'est très facile retourner ta chaise, « pogner » ton collègue : « hey, ce dossier-là... », alors que tu es complètement ailleurs, tu fais autre chose. Et ça arrive, très, très régulièrement dans une journée. – Participant #17 – Espace réaménagé

Des avocats du département juridique, anciennement avec des bureaux fermés et maintenant à aire ouverte, ont énoncé un sentiment d'épuisement à la fin de la journée de travail, depuis le réaménagement des espaces. Effectivement, le bruit environnant leur demandait une plus grande concentration dans la réalisation de leurs tâches et donc plus d'énergie. Cette employée aux Productions a abordé dans le même sens, expliquant qu'il lui était très difficile d'accomplir certaines tâches, comme la réponse de courriels, ou des lectures, à cause du degré de sollicitation et du bruit. En réponse à

cette dynamique, elle décida d'adapter ses journées de travail, en commençant de la maison, pour arriver plus tard et quitter à une heure tardive.

Finalement, un lien entre la mobilité et la productivité est apparu dans les entretiens. L'employé qui se rendait dans un espace s'attendait à pouvoir s'y installer. Ainsi, la disponibilité variable des ressources était perçue comme un « risque à prendre » et reconnue comme « une perte de temps », donc contre-productive.

Au début, je voulais souvent y aller – coins tranquilles pour travailler –, puis je voyais que les disponibilités n'étaient pas toujours là. Alors j'ai compris que je ne pourrais pas aller voir tout le temps si les espaces étaient disponibles, parce que je perds du temps. Donc j'ai adapté selon ça, puis j'utilise moins les espaces parce que c'est une chance à prendre à chaque fois...de voir si c'est disponible ou pas. – Participant #4 – Espace non réaménagé

Aussi, certains répondants ont souligné l'aspect fonctionnel de la mobilité comme ayant un effet sur le sentiment de productivité, où le « problème de manque de salles chroniques » signifiait que les équipes devaient avoir des réunions dans des sections éloignées. En ayant des rencontres l'une après l'autre, le temps de déplacement entraînait fréquemment des retards sur la réunion suivante.

En somme, la proximité a contribué un meilleur relayage d'information, ce qui contribua à une efficacité accrue. Ceci étant dit, la sollicitation vécue et le bruit environnant, ont été perçus comme entravant la concentration, en plus de demander un effort supplémentaire pour la réalisation du travail. Finalement, dans certaines situations, la mobilité pouvait être vue comme contre-productive.

Tableau 3.5 Les influences sur la productivité et les effets

<i>L'expérience de la productivité</i>	
Influencée par	Proximité alloue une meilleure fluidité de l'information
	Sollicitation accrue impacte négativement la concentration
	Bruit environnant influence l'effort appliqué
	Mobilité peut devenir contre-productive
Effets	Efficacité variable
	Concentration plus ardue
	Fatigue

Le recours au télétravail

Avant le réaménagement des espaces, une journée de télétravail par semaine semblait être la norme, à l'exception de quelques équipes; et où la politique de celle-ci était gérée entre équipes et/ou instaurée par le supérieur immédiat.

Nos participants ont affirmé qu'ils avaient tendance à conserver les tâches demandant davantage de concentration pour les moments en télétravail. Celles-ci se rattachaient aux activités telles la codification, la recherche, la rédaction, la documentation, requérant toutes une réflexion accrue. Dans d'autres cas, les participants utilisaient leur journée en télétravail pour optimiser leur temps de travail s'ils avaient un rendez-vous, une obligation personnelle, ou une tempête de neige, par exemple.

Suite au réaménagement, la pratique du télétravail s'est accentuée. Plusieurs de nos participants ont expliqué prendre deux journées en télétravail, au lieu d'une seule, lesquelles pouvaient être à des journées fixes ou variables. Dans le cas des journées variables, certaines équipes ont rencontré des enjeux de coordination quant à la présence de chacun. Il devenait difficile, dans certains cas, d'organiser une réunion

d'équipe où tous seraient présents. Pour d'autres, il a fallu assurer la présence de tous les rôles, dits complémentaires. Cette nouvelle dynamique demanda de revoir la planification et l'organisation d'attribution de télétravail. Les participants y ayant recours appréciaient la flexibilité offerte, la tranquillité et se sentaient plus productifs.

Oui, mes journées de travail sont toujours les mêmes, mais on est flexibles. Il faut toujours avoir quelqu'un de présent de notre trio et pour mon poste à moi, il faut aussi qu'il y ait une conseillère en recrutement qui soit présente. On se coordonne à l'amiable. [...] Et le mercredi, on a notre meeting de trio, alors tout le monde est présent. Par contre, si on est malade ou autre, on peut le faire par Skype aussi. – Participant #14 – Espace réaménagé

Sous une perspective managériale, quelques gestionnaires rencontrés ont exprimé ne pas être tout à fait confortables avec le télétravail. Un manque de confiance envers cette pratique est ressorti, avec un scepticisme quant à l'efficacité atteinte. Les préconceptions du supérieur semblaient alors affecter la flexibilité de la politique offerte aux employés. Pour ce chef comptable, encore dans l'ancien aménagement, la pratique acceptée était d'une journée aux deux semaines. À ses yeux, le type de rôle occupé importait pour évaluer la faisabilité du télétravail et une relation de confiance semblait être nécessaire.

[...] Après le déménagement, peut-être que je modifierai la fréquence du télétravail. Par contre, encore une fois, il faut évaluer si le rôle de la personne s'apparente au télétravail. [...] Mais oui, le télétravail, c'est la réalité actuelle, puis je pense qu'il faut l'envisager. C'est certain qu'en tant que gestionnaire, le télétravail ajoute une complexité de gestion selon moi. – Participant #2 – Espace non réaménagé

En somme, nos répondants semblaient conserver des tâches qui requéraient davantage de concentration pour les journées en télétravail. Dans certaines situations, le télétravail était pratiqué dans le but d'optimiser le temps de travail. Toutefois, l'utilisation accrue au télétravail a apporté certaines complexités liées aux enjeux de présences des rôles et de la communication. Ceci demanda une coordination et une planification afin de

remédier à cette nouvelle complexité. Finalement, un certain scepticisme managérial a émergé de certains entretiens, mettant la notion de confiance et faisabilité au cœur du débat.

Tableau 3.6 Les influences sur le télétravail et les effets

<i>L'expérience du télétravail (TT)</i>	
Influencée par	Type de tâches
	Besoin de concentration
	Besoin d'optimisation du temps
Effets	Recourt plus fréquent au TT
	Enjeux coordination (présence au bureau)
	Effort de planification (coordination des présences)
	Scepticisme managérial

Les mouvements de résistance

Plusieurs mouvements de résistance ont été recensés à la phase de planification et de mise en œuvre du projet de transformation des espaces.

Planification et mise en œuvre

L'intention initiale du projet reposait sur un poste à aire ouverte pour tous les membres de la compagnie, haute direction incluse. Malgré un premier accord, cette dernière est revenue sur sa position au moment de réaménager l'espace. Le « manque de support de la haute direction » a été perçu comme un obstacle à l'adhésion du changement, selon l'un des membres du projet, pour qui la transformation des espaces ne pouvait fonctionner que si les dirigeants y adhéraient également.

[...] Ça c'est la clé. Toute la question de standard d'aménagement, si ton top-management n'est pas derrière, tu perds ton temps. Tu vas te heurter aux premiers obstacles, quelqu'un va chialer, donc on va « back-tracker », puis là il y a des choses qui sont extrêmement coûteuses quand tu commences à développer un concept, puis tu l'avances... un moment donné tu n'as plus le support, où la direction a changé d'idées... il n'y a plus rien qui marche. Il faut tout recommencer. – Participant #20 – Espace réaménagé

Quelques heurts sont survenus avec les vice-présidents, qui devaient également se retrouver en aire ouverte, mais dans un module de type « aquarium », soit des postes avec des panneaux vitrés. Le premier vice-président à intégrer son espace de travail vitré a expérimenté des enjeux liés à la circulation de l'information plus confidentielle et une certaine gêne liée à un sentiment d'exposition.

Quand tu arrives dans la vraie vie, le premier VP avec qui on le fait « bien là, ça me prendrait une salle privée parce que j'entends le bruit et les gens m'entendent et je ne veux pas qu'ils m'entendent, je ne veux pas qu'ils me voient. Je veux de la « privacy », « je veux du film dans mes vitres... » [...] – Participant #20 – Espace réaménagé

Après négociations, l'équipe projet a abdicqué et a concédé la création de bureaux fermés aux vice-présidents, ne souhaitant « plus se battre ». Le directeur de projet était conscient du coût supplémentaire engendré par cette nouvelle décision et la soustraction de nouvelles salles de réunions.

À un moment donné, j'ai été tanné de me battre : « regarde, je n'ai pas vraiment beaucoup de support de vous, puis vous gardez vos bureaux alors vous n'êtes pas vraiment des modèles. Alors, moi j'abandonne cette idée-là. Donc dans les futurs réaménagements, le VP va avoir une pièce avec un mur et une porte et on va généralement sacrifier une pièce qui aurait servi à des salles de réunions, ou nous allons construire quelque chose qui n'existe pas, puis ça coûtera plus cher et c'est ça. Donc c'est la position que j'ai prise, depuis environ 8 mois et c'est ce qu'on fait. – Participant #20 – Espace réaménagé

D'autres demandes pour bureaux fermés ont été faites à l'équipe projet, exposant une notion de prestige liée à la symbolique du bureau et de positionnant dans la compagnie.

Afin d'éviter le cas par cas, le directeur de projet a limité les bureaux fermés à ceux dont le titre correspond à ce privilège.

Puis souvent, les décisions, au niveau des aménagements de bureau, sont prises de façon émotives et non pas rationnelles. [...] C'est vraiment une question de positionnement dans la compagnie, pour que les gens sentent qu'elle est une autorité importante dans la filiale de Vegas. Bien « si c'est vraiment ça, que tu veux refléter, bien ça prend le titre – de VP - qui va avec ». – Participant #20 – Espace réaménagé

Dans le même ordre d'idée, l'équipe projet s'est dite confrontée à un enjeu lié à la dimension de genre dans l'entreprise. En effet, deux vice-présidentes ont manifesté leur désir d'avoir un bureau de même taille que leur collègue masculin se trouvant à proximité. Celui-ci se retrouvait dans une pièce construite avant le réaménagement, dont la dimension était supérieure aux nouveaux bureaux fermés dessinés. Après quelques discussions, la situation s'est rendue à la haute direction qui a tranché en faveur de la construction des deux bureaux. Ceci entraîna également la soustraction d'espaces, initialement dédiés à des aires de travail pour les employés. En addition à la notion de positionnement, le projet de réaménagement se heurta aux dimensions constituant les anciens espaces, y compris les bureaux fermés toujours présents et attribués.

Pour une équipe, les résistances se sont manifestées suite à un sentiment d'incompatibilité avec le design. Les participants à l'affût de cette situation, nous partagent leurs interprétations sur le cas. Pour beaucoup, il s'agissait d'une façon de résister à l'uniformisation perçue dans l'esthétique du design et du désir d'incorporer leur propre identité dans le secteur.

La facilité avec laquelle les participants se sont adaptés à l'espace réaménagé semble influencée par leur expérience antérieure dans l'entreprise. Les employés n'entamaient pas tous leur transition dans les mêmes conditions. Pour les avocats, qui ont toujours

eux des bureaux fermés, une forme de résistance s'est manifestée alors qu'ils s'apprêtaient à vivre pour la première fois les aires ouvertes. En effet, pour cette équipe, la modification des façons de faire demanda « une plus grande adaptation ». Les avocats, travaillant avec beaucoup de documents, ont vu leur superficie de travail diminuée. De plus, les rencontres avec les clients, antérieurement faites dans le bureau, prendront place dans un mobilier collaboratif. Le maintien de la confidentialité a aussi été soulevé.

Intégration des espaces

À l'intégration des nouveaux espaces de travail, des équipes ont exprimé leur mécontentement quant au réaménagement vécu. La transition d'un espace clos avec partitions, à un lieu ouvert a suscité de fortes réactions chez l'employé qui a senti perdre son intimité. Outre l'aménagement physique, le manque d'implication du type consultatif a été aussi mis d'avant dans les réactions. L'équipe Marketing est un exemple de résistance perçu et/ou le télétravail est devenu une pratique courante pour pallier la frustration vécue.

[...] « On n'a pas été consulté », on n'a pas vu les plans », « je suis dans l'haleine de ma voisine », « je n'ai pas de paravent » ... « puis-je avoir de l'intimité » « on dirait une caisse populaire » ... J'en ai entendu beaucoup avec les collègues du marketing avec qui je travaille. Toute cette période de chialage aurait peut-être pu être évitée. Je ne crois pas que les gens soient très contents. Ils sembleraient qu'ils font le plus possible de télétravail, parce qu'ils peuvent se sauver. – Participant #1– Espace réaménagé

La majorité des participants ont perçu l'objectif d'uniformité des espaces, comme une restriction à la créativité et à l'individualité. La dépersonnalisation de l'espace de travail et le choix d'un style plus épuré ont soulevé des oppositions chez les employés.

[...] il y a des départements, ça a grincé des dents quand on leur demandait de

mettre les murs blancs. [...] C'est quelque chose à laquelle les gens se sont opposés « J'ai envie de mettre des photos de mes enfants » [...]. On s'est fait dire qu'on pouvait choisir une œuvre d'art à la place [...] pour personnifier l'espace commun [...] – Participant #5 – Espace transitoire

Par ailleurs, plusieurs exprimaient l'inadéquation entre l'espace de travail « standard » et les besoins singuliers des différentes équipes. Cette chargée de projet aux Productions a évoqué une négligence quant à la considération des activités « hors normes » appliquées par son département.

Je pense qu'ils ont fait de gros efforts pour consulter des gens qui sont probablement spécialistes en travail de bureau. Par contre, [...] nous ne représentons pas tous le travail de bureau « ordinaire ». Puis, ça j'ai l'impression que ç'a été négligé. [...] – Participant #13 – Espace réaménagé

Finalement, comme l'exprimait le directeur des Services Immobiliers, une résistance était palpable chez certains gestionnaires qui ont éprouvé des difficultés à s'adapter lors de la transition d'un bureau fermé à un espace ouvert, tout en voyant la superficie de la surface du bureau réduire.

Je comprends, quand on parle avec les gestionnaires qui ont actuellement des bureaux fermés et qu'ils vont les perdre... c'est ça qui les « bog ». Je suis bien placé pour dire « regarde, je le vis, je l'ai vécu, je sais de quoi tu parles. Ce n'est pas facile, mais ça se gère. ». Ce n'est pas l'enfer, c'est juste une adaptation dont il faut être conscient que ça existe. Il y a des avantages, mais il y a aussi évidemment des inconvénients. – Participant #20 – Espace réaménagé

Dans tous les cas, les façons de faire ont été altérées par le réaménagement, affectant ainsi les routines de travail. Dès lors, les gestionnaires ont exprimé la difficulté à gérer la résistance de leurs employés, quand eux-mêmes tentaient encore de s'adapter.

En somme, plusieurs mouvements de résistance et oppositions ont été identifiés par nos répondants et particulièrement par l'équipe projet responsable de la gestion. D'abord,

il y a eu le manque de support de la haute direction, du fait qu'ils ne souhaitaient pas être en aire ouverte. Ensuite, une notion de prestige et symbolique a émergé, en plus d'un conflit lié à la dimension homme-femme quant à la taille des bureaux fermés. Finalement, dans un cas spécifique, l'équipe s'est opposée au choix du design, percevant une incompatibilité avec leur identité. Lors de l'intégration des espaces à aire ouverte, certains ont senti une perte d'intimité et ont souligné le manque d'implication et de consultation dans le projet de réaménagement. D'ailleurs, l'uniformisation des espaces a été vue comme restrictive, en plus d'exposer une inadéquation entre l'espace standard et les besoins singuliers des équipes. Ainsi, l'expérience antérieure semblait influencer la faciliter à transiter à la configuration en aire ouverte, comme l'adaptation plus difficile pour ceux étant ultérieurement dans les bureaux fermés.

Tableau 3.7 Les influences sur la résistance et les effets

<i>L'expérience de la résistance</i>	
Influencée par	Manque de support de la haute-direction
	Poste en aire ouverte pour tous
	Prestige et symbolique des bureaux fermés
	Sentiment d'incompatibilité du design
	Expérience antérieure
	Manque de consultation et implication
Effets	Variabilité de l'ouverture au changement
	Perceptions négatives de la transformation
	Sentiment d'inadéquation entre le model et les besoins singuliers

L'encadrement des nouvelles pratiques

Afin de maintenir un environnement respectueux de tous, l'équipe du projet de réaménagement percevait une valeur à l'élaboration d'un code de vie, évoquant l'aspect de nouveauté et de bonnes pratiques. Néanmoins, une homogénéité dans les propos de nos répondants, concernant la pertinence d'établir un code de vie dans l'espace réaménagé, a illustré l'attachement et l'identification des employés à la culture « free » de l'entreprise.

Je pense que c'est partagé, un peu. Ce n'est peut-être pas nécessairement tout le monde qui est enthousiaste à l'idée du code de vie. [...] Il s'agit d'une impression. Je pense que le code de vie sera bénéfique, quand même. C'est sûr que l'effet de passer de notre environnement d'avant au nouveau, qui est très ouvert, les gens doivent être respectueux. – Participant #12 – Espace réaménagé

Plusieurs répondants reconnaissaient le non-alignement d'un code de vie, avec la culture organisationnelle. Cependant, certains, vivant l'aire ouverte, ne s'opposaient guère à l'idée d'un « guide de bonnes pratiques » pour l'habitation de l'espace. Ceci étant dit, nos participants abordaient les règles d'encadrement d'un œil sceptique, soulignant la question de responsabilité du maintien de règles.

Bof, les règles c'est toujours pareil. Quand on met des règles, il faut quelqu'un pour les faire respecter. Nous ne sommes pas le genre d'entreprise, culturellement les règles ici [...], il ne s'agit pas du genre de chose que – le fondateur – voulait nécessairement. – Participant #5 – Espace transitoire

Pour plusieurs, le « gros bon sens » semblait suffire pour vivre dans les espaces réaménagés. Le respect pour autrui et la tolérance étaient vus comme deux attitudes adoptées au sein de l'organisation. De plus, des participants ont énoncé percevoir la période de transition de l'espace comme une période d'adoption des façons de faire « normales », qui ne nécessiteraient pas plus d'encadrement formel.

Non, je ne crois pas aux règles, ni au mode de vie. Je ne crois pas que les gens vont apprécier se faire imposer des règles, au contraire. Il s'agirait plus de règles non-dits comme le respect. – Participant #6 – Espace transitoire

À cet égard, des membres de l'étude ont discuté avec leur équipe, suite à des craintes soulevées, telle la portée de voix, par exemple. Ces échanges ont permis à l'équipe d'obtenir une compréhension collective de l'environnement de travail souhaité par tous.

[...] Nous sommes civiles et nous avons eu les discussions là-dessus de façon informelle qui ces faits naturellement, au travers d'inquiétudes soulevées. Il n'y a rien eu d'officiel ou de communiqués « bon maintenant, il faut agir de telle façon, modifier notre comportement » rien de ce niveau. – Participant #15 – Espace réaménagé

D'autres équipes ont prôné le renforcement positif, pour l'établissement d'un environnement de travail cohésif et collectif. Des initiatives, telles des activités entre les équipes, ont été organisées pour « favoriser la cohabitation avec ses voisins ». Dans cette optique, les équipes ayant organisé ce genre d'événement ont jugé pertinent d'établir des relations avec les autres, lesquels favoriseraient l'institution d'un respect mutuel. Il est cependant arrivé, lorsque nécessaire, qu'une intervention informelle soit faite auprès de la personne concernée.

Il est très intéressant de constater qu'une directrice, ayant vécu les espaces ouverts antérieurement avec un code de vie, a perçu un avantage au déploiement de celui-ci dans le contexte de notre entreprise.

En somme, il apparaît un non-alignement avec le concept de code de vie et la culture de l'entreprise. Ceci étant dit, plusieurs ont exprimé la pertinence de créer un guide des bonnes pratiques. Cependant, les notions d'imputabilité et de responsabilité sont ressorties comme une complexité. Pour plusieurs, l'application des principes de tolérance et de respect d'autrui semblait suffisante pour structurer les pratiques. En

effet, à travers le dialogue, des équipes ont réussi à construire une compréhension collective de l'environnement souhaité. L'application d'une certaine autorégulation et le renforcement positif pour un lieu cohésif et collectif sont sortis dans quelques entretiens. Finalement, de petites interventions informelles ont quand même été effectuées lorsque nécessaires.

Tableau 3.8 Les influences sur l'encadrement et les effets

<i>L'expérience de l'encadrement</i>	
Influencée par	Culture organisationnelle
	Scepticisme
	Question d'imputabilité
	Responsabilisation
	L'ouverture au dialogue dans l'équipe
	Manque de consultation et implication
Effets	Principes de tolérance et respect
	Compréhension collective
	Nouvelle autorégulation
	Renforcement positif
	Interventions informelles

3.3.3 Synthèse sur les nouvelles pratiques, les expériences émergentes au travail et les effets

Pour chacune des nouvelles pratiques, soit : l'exécution des appels, la recherche de concentration, le maintien de la confidentialité, la gestion des sources de distractions et l'identification des repères – apparaissent de nouvelles expériences, comme la mobilité et l'utilisation de lieux alternatifs, le port du casque d'écoute avec ou sans musique, le télétravail, une certaine autorégulation et une utilisation ingénieuse des outils technologiques. La présence de nouvelles routines, dans le quotidien des employés, demande un investissement supplémentaire; un effort constant d'adaptation tout en réalisant les activités professionnelles. De cet effort supérieur dédié au travail

émerge de la résilience, de l'ingéniosité, de la fatigue, de la collaboration et une nouvelle flexibilité.

Les figures suivantes reprennent les nouvelles pratiques et les expériences émergentes partagées par nos répondants, en plus de mettre d'avant les effets clés qui en sont encourus.

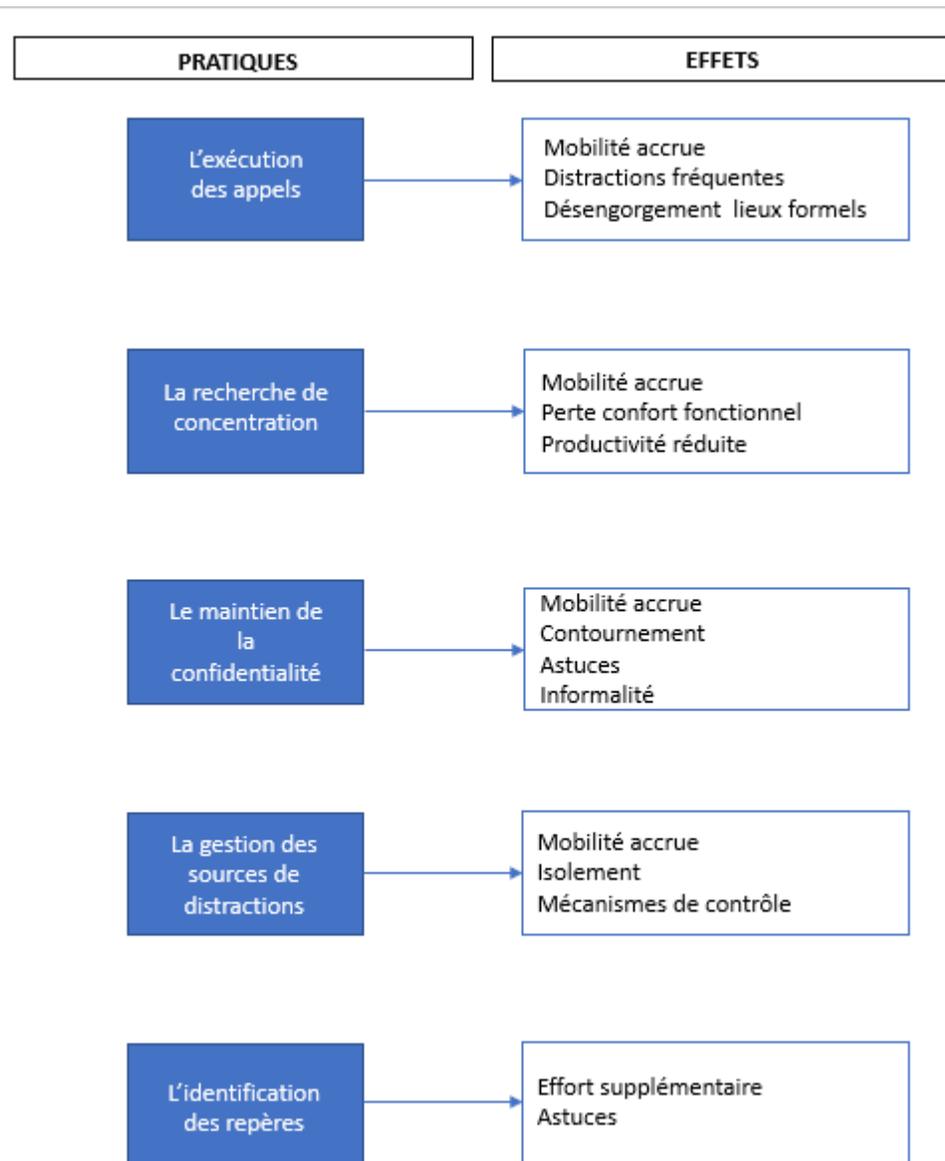


Figure 3.8 – Les cinq pratiques émergentes du réaménagement des espaces à aire ouverte et leurs effets

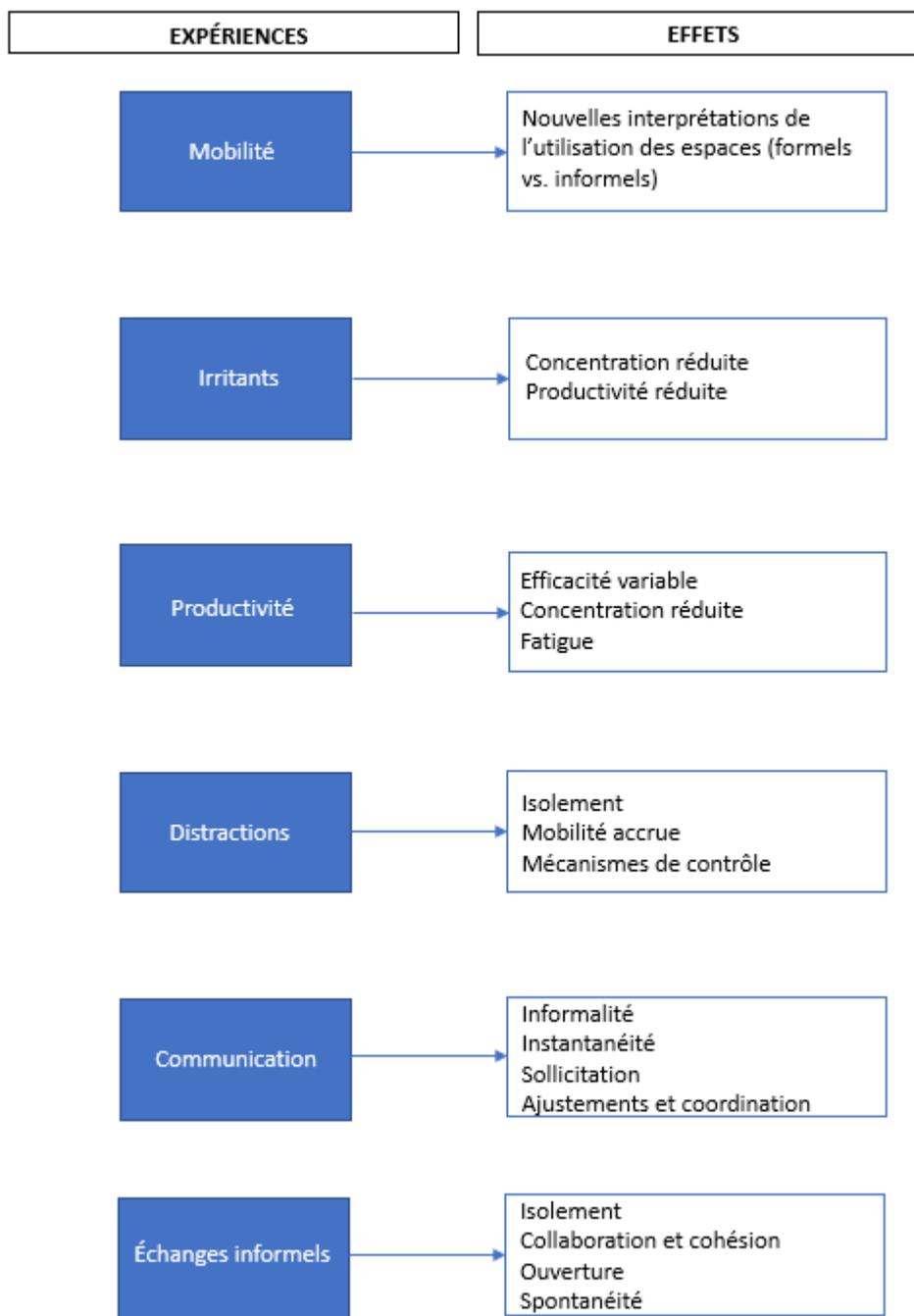
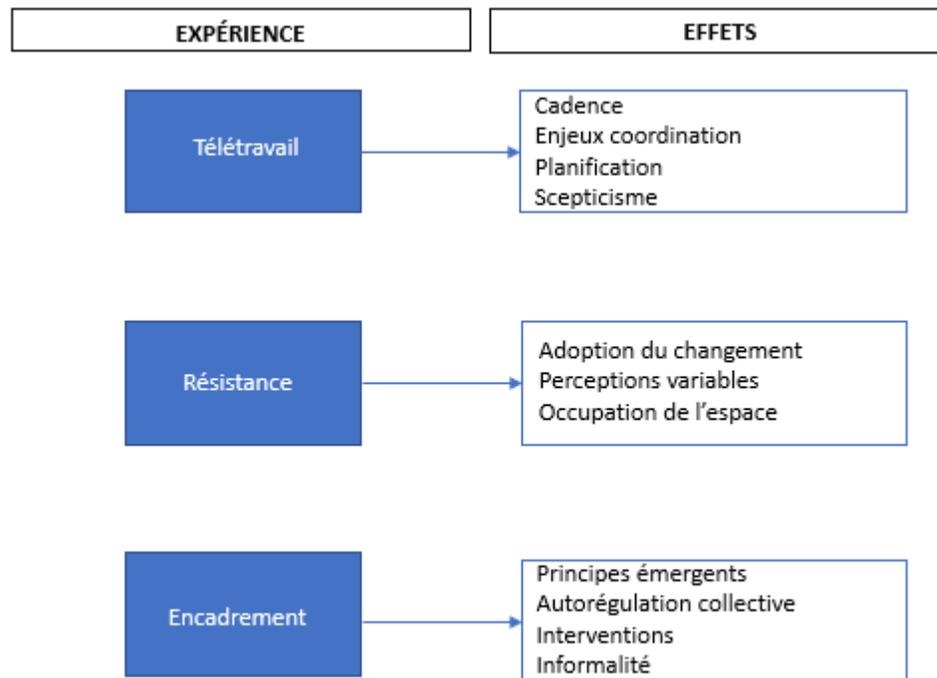


Figure 3.9 – Sommaire des neuf expériences au travail et leurs effets



(suite) Figure 3.8 – Sommaire des neuf expériences au travail et leurs effets

3.4 Conclusion

Les résultats dégagés du discours de nos participants mettent en lumière plusieurs axes d'analyse. Pour synthétiser ces apports, nous voyons d'abord que le processus suivi par la transformation suscite différents effets provenant de la temporalité fragmentée et de la communication morcelée, où nos participants auraient souhaité une plus grande transparence afin de bien comprendre la transformation des espaces qu'ils s'apprêtaient à vivre. De plus, l'absence d'un accompagnement formel entraîne l'émergence de nouveaux rôles et responsabilités, n'ayant pas été formellement désignés lors de la

planification du projet, mais devenus nécessaires pour assurer la coordination et combler des besoins spécifiques non envisagés.

Nous avons aussi constaté que l'expérience vécue de la transformation est, entre autres, influencée par les attentes et les craintes des répondants. Les attentes principales de nos répondants s'alignaient sur la prise en compte de leurs besoins spécifiques, la présence de lieux alternatifs, ainsi qu'une communication et une circulation d'information améliorées. Tandis que les craintes de nos participants orbitaient autour de la présence de bruit, de distractions, la perte de concentration et la perte de mobilier ergonomique. L'expérience vécue est aussi influencée par les représentations, positives ou négatives, faites du projet de réaménagement des espaces. Finalement, les premières expériences dans les nouveaux espaces démontrent que le choix de l'esthétique a aussi suscité des réactions quant à la question d'identité organisationnelle et le degré d'adéquation entre l'espace réaménagé et les besoins professionnels évalués par nos répondants. D'ailleurs, la présence d'enjeux, comme ceux d'accessibilité au mobilier, a influencé négativement l'expérience vécue. Finalement, nos résultats ont montré comment s'est effectuée l'appropriation de l'espace, à travers les premières adaptations quant aux façons de faire, lesquelles ont été influencées par l'absence de définition des attentes et l'inadéquation entre le modèle et les besoins réels. Ce qui explique alors le recours à la prise d'initiatives et d'autorégulation pour pallier les écarts existants.

Après quelques projets de réaménagement complétés, l'équipe responsable du projet et les personnes-ressources ont réalisé divers apprentissages et constats, comme le besoin d'être supporté par la haute direction et de délimiter les responsabilités.

Nous avons conclu nos résultats en abordant les effets encourus par la transformation des espaces de travail. Où nous avons observé plusieurs nouvelles pratiques, telles l'exécution des appels, la recherche de concentration, le maintien de la confidentialité,

la gestion de nouvelles sources de distractions et l'identification des repères. Succédant ces nouvelles pratiques sont apparues de nouvelles expériences, comme une mobilité accrue et l'utilisation de lieux alternatifs, le port du casque d'écoute avec ou sans musique, le télétravail, une certaine autorégulation et une utilisation ingénieuse des outils technologiques. Nous comprenons que la présence de nouvelles pratiques et d'expériences, dans le quotidien de nos répondants, a semblé demander de l'énergie supplémentaire due aux efforts continus d'adaptation. D'ailleurs, nos résultats ont dévoilé l'émergence d'informalité, d'ingéniosité, de flexibilité et surtout de contradictions, où les pratiques et expériences se chevauchent et coexistent simultanément.

Le chapitre suivant présente notre analyse des résultats, en lien avec les concepts et les l'émergence des éléments que nous venons d'aborder.

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Nous entamons le chapitre de la discussion en abordant les effets des espaces réaménagés sur le travail, où nous effectuons un retour sur les effets notés lors de la revue de littérature, suite auquel nous présentons d'autres effets révélés par notre étude. Puis, nous revenons sur les nouvelles pratiques développées par les employés alors qu'ils expérimentent et intègrent ces espaces, en soulignant plus particulièrement les aspects inattendus, tels que les stratégies de contournement ainsi que le travail supplémentaire requis au quotidien. Finalement, la dernière section fait un retour sur le processus suivi pour la transformation et la présence de tensions et d'effets paradoxaux. Nous concluons la discussion en dégagant des principes pouvant guider la gestion du changement, dans le contexte de transformation des espaces.

4.1 Effets des espaces réaménagés sur le travail

Nos résultats démontrent l'existence d'un lien entre la qualité de l'expérience des employés et l'environnement physique d'une organisation (Oldham et Brass, 1979), où des effets positifs et négatifs sont soulignés dans la transformation des espaces de travail en aire ouverte.

En amont de la transformation, les attentes de nos répondants quant au projet de réaménagement s'alignent avec les caractéristiques des NFOT présentées dans la recension des écrits, soit la prise en compte des besoins, la présence de zones de travail alternatives, la connectivité et la circulation, l'accessibilité, ainsi qu'une appropriation de l'espace. Les craintes anticipées de nos répondants font aussi écho à des craintes soulevées dans la littérature, soit le changement en lui-même, les distractions et le bruit, les difficultés à se concentrer, le mobilier et l'ergonomie, la proximité, le fonctionnement en aire ouverte et finalement les pratiques et façons de faire modifiées dans ces espaces. Ainsi, nos résultats exposent que les éléments évalués par nos répondants rappellent le concept de confort fonctionnel, présenté par Vischer (2008). Ce confort fonctionnel est synonyme de la capacité environnementale à répondre aux exigences requises pour l'accomplissement des activités, par les employés. Un environnement dit favorable devient synonyme d'un lieu où les individus peuvent canaliser leur énergie et attention sur les activités professionnelles, au lieu de la gaspiller sur les conditions ambiantes (p.100). Nous avons vu que ce confort fonctionnel n'était pas tout à fait atteint, dans notre cas. D'ailleurs, plusieurs des facteurs de réussite identifiés par Brunia, De Been et van der Voordt (2016), tels une configuration favorable à la communication et la concentration, la nouvelle esthétique attrayante, du mobilier ergonomique, des espaces de rangement disponibles et la prise en compte des besoins psychologiques et physiques des employés (intimité, lumière, la vue), n'ont pas été atteints, selon nos répondants, dans le projet de transformation des espaces étudiés – du moins, au moment où notre étude a été réalisée.

Nos résultats ont clairement montré que les répondants avaient plusieurs représentations faites du projet de réaménagement des espaces, comme un besoin de modernisation et de densification des espaces, un changement stratégique orienté vers la rentabilité et une structuration des processus et une nouvelle source d'attraction et

de rétention des talents. Ces interprétations distinctes du changement conçues par nos répondants évoquent les trois niveaux de référence du changement abordé par Perret (1996), lesquels sont d'ordre universel, individuel et organisationnel. D'abord, le projet de transformation des espaces apporte un changement dit universel puisqu'il s'inscrit dans des systèmes d'actions concrètes, percute les procédures et pratiques quotidiennes et nécessite une plus ou moins grande remise en cause des valeurs et croyances développées dans l'organisation » (Perret, 1996, p.10). Ensuite, l'interprétation du projet de transformation s'effectue au niveau individuel, signifiant que nos répondants ont interprété le changement en fonction de l'intérêt que celui-ci leur apporterait, en plus de considérer l'épanouissement personnel et la question identitaire (Perret, 1996, p.10-11). Finalement, « les représentations du changement utilisant un référentiel organisationnel peuvent être articulées autour de la nécessité de changement, la capacité de changement et l'identité de l'organisation » (Perret, 1996, p.12). Cette analyse en trois niveaux permet alors de mettre en évidence et conceptualiser les différentes représentations du changement développées par les participants, en y intégrant « la dimension intangible du contexte organisationnel et d'enrichir, à travers elle, l'analyse de la nature et des difficultés de l'action intentionnelle de changement » (Perret, 1996, p.6).

Suite au déploiement des aires ouvertes, l'analyse des résultats révèle une amélioration de la communication et de la sociabilité entre les pairs, tout comme l'avaient remarqué Brennan, Chugh et Kline (2002). Dans le cas que nous avons observé, cette amélioration s'explique par une meilleure fluidité de l'information, davantage d'instantanéité et une nouvelle spontanéité dans les relations interpersonnelles. Ces bénéfices semblent découler de l'ouverture et de la proximité avec les collègues. Cependant, les personnes que nous avons interrogées ont aussi souligné certains effets négatifs attribués à une décroissance du sentiment de productivité, qui serait due à l'émergence de nouvelles distractions et d'irritants. Selon nos répondants, ceux-ci

proviennent d'une plus grande sollicitation, du bruit environnant et des conversations, du manque de disponibilité des lieux alternatifs et de la mobilité accrue (Brennan, Chugh et Kline, 2002). De plus, notre étude fait ressortir des enjeux liés à la protection de la confidentialité au sein de ces nouveaux espaces. Nos résultats démontrent qu'il devient plus difficile d'assurer la confidentialité à cause de l'exposition apportée par l'aire ouverte et la circulation/mobilité des employés.

Dans les pages suivantes, nous abordons plus en détail ces effets, en montrant comment notre étude permet de les mettre en contexte et de les documenter plus finement. Nous faisons également ressortir de nouveaux éléments soulevés par notre analyse.

4.1.1 Appropriation

Les personnes rencontrées évaluent les nouveaux espaces en considérant la compatibilité avec leurs besoins spécifiques. Notre analyse démontre alors que certains besoins spécifiques n'ont pas été pris en compte lors de la conception. Un exemple de cela est la situation des employés qui utilisent encore beaucoup de documentation papier, qui jugent manquer d'espace de rangement dans le nouvel aménagement. D'autres répondants auraient eu besoin de surface supplémentaire de travail et d'espaces dédiés pour les activités de création. Ou encore, pour les personnes étant à leur poste de travail toute la journée, un bureau ajustable aurait été souhaité. Notre étude démontre que les répondants prennent des initiatives pour adapter le concept du réaménagement à leur réalité, comme les modifications de configuration, l'ajout de mobilier et la présence d'ententes informelles. Dans le cas étudié, la prise d'initiative pour l'adaptation des lieux se fait collectivement, soit avec autrui. Ainsi, tout comme Babapour, Karlsson et Osvalder (2018), nos résultats démontrent que les secteurs s'étant engagés dans une exploration collective – soit en équipe – des espaces, après la transformation, se sont appropriés les lieux en réorganisant leurs pratiques. Notre étude

montre que cette réorganisation s'est effectuée informellement, comme à travers la prise d'initiatives et l'autorégulation.

Kingma (2018) évoquait l'utilisation d'interfaces technologiques lors d'appropriation des pratiques liées aux NWW. Nos résultats abondent dans le même sens, alors que s'illustre une appropriation technologique à travers les nouvelles pratiques de communication et de localisation. Tout comme Kingma (2018), nous voyons une réflexivité spatiale chez nos répondants, lesquels s'approprient l'espace de façon créative, et ce en intégrant l'espace virtuel, physique et social, afin qu'il soit adapté à la réalisation de leurs activités et tâches.

4.1.2 Satisfaction

Les résultats démontrent que la satisfaction des répondants est, en partie, influencée par les caractéristiques physiques de l'environnement de travail et le processus suivi pour la mise en œuvre du projet de transformation (Brunia *et al.*, 2016). En effet, plusieurs répondants nous ont souligné apprécier les aspects esthétiques du nouvel espace réaménagé (Ornstein, 1989). Cependant, ces caractéristiques, bien qu'appréciées, ne suffisent pas pour les personnes interrogées qui identifient des éléments manquants dans l'espace (Kingma, 2019), par exemple l'espace de rangement, le niveau de silence, l'isolement et la quantité d'espaces collaboratifs dédiés et/ou clos. Ces aspects sont jugés nécessaires à la réalisation de leurs activités professionnelles et pour faire du nouvel espace un lieu en adéquation avec leurs besoins et leurs pratiques de travail. À l'opposé de De Been et Beijer (2014), nos résultats n'affichent pas une hausse marquée de la satisfaction liée à l'espace. Cela pourrait provenir du fait que le projet de transformation des espaces étudié n'a pas déployé le concept du travail basé sur l'activité, comme en établissant des postes non dédiés. Et donc, nos répondants ne peuvent pas jouir de la flexibilité et de la liberté promues par

ce type de configuration. La satisfaction semble alors être influencée par l'évaluation faite au regard du modèle présenté et les attentes liées à l'espace (Marans et Spreckelmeyer, 1982). Dans le cas étudié, la gestion des attentes et la façon dont elle s'insère dans le processus de transformation influencent le sentiment de satisfaction. Tout comme Vischer (2008), nos résultats ont indiqué que le degré d'implication des employés dans la conception du projet influence cette satisfaction. Notre analyse a décelé une gestion des attentes, ayant été au mieux inégale, à cause du manque d'accompagnement formel; il n'est alors pas étonnant que celle-ci ait influencé la satisfaction négativement.

4.1.3 Productivité

Notre analyse des entrevues met en relief que bon nombre des répondants se sentent moins productifs dans les nouveaux espaces, où, tout comme dans l'étude de Vischer (2008), le bruit ressort comme nuisance principale à la productivité. Dans notre étude, les distractions proviennent davantage du comportement d'autrui et ensuite des ressources matérielles, comme la sollicitation apportée par l'ouverture et la proximité, laquelle requiert davantage d'effort. L'analyse de nos résultats concorde avec ce que nous avons recensé dans la littérature, où l'aire ouverte influencerait négativement le sentiment de productivité, entre autres liée à la présence de distractions et de sollicitations multiples. Comme notre analyse démontre la présence d'un inconfort quant à la productivité dans les aires ouvertes et le recours à des lieux alternatifs clos par nos répondants, nous déduisons que les espaces fermés sont plus favorables à la productivité et à la réalisation des tâches individuelles (Vischer, 2008). À ceci, nos résultats révèlent que la mobilité, comme les déplacements dans différentes zones, où pour se rendre aux lieux alternatifs, est parfois perçue, par les personnes rencontrées, comme incommode.

4.1.4 Collaboration et relations interpersonnelles

Pour les effets attendus en lien avec le concept d'ouverture, la littérature évoque une meilleure communication, des relations interpersonnelles facilitées, ainsi que de nouvelles opportunités et expériences, lesquelles sont aussi identifiées dans le cas à l'étude, comme une meilleure cohésion d'équipe et plus de spontanéité. Nos résultats concordent avec ceux présentés dans la littérature qui montraient que la distance physique influence la perception de support à collaboration (Hua, Loftness, Heerwagen et Powell, 2011). En effet, nos répondants considèrent la distance physique entre des lieux, entre les aires partagées et la station de travail et entre les aires communes, lors de la sélection d'un lieu pour collaborer, où ceux étant à proximité étaient favorisés.

De plus, l'analyse de notre cas met en évidence l'effet de l'aire ouverte sur le niveau d'échanges et sur les canaux d'interaction choisis, à l'instar de Bernstein et Turban (2018). Dans notre cas, l'ouverture des aires de travail et la proximité favorisent une meilleure fluidité des informations, ce qui entraîne un partage de connaissances accru, suscitant une plus grande collaboration et pouvant générer des interactions spontanées (Van Marrewijk et Van den Ende (2018), qui peuvent également prendre place dans des lieux plus propices aux échanges informels. Dans notre étude, des exemples de lieux propices sont surtout liés aux mobiliers alternatifs offerts, tels les Box-offices, ou les tables collaboratives. Autrement, il y a les aires communes, les couloirs, ou les lieux donnant vue sur une certaine attraction, comme les gymnases des athlètes. Notre analyse identifie deux raisons principales pour lesquelles ces lieux ont été considérés comme étant plus propices aux échanges informels. D'abord, la première raison se rattache à la notion de partage, où tous peuvent accéder et utiliser ces espaces qui ne sont pas dédiés et lesquels ne requièrent aucune réservation préalable. Puis, il y a un flux humain plus élevé dans ces endroits, ce qui facilite les rencontres fortuites.

Nos résultats révèlent aussi une meilleure cohésion d'équipe, en partie grâce à la proximité qui apporte également davantage d'instantanéité. Toutefois, notre analyse démontre que celle-ci peut devenir une source de distraction et plus particulièrement dans un contexte où il y a un besoin de concentration. Cette plus grande instantanéité des échanges est dépeinte comme un moment de coupure dans le flux de travail de nos répondants. À cause de ces interruptions fréquentes, notre étude révèle qu'un degré supérieur d'énergie est requis pour se recentrer sur la tâche. Ce point est revenu à maintes reprises dans le propos de nos répondants.

Les répondants ont aussi évoqué éprouver une certaine crainte de déranger autrui, lors des interactions (Pepper, 2008). Cela est lié au développement de davantage de communication non verbale, comme le recours aux signes de la main pour valider la disponibilité d'un collègue qui porte son casque d'écoute – supposant qu'il peut être en appel, ou en train d'écouter de la musique. Cette nouvelle communication s'accompagne de l'utilisation des TIC qui sont appréciées pour leur caractère discret. Finalement, des comportements d'évitement ont été déployés par nos répondants pour minimiser les collaborations ou les interactions sociales (Irving, Ayoko, et Ashkanasy, 2019), comme la recherche d'isolement maintes fois réitérée. En somme, tout comme Irving (2016), nos résultats démontrent que la façon dont l'employé utilise les espaces ouverts pour collaborer est déterminée selon la compréhension que se font les personnes des espaces, le contexte physique et social. Ainsi, nos répondants adhèrent à la collaboration lorsqu'il y a un besoin et que celle-ci est soutenue par le contexte social (Irving, 2016). En effet, tout comme Irving (2016), nos résultats démontrent que l'aire ouverte n'influence pas directement la collaboration. Nos répondants ont évoqué avoir recours à la collaboration lorsqu'il y avait un besoin professionnel. À la lumière de l'analyse, le regard se pose davantage sur le soutien apporté par les aires ouvertes, pour la collaboration et donc la façon dont nos répondants utilisent les aires ouvertes qui se construit par les schémas cognitifs et les contextes physiques et sociaux.

En somme, notre analyse révèle des contradictions quant aux expériences vécues (Vischer, 2008; Brennan, Chugh et Kline, 2002) et ce, à divers niveaux. D'abord, l'esthétique de l'environnement physique et la flexibilité apportée par la configuration en mode d'activités et les installations connexes suscitent une certaine satisfaction (Brennan, Chugh et Kline, 2002; De Been et Beijer, 2014). Cependant, nos résultats indiquent que cette flexibilité ne peut pas être totalement vécue s'il y a un manque de disponibilité ou un accès difficile aux espaces. Aussi, la littérature montre que les espaces de travail basé sur l'activité apportent une flexibilité, mais cela reste une promesse « non remplie » si les éléments qui permettent cette flexibilité ne sont pas facilement accessibles. D'ailleurs, il y a la perception d'une communication plus fluide et informelle, qui permet d'optimiser l'efficacité des échanges. Cependant, les aires ouvertes apportent plusieurs distractions qui influencent la capacité à se concentrer et entraînent des effets sur le sentiment de productivité. De plus, des comportements d'évitement ont été identifiés, similaires à ceux identifiés par Irving (2016). Finalement, le manque d'intimité, le bruit et la complexité liée au maintien de la confidentialité ont aussi été mis d'avant (Marans et Spreckelmeyer, 1982; Vischer, 2008).

4.2 Développement de nouvelles pratiques

Cette présente section aborde les attentes quant aux pratiques de travail, associées à la transformation des espaces de travail. Nous établissons ensuite un comparatif avec les pratiques et les expériences réellement vécues par nos participants. Cette analyse met alors en lumière un aspect inattendu des NFOT, soit les solutions de contournement, lesquelles nous mènent à discuter du premier constat de cette étude, soit la question de l'effort supplémentaire que peuvent entraîner la vie dans ces espaces.

4.2.1 Les attentes comblées et les objectifs atteints par le projet

Dans le cas à l'étude, nous observons une influence mutuelle entre les interventions spatiales apportées par le projet de transformation, les pratiques exercées par l'individu et le contexte matériel (Van Marrewijk et Van den Ende, 2018), duquel émerge imprévisiblement des façons de faire qui se composent de nouvelles pratiques et la transformation ou persistance d'anciennes (ibid).

Dans le cas à l'étude, la flexibilité – attendue dans les NFOT – se manifeste dans plusieurs situations, comme dans les pratiques telles le télétravail et la présence de lieux alternatifs. Nous retrouvons, dans le cas de notre étude, une offre variée de zones, de secteurs et de modules, lesquels servent en principe à des types d'activités prédéfinis (Kingma, 2018), soutenant donc la prémisse courante des espaces de travail à aires ouvertes. Nos répondants ont eu accès à de tels espaces pour le travail individuel et demandant concentration (Babapour Chafi et Rolfö, 2019), comme les Box-offices ou leur poste de travail. Notre analyse fait état d'une plus grande mobilité humaine grâce à la présence de différentes zones de travail, qui elles répondent aux attentes d'une configuration flexible des espaces (Gibson, 2003). Toutefois, à l'inverse de la culture sans papier des NFOT, l'organisation étudiée utilise toujours ce genre de ressources malgré la présence de TIC, qui devrait pourtant offrir la flexibilité requise pour faire le virage au numérique (De Been et Beijer, 2014). À ceci nous observons aussi que l'organisation étudiée n'a pas opté pour un modèle reposant sur l'activité, où les postes auraient été non attitrés, ce qui leur aurait offert la flexibilité de choisir leur bureau selon leurs préférences (ibid.).

De plus, la présence accrue de virtualité, avec l'addition de nouveaux outils de communication et la présence des aires ouvertes, dans notre cas, correspond à certaines pratiques retrouvées dans les modes d'organisation du travail dans le contexte des

NFOT. La virtualité observée dans le cas étudié démontre qu'en effet, les TIC facilitent la flexibilité humaine (Gibson, 2003), en plus de rendre le travail indépendant à la spatialité et temporalité. Comme présenté dans la revue de littérature, cette flexibilisation des routines est soutenue par les pratiques virtuelles. D'ailleurs, nos résultats concordent avec les apports théoriques évoquant l'émergence d'une nouvelle autogestion (autorégulation) individuelle, alors que nos répondants doivent modifier leur façon de faire, ainsi que leurs perceptions. En effet, notre analyse démontre que la virtualité facilite la mobilité, qui peut entraîner des enjeux de communication en l'absence de la présence physique des collègues (De Paoli et Ropo, 2015). De plus, l'utilisation répandue des TIC et la multiplication des outils de communication, dans le cas à l'étude, suscitent davantage de sollicitation. En réponse à cet enjeu, certains des répondants décident de retirer les notifications, ce qui suscite quand même un effet inattendu négatif, car ces outils sont plus que jamais nécessaires pour rester informé.

4.2.2 Les pratiques et expériences réelles

En premier lieu, nos répondants évoquent des modifications dans leurs façons de faire suite à la transformation des espaces. Dans la section 3.3.1 de notre chapitre précédent, nous avons montré que ces nouvelles façons de faire peuvent être caractérisées en cinq pratiques distinctes, soit : l'exécution des appels, la recherche de concentration, le maintien de la confidentialité, la gestion des sources de distractions, ainsi que l'identification des repères. Nous reprenons ces pratiques dans les pages suivantes, afin d'exposer la complexité et les défis identifiés par notre analyse, ainsi que les moyens entrepris pour remédier aux différents défis recensés.

L'exécution des appels n'est pas une nouvelle pratique comme telle, depuis le réaménagement. Cependant, nous notons une nouvelle complexité quant à sa réalisation. En effet, antérieurement effectuée au poste de travail, la pratique des appels,

aujourd'hui, demande aux répondants de choisir le lieu pour se livrer à cette activité pourtant banale. Notre analyse a démontré que ceux-ci considèrent la nature, la durée, le nombre de participants et le bruit ambiant, pour la sélection du lieu d'où faire leurs appels. Certains décident de faire preuve de sédentarité en restant au poste de travail, tandis que d'autres ont recours à la mobilité pour se rendre dans un lieu alternatif. Le choix du lieu alternatif dépend alors différents facteurs comme les technologies offertes, la nature préméditée de l'appel et le nombre de participants physiquement présents. Ce nouveau processus décisionnel pour l'exécution d'appels demande à nos répondants d'aligner leur besoin ponctuel avec les ressources mises à leur disposition, et ce, dans un contexte où une certaine ambiguïté existe, découlant de l'absence de définition des attentes quant à la bonne pratique des appels.

Une nouvelle pratique que nous avons identifiée, suite à la transformation des espaces en aire ouverte, est la recherche de concentration. En effet, notre analyse met en relief la présence de distractions émergentes, suite au réaménagement, qui viennent perturber la concentration de nos répondants. Pour remédier à cet enjeu, nous recensons des changements liés aux réflexes de travail, lesquels s'entament par une première décision; soit rester au poste de travail, ou recourir à la mobilité. Dans le premier cas, notre analyse décèle la présence d'une nouvelle discipline et forme d'autorégulation, laquelle se traduit par des mécanismes de coupures, comme le port d'un casque d'écoute, ou la création d'une bulle. Dans le second cas, les répondants adhèrent à la mobilité pour s'isoler. Cet isolement se manifeste par l'augmentation de journées en télétravail ou la recherche de coin tranquille dans le bâtiment. Néanmoins, nous percevons la présence d'efforts supplémentaires apportés par le changement de réflexes, comme la mobilité, davantage d'énergie investie pour la productivité et des concessions, comme l'impossibilité de répondre à tous les besoins spécifiques des équipes rencontrées, qui doivent être faits par nos répondants.

Dans le même ordre d'idées, le respect de la confidentialité est également devenu plus difficile, depuis l'avènement des aires ouvertes qui apportent davantage d'exposition des données et une mobilité accrue. Bien que les données jugées confidentielles varient, notre analyse présente trois efforts principaux développés pour répondre à cet enjeu : le déploiement de règles informelles, la restriction de la circulation derrière les postes de travail et le recours à l'isolement et au télétravail. Ainsi, antérieurement cachés derrière les parois et huches du poste de travail, nous notons le développement de manœuvres de contournement et d'astuces, de mobilité accrue et d'ententes informelles d'attribution d'espace, pour maintenir la confidentialité dans les aires ouvertes.

Avec l'arrivée des espaces de travail en aire ouverte, notre analyse affiche la présence de sources de distractions vécues par nos répondants, qui sont principalement de nature environnementale, comportementale et virtuelle. Dans tous les cas, nos répondants ont senti le besoin de gérer ces distractions, à travers des exercices d'autorégulation, le recours à l'isolement et la création de mécanismes de contrôle. Ces tactiques de gestion des distractions entraînent alors davantage d'isolement, de mobilité et un contrôle informel, lesquels n'étaient pas nécessaire avant la transformation.

Finalement, la transformation des espaces de travail engendre une nouvelle complexité sur les repères et la localisation dans le bâtiment. En effet, il est démontré que nos répondants ont éprouvé des difficultés à s'orienter dans les lieux physiques et à localiser leurs collègues, depuis le réaménagement. Notre analyse expose alors la présence d'astuces, comme l'utilisation de références antérieures et une appropriation ingénieuse des TIC pour contrer cette difficulté.

En second lieu, nos résultats mettent en relief la présence de nouvelles expériences de travail vécu par nos participants – abordées dans la section 3.3.2 au chapitre précédent, qui sont la mobilité accrue, les relations interpersonnelles paradoxales, l'identification

d'irritants, des entraves à la productivité le recours au télétravail, les mouvements de résistance et l'encadrement informel de nouvelles pratiques.

Depuis la transformation des espaces, nos répondants font preuve d'une plus grande mobilité, qui est influencée par le type de rôle occupé, les outils nécessaires à la réalisation des tâches, l'accessibilité et la disponibilité des mobiliers collaboratifs, le sentiment de territorialité et finalement la rationalité, ou en d'autres mots, la validité du recours à la mobilité. Notre analyse révèle que tous ces aspects sont considérés, par nos répondants, pour justifier la décision d'être mobile ou non.

Au sujet des communications, influencées par la fluidité et l'accès à l'information, l'utilisation des TIC et le télétravail, notre analyse présente différents effets découlant du réaménagement des espaces, comme plus d'informalité, d'instantanéité et de sollicitation, ainsi que des ajustements dans les façons de faire et une coordination avec les collègues. Pour les échanges informels, ceux-ci sont également animés par la fluidité et l'accès à l'information, l'utilisation des TIC et selon l'adéquation des lieux. Nos résultats montrent les effets occasionnés par ces échanges sur l'ouverture entre les équipes, soit une meilleure cohésion et davantage de spontanéité.

Ceci étant dit, nos résultats exposent aussi la présence de nouveaux irritants, qui proviennent du bruit, de cette même sollicitation accrue, de l'accessibilité et de la disponibilité des lieux alternatifs et de la mobilité. Ces irritants ont des effets sur le niveau de concentration et de productivité de nos répondants. D'ailleurs, nos résultats dévoilent des constats marquants quant au sentiment de productivité dans les nouveaux espaces. Dans notre cas, ces aspects semblent avoir influencé le recours au télétravail, perçu comme une avenue pertinente pour l'optimisation du temps de travail et la recherche de concentration. Toutefois, les enjeux de coordination entraînés par l'utilisation plus fréquente du télétravail ont demandé un effort de planification pour

assurer une présence commune des membres d'une même équipe le site, comme le choix d'une journée précise pour les rencontres d'équipes, où tous devaient être physiquement présents au bureau.

De plus, les mouvements de résistance identifiés dans notre étude, comme par le manque de support de la haute direction, le prestige et l'aspect symbolique liés au bureau, la question d'identité et de compatibilité avec le design, permettent d'exposer l'influence suscitée par celles-ci, en plus de souligner l'importance de l'engagement des employés pour une meilleure acceptation. D'ailleurs, notre analyse illustre clairement l'impact des expériences antérieures sur la transition en aire ouverte. La présence de cette résistance, dans notre cas, a eu des effets sur l'ouverture au changement, les perceptions individuelles de la transformation et le sentiment d'inadéquation entre le modèle et les besoins singuliers des répondants. Finalement, l'expérience reliée à la perception d'encadrement et la légitimité de celui-ci semblent connectées à la culture organisationnelle, à la notion d'imputabilité et de responsabilisation et de la propension à ouvrir un dialogue dans les équipes.

Dans le cas étudié, l'absence d'encadrement formel a eu des effets sur les moyens empruntés pour l'organisation collective des pratiques et l'appropriation des lieux. En effet, nous avons noté la présence de principes, d'autorégulation et d'interventions informelles qui étaient possibles grâce à l'ouverture au dialogue entre les membres d'une même équipe et ceux partageant des espaces. D'ailleurs, notre cas démontre aussi l'influence de la culture organisationnelle sur l'approche d'encadrement empruntée, dans le sens où nos répondants préféraient majoritairement recourir au renforcement positif en apprenant à se connaître, au lieu d'emprunter des méthodes plus coercitives, ce qui a aussi semblé favoriser une tolérance et un respect envers autrui.

Nos résultats soutiennent alors la typologie des pratiques associées au contenu constitutif des NFOT de Ajzen *et al.* (2015). En effet, notre analyse des pratiques et des expériences affiche la présence de deux dimensions des NFOT, soit les pratiques de flexibilité spatio-temporelle et des modes d'organisations du travail collaboratif. Cependant, notre cas étudié ne présente pas la troisième dimension des NFOT qui repose sur un management participatif.

L'analyse des pratiques et des expériences réelles présentées ci-haut révèle l'apparition de stratégies de contournement utilisées par nos répondants pour s'adapter à la transformation des espaces de travail.

4.2.3 Effets inattendus : le développement de stratégies de contournement

Un contournement est une pratique informelle initiée pour gérer les inadéquations entre les pratiques prescrites par l'organisation dans le cadre du réaménagement des espaces et les pratiques réelles de travail des travailleurs (Kobayashi *et al.*, 2005). Ces solutions de contournement sont des actions ou des pratiques qui dévient des procédures prescrites, mais qui permettent aux travailleurs de répondre aux exceptions qui surviennent dans le courant de l'accomplissement de leur travail.

Nous utilisons la conceptualisation de Ferneley et Sobreperéz (2006) pour la notion de contournement (*workaround*), développée à l'origine dans un contexte de changements technologiques. Ces auteurs font ainsi référence au décalage entre les attentes des travailleurs envers la technologie et leurs pratiques de travail réelles : des solutions de contournement sont alors mises en œuvre par les travailleurs qui s'écartent des procédures établies. Les apports théoriques de ces auteurs nous permettent d'expliquer plusieurs de nos observations, comme le décalage entre certains éléments prescrits par l'organisation et des pratiques réelles exercées par les travailleurs en réponse ou en

résistance à ces éléments prescrits, dans un contexte de transformation des espaces. Ferneley et Sobreperéz, P. (2006) identifient trois volets à l'activité de contournement. D'abord, un employé peut avoir recours au contournement lorsqu'il rencontre des obstacles dans la réalisation de ses tâches. Les auteurs évoquent que le contournement d'obstacles se produit lorsque les travailleurs considèrent la technologie et les procédures qui y sont associées comme trop longues, lourdes ou trop difficiles, ou qu'ils n'en voient pas la pertinence pour leur travail. Dans notre cas, des obstacles rencontrés par nos répondants reposent davantage sur la présence de distractions, comme le bruit, lorsqu'ils sont à leur poste de travail pour effectuer une activité individuelle. Ces distractions influencent négativement la concentration et poussent, entre autres, l'employé à la mobilité ou à l'isolement, alors que celui-ci devrait en théorie effectuer son travail individuel au poste qui lui est assigné. Ensuite, le deuxième type de contournement identifié par les auteurs est le « contournement inoffensif » qui se produit lorsque les utilisateurs n'utilisent pas le système de la manière prescrite, mais que leurs solutions de contournement n'affectent pas la qualité du travail. Dans notre cas, le contournement inoffensif se manifeste dans l'utilisation « hors-normes » de certains mobiliers collaboratifs, comme les Box-offices qui devraient principalement être utilisés pour des appels, mais qui deviennent des lieux pour y travailler en solo, ce qui n'influence pas négativement la qualité du travail de l'employé. Finalement, le contournement dit essentiel survient lorsque des solutions sont perçues par les travailleurs comme étant nécessaires pour mener à bien la tâche en question, bien qu'elles ne suivent pas les procédures prescrites. En ce sens, nos répondants ont usé de contournement essentiel en s'appropriant informellement des espaces, comme les équipes en Productions créant les spectacles, qui ont établi un système de salles dédiées à chacune des équipes afin de leur offrir un espace de création.

Puisque le concept des NFOT repose sur les intentions prescrites, l'utilisation réelle faite et la fonction stratégique (Skogland, 2017), l'absence d'accompagnement dans la

transformation des espaces à l'étude met d'avant le rôle actif de l'employé dans « la construction physique, l'entretien, la négligence et la modification des environnements de travail physiques, ainsi que dans la construction sociale des significations, normes et valeurs qui leur sont associées (Dale et Burrell, 2008; Kornberger et Clegg, 2004; tiré de Van Marrewijk et Van den Ende, 2018, p.1134). Ceci est observable dans les comportements de contournement abordés ci-haut, qui mettent aussi en lumière différents points de tensions vécus par nos participants, entre les pratiques formelles et informelles.

Un autre apport de notre analyse est de montrer que la réalisation des activités professionnelles dans les espaces réaménagés requiert un travail supplémentaire de la part des employés.

4.2.4 Les efforts supplémentaires

Les différentes pratiques et expériences attendues et particulièrement celles inattendues recensées dans les résultats, témoignent d'un travail supplémentaire que les participants doivent déployer pour la réalisation de leurs activités professionnelles, au quotidien dans les espaces réaménagés. Dans le cas étudié, l'absence de définition des attentes quant aux bonnes pratiques à emprunter dans les nouveaux espaces, a mené les personnes rencontrées à faire des essais, à développer divers ajustements et à s'autoréguler davantage.

La perte de confort fonctionnel, l'isolement, les nouvelles représentations (ou l'influence sur les perceptions), l'émergence de principes dans l'occupation de l'espace, ainsi que le recours au contournement de solution requièrent davantage d'effort à l'individu, qui comme l'indiquent Perry et Brodie (2006), est un travail supplémentaire. Celui-ci se traduit par le besoin d'alignement et de coordination entre

les ressources offertes et les contraintes apportées par l'environnement dans lequel l'individu doit effectuer ses tâches. Cet effort supplémentaire est un travail d'articulation (Strauss, 1995), qui permet la gestion d'imprévus découlant du travail, où les procédures prescrites ne sont pas utilisées et/ou définies comme dans notre cas.

Bien que les résultats de l'étude de Perry et Brodie (2006) soient reliés à un contexte de travail mobile, les observations s'appliquent, selon nous, au contexte « d'activity-based working ». Plusieurs stratégies sont identifiées comme correspondant à un travail supplémentaire, pour les employés mobiles, par Perry et Brodie (2006). Une première consiste en des activités de réflexions et planification, où l'individu évalue l'interaction entre les activités professionnelles, les ressources accessibles et l'effort supplémentaire requis pour pallier l'écart. Transférées à notre cas, ces réflexions et cette planification se retrouvent dans la plupart des pratiques présentées dans la section 3.3.1.

Prenons en exemple l'exécution des appels où l'employé doit choisir le lieu pour effectuer ceux-ci. Cela sera-t-il fait à son poste de travail, ou dans un lieu alternatif ? Ce choix est alors influencé par la nature, la durée, le nombre de participants et le bruit environnant. Dans une situation où l'employé décide de recourir à la mobilité pour l'appel, ce dernier doit aussi réfléchir à la disponibilité des lieux alternatifs et considérer le matériel requis pour l'appel. Ainsi, dans un même ordre d'idée, l'employé doit également anticiper quels outils et quelles informations il aurait peut-être besoin; et ainsi tenter de planifier l'imprévisible (Perry et Brodie (2006)). Dans un second temps, l'individu mobile applique un travail supplémentaire dans la gestion des interactions interpersonnelles, qu'elles relèvent de la vie privée ou professionnelle. Dans notre cas, nous avons vu que les aires ouvertes apportaient une meilleure fluidité d'information et plus d'échanges informels, lesquels suscitaient plus d'instantanéité et d'interaction. Ceci étant dit, nos répondants devaient aussi gérer la sollicitation accrue entraînée par les aires ouvertes, ayant des effets sur la concentration et le sentiment de

productivité. Comme nous l'avons vu, la gestion de cette sollicitation s'est faite par le recours à l'isolement et le port du casque d'écoute, par exemple.

Un autre effort supplémentaire mentionné par Perry et Brodie (2006) repose sur le besoin de coordination et d'organisation des activités collaboratives de travail avec les autres praticiens. Nous avons vu que la mobilité accrue, ainsi que la croissance de la pratique du télétravail ont apporté des enjeux lors des débuts dans les espaces réaménagés de l'organisation étudiée. Nos répondants expliquaient qu'il était ardu d'effectuer des rencontres d'équipe où tous étaient présents. Pour remédier à cette situation, certaines équipes ont fixé des journées spécifiques où tous devraient être au bureau. Finalement, des stratégies liées à la mobilité ont été identifiées, agissant comme mécanismes d'interaction dans le travail supplémentaire (ou mobilisateur), où l'individu utilise les ressources dont il dispose, afin de contourner des contraintes liées à la mobilité. En effet, nos répondants ont eu recours à la mobilité dans maintes situations; comme pour faire des appels, pour la recherche de concentration, le maintien de la confidentialité et la gestion des distractions. Ceci étant dit, cette mobilité est influencée par le type de rôle occupé du répondant, les outils requis à la réalisation des tâches, l'accessibilité et disponibilité des mobiliers alternatifs, ainsi que le périmètre. La majorité de nos participants optait pour la mobilité lorsque cela s'arrimait avec leurs besoins et le contexte précis du moment.

En somme, nos résultats ont démontré que la transformation du travail demande à l'individu de penser de façon flexible et adaptative (Ashford, Caza et Reid, 2018). Dans l'ensemble, nous avons vu que nos répondants devaient naviguer de manière fluide entre leurs différentes tâches, leurs objectifs professionnels et les changements vécus. Finalement, l'employé doit faire preuve d'une grande agilité d'apprentissage, où différentes situations, dans divers contextes, s'entremêlent et se chevauchent dans le

quotidien. De cet effort supérieur dédié au travail, a émergé dans notre cas, de la résilience, de l'ingéniosité, de la fatigue, de la collaboration et une nouvelle flexibilité.

4.3 Retour sur le processus suivi pour la transformation

Cette dernière section du chapitre de la discussion fait un retour sur le processus suivi par l'organisation avec son projet de transformation des espaces. L'étude du processus nous permet de découvrir la présence de paradoxes, qui stimulent la réflexion sur de tels projets de transformations des espaces de travail. Nous concluons ce chapitre en réfléchissant sur un pilotage du changement revu, sur la base des résultats dégagés de l'étude que nous avons menée.

4.3.1 Analyse du processus de transformation

Nous approfondissons la discussion en nous intéressant aux effets découlant du processus de transformation suivi et à l'expérience vécue en lien avec ce processus de transformation, qui ont influencé la création de sens des employés et d'où émerge également une résistance.

L'analyse démontre les effets entraînés par le caractère séquentiel de la temporalité, ainsi que la communication morcelée et ponctuelle, du projet de transformation des espaces de travail à l'étude. Ces particularités ont généré chez les personnes rencontrées des ambiguïtés dans la compréhension et les perceptions liées au projet. Et ce, encore plus particulièrement chez les employés qui n'ont pas été directement impliqués dans le projet. Ensuite, l'expérience des espaces par rapport à l'esthétique et au choix du mobilier ont entraîné des réactions et où plusieurs de nos répondants ont eu recours au contournement et l'adaptation des lieux physiques et façons de faire, de

manière plus informelle. Ainsi, nos répondants ont fait preuve de flexibilité lors de la transition dans le nouvel environnement. Cette flexibilité s'est traduite par la capacité à créer du sens des nouvelles façons de faire, tout en se détachant des anciennes, requérant alors un apprentissage quant aux attentes et aux façons d'utiliser l'espace (Ashford *et al.* (2018) et donc un effort supplémentaire. Toutefois, l'adoption de cette flexibilité est variable. Dans le cas à l'étude, le changement de perception du bureau anticipé, où celui-ci deviendrait un lieu social et non plus un endroit destiné aux activités individuelles, n'a pas semblé être intégré par tous (De Paoli Ropo, 2015).

À maintes reprises, la littérature indique l'importance d'orienter les pratiques des employés, lors de la transformation des espaces. Dans le cas étudié, le manque d'accompagnement dans l'utilisation et l'expérience des espaces, ainsi qu'avec les pratiques s'avèrent être un vecteur important pour l'analyse des effets rapportés par les personnes rencontrées. Nous présentons ainsi nos résultats sur les éléments positifs du processus de transformation. Ensuite, nous introduisons les aspects que notre analyse a relevés comme problématiques dans le processus suivi, à la lumière du propos de nos répondants.

La présence d'une personne-ressource, dans les équipes en ayant eu une, a été reconnue par nos répondants comme un apport positif dans la réalisation du projet. Son rôle semble avoir été central dans l'adoption du changement, du fait qu'elle ait été présente pour partager et relayer l'information, pour répondre aux questions et pour encadrer informellement les façons de faire. L'impact de la présence d'une telle ressource s'est manifesté dans l'expérience vécue des participants, qui ressort comme beaucoup plus positive que les équipes n'ayant pas eu de personne-ressource. De plus, nos résultats démontrent que la grande implication de ces acteurs clés, de par leur étroite collaboration avec l'équipe du projet et leur participation à la conception de l'espace,

affecte positivement leur sentiment d'appropriation et territorialisation (Vischer, 2008, p.100).

Toutefois, notre analyse du travail d'accompagnement informel effectué par les personnes-ressources expose plusieurs difficultés rencontrées par celles-ci. En effet, nous recensons une difficulté induite par le concept du design choisi pour le projet de réaménagement et les besoins réels des équipes; le travail de priorisation des besoins qui se dit complexe; la présence de négociations, concessions et collaboration, qui demandent temps et énergie; et finalement, le besoin de délimitation des responsabilités, pour contrôler la sollicitation et les demandes. Encore une fois, le manque de définition des attentes et des responsabilités pour l'accompagnement engendre un travail supplémentaire (Perry et Brodie, 2006) pour la personne-ressource. Notre analyse démontre le besoin d'alignement et de coordination pour la personne-ressource qui effectue un travail d'articulation (Strauss, 1995) entre les attentes des employés et ceux de l'équipe projet, la réalisation de son travail professionnel et les tâches accompagnant la responsabilité d'être une personne-ressource.

D'un point de vue processuel, notre analyse met en lumière différents apprentissages liés au projet de réaménagement. Ceux-ci démontrent les effets sur l'adoption du changement lorsqu'il y a des lacunes, dans le processus de transformation. En effet, dans le cas étudié, l'absence d'un leadership engagé, l'implication variable des différents niveaux hiérarchiques, le manque d'encadrement sur la façon d'utiliser les espaces basés sur l'activité (Brunia, De Been et van der Voordt, 2016) et l'adhésion partielle au concept de travail basé sur l'activité – comme l'absence des postes non dédiés, ou la haute direction conservant ses bureaux fermés – sont ressortis comme vecteur ayant eu un impact marqué sur l'adoption variable du changement.

Nous percevons alors, dans le cas à l'étude, différentes zones où la résistance s'est exprimée. Notre analyse démontre que ces résistances ont été initiées par l'incompréhension des valeurs et l'image de marque actuelle de l'entreprise; le processus et les interprétations du changement; la tension entre le nouveau et le traditionnel; la présence d'interprétations diverses parmi les parties prenantes; et finalement, l'ambiguïté apportée par les activités lors de phase de conception et mise en œuvre de la transformation physique de l'espace de travail (Skogland et Hansen, 2017, p.104).

Notre exercice d'identification des écarts entre ce qui a bien été fait et ce qui aurait pu être fait différemment permet d'exposer différents points de tensions dans le projet à l'étude, qui sont pertinents pour ouvrir le dialogue sur les pôles influençant l'action intentionnelle du changement (Perret, 1996), soit la gestion des tensions paradoxales (Perret, 2003). En effet, notre analyse sur la résistance met en relief des tensions liées à la transformation, ainsi que des aspects inappropriés, mal conçus, voire erronés. Ces aspects dits inappropriés réfèrent indirectement à la notion de confort fonctionnel mentionné plus tôt. L'inadéquation provient alors des lacunes dans la conception de la configuration, où la compréhension fine des tâches, du travail et des besoins des personnes sont déficientes. Nous croyons que la reconnaissance de tensions peut devenir un outil pertinent à la recherche d'ajustements dans les projets de transformation des espaces.

4.3.2 Présence de paradoxes

À la lumière des effets recensés, nous identifions l'apparition de plusieurs tensions. Pour cette raison, nous poursuivons cette discussion, en adoptant une approche alternative aux tensions, soit l'exploration des paradoxes, pour mettre d'avant des pôles opposés qui se manifestent simultanément, dans le projet de transformation des espaces

à l'étude. Smith et Lewis (2011) définissent le paradoxe « comme des éléments contradictoires, mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps. » (p.382, notre traduction]. Dans notre cas étudié, les paradoxes sont ouverture – fermeture, flexibilité – rigidité et ancien – nouveau.

Ouverture – Fermeture

Le paradoxe ouverture – fermeture se matérialise à travers la dualité entre la socialisation et la solitude. Comme les pratiques de communications et d'échanges, énoncées plus haut, le révèlent, nos répondants attestent de l'accroissement et la fluidification des échanges. Toutefois, notre analyse révèle que l'ouverture des aires de travail apporte également davantage de sollicitation et de distractions, par exemple, lesquelles génèrent aussi plus de stratégies d'évitement et d'isolement. Nous voyons que ces tensions émergent entre l'individualité et le collectif. En effet, le paradoxe ouverture – fermeture, identifié dans notre étude, émerge avec autrui, où cette dynamique entraîne donc des distinctions et similarités, alors que l'individu cherche son rôle (Smith, 2000).

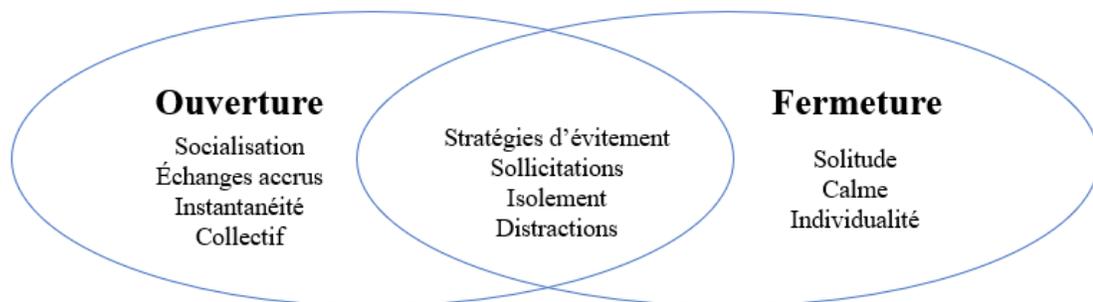


Figure 4.1 – Paradoxe ouverture – fermeture

Flexibilité – Rigidité

Malgré la présence de pratiques flexibles et d'organisation collaborative, notre analyse démontre plusieurs défis rencontrés lors de l'application du modèle des espaces réaménagés, dans l'environnement réel. Ces défis ou embûches qui émergent soulèvent des tensions entre l'aspect prescriptif et la réalité de ces transformations. Les principes qui caractérisent les NFOT et les concepts liés à l'espace les supportant, promettent la flexibilité; du temps, des pratiques et des espaces. Or, dans le cas étudié, l'agilité et la flexibilité souhaitées pour la configuration contredisent le mouvement de structuration accru des processus et façons de faire, évoqués par nos répondants, qui désigne une certaine standardisation des façons de faire. Notre étude révèle alors cette valse entre ce qui relève du prescrit et la réalité au quotidien, démontrant aussi que les motivations promues par les NFOT ne se matérialisent pas nécessairement dans le contexte réel. Ce paradoxe organisationnel souligne les demandes conflictuelles, mais simultanées de contrôle et de flexibilité, dans un contexte de performance, d'autonomisation et de formalisation des organisations (Smith, 2000, p.769)

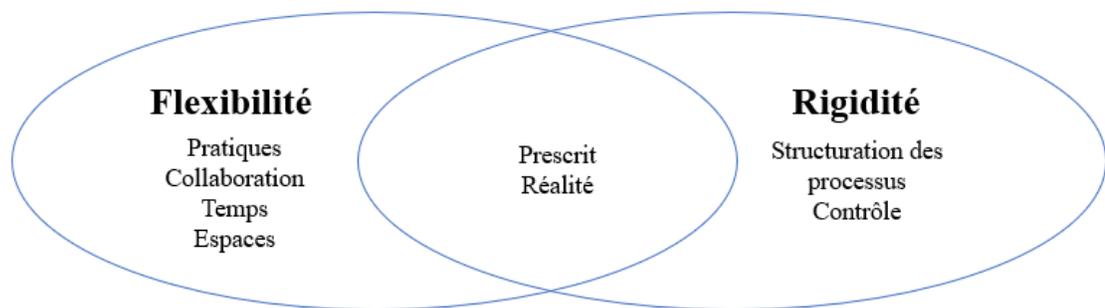


Figure 4.2 – Paradoxe flexibilité – rigidité

Ancien – Nouveau

L'analyse de nos résultats démontre que les répondants ont des représentations contradictoires quant au projet de réaménagement des espaces. Alors que certains y voyaient l'intention de modernisation des configurations physiques des lieux, d'autres percevaient une rupture quant aux discours de rentabilité véhiculant dans les propos managériaux. Dans d'autres cas, le besoin de densification des postes a été perçu en opposition aux principes d'agilité et de flexibilité souhaités pour la nouvelle configuration. Finalement, l'idée de rétention de talents s'oppose aux différentes incertitudes ressenties par nos répondants, comme « remplir la chaîne de montage au maximum » et les intentions de standardisation et d'unification, qui semblent susciter des inquiétudes et des frustrations chez quelques participants. Les diverses représentations faites du projet de réaménagement, qu'elles soient positives ou négatives, semblent donc être en tension, coexistent dans le même contexte et se chevauchant (Perret, 1996).

Ceci révèle une tension entre l'ancien et le nouveau et plus particulièrement sur l'aspect de changement. Aussi nommée paradoxe de l'apprentissage par Smith (200), cette opposition réfère à la création de sens des individus et plus particulièrement à l'articulation des tensions entre l'ancien et le nouveau. Il s'agit de la façon dont les employés intègrent ces nouvelles connaissances, quant aux expériences et façons de faire par exemple, à leurs routines et structures qui facilitent l'adoption au changement (Smith, 2000, p.766). Pour Perret (2003), la conceptualisation duale du changement organisationnel « suppose une reconnaissance des interactions réciproques entre l'action et le contexte » (p.7), où l'action de changement se conçoit dans une logique de démarcation, caractérisée par une conduite délibérée de l'acte intentionnel du changement. Ceci étant dit, le changement s'opère dans un contexte organisationnel, lequel est généralement plus conformiste et rigide.

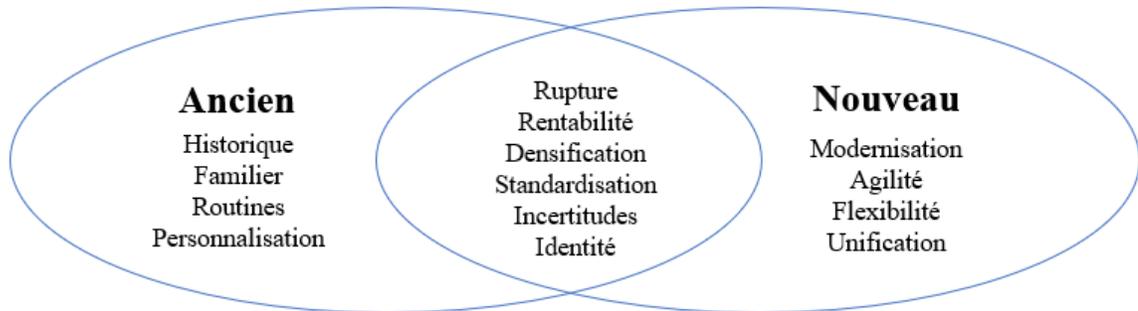


Figure 4.3 – Paradoxe ancien – nouveau

En somme, nos trois grands paradoxes identifiés ci-haut sont dynamiques et peuvent se chevaucher, cascader, entraîner de nouvelles expériences opposées et surtout ils coexistent. Il est alors préférable de voir ce tout paradoxal comme un système dynamique, où il importe de conserver un équilibre entre les tensions (Smith et Lewis, 2011). Parvenir à gérer ces tensions pour contribuer à créer un environnement propice à la créativité à travers l'apprentissage, la flexibilité et la résilience (p.393, *ibid.*).

Une approche paradoxale pour la transformation des espaces de travail

Les transformations des espaces de travail suscitent l'apparition de nouvelles pratiques et façons de faire, où l'employé tente au mieux de s'adapter et s'approprier l'espace, ayant parfois recours à des techniques et des contournements, ce qui suscite des efforts supplémentaires. Nous considérons ces solutions de contournement comme un apport positif. Celles-ci ont un caractère dynamique (Fernerley et Sobreperez, 2006) car elles évoluent au fil du processus de transformation. Nous croyons que cette recherche d'équilibre entre le changement et la stabilité gagne à être perçue comme une source d'énergie utile à la recherche d'alternatives et donc d'innovation dans le processus de transformation (Waddell et Sohal, 1998). Devant la présence de plusieurs tensions,

nous croyons qu'il importe de reconnaître que des paradoxes apparaîtront dans tout contexte d'une transformation des espaces de travail, puisqu'ils sont liés à la nature de ce changement. En effet, ces paradoxes émergent à travers la transformation. Et donc, nous soutenons qu'il ne faut pas chercher à les résoudre, mais bien atteindre un certain équilibre dans leur gestion. Accepter leur présence permettra de réconcilier l'écart entre les modélisations (le prescrit) et la réalité (le vécu) – qui, comme nous l'avons démontré, ne se réduit pas simplement à des aspects de l'environnement physique. Les individus se retrouvent à devoir naviguer les paradoxes et à s'en accodomodér, mais il importe de comprendre que ces tensions découlent de décisions organisationnelles. Ainsi, l'organisation doit se responsabiliser en réfléchissant aux effets du changement déployé, à travers des choix conscients, et en reconnaissant les paradoxes qui émergent au fil de l'évolution du projet afin d'accompagner les employés de manière à ce qu'ils n'assument pas seuls les efforts et tensions qui en découlent.. Nous voyons quand même, à la lumière des résultats, que les individus naviguant les paradoxes, font preuve de résilience, d'apprentissage et de flexibilité. En somme, les organisations devraient apprendre des stratégies de contournement et des effets paradoxaux identifiés qui peuvent devenir des sources très utiles pour analyser de façon critique la conception du design et du système, afin d'envisager le développement d'alternatives plus adaptées aux besoins des employés (Fernerley et Sobrepez, 2006, p.155).

4.3.3 Réflexion sur le pilotage des changements d'espaces de travail

Nous venons de démontrer que les transformations des espaces génèrent des paradoxes et que l'acceptation de ces paradoxes s'avérerait bénéfique, pour la gestion du changement qui justement peut être définie comme « la gestion dans le temps et dans l'espace de logiques paradoxales » (Perret, 2003, p.13). Nous réitérons notre approche qui valorise la reconnaissance des paradoxes, en les acceptant, sans toutefois chercher

à les résoudre. Nous poursuivons le dialogue sur nos réflexions quant au pilotage du changement lors de projets de réaménagement.

Nos résultats révèlent les effets produits par le processus suivi lors du projet de transformation des espaces de travail dans l'organisation étudiée. Ceux-ci mettent en lumière des éléments importants et peu discutés jusqu'à présent, comme la présence d'efforts supplémentaires et d'effets paradoxaux, qui gagneraient à être considérés lors de l'implantation d'un nouveau modèle d'organisation des espaces de travail. La substitution de la notion classique de résistance, à celle de paradoxes et de tensions, offre un terrain beaucoup plus large et fertile à l'analyse des difficultés liées à l'adoption du changement (Perret, 2003, p.29). En effet, cette approche permet d'intégrer les transformations spatiales, les événements organisationnels et les aspects contextuels spécifiques, qui s'expriment simultanément en contexte de changement (Skogland et Hansen, 2017).

En partant de l'expérience concrète acquise sur le terrain empirique et les pratiques observées, nous dégageons les grands principes identifiés, suite à l'analyse des résultats, lesquels peuvent guider la gestion du changement dans un projet de transformation des espaces.

L'engagement tout au long du processus (avant, pendant, après)

Les répondants, dans notre cas, ont des attentes spécifiques quant à tout projet de réaménagement, qui incluent la considération de leurs besoins spécifiques, la présence de lieux alternatifs pour accomplir certaines tâches et une meilleure circulation des informations dans les échanges. Ils sont les mieux placés pour communiquer leurs besoins et c'est pourquoi il est bénéfique d'adopter une gestion plus participative et inclusive, qui encourage la communication, le partage d'information et une

consultation accrue, ce qui motive les employés à s'impliquer et adhérer plus facilement au changement (Waddell et Sohal, 1998). La gestion participative est d'ailleurs la troisième dimension des NFOT évoquée par Ajzen *et al.* (2015), laquelle était manquante dans le cas étudié.

Une connaissance des besoins de différents rôles et une compréhension approfondie des façons de faire

Notre analyse a mis de l'avant l'importance de posséder une compréhension des besoins et des pratiques, pour les différents rôles dans l'organisation. Nous avons vu qu'une connaissance faible de ces éléments peut entraîner des frustrations chez nos répondants, qui sentent une inadéquation entre le modèle offert et les besoins réels. Pour assurer la création d'un modèle plus aligné avec les attentes, nous recommandons d'exécuter une analyse des besoins. Celle-ci peut se faire à travers la création de persona, sous une approche collaborative, en invitant les différents groupes d'employés à venir partager leurs besoins et leurs attentes. L'approche co-créative des persona permet de gagner une compréhension approfondie des différents contextes, des rôles et des activités professionnelles propres à ceux-ci. Nous supposons que ces portraits offrent la personnalisation nécessaire, lors de la phase de conceptualisation, pour un modèle ou un design plus aligné sur la réalité des employés.

Un encadrement et une éducation des employés

Un processus de transformation des espaces qui favorise une communication solide et continue influence positivement l'expérience des employés. Il importe de proactivement informer ceux-ci du changement, de sa raison et d'ouvrir un dialogue transversal afin de prendre en compte les interrogations et inclure les employés, à tout niveau, afin de comprendre comment ils seront affectés par la transformation (Kreitner

et Kinicki, 2007; tiré de Brunia, De Been, et Van der Voordt, 2016, p.32). Cette communication soutenue permet de véhiculer les attentes du projet quant aux nouvelles façons d'occuper l'espace, suite à la transformation.

Une approche itérative et participative

Notre étude a révélé la présence d'efforts supplémentaires et de paradoxes dans la transformation des espaces de travail dans l'organisation étudiée. Nous estimons que ces aspects ne sont pas uniques à cette organisation, puisque ces différents effets découlent en fait des modifications à l'espace et non de particularités de cette organisation. Nous croyons que les efforts supplémentaires et les paradoxes pourraient apparaître dans d'autres organisations s'engageant dans une transformation similaire. Dans le cas de l'organisation étudiée, ces aspects ont permis d'identifier les écarts entre la vision du réaménagement et son déploiement puis son application réelle. Ces écarts, entre ce qui est attendu et ce qui est concrétisé, sont significatifs dans l'évaluation continue du succès d'une transformation. Nous recommandons alors d'emprunter une démarche itérative pour toutes les différentes phases du projet, comme la prise du pouls collectif dans la phase de déploiement, afin de reconnaître la présence de tels écarts et d'y répondre de manière agile.

Tableau 4.1 – Les grands principes d’un accompagnement au changement revus pour les transformations des espaces de travail

Quatre principes	Éléments sous-jacents
Engagement continu	<ul style="list-style-type: none"> • Considérer les besoins • Offrir des lieux alternatifs • Développer une fluidité de l’information et des échanges • Gérer de façon participative
Compréhension approfondie des rôles et des pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des Personae – Représentation des différents groupes d’employés • Partager les besoins • Aligner les besoins
Encadrement et éducation des pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Communication solide et continue • Informer sur la nature et l’impact du changement • Ouverture au dialogue pour la gérer les interrogations, et les attentes • Partager les bonnes pratiques d’utilisation des espaces
Une approche itérative	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des paradoxes et efforts supplémentaires • Identification et gestion des écarts entre la conception et le vécu • Amélioration continue et agilité

Nous concluons l’analyse des résultats en réitérant l’influence de l’absence de la troisième dimension des NFOT dans notre cas. Rappelons que le principe est de déployer un management participatif (Ajzen *et al.*, 2015). À la lumière des résultats de notre étude, nous constatons l’importance d’opter pour une approche participative, qui mobilise activement les employés. Cette conception implique directement les personnes qui font le travail, car ce sont elles qui sont le mieux à même d’expliquer la nature de leur travail, ainsi que leurs besoins spécifiques. Le recours à une approche

résolument participative pour mener ces projets de changement permet de déployer une organisation du travail et des outils plus « collés » aux pratiques concrètes, permettant de minimiser le développement de stratégies de contournement. Cette participation offre également une meilleure adhésion au changement, pouvant réduire les oppositions.

CONCLUSION

Nous avons entamé notre recherche avec l'objectif d'explorer et de comprendre les effets vécus par les individus lors d'une transformation de leurs espaces de travail. Nous souhaitons également nous pencher sur le processus suivi par l'organisation pour mener cette transformation, afin de comprendre les influences apportées par celui-ci sur l'expérience des employés. Dans ce dernier chapitre, nous revenons sur les grandes lignes de notre recherche, en soulignant d'abord les contributions de notre recherche et en présentant leurs retombées possibles. Nous abordons ensuite les limites de cette étude et les avenues potentielles de recherche à considérer dans le futur.

Dans l'introduction, nous avons présenté le sujet de notre recherche en justifiant sa pertinence et son importance. En effet, nous avons vu que l'organisation spatiale du travail connaît actuellement des transformations. Or, bien que d'actualité et de plus en plus étudié, la compréhension de ce phénomène demeure encore à être approfondie. En effet, la manière dont le processus de transformation se déroule et la façon dont les individus s'adaptent à travailler dans ces espaces sont toujours à mieux comprendre. Ainsi, la multiplication des études de cas sur ce sujet est tout à fait pertinente.

Le premier chapitre a présenté une recension des écrits portant notamment sur les nouvelles formes d'organisation du travail, la conceptualisation de la notion d'espace et les effets des transformations des espaces de travail sur les individus. Cette recension a permis de faire ressortir des aspects contradictoires générés par les projets de

transformation des espaces de travail. Elle nous a conduits à formuler notre problématique et les objectifs de notre recherche, celle-ci s'articulant autour du désir d'exploration et de compréhension des effets vécus par les individus lors d'une transformation des espaces de travail. Plus spécifiquement, les ambiguïtés et les contradictions entourant le déploiement des NFOT nous ont inspirées à nous interroger sur les premières expériences de travail dans un espace réaménagé de manière ouverte et l'expérience vécue quant au processus de la transformation.

Le deuxième chapitre a présenté la démarche méthodologique utilisée pour conduire notre recherche, inspirée d'une approche qualitative et exploratoire visant à examiner l'expérience subjective des individus confrontés à une transformation de leurs espaces de travail. Nous avons également présenté le cas étudié, soit un projet de réaménagement des espaces, prenant lieu dans une organisation artistique québécoise. Le projet de transformation s'effectuait au siège social, lequel accueillait environ 1 200 employés avant la pandémie et où nous avons mené une série de vingt entretiens. Le troisième chapitre a présenté l'analyse des données recueillies en fonction de trois grands thèmes : le récit du processus de transformation, l'expérience vécue de la transformation, les effets de la transformation sur le développement de nouvelles pratiques et les expériences vécues par les individus.

Les contributions et leurs retombées

Notre analyse des résultats a mis en relief cinq grandes contributions. Une première contribution repose sur la complémentarité d'effets théoriques recensés dans la littérature. En effet, notre recherche supporte les propos portant sur la présence d'appropriation dans les transformations, laquelle s'est manifestée à travers la prise d'initiatives pour l'adaptation du concept théorique du réaménagement à la réalité

(Babapour, Karlsson et Osvalder, 2018) et avec les technologies pour le développement de nouvelles pratiques de communication et de localisation (Kingma (2018)). De plus, notre recherche a mis en relief différents éléments influençant le sentiment de satisfaction dans les nouveaux espaces, en démontrant que celle-ci est influencée par les caractéristiques physiques de l'environnement de travail et le processus suivi pour la mise en œuvre du projet de transformation (Brunia *et al.*, 2016). Nos résultats soutiennent également le constat de Kingma (2019) sur l'esthétique et les aspects physiques, qui bien qu'importants pour la satisfaction, ne suffisent pas pour compenser les manques perçus par les employés. La satisfaction est alors influencée par l'évaluation du standard promis et les attentes liées à l'espace (Marans et Spreckelmeyer, 1982). Nos résultats ont également confirmé l'importance de l'implication des employés dans la conception du projet, comme une influence sur la satisfaction (Vischer, 2008). Au sujet de la productivité, nous avons découvert que plusieurs personnes se sentaient moins productives dans les nouveaux espaces (Vischer, 2008), identifiant le bruit comme nuisance principale. L'aire ouverte influence alors le sentiment de productivité dû à la présence de distractions et d'une sollicitation accrue. D'ailleurs, nos résultats ont démontré que la mobilité accrue permise par ces espaces ouverts, bien que présentée comme un de leurs avantages, peut être perçue comme incommode.

Au sujet de la collaboration et des relations interpersonnelles, nous avons noté une meilleure communication et des relations interpersonnelles facilitées, ainsi que de nouvelles opportunités et expériences, comme une meilleure cohésion d'équipe et plus de spontanéité (Van Marrewijk et Van den Ende (2018)). Notre recherche ajoute à ce sujet la présence de lieux perçus comme étant plus propices aux échanges, à cause d'une accessibilité pour tous, ainsi qu'un flux humain plus élevé, lequel favorise les rencontres fortuites. D'ailleurs, notre recherche soutient les apports de Pepper (2008) quant à la crainte de déranger autrui, vécue par les employés habitant les aires ouvertes.

Poussant cette réflexion, nous avons observé que cette crainte peut mener à une nouvelle communication non verbale, laquelle est supportée par les TIC pour leur caractère discret. Nous avons également pu témoigner de comportement d'évitement et de recherche d'isolement (Irving, Ayoko, et Ashkanasy, 2019). Globalement, ces résultats pointent vers la présence de plusieurs contradictions quant aux expériences vécues des répondants (Vischer, 2008; Brennan, Chugh et Kline, 2002), par exemple une meilleure fluidité de l'information et plus de spontanéité dans les interactions, ce qui s'oppose au phénomène de sollicitations accrue, devenant une des sources de distractions, laquelle affecte négativement la concentration et pousse aussi à l'isolement, dans certaines situations.

Une seconde contribution s'articule autour de l'écart entre les attentes promises par ces espaces réaménagés et les pratiques prenant concrètement place dans un espace de travail réaménagé de manière ouverte. Nous avons démontré que cette modalité d'organisation de l'espace, appartenant à la grande famille des nouvelles formes d'organisation du travail, doivent s'accompagner de principes clés, comme l'ouverture, la flexibilité et la virtualité. Toutefois, comme rapportées à la section 4.2.1, ces attentes peuvent se présenter partiellement, ou entraîner des effets inattendus, lors d'une transformation des espaces. Nous avons démontré que la présence de lieux alternatifs mène en effet à une plus grande mobilité humaine, laquelle s'aligne avec l'attente de flexibilité, aussi soutenue par les TIC. D'ailleurs, tout comme présenté dans la littérature, nous avons pu témoigner d'une nouvelle autogestion (autorégulation) individuelle, un changement de perceptions et une réappropriation des façons de faire. Toutefois, notre recherche démontre que les principes soutenus par les NFOTs peuvent aussi générer des effets opposés à ceux attendus ou désirés. Notre recherche a mis d'avant la présence d'enjeux liés à l'ouverture, la flexibilité et à la virtualité, comme ceux de communication à cause de l'absence physique des collègues et de sollicitations accrues.

Notre troisième contribution porte sur le constat d'effets inattendus quant aux pratiques déployées par les personnes suite à la transformation de l'espace. Notre analyse des pratiques et des expériences, présentée à la section 4.2.2, a révélé l'apparition de stratégies de contournement utilisées pour s'adapter aux transformations spatiales vécues. Nous avons présenté les différentes formes prises par ces solutions de contournement, telles que décrites par les personnes de l'organisation focale interrogées et qui se manifestent lorsque les employés rencontrent des obstacles dans l'exécution de leurs activités professionnelles, lorsqu'il y a une utilisation inadéquate du mobilier et des espaces, ou encore lorsqu'il devient essentiel de recourir aux solutions de contournement pour assurer la réalisation du travail. Ces stratégies personnelles et informelles ont mis d'avant le rôle actif de l'employé dans la création de nouvelles façons d'occuper l'espace et d'y travailler. Ces contournements ont aussi éclairé la présence de tensions vécues par l'individu, entre les aspects normatifs de la transformation, accompagnés de pratiques formelles et la réalité telle vécue par nos participants. Nous croyons que cette contribution peut devenir un outil clé pour les organisations optant pour une transformation de leurs espaces de travail. L'identification des effets inattendus et des pratiques y étant liées démontre que les transformations des espaces peuvent demander des efforts supplémentaires pour les employés. Nous avons vu qu'en l'absence de définitions des attentes et d'un encadrement concernant l'occupation de l'espace, les employés vont prendre des initiatives pour faciliter leur adaptation dans ces espaces réaménagés. Ces ajustements personnels leur permettent la gestion des imprévus, ou des inadéquations entre le modèle et leurs besoins. D'ailleurs, l'identification d'efforts supplémentaires a exposé le besoin de flexibilité et d'adaptativité humaine, dans le contexte des transformations spatiales.

En lien avec les effets inattendus, nous nous sommes aussi intéressées aux aspects qui ont influencé l'expérience vécue du processus suivi de la transformation. Comme nous

l'avons vu, la communication sporadique et la temporalité morcelée ont généré, dans le cas de l'organisation étudiée, des ambiguïtés dans la compréhension et les perceptions liées au projet. De plus, l'absence d'accompagnement formel et d'encadrement des pratiques est ce qui a mené aux différentes stratégies de contournement. Ceci étant dit, dans ce contexte peu encadré, notre analyse a révélé l'émergence de rôles informels d'accompagnement, comme les personnes-ressources. Ces acteurs se sont avérés clés dans l'expérience de nos répondants, qui ont alors évoqué le sentiment d'avoir été entendus, plus informés et mieux soutenus tout au long du processus, comparativement aux équipes n'ayant pas eu de personnes-ressources. Ainsi, notre analyse a démontré les effets positifs de l'implication des employés dans le projet de transformation sur leur expérience, tant pour les personnes-ressources que pour les employés. Ceci étant dit, la nature informelle de ce rôle d'accompagnateur a aussi été synonyme d'efforts supplémentaires devant être investis de la part de ces personnes-ressources. Nous avons identifié plusieurs facteurs importants pour assurer une plus grande adoption du changement, comme le support de la haute direction, un encadrement des pratiques et une adhésion plus complète aux principes du modèle du travail basé sur l'activité. Finalement, la résistance notée dans le cadre de cette étude provient d'incompréhensions, du processus de changement, des représentations individuelles et de l'ambiguïté quant au phénomène de transformation.

Une quatrième contribution porte sur l'identification de trois paradoxes ayant émergé de notre exercice portant sur les écarts, entre les bons coups et les lacunes, lors du projet de réaménagement. Ces paradoxes s'articulent autour de trois polarités : ouverture-fermeture, flexibilité-rigidité et ancien-nouveau. La reconnaissance et l'inclusion des paradoxes nous ont permis de poser un regard nouveau sur les transformations de l'espace. En effet, sachant que ces transformations suscitent l'apparition de nouvelles pratiques et d'expériences paradoxales, nous avons montré que les employés s'adaptent et s'approprient l'espace en ayant recours à différentes techniques, dont les stratégies

de contournement. Si elle est perçue positivement et de manière dynamique ou évolutive, cette appropriation par les personnes peut servir d'indicateur, voire même d'inspiration, pour réconcilier l'écart entre l'aspect normatif de la configuration et la réalité de son déploiement concret. Nous avons soutenu qu'une approche paradoxale positionne l'individu comme vecteur principal de réinvention, ce qui nous conduit à réitérer l'importance d'accepter la présence irréductible de paradoxes, plutôt que de chercher à les résoudre ou à les faire disparaître.

La dernière contribution repose sur l'élaboration de quatre grands principes pour le pilotage du changement mobilisant ces paradoxes, où ils sont présentés comme alternative à l'approche classique qui cherche à réduire la résistance. Sur la base de nos résultats et de notre analyse, nous avons créé une grille d'accompagnement qui valorise un engagement continu, une connaissance des besoins et des pratiques, un encadrement et une éducation et finalement une approche itérative. Cette dernière contribution prouve l'importance d'une gestion du changement dite « bottom-up » et participative, qui mobilise activement les personnes qui font le travail, qui sont le mieux à même d'expliquer ce qu'elles font et quels sont leurs besoins. Cette compréhension permet de déployer des outils ou des approches plus « collées » aux besoins et aux pratiques des personnes – et évitent que celles-ci s'y opposent ou aient à développer des stratégies de contournement pour continuer à faire leur travail. Enfin, cela assure que la transformation de l'espace déployée soutient bien l'accomplissement de leur travail et contribue à en faire un changement réussi.

Les contributions identifiées, dans cette recherche, ont des implications pour les praticiens. En effet, celles-ci devraient guider leur compréhension de ce qui se passe dans ces espaces et inspirer l'approche adoptée pour mener ces projets de transformation. À cet effet, nous réitérons notre cinquième contribution qui démontre

l'apport incontournable d'une approche participative pour des projets de transformations.

Les limites de la recherche et les pistes de recherche futures

Une première limite de cette recherche repose sur l'approche du cas unique choisie pour réaliser cette étude. Cette approche nous a permis d'étudier en profondeur le projet de réaménagement et le processus suivi, dans un contexte spécifique. Nous avons vu que notre organisation opère dans l'industrie du divertissement et le domaine artistique et que cette entreprise possède une culture et une histoire bien singulière. Ainsi, nous considérons qu'il serait important de poursuivre l'étude des projets de transformation des espaces sous une approche intracas, par exemple, afin d'établir des comparatifs quant au processus transformationnel suivi dans d'autres organisations.

Une seconde limite pour notre étude s'articule autour de la temporalité de la recherche. En effet, bien que le projet de transformation étudié s'étalait sur environ 2 ans, nous avons passé 4 mois sur le terrain empirique à collecter des données. Au moment d'entamer la cueillette, le projet de transformation avait débuté, ce qui nous a donné l'opportunité de collecter des témoignages faisant justice aux différentes étapes du projet; où des répondants étaient toujours dans les anciens espaces, d'autres dans les espaces transitoires et finalement plusieurs étaient dans les espaces réaménagés. Néanmoins, cette étude représente un moment précis dans une transformation s'étalant sur une temporalité plus longue. Nous voyons en ceci une opportunité future de recherche, qui consisterait en une étude longitudinale du phénomène. En effet, alors que le phénomène de transformation des espaces progresse dans le temps, des observations et des entretiens récurrents avec nos participants permettraient d'enrichir l'analyse de nos constats, dans un contexte où la temporalité évolue.

Une troisième limite pour ce mémoire repose sur le nombre de participants interviewés et la quantité d'observations faites. Nous croyons avoir réussi à offrir une représentativité juste des différentes expériences vécues dans cette transformation des espaces. Ceci étant dit, les futures recherches portant sur le sujet pourraient solliciter un plus grand nombre de répondants, tout en effectuant davantage d'observations sur le terrain afin de vivre la dynamique des espaces réaménagés et témoigner des différents effets recensés.

Les limites présentées de notre étude représentent aussi des possibilités de recherche pour le futur. Nous croyons également que nos contributions mériteraient d'être explorées davantage. À titre d'exemple, d'autres paradoxes pourraient être établis, nos principes pour une gestion du changement revisitée pourraient être mis à l'épreuve dans un autre contexte organisationnel.

Alors que nous rédigeons les dernières pages de cette recherche, le monde du travail est encore radicalement altéré par la pandémie. Depuis plus de 10 mois, plusieurs personnes se sont retrouvées en arrêt de travail et une grande majorité a vu leur espace de travail professionnel se transporter du bureau à la table de cuisine, au garde-robe, au garage, dans une chambre dans leur domicile. Les frontières entre la vie personnelle et professionnelle se sont brouillées : travailler à toute heure, avec la famille présente, ou dans un contexte de solitude. Nous avons dû tous nous ajuster, parfois brutalement, à ce nouveau contexte professionnel. Mais ce qui était étrange ou inconnu au début est rapidement devenu notre nouvelle réalité.

Un changement plutôt important constitue en la virtualisation totale des pratiques de travail. Quelques organisations ayant déjà des employés « mobiles », comme les firmes de consultation, étaient relativement équipées pour accueillir cette nouvelle façon de faire. Cependant, pour beaucoup d'autres organisations, un plan rapide a dû être créé

pour équiper leurs employés avec les outils technologiques et les plateformes nécessaires à la réalisation du travail à domicile; où on y retrouve les caractéristiques d'un travailleur mobile pouvant exécuter ses activités professionnelles de n'importe où. Malgré l'effort des organisations quant à l'urgent déploiement des outils technologiques et de la réorganisation des façons de faire, les employés ont-ils reçu le soutien nécessaire dans l'appropriation des outils technologies, tant sur le plan des fonctionnalités que des usages ? De plus, dans ce contexte de travail 100% à distance, il faut reconnaître les effets sur les communications et les échanges, qui étaient, malgré tout, appréciés dans les espaces de travail à aire ouverte. Depuis que le travail à domicile est devenu la norme, toutes les interactions professionnelles se déroulent sur une plateforme de communication comme Microsoft Teams, Zoom, Webex et autres. Les rencontres en visioconférence sont devenues pratiques courantes. Pour certains, cette « nouvelle pratique » était déjà habituelle dans leur ancien environnement professionnel. Pour d'autres, le recours aux rencontres virtuelles a constitué un tout nouvel apprentissage. Comment ouvrir le microphone ? Comment partager son écran ? Quand se mettre sur silencieux ? Quand ouvrir sa caméra, ou non.

Plus largement, l'espace de travail en organisation sera-t-il aussi appelé à vivre une transformation dans ce contexte de pandémie ? Il est maintenant évident que celle-ci laissera des traces sur le travail. Cependant, nous ne savons pas encore lesquelles. Allons-nous retourner au modèle pré-pandémie, avec une présence au bureau tous les jours ? Les organisations décideront-elles d'opter pour des modes hybrides, comme demander aux travailleurs d'être présents 2 jours par semaine ? Dans d'autres situations, les organisations opteront-elles pour un travail totalement virtuel et délaisseront leurs bureaux ?

Toutes ces interrogations nous mènent à cette réflexion finale : quelle forme prendra l'organisation du travail dans les prochaines années, assumant que la population pourra

éventuellement réintégrer la société sociale de la sphère professionnelle ? Le futur et les nouvelles recherches qui seront développées, nous le dirons.

ANNEXE A

GUIDE POUR LES ENTREVUES INDIVIDUELLES

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

- Pourriez-vous vous présenter brièvement : le poste que vous occupez, depuis combien de temps vous travaillez [organisation], votre expérience antérieure ?

ACTIVITÉS DE TRAVAIL

- Pourriez-vous m'expliquer en quoi consistent vos tâches, au quotidien ?
- Pourriez-vous me donner des exemples de tâches pouvant être réalisées de n'importe où (ex. : ailleurs qu'à votre bureau, en télétravail à la maison, sur la route etc.) ? Pourriez-vous me donner des exemples de tâches qui doivent absolument être réalisées au bureau ?
- Au cours d'une semaine-type de travail, quelle est la proportion du temps habituellement passée au bureau/ailleurs ?
- Au cours d'une semaine-type de travail (ou d'une journée-type), quelle est la proportion du temps habituellement dédiée à des réunions, du travail d'équipe, de la collaboration avec vos collègues ? V/S la proportion de temps habituellement dédiée à du travail individuel/nécessitant de la concentration ou de l'isolement ?

PROJET DE REVITALISATION DES ESPACES

- À quelle étape du projet votre étage est-il rendu (ex. : planification du futur aménagement, nouvel aménagement déjà réalisé etc.) ?

En fonction de la réponse, certaines questions des sections suivantes pourraient ne pas être posées, ou formulées différemment.

- De manière générale, que pensez-vous du processus suivi par ce projet ? Comment en êtes-vous, ou en avez-vous été informé ?
- Comment vous a-t-on communiqué les différentes étapes et décisions relatives au nouvel aménagement de votre étage ? Avez-vous été invité à participer aux choix de rénovation ?
- Comment s'est effectué le réaménagement ?

PLANIFICATION DU FUTUR AMÉNAGEMENT

- Comment décririez-vous vos espaces de travail antérieurs (avant le déménagement) ? Qu'est-ce que vous aimiez ? Qu'est-ce que vous aimiez moins ?
- Comment les choix d'aménagements ont-ils été faits pour les nouveaux bureaux ? Avez-vous été consulté ? Comment ? Quel rôle avez-vous joué dans ce projet ?

Si le participant n'est pas encore déménagé dans le nouvel espace :

- Quelles sont vos attentes face au futur aménagement ?
- Avez-vous des craintes ou réticences face au futur aménagement ?
- D'après ce que vous pouvez voir dans des espaces réaménagés, comment pensez-vous que cela change les pratiques de travail ? Quel impact cela semble-t-il avoir sur le plan de la collaboration ?

attentes et aussi ce qu'il sait du processus (communication, implication etc - les questions du guide). Si tu trouves un bon moment pour cela, tu pourrais aussi lui demander ce qu'il a entendu sur les réaménagements, jusqu'à présent...

- Comment décririez-vous la culture organisationnelle ?
- Avez-vous l'impression que [organisation] est en train de vivre des changements plus larges que simplement liés à l'aménagement des espaces de travail ? » ou « D'après vous, est-ce que ces changements dans les espaces de travail sont associés à des transformations plus globales au [organisation] ? Si oui, lesquelles ? En êtes-vous informés ? »

EXPÉRIENCE DU NOUVEL AMÉNAGEMENT

- Quelle a été votre première réaction lorsque vous avez intégré vos nouveaux bureaux ?
- Qu'est-ce qui est différent, dans votre quotidien, depuis que votre étage a été réaménagé ? Comment s'est passée votre adaptation à ce nouvel environnement ?

Avez-vous mis au point de nouvelles façons de travailler, de vous organiser, de répartir votre temps, d'occuper l'espace etc. ? La fréquence de communication avec vos collègues a-t-elle changé ?

- Dans quelle mesure le nouvel aménagement répond-il mieux/moins bien à vos besoins ? Pouvez-vous donner des exemples ?
- Comment décririez-vous l'atmosphère au sein des espaces de bureaux ouverts qui vous sont assignés ? (ex. : davantage comme une bibliothèque, où on ne doit pas faire de bruit pour ne pas déranger les voisins, ou davantage comme un café où les conversations vont bon train ?)
- Lorsque vous avez besoin d'un endroit tranquille pour vous ressourcer, quel type d'espace avez-vous besoin ? Ce type d'espace est-il disponible présentement ?
- Depuis que vous avez intégré le nouvel aménagement, utilisez-vous différemment les outils de communications, applications, plateformes numériques etc. ? Pouvez-vous donner des exemples ?
- 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) ?
- Y a-t-il des ajustements qui devraient être faits ? Y a-t-il un processus en place pour recueillir vos impressions et vos suggestions ?
- Est-ce qu'il y a autre chose que vous aimeriez ajouter ?

ANNEXE B

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : La collaboration corporative en mutation : le cas de la reconfiguration des bureaux du [organisation]

Chercheur responsable : Claudine Bonneau, Ph.D., Université du Québec à Montréal

Chercheur associé : Viviane Sergi, Ph.D., Université du Québec à Montréal

Laurence Vachon, 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 plus particulièrement au cas du [organisation], qui comme vous le savez, procède présentement à la revitalisation de ses bureaux. 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 du [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 deux chercheuses susmentionnés, 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 une filière verrouillée (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 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.

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; 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 C

CERTIFICAT ÉTHIQUE



No du certificat : 2473_e_2018

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé qu'il est conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (décembre 2015).

Protocole de recherche

Chercheuse principale : Claudine Bonneau

Unité de rattachement : Département de management et technologie

Équipe de recherche :

Professeure : Viviane Sergi (UQAM)

Titre du protocole de recherche : *La collaboration corporative en mutation : le cas de la reconfiguration des bureaux du*

Sources de financement (le cas échéant): s/o

Durée du projet : 1 an

Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comitéⁱ.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **28 février 2019**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificatⁱⁱ.

Yanick Farmer, Ph.D.
Professeur
Président

2 mars 2018

Date d'émission initiale du certificat

ⁱ <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/modifications-apportees-a-un-projet-en-cours.html>

ⁱⁱ <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/rapport-annuel-ou-final-de-suivi.html>

ANNEXE D

MODIFICATION D'APPROBATION



Le 30 juillet 2018

Madame Claudine Bonneau
Professeure
Département de management et technologie

Objet : Modifications apportées au projet
Titre : « *La collaboration corporative en mutation : le cas de la reconfiguration des bureaux* »
No: 2473_e_2018, rapport 547
Statut : En cours
Source de financement : s/o

Madame,

La présente vise à confirmer l'approbation, au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains, de l'ensemble des modifications apportées au projet mentionné en objet.

Ces modifications concernent :

- l'ajout d'une étudiante réalisant son projet de thèse ou de mémoire : Laurence Vachon (UQAM)

L'approbation de ces modifications est valide jusqu'au 28 février 2019.

Le Comité vous remercie d'avoir porté à son attention ces modifications et vous prie de recevoir l'expression de ses sentiments les meilleurs.

Le président,

Yanick Farmer, Ph.D.
Professeur, Président

BIBLIOGRAPHIE

- 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(3), 125-147.
- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- 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.
- Apgar IV, M. (1998). The alternative workplace: Changing where and how people work. *Harvard Business Review*, 76(3), 121-137.
- Ashford, S. J., Caza, B. B., et Reid, E. M. (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.
- Babapour Chafi, M., et Rolfö, L. (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.
- 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*, 8(S3), 71-94.

- Barbaroux, P., et Gautier, A. (2017). En quête de légitimité: la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation. *Management International*, 21(4), 48-168.
- Baribeau, C., et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Bernstein, E. S., et Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 1-8.
- Brennan, A., Chugh, J. S., et Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and behavior*, 34(3), 279-299.
- Brochier, D., Garnier, J., Gilson, A., Longo, M. E., Mendez, A., Mercier, D., et Bidart, C. (2010). Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations. *Management Avenir*, 6(36), 84-107.
- Brunia, S., De Been, I., et Van der Voordt, T. J. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30-47.
- Brunia, S. et Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: A study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169-182.
- Castells, M. (1997). An introduction to the information age. *City*, 2(7), 6-16.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation: une perspective cognitiviste*. Québec : Presses Université Laval.
- Davis, T. R. (1984). The influence of the physical environment in offices. *Academy of Management Review*, 9(2), 271-283.
- De Been, I., et Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.

- Desgagné, S. (1997). Le concept de recherche collaborative: l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 23(2), 371-393.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. Pennsylvania : Éditions McGraw-Hill.
- De Paoli, D., et Ropo, A. (2015). Open plan offices—the response to leadership challenges of virtual project work ? *Journal of Corporate Real Estate*, 17(1), 63-74.
- Donis, C. et Taskin, L. (2017). Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité. RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 26(2), 73-85.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 2(112), 29-42.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas et que peut-on attendre d'une étude de cas. *Le libellio d'Aegis*, 9(2), 13-26.
- Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 29-33.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 47-58.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. Dans 16^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Montréal, Canada, 1-16.
- Ferneley, E. H., et Sobreperéz, P. (2006). Resist, comply or workaround? An examination of different facets of user engagement with information systems. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 345–356.
- Fortin, M. F., Côté, J., et Filion, F.(2010). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière.

- Gagliardi, P. (2002). Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. *Human Relations*, 55(7), 701-724.
- Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. (2^e éd.). Québec : Presses de l'université du Québec.
- Gaudreau, L. (2013). Espace, temps et théorie du capital chez Henri Lefebvre et Marx. *Cahiers de recherche sociologique*, (55), 155–176.
- Gauthier, B., & Bourgeois, I. (2020). *Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données* (6^e éd.). Québec : Presses de l'université du Québec.
- Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space ? Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment et Finance*, 21(1), 12-22.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Caen : Editions Management et Société (EMS)
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas, dans Giordano, Y. (dir.) *Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative*, 41-84. Caen : Editions Management et Société (EMS).
- Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24(1), 3-17.
- Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163/194), 105-117.
- Hancock, P., et Spicer, A. (2011). Academic architecture and the constitution of the new model worker. *Culture and Organization*, 17(2), 91-105.
- Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H., et Powell, K. M. (2011). Relationship between workplace spatial settings and occupant-perceived support for collaboration. *Environment and Behavior*, 43(6), 807-826.

- Huberman, A. M., et Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique. Bruxelles: De Boeck.
- Inalhan, G. (2009). Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of corporate real estate*, 11(1), 17-37.
- Irving, G. L., Ayoko, O. B., et Ashkanasy, N. M. (2020). Collaboration, Physical Proximity and Serendipitous Encounters: Avoiding collaboration in a collaborative building. *Organization Studies*, 41(8), 1123-1146.
- Irving, G. (2016). *Collaboration in open-plan offices* (Thèse de doctorat). The University of Queensland.
- Kingma, S. (2019). Whose University is This ? The Domination and (Re-)Appropriation of New Ways of Working (NWW), dans *OSW-060: Organisation Studies Workshop Mykonos*, Mykonos, Grèce, 1-38.
- Kingma, S. (2018). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406.
- Kerr, D. (1992). Book Review: The Production of Space: H. Lefebvre (translated by D. Nicholson-Smith), *Urban Studies*, 29(6), 1020-1023.
- Lee, S. Y., et Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of environmental psychology*, 25(3), 323-333.
- Lee, S. Y. (2006). Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. *Facilities*, 24(9/10), 343-353.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Lincon, Y. S., et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Marans, R. W., et Spreckelmeyer, K. F. (1982). Evaluating open and conventional office design. *Environment and Behavior*, 14(3), 333-351.

- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. Actes du Colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative (ARQ), *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure*. Hors série no. 5, Trois-Rivière : F. Guillemette et C. Baribeau, p. 70-81.
- McGregor, W. (2000). The future of workspace management. *Facilities*, 18(3/4), 138-143
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Belgique, De Boeck Supérieur.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Nielsen, K., et Randall, R. (2013). Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617.
- Oldham, G. R., et Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative science quarterly*, 24(2), 267-284.
- Ornstein, S. (1989). The hidden influences of office design. *Academy of Management Perspectives*, 3(2), 144-147.
- Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, p.253-297. Paris : Éditions Ellipses
- Perret, V. (1996). La gestion du changement organisationnel: Articulation de représentations ambivalentes. Dans *5^{ème} conférence internationale de management stratégique*. Lille, Mai 13-15.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- Perry, M., et Brodie, J. (2006). Virtually connected, practically mobile. Dans *Mobile Virtual Work* (p. 95-127). New York: Éditions de Springer, Berlin, Heidelberg.

- Romelaer, P. (2001). *Notes sur l'entretien semi-directif centré*. CeFAG, Séminaire Méthodes qualitatives de recherche en gestion, Barbizon (77), Juin.
- Skogland, M. A. C. (2017). The mindset of activity-based working. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 62-75.
- Skogland, M. A. C., et Hansen, G. K. (2017). Change your space, change your culture: Exploring spatial change management strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 95-110.
- Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Stone, P. J., et Luchetti, R. (1985). Your office is where you are. *Harvard Business Review*, 63(2), 102-117.
- 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.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd). Paris : Dunod.
- Van Marrewijk, A., et Van den Ende, L. (2018). Changing academic work places: the introduction of open-plan offices in universities. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1119-1137.
- Van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367.
- Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: how people are affected by environments for work. *Architectural science review*, 51(2), 97-108.
- Waddell, D., et Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.

Yin, R. K. (2003). *Case Study research* (3e ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.