



Promotion Santé Suisse

Rapport 4

Environnements de bureaux favorables à la santé

**Bases scientifiques sur le lien entre la santé psychique,
la conception de bureaux et le processus de changement connexe**

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw Life Sciences und
Facility Management
IFM Institut für
Facility Management

Juin 2014

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs. En vertu de son mandat légal, elle stimule, coordonne et évalue des mesures destinées à promouvoir la santé (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19). La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. L'organe de décision suprême est le Conseil de Fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Chaque personne vivant en Suisse verse, via les assureurs-maladie, une contribution annuelle de CHF 2.40 en faveur de Promotion Santé Suisse.

Dans la série «**Rapport de Promotion Santé Suisse**» paraissent des travaux de fond élaborés par Promotion Santé Suisse, de sa propre initiative ou sur commande, destinés aux spécialistes sur le terrain et aux scientifiques, ainsi qu'aux médias et aux intervenants de la politique de la santé. Ces rapports sont soumis à un contrôle de qualité (comité de révision, groupe d'accompagnement). Leur contenu relève de la responsabilité rédactionnelle de leurs auteurs. Les rapports de Promotion Santé Suisse sont généralement disponibles au format papier et sous forme électronique (PDF).

Impressum

Editeur

Promotion Santé Suisse

Direction et coordination

Rudolf Zurkinden et Andreas Wieser, Promotion Santé Suisse

Auteurs

- Prof. Lukas Windlinger, ZHAW, Département Life Sciences et Facility Management
- Jennifer Konkol, ZHAW, Département Life Sciences et Facility Management
- Fabienne Schanné, ZHAW, Département Life Sciences et Facility Management
- Simone Sesboüé, ZHAW, Département Life Sciences et Facility Management
- Regula Neck, ZHAW, Département Santé, Service spécialisé GSE

Comité de révision

- Prof. em. Dr rer. soc. Bernhard Badura, Faculté des sciences de la santé, Université de Bielefeld
- Prof. Hartmut Schulze, directeur de l'Institut de recherche et de développement sur la coopération, Haute école spécialisée de psychologie appliquée FHNW, Olten
- Marc Wülser, partenaire gérant de Wülser Inversini Organisationsberatung

Forme des citations

Windlinger, L.; Konkol, J.; Schanné, F.; Sesboüé, S.; Neck, R. (2014). *Environnements de bureaux favorables à la santé. Bases scientifiques sur le lien entre la santé psychique, la conception de bureaux et le processus de changement connexe*. Rapport 4, Promotion Santé Suisse, Berne et Lausanne

Crédit photographique, image de couverture

iStockphoto

Série et numéro

Rapport 4, Promotion Santé Suisse

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse, Dufourstrasse 30, case postale 311, CH-3000 Berne 6
office.bern@promotionsante.ch, www.promotionsante.ch

Texte original

Allemand

Numéro de commande

03.0036.FR 06.2014

Ce document de travail est également disponible en allemand (numéro de commande 03.0036.DE 06.2014).

ISSN

2296-5645

Télécharger le PDF

www.promotionsante.ch/publications

Remerciements

Le présent rapport est une œuvre collective: les textes ont non seulement été soumis à la réflexion critique et aux controverses des auteurs, mais ils ont aussi été enrichis par des contributions interdisciplinaires et transversales issues du monde scientifique et de la pratique.

Nous tenons à remercier chaleureusement nos partenaires de projet pour leurs commentaires constructifs, leurs idées et leurs expériences pratiques:

- Stefan Holzinger, Germaine Schädler et David Blumer (CFF)
- Arlette Moeri, Nicole Stucker, Thomas Harnischberg et Andreas Luginbühl (CPT)
- Alec von Graffenried, Christoph Bigler et Elisabetta Di Niso Muster (Losinger Marazzi)
- Markus Gerber (au moment de l'entretien Poste Immobilier Management et Services, aujourd'hui Office AI du canton de Berne)
- Michael Isoz (Poste Immobilier Management et Services)
- Roger Hadorn (beco Economie bernoise)

Nous remercions également nos interlocuteurs du monde scientifique et de la pratique qui ont, au travers des entretiens, largement contribué à enrichir ce rapport en nous faisant profiter de leur expertise et de leurs connaissances de disciplines diverses:

- Beatriz Arantes (Steelcase)
- Prof. Bernhard Badura (Université de Bielefeld)
- PD Dr Georg Bauer (EPF)
- Dieter Boch (iafob Deutschland)
- Ingo Frädrich (Credit Suisse)
- Simone Inversini (Wülser Inversini Organisationsberatung)
- Hugo Lombriser (Credit Suisse)
- Prof. Werner Merkle (ZHAW)
- Christoph Rothenbühler (Allianz Suisse)
- Prof. Hartmut Schulze (FHNW)
- Prof. Norbert Semmer (Université de Berne)
- Marc Wülser (Wülser Inversini Organisationsberatung)

Nous adressons par ailleurs nos remerciements à Rudolf Zurkinden et Andreas Wieser de Promotion Santé Suisse pour leur soutien lors de la rédaction de ce rapport et pour la confiance qu'ils nous ont accordée, ainsi qu'à Lukas Weber de Promotion Santé Suisse pour sa contribution en sa qualité d'expert dans l'équipe principale du projet.

Enfin, nous remercions Martin Kleibrink et Lisa Metzger-Pegau pour leurs retours constructifs et leur précieuse connaissance du terrain en ce qui concerne la planification de bureaux.

Editorial

Gestion de la santé en entreprise: notre priorité à long terme

La thématique «Santé psychique et stress» est une priorité de la stratégie à long terme 2007–2018 de Promotion Santé Suisse. Le monde du travail revêt une importance prépondérante pour la santé psychique. Plus de la moitié de la population résidant en Suisse – soit plus de 4,5 millions de personnes – exerce une activité professionnelle et une grande partie des actifs travaille 40 ans et plus. C'est pourquoi Promotion Santé Suisse concentre ses efforts sur la gestion de la santé en entreprise (GSE).

Promouvoir les collaborateurs comme facteurs de réussite essentiels

Promotion Santé Suisse développe, en étroite coopération avec les milieux économiques et scientifiques, des produits et prestations dédiés à la gestion de la santé en entreprise. Les entreprises qui y ont recours investissent dans la santé de leurs collaborateurs, dans l'objectif que ces derniers soient performants et en bonne santé, affichent moins de jours d'absence, aient un lien plus fort avec l'employeur et, ainsi, soient plus compétitifs. Promotion Santé Suisse a à cœur d'adapter les offres existantes aux besoins de ses partenaires en concertation avec eux et de développer de nouvelles prestations.

Bureaux et changement de bureaux: des facteurs d'influence déterminants pour la santé psychique

Des études montrent que le stress au travail est dû principalement à la conduite et à l'environnement de bureau. Jusqu'à présent cependant, seul l'aspect physique lié au poste de travail (ergonomie, etc.) était traité en général. La modification de l'infrastructure/de l'agencement du bureau étant souvent accompagnée d'un processus de changement, le présent rapport se concentre sur le thème des *environnements de bureaux et du workplace change management favorables à la santé* et entend mettre en lumière les répercussions des concepts de bureaux sur la santé psychique. A cette fin, il analyse les bases scientifiques existantes, identifie les principaux facteurs d'influence du lieu de travail sur la santé psychique et pose les fondements de nouvelles prestations dans le secteur de la gestion de la santé en entreprise.

Rudolf Zurkinden

Responsable Relations partenaires et Support

Andreas Wieser

Responsable Support

Table des matières

Management Summary	6
1 Introduction	8
1.1 Environnement de bureau et santé	8
1.2 Caractère innovant du présent rapport	9
1.3 Objectifs et démarche	10
2 Fondements théoriques	12
2.1 Santé	12
2.2 Office Ecology	12
2.3 Modèle de stress dans la psychologie du travail	14
2.4 Le modèle «Job Demands-Resources»	15
2.5 Modèle-cadre pour des environnements de bureaux et un workplace change management favorables à la santé	17
3 Entretiens avec des experts	20
3.1 Méthodologie	20
3.2 Enseignements sur les structures de pertinence et d'impact	24
4 Santé et environnement de bureau	33
4.1 Fondements théoriques sur le bureau et la santé	33
4.2 Facteurs d'impact dans la conception et la gestion des environnements de bureaux	35
5 La santé et le change management	44
5.1 Fondements conceptuels de projets de changement au sein d'organisations	44
5.2 Fondements théoriques du workplace change management et de la santé	47
5.3 Facteurs d'impact dans le workplace change management	54
6 Conclusion	67
6.1 Synthèse	67
6.2 Besoins en termes de recherche et prochaines étapes	69
Glossaire et liste des abréviations	71
Bibliographie	74

Management Summary

Contexte

Au travail, l'environnement de bureau joue un rôle déterminant pour la santé des collaborateurs, car nombre d'entre eux y passent une grande partie de leur temps. Il existe de nombreuses preuves de l'impact de différents éléments de l'environnement de bureau sur la santé physique et psychique. Jusqu'à présent toutefois, la gestion de la santé en entreprise s'est surtout intéressée aux aspects ergonomiques du bureau et n'a prêté presque aucune attention à ses répercussions sur la santé psychique.

L'importance de la gestion du changement (change management) lors d'interventions organisationnelles liées à la santé est reconnue et a fait l'objet de quelques études. La plupart du temps cependant, ces études se concentrent principalement sur le succès du processus de changement et traitent peu des répercussions de ce processus sur la santé psychique. Il en va de même pour les changements de concepts de bureaux et les recherches en la matière, qui négligent le change management et son impact sur la santé psychique des personnes concernées.

Objectif du rapport

Le présent rapport vise à identifier, dans l'environnement de bureau et le processus de workplace change connexe, les facteurs d'impact contribuant à préserver et promouvoir la santé. Par conséquent, il examine non seulement les facteurs potentiellement dangereux pour la santé, mais également les éléments de l'environnement de travail et du processus de changement associé ayant des répercussions positives sur la santé des personnes concernées. Ce rapport fournit une vue d'ensemble des concepts et résultats existants dans la recherche et sert de base aux explorations empiriques futures portant sur l'analyse de l'importance relative des facteurs d'impact.

Modèle-cadre et méthodologie

Le présent rapport repose sur une conception systématique de l'espace de bureau, selon laquelle il existe une interaction entre l'environnement de bureau

et les individus qui y travaillent, les processus de travail, les caractéristiques organisationnelles (conduite, stratégie, culture), les services proposés, la technologie utilisée ainsi que le processus de change management.

Un modèle de stress procédural a été développé pour ce rapport sur la base du modèle de stress psychologique au travail et du modèle «Job Demands-Resources». Il sert à l'analyse de l'impact sur la santé des aspects de l'environnement de travail et du workplace change management, l'accent étant mis sur la santé psychique. Une analyse de la littérature, complétée par les résultats des recherches réalisées à l'IFM, permet d'identifier les facteurs d'impact. En outre, des entretiens exploratoires ont été menés avec des experts de diverses disciplines.

Enseignements

Pour l'espace de bureau, des facteurs d'impact ont été identifiés dans les quatre catégories suivantes: environnement matériel, environnement intérieur, environnement socio-spatial et workplace management. Les caractéristiques pertinentes de l'environnement matériel sont l'organisation spatiale, la taille des bureaux, la fonctionnalité et la diversité des espaces et des zones, ainsi que les éléments naturels. L'environnement intérieur englobe l'acoustique, la qualité de l'air, le climat ainsi que la lumière et l'éclairage. L'environnement socio-spatial, pour sa part, intègre les facteurs d'impact *privacy*, *crowding*, perturbations, distractions et interruptions. Enfin, les principaux facteurs du workplace management sont l'adéquation de l'environnement de travail avec les tâches et les processus de travail, la culture de l'organisation, certains besoins individuels et de groupe, le message symbolique véhiculé par l'aménagement et la gestion, ainsi que les services.

Dans le workplace change management, les facteurs d'impact ont été classés en quatre catégories: processus de changement, contenu du changement, contexte et caractéristiques individuelles. En ce qui concerne le processus de changement, les facteurs d'impact Transparence et prévisibilité, Contrôle et

influence, et Équité et justice sont essentiels pour le bien-être des personnes concernées. Le contenu du changement, lui, englobe le succès personnel, la pertinence et l'urgence, la clarté des objectifs et la dimension du changement. Pour le contexte, c.-à-d. les conditions dans lesquelles les modifications du lieu de travail sont réalisées dans l'entreprise, il existe une multitude de facteurs pertinents pour la santé des collaborateurs qui ont été identifiés par la recherche sur le stress. Quant au processus de workplace change management, la confiance et le soutien social sont considérés comme déterminants. Il en va de même pour les caractéristiques individuelles des personnes concernées par les changements: les principales dans le workplace change management sont l'attitude face au changement et le sentiment de cohérence lié ce dernier.

Conclusion et perspectives

L'analyse de la littérature, les recherches réalisées et les entretiens avec les experts confirment que l'environnement de bureau et le processus de workplace change lié au changement englobent une multitude de facteurs d'impact influençant la santé des collaborateurs. Ils possèdent ainsi un potentiel notable mais peu exploité pour la gestion de la santé en entreprise. Pour une application pratique, il est nécessaire de regrouper les facteurs d'impact présentés ici dans un guide fournissant des directives concrètes et des recommandations pour les entreprises suisses en matière d'aménagement de leurs espaces de bureaux et de conception des processus de changement qui y sont liés. Dans une étape suivante, les facteurs d'impact identifiés doivent être rendus opérationnels et vérifiés de manière empirique. À partir des résultats empiriques, il sera alors possible de classer les facteurs d'impact présentés comme ressources, stressseurs stimulants ou stressseurs paralysants. L'ampleur des effets des facteurs répertoriés doit également faire l'objet d'études afin de pouvoir évaluer leur importance et de mieux comprendre leur mode d'action et leurs interdépendances.

1 Introduction

1.1 Environnement de bureau et santé

Au cours des vingt dernières années, le monde du travail a subi des bouleversements dus aux développements économiques et techniques (Cascio, 2010). Le monde du travail en Suisse est caractérisé par des services à fort coefficient de savoir (Office fédéral de la statistique, 2014), la mobilité et la flexibilité des employés augmentent (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2012) et des changements organisationnels constants sont devenus la norme (Greif, Runde & Seeberg, 2004). Les bureaux sont eux aussi touchés par l'évolution du monde du travail (Coles, 2011). Ces dernières années, des concepts de bureaux ouverts et flexibles ont été adoptés à grande échelle pour faire face à la pression sur les coûts, mais aussi pour adapter l'environnement de bureau aux nouveaux modes de travail qui font leur apparition ou pour afficher des valeurs, une culture ou une image particulières. Cette situation a lancé le débat de l'impact de ces bureaux sur la santé, dont les médias se font souvent l'écho. Ces derniers traitent ainsi des répercussions néfastes des espaces de bureaux sur la santé, p. ex. avec des gros titres comme «Les bureaux qui rendent malade.» (Barandun, 2014), «Oppressants, bruyants, stressants – A quel point les open spaces nous rendent-ils malades?» (Seibt, 2013), «Travailler dans un open space – Le bruit de fond rend malade.» (Knauss, 2013), «Travail. Le cauchemar de l'open space.» (Vetterli, 2012).

Les coûts du stress lié au travail sont estimés à CHF 4,2 milliards pour l'économie suisse (Ramacioti & Perriard, 2003). La santé sur le lieu de travail n'est donc pas qu'une question d'éthique, mais également une problématique économique à prendre au sérieux. Le stress ressenti par la population active suisse a en outre sensiblement augmenté ces dernières années (Grebner et al., 2010). Il est donc urgent d'agir. Aujourd'hui déjà, les charges croissantes liées aux préretraites dues à la maladie et aux soins médicaux sont en grande partie responsables de la hausse des coûts salariaux (Badura, 2008). En parallèle, des études internationales et suisses montrent

que des mesures de promotion de la santé et de prévention sur le lieu de travail sont efficaces et permettent d'obtenir un bon rapport coûts/bénéfices (Iten et al., 2009).

L'environnement de bureau est un champ d'action important dans la promotion de la santé en entreprise, car les collaborateurs y passent la plus grande partie de leur temps de travail. Les résultats de la recherche attestent les influences diverses du bureau sur la santé des utilisateurs (plus de détails au chapitre 4). Une étude suisse récente montre de plus que l'environnement de bureau semble avoir une plus grande influence sur la santé des collaborateurs que l'organisation des contenus du travail et des tâches (Windlinger, 2012).

Jusqu'à présent, la promotion de la santé en entreprise ne s'est presque intéressée qu'à l'aspect ergonomique et physique de l'espace de bureau ou du poste de travail. Pourtant, les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus souvent confrontées aux conséquences psychiques d'un monde du travail dont le rythme s'est intensifié (Ulich & Wülser, 2012). Des phénomènes comme le stress ou le burnout sont omniprésents et nuisent fortement à la performance et à la productivité des collaborateurs (Institut fédéral allemand pour la sécurité et la santé au travail, 2011). Une étude de grande envergure de Jenny et de ses collègues (2011) sur 5000 collaborateurs de différentes entreprises suisses montre que les personnes souffrant d'un grand stress sont jusqu'à 10% moins productives que celles ayant un niveau de stress normal. Économiquement parlant, cet écart de productivité est significatif pour les entreprises et peut atteindre CHF 8000 par an et par employé touché. Dans le même temps, une intervention ciblée permet de réduire de 1,7 jour par an et par collaborateur le nombre de jours d'absence chez les personnes particulièrement stressées (Jenny et al., 2011). Pour ses estimations, la Suva prend en compte les coûts salariaux indirects et en arrive à CHF 600 par jour; en d'autres termes, 1,7 jour d'arrêt de travail en moins équivaldrait à une économie de CHF 1020 par collaborateur et par an (Suva, o.J.).

Malgré cela, il est rare que les projets de conception et de gestion d'infrastructures de travail mettent d'entrée de jeu l'accent sur la santé et plus particulièrement sur le bien-être psychique des collaborateurs.

Dans le contexte de l'évolution démographique et de l'allongement de la vie active qui y est lié, les bureaux favorables à la santé gagnent en importance (Badura, 2008). Dans les années à venir, les entreprises vont devoir employer des collaborateurs au-delà de l'âge de la retraite en vigueur actuellement. La promotion de la santé et la prévention des maladies sur le lieu de travail seront dès lors un pilier fondamental de leur stratégie. Plus que jamais, les entreprises devront mettre tout en œuvre pour préserver les performances et la motivation de leurs collaborateurs.

Lors de la mise en œuvre de nouveaux concepts de bureaux, le processus de changement qui l'accompagne joue également un rôle majeur dans le vécu du stress et donc dans la santé. 35% des employés suisses se sentent stressés par des projets de changement au sein de l'entreprise (Grebner et al., 2010). Dragano et Siegrist (2011) vont encore plus loin et se demandent si des changements sont possibles sans stress. Pourtant, les impacts sur la santé des processus de change management ne suscitent encore que peu d'intérêt dans la pratique (Kowalski, 2012). Lors d'un processus de changement, il s'agit donc aussi d'éviter les répercussions négatives et d'exploiter les facteurs positifs: les personnes concernées sont-elles impliquées et peuvent-elles faire valoir leurs besoins dans le concept de lieu de travail? Ont-elles le sentiment de garder le contrôle dans le processus de changement ou ce dernier engendre-t-il une réaction de stress et d'opposition? Malgré cela, étonnamment, la recherche portant sur l'environnement de travail¹ ne s'est jusqu'à présent que peu intéressée à la santé des collaborateurs et au stress vécu lors des changements de concepts de bureaux.

En résumé, on peut retenir que la concurrence internationale, l'évolution vers une société de services et la sollicitation grandissante dans le domaine psychosocial en relation avec la moyenne d'âge en hausse des effectifs requièrent une gestion de la santé en entreprise performante et qu'il est nécessaire d'explorer de nouvelles pistes pour préserver et promouvoir la santé des collaborateurs. Il est impératif d'accorder davantage d'attention à l'environnement de bureau, et ce pour deux raisons: les collaborateurs y passent énormément de temps et il a d'ores et déjà été prouvé qu'il a des répercussions sur la santé des utilisateurs.

1.2 Caractère innovant du présent rapport

Face à l'état actuel de la recherche nationale et internationale, le présent rapport présente un caractère innovant à trois niveaux:

1. Des directives en matière de conception de bureaux ont cherché à diminuer les troubles de la santé dus à certains facteurs dans l'environnement de travail. L'identification de facteurs favorables à la santé (par opposition à la prévention) va bien au-delà du simple fait d'éviter ou de réduire les stressés; elle offre aux décideurs la possibilité d'influencer les facteurs déterminants de manière directe et positive. Ainsi, outre l'identification des risques, ce rapport met surtout l'accent sur l'identification des ressources favorables à la santé dans l'environnement de bureau et dans le workplace change management. Il inclut donc des concepts de salutogénèse, qui insistent sur la nécessité de renforcer les ressources pour préserver et promouvoir la santé (Antonovsky, 1997; Seligman, 2003; Badura et al., 2008).
2. Le présent rapport se concentre sur les facteurs d'impact dans l'environnement de bureau et le change management qui influencent le bien-être psychique. Les recommandations d'action qui

¹ A l'heure actuelle, des concepts ouverts et non territoriaux sont de plus en plus mis en œuvre sur le terrain (Gieseemann, 1999). Le passage de concepts de bureaux conventionnels à ce type de concepts modernes nécessite, selon l'IFM, un accompagnement soutenu en matière de change management. Si le présent rapport identifie des facteurs d'impact pour des concepts généraux de bureaux, il approfondit l'analyse des concepts ouverts et non territoriaux, dans lesquels les facteurs en question sont plus marqués.

existent à l'heure actuelle se concentrent souvent exclusivement sur les aspects d'ordre physio-ergonomique (p.ex. Kleinhenz, 2011) ou conceptuel (p.ex. van Meel et al., 2010).

3. Ainsi que nous l'avons décrit ci-dessus, des processus de changement peuvent générer du stress et nuire à la santé des collaborateurs (voir chapitre 5.1). Force est néanmoins de constater qu'aujourd'hui, les guides portant sur la conception de bureaux s'intéressent peu à cette problématique. Ils négligent en particulier le vécu du stress et la santé des collaborateurs. Le présent rapport entend par conséquent identifier non seulement des critères favorables à la santé dans l'environnement de bureau, mais aussi des facteurs d'impact contribuant à promouvoir et préserver la santé dans le cadre du workplace change management.

1.3 Objectifs et démarche

Compte tenu des éléments présentés en introduction, il est urgent d'agir en matière de promotion de la santé en entreprise. Or, tant le concept que la gestion des environnements de bureaux et le processus de workplace change présentent un grand potentiel encore peu exploité aujourd'hui.

Le présent rapport vise à identifier, dans l'environnement de bureau et le processus de changement connexe, les facteurs d'impact contribuant à préserver et promouvoir la santé. Par conséquent, il examine non seulement les facteurs potentiellement dangereux pour la santé, mais également les éléments de l'environnement de travail et du processus de changement associé ayant des répercussions positives sur la santé des personnes concernées. Ce rapport fournit une vue d'ensemble des concepts et résultats existants dans la recherche et sert de base aux explorations empiriques futures portant sur l'analyse de l'importance relative des facteurs d'impact, l'accent étant mis ici sur la santé psychique.

Le rapport s'intéresse avant tout aux postes de travail dans les bureaux suisses (par opposition aux postes de travail dans les laboratoires, sur les sites de production, etc.). Les bureaux liés à des exigences très spécifiques, comme les centres d'appel, les espaces du front-office et les postes de travail de ven-

deurs ou utilisés par intermittence pour la fourniture de conseils, ne font pas l'objet d'un traitement explicite. Les facteurs d'impact exposés dans ce rapport ne sont qu'en partie transposables à ces constellations particulières de travail, car ils ciblent la préservation et la promotion de la santé d'une population active moyenne en bonne santé.

Le rapport s'adresse à des lecteurs intéressés, aux responsables du facility management, aux secteurs de la planification de bureaux, de la stratégie du lieu de travail et de la gestion de la santé en entreprise, ainsi qu'aux entreprises qui envisagent de changer leur environnement de bureau. Le but est de leur présenter des pistes leur permettant d'exploiter les opportunités et de minimiser les risques qu'ils rencontrent lors de la planification et de la mise en œuvre de nouveaux concepts de lieu de travail.

Le modèle-cadre scientifique pour des environnements de bureaux et un workplace change management favorables à la santé repose sur une recherche exhaustive et interdisciplinaire dans la littérature portant sur différentes thématiques – psychologie sociale, psychologie du travail, promotion de la santé en entreprise, recherche sur le stress, psychologie environnementale, recherche sur l'environnement de travail et change management – ainsi que sur seize entretiens exploratoires et semi-structurés menés avec des scientifiques et des praticiens spécialisés dans ces domaines. La figure 1 présente la démarche conceptuelle de ce rapport.

Le chapitre 2 résume les fondements théoriques et conceptuels du point de vue de la recherche sur le stress. Il s'achève sur la présentation du modèle-cadre global sur le stress au travail.

Au chapitre 3 sont résumés la méthodologie et les enseignements tirés des entretiens avec les experts. Le chapitre 4 récapitule les fondements théoriques sur le thème du bureau et de la santé. Il présente notamment l'état actuel de la recherche et les résultats de nos propres recherches. De ces résultats, nous concevons un modèle d'impact structuré portant sur l'environnement de bureau et la santé, et décrivons chaque facteur d'impact. Les résultats des entretiens sont débattus dans ce contexte.

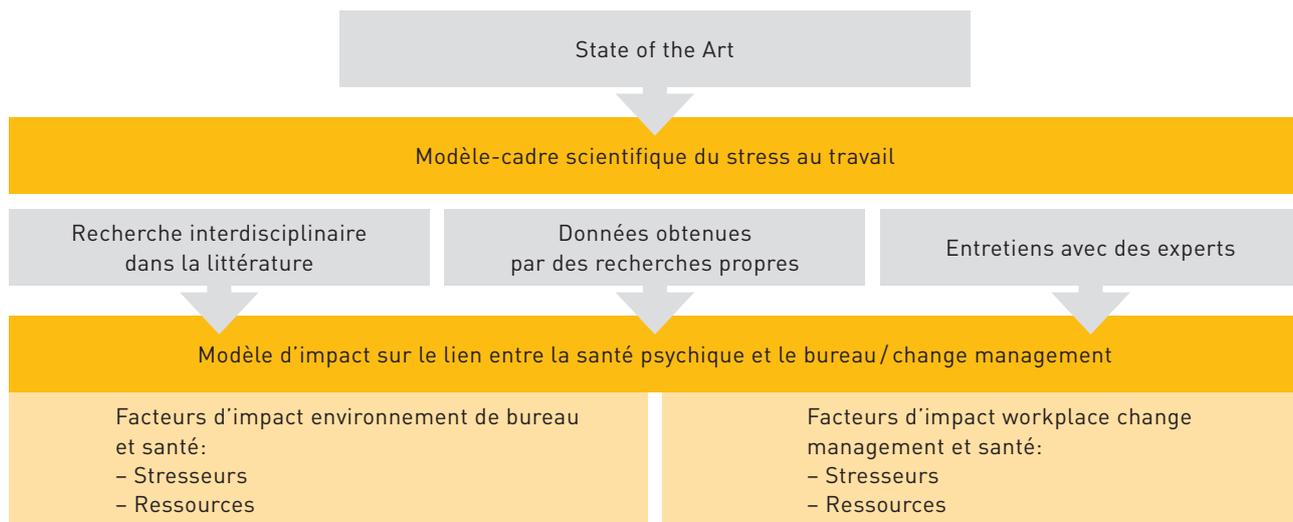
Au chapitre 5, nous présentons les fondements théoriques de la thématique du change management et de la santé, avec tout d'abord le change management

en général, puis le workplace change management en particulier. Nous nous appuyons en outre sur la littérature pour développer un modèle d'impact du workplace change management et de la santé. Par ailleurs, nous commentons chaque facteur d'impact identifié et prenons en compte les enseignements tirés des entretiens avec les experts.

Pour finir, le chapitre 6 résume les résultats des travaux menés dans le cadre du présent rapport et fournit un aperçu des questions en suspens auxquelles la recherche devra encore répondre, ainsi que des prochaines étapes.

Dans l'ensemble, Promotion Santé Suisse estime que la création d'un environnement de bureau répondant au principe du Friendly Work Space et axé sur le bien-être psychique des collaborateurs présente un grand potentiel en termes de gestion de la santé en entreprise. Le présent rapport entend servir de fondement scientifique pour l'élaboration d'un guide sur les environnements de bureaux et un workplace change management favorables à la santé, qui sera élaboré dans une prochaine étape, après la rédaction du rapport de base.

Figure 1: Démarche suivie pour rédiger le rapport «Bureaux et workplace change management favorables à la santé»



2 Fondements théoriques

Dans ce chapitre, nous expliquons les fondements théoriques et les fondements conceptuels de la problématique qui nous intéresse. Nous y décryptons la conception de base de l'interaction entre l'environnement de bureau/le workplace change management, l'organisation et l'individu à l'aide du modèle de l'Office Ecology, avant de présenter le modèle-cadre scientifique du stress au travail, sur lequel repose la suite du rapport.

2.1 Santé

Depuis que l'Organisation mondiale de la Santé a défini la santé en 1946 (la santé est «un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité», OMS, 2006), le concept a été discuté sous différents angles. Des approches sociales de la santé se fondent aujourd'hui sur un modèle biopsychosocial qui élargit la définition biomédicale de la santé en y intégrant des facteurs psychologiques et sociaux de la santé (Ulich & Wülser, 2012). La santé y est en règle générale décrite de manière pluri-dimensionnelle et il n'est plus question de recourir à un modèle dichotomique faisant uniquement la différence entre le fait d'être en bonne santé et celui d'être malade. Ces approches ont davantage tendance à intégrer des dimensions continues dans le cadre desquelles des aspects ayant trait à la santé et à la maladie peuvent apparaître simultanément et dans les mêmes proportions. Par ailleurs, de nouvelles approches attribuent un rôle important à la capacité d'agir de chaque individu et tiennent ainsi compte des ressources, en plus des stressors (modèles de santé salutogénétiques, Antonovsky, 1979; Udris, Kraft, Mussmann & Rimann, 1992).

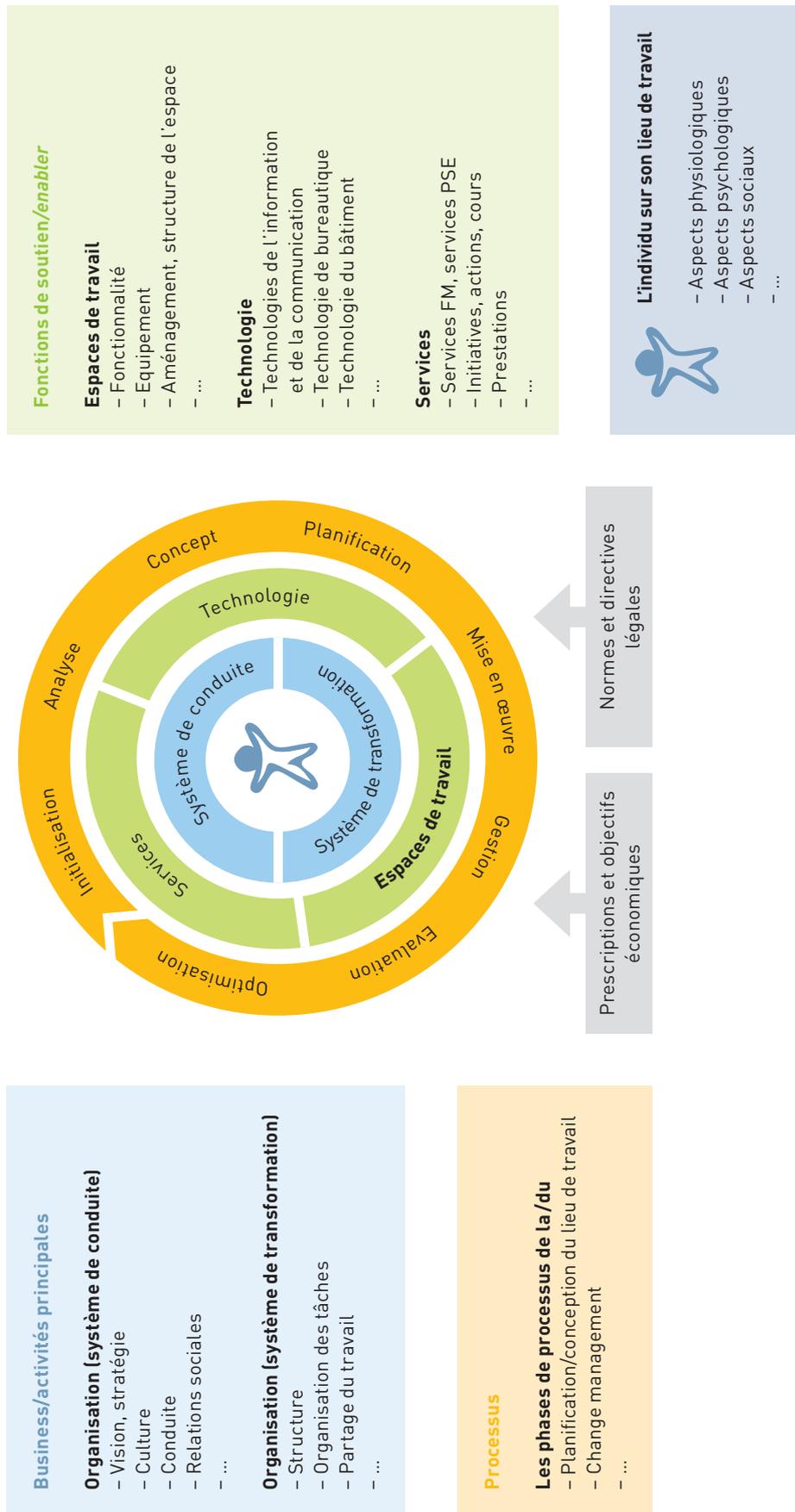
2.2 Office Ecology

Le rôle des bureaux comme lieux de travail n'a cessé d'évoluer au cours de l'histoire de l'activité rémunérée. Les principaux moteurs de ces changements étaient et sont aujourd'hui encore le progrès technologique, principalement la technologie de l'information et de la communication, ainsi que la pression sur les coûts. Et actuellement, afficher des valeurs, représenter une certaine culture et revendiquer une image au travers de l'aménagement des univers professionnels et des bureaux gagnent en importance (Coles, 2011).

Jusqu'à présent, peu d'attention était accordée à la conception des bureaux en tant que ressource favorisant un travail efficace, efficient et sain, et soutenant ainsi le fonctionnement des entreprises. Plusieurs approches (Becker, 2004; Becker & Steele, 1995; Charles et al., 2004) placent le rôle de l'environnement de bureau dans le contexte plus large de l'organisation des utilisateurs. Franklin Becker et Fritz Steele (1995) ont créé le terme d'«Office Ecology» pour décrire cette réalité. Ce concept décrit les bureaux comme un système dans lequel les facteurs spatiaux et matériels sont en interaction avec les processus de travail, la culture de l'entreprise, les collaborateurs, les relations sociales ainsi que les technologies de l'information et de la communication. L'environnement de bureau est un élément du système de l'Office Ecology.

Pour le présent rapport, le modèle heuristique de l'Office Ecology a été mis en œuvre comme ci-après (voir figure 2). Au centre de l'Office Ecology se trouve le collaborateur ou l'utilisateur du bureau. Le cercle intérieur est constitué des fonctions principales d'une entreprise et englobe les systèmes de conduite et de transformation (tâches de travail). Ceux-ci sont en interaction avec les fonctions de soutien (*enabler*), qui peuvent être classées parmi les espaces de travail, les technologies sur le lieu de travail et les services liés au lieu de travail. Le cercle extérieur représente un processus au sein duquel les éléments du système sont coordonnés les uns par rapport aux

Figure 2: Modèle de l'Office Ecology (développement propre sur la base de Becker & Steele, 1995)



autres à toutes les phases du workplace management: de l'initialisation et l'analyse à la gestion, l'évaluation et l'optimisation, en passant par la conception, la planification et la mise en œuvre. L'ensemble du système est influencé par des prescriptions et des objectifs économiques ainsi que par des normes et des directives légales.

Avec cette conception systémique, l'ensemble du système ne peut fonctionner de façon optimale que si ses différents éléments sont coordonnés entre eux. Ainsi, la conception d'environnements de bureaux ne peut pas garantir à lui seul le succès ou l'échec, pas plus que les cadres, les collaborateurs, le change management, les services liés au lieu de travail ou encore l'équipement technique; en effet, au-delà de la qualité de l'agencement des éléments du système, l'interaction entre les éléments est décisive.

Dans le présent rapport, le workplace management définit la gestion de l'environnement de bureau compte tenu de tous les éléments du système. Il englobe donc des activités interdisciplinaires de planification, de mise à disposition, de gestion, d'administration et d'évaluation des postes de travail. Il s'agit ici essentiellement de soutenir le mieux possible les activités principales et la stratégie d'une organisation, ainsi que l'utilisation efficace des ressources (bâtiments, locaux et services).

L'approche de l'Office Ecology souligne ainsi que les concepts de bureaux, leur planification et le workplace management doivent toujours être mis en relation avec les objectifs généraux de l'organisation, la technologie utilisée, les services liés au lieu de travail, le caractère des tâches de travail et la mobilité. Conformément au principe du facility management, les fonctions de support (environnement professionnel, services et technologie) doivent épauler le mieux possible les activités principales de l'organisation et, par ce biais, les utilisateurs. La planification, la gestion et l'optimisation de l'environnement de bureau (y compris les processus de changement nécessaires à cette fin) constituent à cet égard la mission première du workplace management.

Dans ce contexte, le système d'Office Ecology ne doit pas être considéré comme une structure statique. En effet, l'interaction des éléments du système est dynamique et influence donc aussi le vécu et l'action des individus.

Au vu des répercussions de l'environnement de travail sur la santé et le bien-être des utilisateurs, et dans l'esprit de l'Office Ecology, il est nécessaire d'analyser la fonctionnalité de l'environnement de travail, l'adéquation du bureau ainsi que le processus de workplace change management pour les collaborateurs. Il faut prendre en compte le fait que tous les aspects des environnements de travail et des processus de changement ne sont ni perçus, ni évalués de la même façon par l'ensemble des utilisateurs de bureaux. De même, un processus de workplace change donné ne peut pas s'appliquer à tous les projets de changement de lieu de travail et à toutes les entreprises. Afin de tenir compte de ces différences, l'analyse des impacts de l'environnement de travail et du workplace change management sur les utilisateurs se fonde sur un modèle de stress.

2.3 Modèle de stress dans la psychologie du travail

Dans la recherche sur le travail et la santé psychique ainsi que dans la pratique, les modèles de stress sont un principe établi (Zapf & Semmer, 2004). La recherche sur le stress au travail s'appuie sur une tradition de plusieurs décennies, si bien qu'il existe des théories et modèles différents sur les conditions, processus et impacts individuels ou organisationnels du stress (Kahn & Byosière, 1992; Sonnentag & Frese, 2003).

La plupart des modèles existants se concentrent sur le lien entre les conditions au travail et les réactions de stress, à l'instar du modèle «Job Demands-Control» (Karasek, 1979) ou du modèle «Effort-Reward Imbalance» (Siegrist, 1996, 2002). Bien qu'ils aient été corroborés de manière empirique (voir Van der Doef & Maes, 1999, pour le modèle «Job Demands-Control» et Siegrist, 2009, pour le modèle «Effort-Reward Imbalance»), ils sont néanmoins sujets à deux critiques majeures:

1. Ils sont statiques et limités à une certaine quantité de variables de prédiction n'étant pas décisives dans la même mesure pour toutes les tâches de travail, tous les métiers ou toutes les positions (Bakker & Demerouti, 2007).

2. Ils négligent certaines ressources et prennent en compte le lien entre les stressseurs et les réactions ou conséquences du stress uniquement sous l'angle restreint des effets négatifs (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Afin de répondre à ces critiques, un modèle de stress davantage axé sur les processus a été développé en psychologie du travail sur la base de la théorie de la régulation de l'action (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 1998). Le modèle de stress dans la psychologie du travail met l'accent sur le processus d'émergence ou de vécu du stress. Les situations de stress sont définies comme des interactions (transactions) entre une personne et son environnement (Lazarus & Launier, 1978). L'évaluation subjective des personnes concernées joue un rôle majeur, car c'est elle qui détermine si une situation ou un événement est perçue(e) comme un facteur de stress. Toutefois, si l'évaluation individuelle des situations et des événements est subjective, elle n'est pas idiosyncratique (Semmer, McGrath & Beehr, 2005). En d'autres termes, il est possible d'identifier des schémas typiques sur la manière dont des conditions (de travail) données sont évaluées par les intéressés.

Le vécu du stress fait référence aux réactions négatives que cette évaluation subjective peut provoquer (Zapf & Semmer, 2004). Concrètement, il est lié à des émotions de stress et des situations déclencheuses spécifiques, et se caractérise par des processus physiologiques (activation par la libération d'hormones). Le vécu du stress est donc le résultat d'une combinaison de processus cognitifs, émotionnels et physiologiques, et peut être considéré comme un trouble psychique.

Le concept des stressseurs est au cœur du modèle de stress dans la psychologie du travail. Les stressseurs sont définis comme des caractéristiques de la situation professionnelle qui indiquent la probabilité pour des personnes de souffrir d'un vécu du stress et de conséquences de ce stress (Greif, 1991; Kahn & Byosiè, 1992; Semmer et al., 2005). Ils ne sont donc pas décrits à une échelle individuelle mais au niveau d'un groupe ou d'une population. Chaque individu percevant et évaluant différemment une même situation objective, les stressseurs n'engendrent pas automatiquement un vécu du stress. Ils sont donc

des facteurs de risque et non des déterminants du vécu du stress, ce qui signifie que la présence de stressseurs accentue la probabilité d'un vécu du stress pour les membres d'une population donnée. Le concept des stressseurs permet aussi d'expliquer pourquoi, au travail, certaines personnes sont stressées, développent des symptômes pathologiques ou ressentent un sentiment de mal-être alors que, dans le même contexte, d'autres restent en bonne santé (Antonovsky, 1979). C'est effectivement le cas lorsque des personnes disposent de schémas d'évaluation ou de stratégies de maîtrise différents, qui sont pour leur part influencés par les caractéristiques (perçues) de la situation et/ou par des compétences personnelles, et qui présentent donc le caractère de ressources permettant de maîtriser une situation.

Dès lors, un modèle-cadre s'impose pour pouvoir, d'une part, analyser les effets des concepts de bureaux et du workplace change management et, d'autre part, classer les aspects de l'environnement de bureau et du processus de changement selon leur influence sur la santé et le bien-être. Il faut donc plus particulièrement un modèle qui intègre à la fois les influences négatives (sollicitations, stressseurs) et les influences positives (ressources) de l'environnement de travail et du processus de changement sur la santé et le bien-être. Un tel modèle est développé au chapitre 2.4 sur la base du modèle «Job Demands-Resources» (Bakker & Demerouti, 2007), puis intégré au modèle de stress dans la psychologie du travail au chapitre 2.5.

2.4 Le modèle «Job Demands-Resources»

Pour décrire le stress au travail, Demerouti et ses collègues (Demerouti et al., 2001) ont développé le modèle «Job Demands-Resources» sur la base de la théorie du stress transactionnel. À l'inverse de la théorie du stress axée sur les processus, le modèle «Job Demands-Resources» souligne les conséquences des sollicitations et des ressources sur le bien-être et la performance au travail.

En ce qui concerne le bien-être au travail, ce modèle complète l'attention portée aux caractéristiques neutres et négatives d'une situation professionnelle (*job demands*) en mettant l'accent sur les aspects

positifs (*job resources*). Le modèle «Job Demands-Resources» se fonde sur l'hypothèse selon laquelle les activités professionnelles sont liées à certains facteurs de risque de vécu du stress. Les conditions (professionnelles) pertinentes sont classées en sollicitations (*job demands*) et en ressources.

Les *job demands* sont définies comme suit: «those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs (e.g. exhaustion)» (Demerouti et al., 2001, p. 501). Les sollicitations liées à des tâches professionnelles, des événements ou des situations ne sont donc pas forcément négatives, mais agissent comme des stressseurs lorsqu'elles requièrent un surcroît de travail (Schaufeli & Bakker, 2004) qui, lui, peut nuire à la santé. Toute personne confrontée à des stressseurs recourt à des stratégies visant à protéger ses performances personnelles (Hockey, 1997) ou essaie de protéger ses ressources (Hobfoll, 1989).

Les *job resources* sont quant à elles définies ainsi par Bakker et Demerouti (2007, p. 312): «those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or:

- Functional in achieving work goals.
- Reduce job demands and the associated physiological and psychological costs.
- Stimulate personal growth, learning, and development.»

Les ressources ne sont par conséquent pas seulement destinées à gérer les sollicitations. Elles sont importantes en soi, car elles permettent de protéger d'autres ressources précieuses (Hobfoll, 2002).

Selon Zapf & Semmer (2004), on distingue entre trois types d'effet des ressources. Premièrement, elles peuvent avoir un effet direct positif sur le bien-être (voir Zapf & Semmer, 2004, pour obtenir une vue d'ensemble des mécanismes et des résultats empiriques concernant les deux ressources dominantes dans la recherche sur le stress, à savoir le contrôle et le soutien social). Deuxièmement, elles peuvent influencer indirectement le bien-être en luttant contre l'apparition de stressseurs ou en aidant à réduire le stress. Enfin, elles peuvent avoir un effet modérateur sur le rapport entre stressseurs et

conséquences du stress. En d'autres termes, les ressources peuvent servir à faire face à des contraintes existantes et, par ce biais, à atténuer les conséquences du stress en modifiant par exemple l'évaluation des stressseurs ou en fournissant plus de possibilités pour gérer le stress (Zapf & Semmer, 2004).

2.4.1 Les caractéristiques des *job demands* et *job resources*

Dans le modèle «Job Demands-Resources», les sollicitations et les ressources sont définies sur le plan fonctionnel, mais pas sur le fond. Voilà pourquoi l'attribution aux deux catégories d'éléments relatifs à la situation professionnelle est théorique et doit être précisée sur la base de données disponibles.

Pour différencier les sollicitations (*job demands*) des ressources, Schaufeli & Taris (2014) proposent de recourir à l'évaluation des caractéristiques inhérentes à la situation et de compléter les définitions en conséquence: les sollicitations seraient ainsi des facteurs physiques, sociaux ou organisationnels jugés négatifs, alors que les ressources concerneraient des aspects jugés positifs.

Une telle différenciation pourrait également permettre de tenir compte du fait que les sollicitations n'ont pas toutes les mêmes effets. La recherche empirique montre que, statistiquement parlant, la relation entre les sollicitations et l'engagement professionnel n'est généralement pas significative, bien que certaines études aient mis en évidence des liens positifs ou négatifs entre ces deux aspects (pour une vue d'ensemble, voir Schaufeli & Taris, 2014).

2.4.2 Stressseurs paralysants ou stimulants

Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau (2000) constatent que le vécu du stress au travail varie selon l'ampleur de l'engagement et de la performance, ainsi qu'en fonction de l'évaluation des stressseurs. Concernant ce dernier point, ils font la distinction entre le stress stimulant (*challenge stress*) et le stress paralysant (*hindrance stress*). Ces deux types de stress sont définis comme suit: les stressseurs stimulants sont des «work-related demands or circumstances that, although potentially stressful, have associated potential gains for individuals» et les stressseurs paralysants «tend to constrain or inter-

tere with an individual's work achievement and [that] do not tend to be associated with potential gains for the individual» (Cavanaugh et al., 2000, p. 68). Ces descriptions soulignent que les stressseurs stimulants peuvent aussi bien engendrer un vécu du stress qu'avoir des répercussions positives, alors que les stressseurs paralysants impliquent une charge supplémentaire. Les stressseurs stimulants peuvent être source de motivation et d'émotions (LePine, LePine & Jackson, 2004; LePine, Podsakoff & LePine, 2005) et, partant, avoir des effets positifs comme la performance ou un bien-être bénéfique. Cependant, il est impératif de différencier les stressseurs stimulants des sollicitations non liées à un vécu du stress (Ulich & Wülser, 2012). Les stressseurs stimulants ont le caractère de stressseurs car ils sont associés au déclenchement probable d'une réaction négative sous forme de stress.

A l'issue de ces réflexions, il est nécessaire d'établir clairement que dans le modèle «Job Demands-Resources», les *job demands* peuvent avoir un caractère stimulant ou paralysant (tableau 1).

2.5 Modèle-cadre pour des environnements de bureaux et un workplace change management favorables à la santé

Les réflexions exposées ci-dessus peuvent être transposées dans un modèle-cadre de processus du stress (figure 3), aussi bien exploitable pour une application en lien avec les répercussions des environnements de bureaux sur les collaborateurs que dans le cadre de projets de modification de bureaux.

Le point de départ du processus décrit est la perception et l'évaluation des sollicitations relatives à des situations (impact durable) ou liées à des événements (ponctuels) dans l'environnement (de travail). L'évaluation est influencée par les ressources perçues dont dispose une personne face aux exigences de comportement (maîtrise/coping) requises par la situation. Suivant le résultat de cette évaluation, la situation ou l'événement agira comme un stressseur stimulant ou paralysant et déclenchera la réaction de stress correspondante. Les réactions de stress à court terme concernent le bien-être positif et négatif. Comme indiqué plus haut, des stressseurs stimulants peuvent générer aussi bien des réactions de stress positif que des réactions de stress négatif. Les stressseurs paralysants, eux, engendrent uniquement des réactions de stress négatif.

Tableau 1: Différences entre le stress paralysant, le stress stimulant et les ressources (d'après Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010)

	Stresseur paralysant (hindrance)	Stresseur stimulant (challenge)	Job resource
Description	Menace	Obstacle franchissable	Aspect utile du travail
Processus selon le modèle «Job Demands-Resources»	Energétique (burn-out)	Energétique et stimulant	Stimulant (motivation)
Réalisation des objectifs	Surmonter la menace est prioritaire sur les autres objectifs	Contribue à atteindre les objectifs	Contribue à atteindre les objectifs
Lien positif avec	le bien-être négatif	le bien-être négatif et positif	le bien-être positif

Le présent modèle fait la différence entre les réactions de stress à court terme et celles à long terme compte tenu des enquêtes empiriques prévues. Les réactions à court terme sont désignées comme un bien-être positif et négatif, les réactions à long terme sont considérées comme un bien-être psychique et physique:

- Bien-être négatif: émotions négatives à court terme et évaluations cognitives (Diener, Eunkook, Lucas & Smith, 1999; Diener, Oishi & Lucas, 2003); activité accrue, troubles psychiques subjectifs, en particulier émotions négatives (Warr, 1999); agacement (Mohr, 1986) ou irritation (Mohr, Rigotti & Müller, 2005)
- Bien-être positif: émotions positives à court terme et évaluations cognitives (Diener et al., 1999; Diener et al., 2003)
- Bien-être psychique: humeurs à long terme (à l'inverse des émotions à court terme comme réactions de stress) positives et négatives, évaluations cognitives (satisfaction dans certains domaines de vie) (Diener et al., 1999)
- Bien-être physique: modifications positives ou négatives de symptômes somatiques comme conséquence à long terme du stress, et plus particulièrement de ceux pour lesquels une étiologie psychosomatique peut être démontrée (troubles musculosquelettiques, maladies respiratoires, maladies cardiovasculaires et maladies de l'appareil gastro-intestinal) (Ducki, 2000, p. 37 et les références qui y sont indiquées)

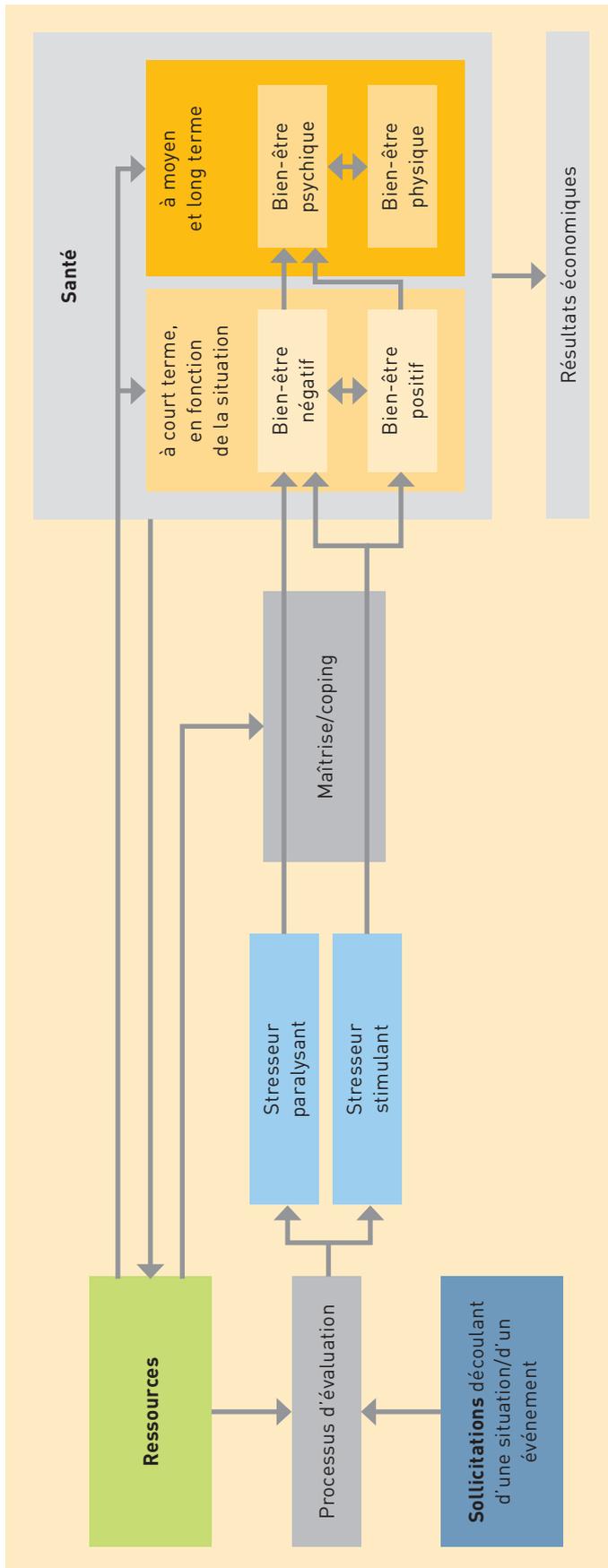
Au niveau conceptuel, il n'est pas possible d'établir une distinction claire entre les réactions de stress positif décrites/le bien-être psychique et physique positif et les ressources. La santé ou le bien-être n'est donc pas seulement un résultat du processus de stress, mais agit également comme une ressource. Le modèle-cadre fait en outre référence aux conséquences économiques de la bonne santé des collaborateurs pour l'entreprise (figure 3), qui découlent d'une baisse de l'absentéisme pour cause de maladie et de l'augmentation des performances (Fritz, 2006; Jenny et al., 2011).

Jusqu'à présent, l'environnement physique du travail, à savoir les bureaux, n'a guère intéressé la recherche en matière de psychologie du travail et de la santé. Les résultats existants (résumés au chapitre 4) sont fragmentés sur le plan théorique et reposent souvent sur des études ponctuelles ou transversales. Le modèle élaboré ici permet de définir un cadre faisant le lien entre l'étude des aspects de l'environnement de bureau et la recherche sur la psychologie du travail.

Le modèle-cadre du stress au travail sert de base pour analyser l'impact de certains aspects de l'environnement de travail et du workplace change management. Il permet d'une part de classer des résultats tirés de la littérature et, d'autre part, de déterminer au moyen d'enquêtes empiriques les facteurs de l'environnement de travail et du workplace change management déterminants pour la santé et le bien-être des intéressés, ainsi que leur degré d'impact. L'accent est mis à cet égard sur l'impact des aspects de l'environnement de travail et du workplace change management sur la santé psychique; les processus d'évaluation et de maîtrise ne sont qu'effleurés. Le modèle de processus général du stress au travail s'appuie sur le modèle d'impact bien fondé en théorie, ce qui le rend plausible vis-à-vis des processus intrapsychiques.

Ce modèle-cadre intègre en outre des ressources, ce qui permet d'éviter de se limiter à une perspective strictement pathogène. Enfin, il permet de prendre en compte des risques et ressources organisationnels, influencés par l'aménagement des bureaux ou la conception des processus de changement (voir Badura & Walter, 2014, en cours d'impression).

Figure 3: Modèle-cadre du stress au travail (propre représentation)



3 Entretiens avec des experts

Ce chapitre présente la démarche et la méthodologie appliquée pour les entretiens avec les experts et expose de manière structurée les enseignements tirés de ces entretiens. L'accent est plus particulièrement mis sur les stressseurs et ressources dans l'environnement de bureau et le workplace change management qui auront été identifiés lors des entretiens.

3.1 Méthodologie

En complément de l'analyse de la littérature, des entretiens interdisciplinaires et exploratoires ont été réalisés avec des experts afin de recueillir un maximum de perspectives différentes sur le thème des environnements de bureaux et du change management favorables à la santé.

L'objectif de ces entretiens était d'identifier les structures de pertinence et les structures d'impact liés à l'environnement de bureau, au change management et à la santé. Il s'agissait également de rassembler des solutions innovantes proposées par les acteurs des milieux scientifiques et de la pratique afin de promouvoir la santé au bureau et dans le change management. A titre secondaire, ces entretiens visaient à déterminer s'il existait une demande pour un guide sur le thème des environnements de bureaux et d'un workplace change management favorables à la santé et, si oui, quel en était le potentiel de marché.

Après une analyse pointue et une recherche interdisciplinaire dans la littérature, les entretiens avec les experts ont servi en premier lieu à valider les facteurs d'impact identifiés en amont dans les ouvrages compulsés. Ils devaient en outre permettre de tirer des enseignements sur d'éventuels autres facteurs d'impact pour le bureau et le workplace change management, lesquels devaient ensuite être à leur tour validés par une recherche dans la littérature. Le résultat de ce processus de recherche bibliographique et d'entretiens avec des experts est résumé aux chapitres 4 et 5.

Afin d'obtenir des données interdisciplinaires de la pratique et des sciences connexes, les entretiens ont été réalisés avec des experts de différents domaines:

- Scientifiques du monde de la recherche sur la santé et sur le stress
- Scientifiques du monde de la recherche sur l'environnement de bureau
- Utilisateurs issus de la pratique, forts d'une expérience dans l'application de nouveaux concepts de bureaux
- Prestataires du secteur de la planification et de l'aménagement du lieu de travail
- Prestataires du secteur du change management

Nous avons opté pour cette démarche afin d'une part de pouvoir relier les données scientifiques existantes aux expériences pratiques ainsi qu'aux connaissances issues de la promotion de la santé en entreprise, de l'environnement de bureau et du change management, et d'autre part d'identifier des facteurs d'impact peu connus jusqu'à présent. Il était ici également important de mettre face à face la perspective des prestataires, qui ont l'expérience d'une multitude de projets clients, et la perspective des utilisateurs, qui peuvent évaluer au mieux les impacts multidimensionnels à long terme dans leur entreprise.

Les experts ont été sélectionnés sur la base de leur expérience fondée dans l'un des domaines indiqués ci-dessus. Trente personnes ont été contactées par écrit et un entretien a été mené avec les suivantes:

Tableau 2: Personnes interrogées dans le cadre des entretiens avec les experts

Personnes interrogées				
Numéro courant	Prénom	Nom	Fonction	Institution/entreprise
1	Marc	Wülser	Partenaire gérant	Wülser Inversini Organisationsberatung GmbH
2	Bernhard	Badura	Faculté des sciences de la santé	Université de Bielefeld
3	Norbert	Semmer	Professor for the Psychology of Work and Organizations	Université de Berne
4	Hartmut	Schulze	Directeur de l'Institut de recherche et de développement en communication (ifk)	FHNW
5	Simone	Inversini	Partenaire gérante	Wülser Inversini Organisationsberatung GmbH
6	Dieter	Boch	Associé gérant	iafob Deutschland GmbH
7	Beatriz	Arantes	Senior Researcher WorkSpace Future	Steelcase SA, Paris
8	Patrick	Buser	Lead Switzerland	Dauphin Human Design Group GmbH & Co. KG
9	Georg	Bauer	Institut de médecine sociale et préventive	EPF Zurich
10	Hugo	Lombriser	Change Management Consultant	Credit Suisse SA
	Ingo	Frädrich	Workplace Strategy, Innovation and Planning	Credit Suisse SA
11	Stefan	Holzinger	Responsable Portfolio Production ferroviaire	CFF SA
12	David	Blumer	Human Resources, Gestion de la santé en entreprise	CFF SA
13	Markus	Gerber	Responsable de projets	Poste Immobilier Management et Services
14	Arlette	Moeri	Responsable de la division Personnel & Formation	Groupe CPT
	Andreas	Luginbühl	Responsable Fonctions d'assurance	Groupe CPT
	Thomas	Harnischberg	Secrétaire général	Groupe CPT
15	Christoph	Rothenbühler	Responsable Produits Maladie & accident	Allianz Suisse Société d'Assurances SA
16	Werner	Merkle	Chargé de cours en psychologie appliquée	ZHAW

Limités à une soixantaine de minutes, les entretiens ont eu lieu entre janvier et mars 2014. Il s'agissait d'entretiens exploratoires, semi-structurés et suivant des lignes directrices, avec une majorité de questions ouvertes et peu de questions fermées appelant des réponses sur une échelle. Les experts appartenant à des domaines divers, il a fallu élaborer des lignes directrices individualisées avec des thèmes prioritaires variant d'un interlocuteur à l'autre.

Les lignes directrices des entretiens intégraient les cinq thèmes ci-dessous, plus ou moins approfondis en fonction de la personne interrogée et de sa spécialité. Les thèmes 3 et 4 n'ont pas été abordés avec certains interlocuteurs, qui n'étaient pas compétents en la matière.

1. La santé dans le monde du travail en général (importance dans la pratique, stressseurs, ressources, modèles, concepts, mesures, échelles)
2. La santé et l'environnement de bureau (importance dans la pratique, stressseurs, ressources, interactions, recommandations d'action, produits, exemples pratiques)
3. La santé et le change management (importance dans la pratique, stressseurs, ressources, interactions, recommandations d'action, individualisation vs standardisation)
4. La santé et le travail mobile (importance dans la pratique, stressseurs, ressources, interactions, recommandations d'action)
5. Guide sur des environnements de bureaux et un workplace change management favorables à la santé (demande et potentiel de marché, exigences, importance de certains éléments)

Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Ils ont été évalués au moyen de l'analyse de contenu selon Mayring (2008) et la méthode de la structuration sur la base d'une grille d'évaluation a été utilisée.

Sept catégories principales ont été établies à partir de la question de recherche de base et du modèle-cadre du chapitre 2.5:

1. Importance de la santé dans le monde du travail en général
2. Facteurs d'impact (stressseurs et ressources) sous l'angle de la santé dans le monde du travail en général
3. Importance de la santé lors de la planification de bureaux
4. Importance de l'environnement de bureau pour la santé
5. Facteurs d'impact (stressseurs et ressources) sous l'angle de la santé et de l'environnement de bureau
6. Importance de la santé dans le change management
7. Facteurs d'impact (stressseurs et ressources) sous l'angle de la santé et du change management

Les entretiens ont été analysés par interlocuteur sur la base de ces sept catégories principales.

Les réponses données dans ces sept grandes catégories ont été ensuite évaluées pour l'ensemble des interlocuteurs, puis regroupées en sous-catégories selon des considérations logiques.

Le tableau ci-après présente les sept catégories principales avec chaque sous-catégorie.

Les questions fermées appelant une réponse sur une échelle ont été évaluées en fonction de leur fréquence.

Ces entretiens ont permis d'obtenir d'autres informations sur des modèles, échelles et concepts sur la santé, ainsi que sur une éventuelle demande pour un guide sur le thème des concepts de bureaux et d'un change management favorables à la santé et sur les exigences posées à ce dernier. Toutefois, et afin de rester dans le cœur du sujet, ces données ne seront pas présentées plus avant dans le présent rapport.

Tableau 3: Vue d'ensemble des catégories principales et des sous-catégories identifiées

	Catégorie principale	Sous-catégorie
Santé en général	Importance de la santé dans le monde du travail en général	
	Facteurs d'impact sur la santé en général	
Santé et environnement de bureau	Importance de la santé lors de la planification de bureaux	
	Importance de l'environnement de bureau pour la santé	
	Facteurs d'impact sous l'angle de la santé et de la planification de bureaux	Facteurs socio-émotionnels: – Contacts sociaux/soutien social – Sentiment de contrôle – <i>Biophilic design</i> – Symbolique – Ambiance
		Facteurs fonctionnels: – Ergonomie – Adéquation/soutien des tâches de travail – Climat – Lumière – Soutien spatial pour les pauses – Site et environnement – Services
Santé et change management	Importance de la santé dans le change management	
	Facteurs d'impact sous l'angle de la santé et du change management	Facteurs organisationnels: – Soutien social – Comportement de conduite – Surmenage qualitatif et quantitatif – Sentiment de contrôle – Confiance et pertinence – Apprentissage de nouvelles méthodes de travail/pression du changement – Sur-mesure Facteurs individuels: – Compétences de changement

3.2 Enseignements sur les structures de pertinence et d'impact

3.2.1 La santé en général du point de vue des experts

Importance de la santé dans le monde du travail en général

Lors des entretiens, le concept de la santé a été établi selon la définition donnée au chapitre 2.1. Les experts n'ont pas été interrogés sur leur propre conception du terme. L'importance de la santé en général a été majoritairement évaluée sous un angle qualitatif. Cependant, quatre des personnes interrogées ont également fourni une évaluation quantitative sur une échelle prédéfinie: l'importance de la santé aujourd'hui a ainsi été jugée de «en partie faible, en partie élevée» à «élevée». Et pour ce qu'il en sera à l'avenir, deux des experts considèrent que la santé jouera un plus grand rôle, tandis que les deux autres pensent qu'elle conservera son niveau d'importance actuel. Si l'on tient compte de l'évaluation qualitative de l'importance de la santé, celle-ci occupe déjà selon les experts une place relativement significative dans les entreprises suisses. C'est un thème qui est aujourd'hui plutôt mieux accepté qu'autrefois. Selon un expert, si les entreprises sont conscientes du potentiel de la santé, elles ne la considèrent pas encore comme un sujet prioritaire. Deux autres experts estiment en outre que le thème de la santé est souvent pertinent, mais que la plupart des entreprises ne sont pas très actives lorsqu'il s'agit de le mettre en œuvre; la prévention et la gestion de la santé en entreprise seraient plus particulièrement difficiles à aborder. Un autre expert complète ce tableau en précisant que les entreprises ont encore plutôt tendance à prendre des mesures uniques et à encourager l'autogestion et l'autoresponsabilité des collaborateurs plutôt qu'à mettre en œuvre des mesures structurelles. Certains experts considèrent également que l'importance de ce thème dépend beaucoup de la conjoncture (coûts de la santé en hausse) et de certains événements (cas de suicides, augmentation du nombre de burn-out en raison de l'accroissement du travail mobile et flexible et de nouvelles formes de travail). Cette importance peut en outre varier d'un pays à l'autre. Un autre expert voit deux autres raisons expliquant la priorité

encore relativement faible accordée à la santé: d'une part, une image encore floue de ce qu'est la santé et, d'autre part, le fait que cette dernière est considérée par beaucoup comme un thème qui relève plutôt du domaine privé. Dans ce contexte, on constate que dans de nombreuses entreprises, parler de sentiments personnels ou de bien-être au travail n'est pas encore accepté ou n'a rien d'usuel. Selon les experts interrogés, l'importance de la santé devrait à l'avenir rester la même ou augmenter au vu de tendances futures comme la sollicitation croissante dans le secteur psychosocial (joignabilité permanente, équilibre vie privée/vie professionnelle, exigences en hausse face à une résistance en baisse), la concurrence internationale, les exigences élevées en matière de qualification et de formation des employés, la pénurie grandissante de personnel qualifié et l'évolution démographique (population vieillissante). Les experts expliquent en outre l'importance accrue accordée à l'avenir à la santé par le fait que trouver et fidéliser de nouveaux collaborateurs va devenir de plus en plus déterminant pour les entreprises, et qu'une gestion pertinente de la santé est susceptible de renforcer l'attractivité de ces dernières.

Facteurs d'impact (stresseurs et ressources) sous l'angle de la santé dans le monde du travail en général

Bien qu'aucune question directe n'ait été posée à propos des facteurs d'impact sur la santé en général, les entretiens ont montré que certains stresseurs et certaines ressources sont jugés importants dans le monde du travail. Les experts ont cité les facteurs suivants dans la catégorie des stresseurs: surmenage, sollicitations contradictoires, contraintes sociales (tension dans l'équipe), pression des délais (également en rapport avec la situation économique globale et la charge de travail toujours plus lourde), incertitudes quant au rôle personnel dans l'entreprise, temps de travail fondé sur la confiance et disponibilité/joignabilité permanente. La marge de manœuvre, considérée normalement comme une ressource, peut elle aussi devenir un stresseur aux yeux des experts lorsqu'elle est trop grande et que le collaborateur n'est pas suffisamment encadré par une bonne direction. A titre de ressources, les ex-

perts ont mentionné les facteurs suivants: soutien social, estime/reconnaissance sociale, sentiment d'appartenance à une communauté/bonne collaboration (autant avec les collègues de l'équipe qu'avec les cadres), lien émotionnel avec l'organisation (dépend de la culture de l'organisation), conduite de qualité, contenus du travail importants et organisation intéressante des tâches (ce qui inclut aussi l'autonomie et la marge de manœuvre), et plaisir de travailler. Plusieurs facteurs pouvant être classés comme des ressources individuelles ont par ailleurs été cités, à savoir l'efficacité personnelle, l'estime de soi, l'expérience des compétences, la formation et l'optimisme. Il faut souligner que la santé et le bien-être ont eux aussi été évoqués par un expert comme des ressources permettant de gérer le stress.

3.2.2 Santé et environnement de bureau du point de vue des experts

Importance de la santé lors de la planification de bureaux

Six experts ont donné une analyse qualitative de l'importance accordée à la santé lors de la planification de bureaux. Selon eux, elle est à l'heure actuelle «plutôt faible» à «plutôt élevée», mais devrait nettement augmenter à l'avenir, à «en partie faible, en partie élevée» et jusqu'à «très élevée». En faisant le lien avec l'analyse qualitative, on peut dire que l'importance de la santé dans le cadre de la planification de bureaux est encore limitée aujourd'hui, mais qu'elle devrait s'accroître sensiblement dans le futur si l'on en croit les experts. Actuellement, l'accent est davantage mis sur les contraintes physiques et l'ergonomie. Le lien entre la santé psychique et l'environnement de bureau a en partie été établi, mais les mesures mises en œuvre jusqu'à présent se concentrent davantage sur les aspects physiques de la santé. D'après un expert, il sera à l'avenir capital de sensibiliser davantage les collaborateurs aux questions de santé, qui ne les préoccupent pas encore suffisamment. Il prend pour exemple le fauteuil de bureau: les collaborateurs n'en connaîtraient pas toutes les fonctions ergonomiques leur permettant de le régler au mieux en fonction de leurs besoins. Les experts travaillant en entreprise ont été interrogés sur les mesures de promotion de la santé déjà

mises en œuvre dans leur organisation. Dans certains cas, des mesures très concrètes et ciblées ont déjà été prises, p.ex. dispositions ergonomiques (tables réglables en hauteur) et acoustiques, mise en œuvre de concepts de plantes, création d'espaces multiples, développement d'un concept de lumière (éviter les éblouissements), utilisation ciblée d'une signalétique, adoption d'un concept de couleurs (différenciation des différentes zones), installation de cloisons, recours à des matériaux de qualité (marques d'estime), possibilités d'agencement individuel du poste de travail et prise en compte des exigences des collaborateurs pour ce qui est du concept. Il y a cependant aussi des concepts que les entreprises ne connaissent pas ou considèrent comme accessoires (et qu'elles n'appliquent donc pas) comme le *biophilic design* et l'utilisation de parfums d'intérieur. La thématique des espaces de détente est frappante à cet égard. Les entreprises sont encore très peu nombreuses à en mettre en place et à les utiliser le cas échéant. Pour l'expliquer, les experts avancent des raisons culturelles («Cela ne fait pas partie de notre culture», «Le calme et la détente, c'est pour la maison et pas au bureau») ou mettent en évidence des aspects d'acceptation sociale («On n'ose pas car les collègues pensent que l'on ne travaille pas»).

Importance de l'environnement de bureau pour la santé

Lors des entretiens, à la question portant sur l'importance de l'environnement de bureau sur la santé par rapport à d'autres facteurs d'influence, la majorité des experts se sont accordés à dire que le bureau revêt une grande importance. Selon eux, l'environnement de bureau est donc un facteur capital pour la santé. Toutefois, les scientifiques semblent lui accorder davantage d'importance que les utilisateurs sur le terrain. Un expert a néanmoins affirmé le contraire: selon lui, l'environnement de bureau est insignifiant comparé aux contenus du travail et à la pertinence de celui-ci; il gagnerait en importance lorsque le contenu du travail n'est pas satisfaisant. Dans ce cas, la conception de l'environnement devrait contribuer à ce que les collaborateurs se sentent bien malgré tout. Un autre expert estime que le degré d'importance des stressés peut varier. Il cite les interruptions à titre d'exemple: l'agencement du bureau peut engendrer plus ou moins d'interrup-

tions. Toutefois, le bureau a moins d'influence au niveau d'autres contraintes comme le surmenage. Un autre expert affirme pour sa part que l'importance dépend aussi du temps passé par les collaborateurs au bureau (plus ils y restent longtemps, plus cet environnement est important). Enfin, un expert considère que le bureau n'a pas une grande importance pour les collaborateurs dès lors que les cadres leur témoignent de la reconnaissance.

Facteurs d'impact sous l'angle de la santé et de la planification de bureaux

Comme exposé au chapitre Méthodologie, les facteurs d'impact mentionnés par les experts s'agissant de la planification de bureaux ont été classés selon des critères logiques en deux sous-catégories: les facteurs socio-émotionnels et les facteurs fonctionnels.

1. Comptent parmi les **facteurs socio-émotionnels** les facteurs d'impact suivants:
 - Contacts sociaux/soutien social
 - Sentiment de contrôle
 - *Biophilic design*
 - Symbolique
 - Ambiance

Ces cinq facteurs d'impact sont décrits plus en détail ci-après.

Le facteur **Contacts sociaux et soutien social** englobe l'échange avec les collègues de travail/d'équipe et les cadres, ainsi que le soutien mutuel en cas de difficultés au travail. Selon les experts, la reconnaissance sociale, la création d'un sentiment d'appartenance à une communauté, la communication informelle mais également la communication en général sont des ressources permettant de promouvoir la santé. Un expert précise qu'il est néanmoins important que les collaborateurs sachent qu'ils ont aussi le droit de prendre plaisir à ce qu'ils font et qu'il est tout à fait souhaitable de créer et d'entretenir une communauté. Toutefois, les contacts sociaux et le soutien social ont aussi été cités comme des stressors en lien avec le home office, les bureaux virtuels et le desk sharing. En effet, les experts estiment que le home office et le bureau virtuel sont des sources potentielles de conflits, puisqu'ils impliquent une séparation plus grande et compliquent

ainsi la communication. Un concept de desk sharing risque quant à lui d'entraver la mise en place de liens solides ou de voir des liens existants être abandonnés ou négligés étant donné que les collaborateurs ne travaillent plus chaque jour au sein du même groupe. De plus, les experts considèrent qu'un concept non territorial avec un libre choix du poste de travail peut avoir l'effet d'un stressor, car il peut donner lieu à l'interprétation suivante: «qui veut s'asseoir à côté de qui et à côté de qui personne ne veut s'asseoir». Une forme d'exclusion pourrait éventuellement en résulter.

Le **sentiment de contrôle** est la sensation ou la perception d'être en mesure de gérer et d'influencer soi-même les facteurs de son environnement. Les experts interrogés l'ont associé à trois domaines différents: l'interaction sociale, le lieu de travail et l'infrastructure.

En ce qui concerne l'interaction sociale, le sentiment de contrôle couvre les aspects suivants: sphère privée, territorialité et distractions/perturbations. La sphère privée désigne la possibilité de se retirer et de gérer le type et la fréquence des contacts sociaux. La territorialité renvoie aux droits de propriété que les collaborateurs considèrent avoir sur certaines zones du bureau. Les distractions/perturbations englobent les événements entraînant une interruption de l'activité en cours et de la concentration. Selon les experts interrogés, les stressors relatifs au sentiment de contrôle des interactions sociales sont le bruit, l'intelligibilité de la parole, les distractions/interruptions/perturbations acoustiques et optiques, le manque de sphère privée, le sentiment d'être observé ou surveillé, l'étroitesse, l'absence d'endroits où se retirer (de la vie sociale également), la visibilité (tout le monde voit quand j'arrive, ce que je fais, avec qui je parle), le contrôle social, la communication imposée ainsi que la transparence (absence de confidentialité). Le bruit et les distractions ont été très fréquemment évoqués. Un faible besoin de contrôle et un degré de confiance élevé envers les collaborateurs ont été cités comme une ressource pour les cadres en particulier.

Le sentiment de contrôle relatif au lieu de travail implique aussi bien la possibilité de choisir son lieu de travail que la possibilité de le personnaliser. La personnalisation recouvre le marquage et la décoration

individuels d'un endroit afin de personnaliser l'environnement de travail. Selon les experts, un stresser apparaît lorsque le collaborateur ressent une perte de contrôle au niveau de la possibilité de choisir son lieu de travail. D'après eux, la variété des locaux agit donc comme une ressource (citée plusieurs fois), tout comme la possibilité de travailler en home office (l'employé ne doit pas aller tous les jours au bureau). Toutefois, un expert considère que les collaborateurs doivent pour cela développer une nouvelle compétence, à savoir trouver le lieu de travail qui convient pour l'activité effectuée. Le fait de pouvoir agencer selon ses envies son environnement de travail a été également désigné comme une ressource lors des entretiens.

Le troisième domaine associé au sentiment de contrôle concerne l'infrastructure. Selon les experts, des tables réglables en hauteur, des fauteuils de bureau ajustables, la signalétique (comment puis-je m'orienter dans l'espace) et la possibilité d'ouvrir les fenêtres sont des ressources. À l'inverse, ils considèrent comme des stressers aussi bien la désignation de la fonction des locaux (le nom donné à l'espace impose un certain comportement) que leur agencement (apparition ou non d'un facteur de stress en fonction de l'agencement; les postes de travail bruyants car proches d'une zone de pause café ont été notamment évoqués).

Dans le **biophilic design**, des éléments, des formes ou des matériaux naturels sont intégrés à l'environnement spatial. Plusieurs experts considèrent la présence de plantes comme une ressource, et estiment qu'un environnement dénué de plantes agit comme un stresser. La présence d'éléments naturels (p.ex. d'eau) tout comme la vue vers l'extérieur ont été également classées parmi les ressources.

Le facteur d'impact **Symbolique** souligne que certains éléments et services dans l'environnement du lieu de travail peuvent avoir une signification plus profonde pour les collaborateurs. D'un côté, ces éléments et services sont des artefacts de la culture d'entreprise et, de l'autre, ils reflètent une certaine préservation des valeurs de l'entreprise vis-à-vis des collaborateurs. Dans ce contexte, l'estime a été citée plusieurs fois comme une ressource (y compris l'estime témoignée par la création d'une ambiance favorable au bien-être, l'utilisation de matériaux de

qualité et une réaction rapide en cas de problèmes avec l'environnement de travail ou l'équipement). En outre, le sentiment identitaire avec l'entreprise, qui doit se refléter dans l'environnement de travail, a également été mentionné comme une ressource. Pour plusieurs experts, le facteur d'impact Symbolique agit aussi comme un stresser lorsque des mesures symbolisant l'absence d'estime sont mises en œuvre, comme la présence d'eau froide uniquement dans les WC ou l'adoption d'un concept de desk sharing entraînant la suppression de postes de travail personnels. Un expert a en outre ajouté que les projets de déménagement sont «révélateurs», car ils mettent en évidence l'attitude des décideurs vis-à-vis des collaborateurs.

L'expression **Ambiance** décrit l'aménagement esthétique et l'atmosphère de l'environnement de travail. En ce qui concerne ce facteur d'impact, les couleurs et le mobilier ont été cités comme des ressources. Mais l'ambiance est aussi étroitement liée à la sous-catégorie Symbolique et il est difficile de les distinguer l'une de l'autre.

2. La seconde sous-catégorie des **facteurs fonctionnels** regroupe les facteurs d'impact suivants:

- Ergonomie
- Adéquation/soutien des tâches de travail
- Climat
- Lumière
- Soutien spatial pour les pauses
- Site et environnement
- Services

L'**ergonomie** englobe les mesures servant à adapter au mieux les conditions, le déroulement et les outils de travail aux besoins des utilisateurs, afin de les soutenir dans leurs tâches et de leur permettre de s'y consacrer sans entraves. Ce facteur d'impact est considéré comme une ressource par plusieurs des experts interrogés, qui ont en particulier cité les tables réglables en hauteur ainsi que la possibilité de circuler et de bouger (notamment en changeant de zone de travail ou au moyen de tracés prédéfinis que les collaborateurs peuvent suivre en téléphonant). En ce qui concerne le home office, l'ergonomie a toutefois aussi été mentionnée comme un stresser, par exemple quand l'équipement à domicile n'est pas adapté aux tâches à accomplir. Un expert a

de plus souligné que la bonne utilisation des moyens ergonomiques n'a jamais été vérifiée et que l'abandon d'anciennes habitudes n'était pas suffisamment encouragé.

Le facteur d'impact **Adéquation/soutien des tâches de travail** implique que l'environnement de travail appuie les collaborateurs dans leurs activités et est adapté à l'exécution de leurs missions. A ce propos, un expert a souligné que lors de l'élaboration d'un nouveau concept de bureaux, il ne faut perdre de vue ni les fonctions nécessaires ni les tâches à accomplir afin que le concept développé soit approprié et riche en ressources. Ont été cités ici comme stressseurs le nombre insuffisant de salles de réunion dans l'open space, des regroupements/zonages inadaptés, une (mauvaise) organisation du matériel de travail, la standardisation du concept de bureaux ainsi que le home office et les bureaux virtuels lorsque la communication avec les cadres et les collègues s'en trouve altérée. Les cloisons ont aussi été mentionnées comme stressseurs dans les services où la communication interne ou une collaboration intense est de mise, alors qu'elles peuvent être une ressource dans d'autres départements. Le bureau dématérialisé est considéré aussi bien comme un stressseur (trop peu de place pour les documents) que comme une ressource (moins de documents inutiles). Un ordinateur en état de marche et suffisamment de place pour les affaires personnelles ont également été classés parmi les ressources. Un expert a avancé la communication informelle/non planifiée comme une ressource, car elle peut aider les collaborateurs dans leur travail. De plus, le fait d'aménager l'environnement spatial de telle manière que les voies décisionnelles et les échanges sont rapides et que les réticences à aborder activement les gens sont moins vives constitue une ressource aux yeux des experts. Enfin, un expert est d'avis qu'écouter les conversations dans un open space peut agir comme une ressource lorsqu'elles épargnent aux collaborateurs plusieurs étapes de travail ou qu'elles apportent de précieuses informations facilitant leur travail.

Le facteur d'impact **Climat** renvoie au climat intérieur, c.-à-d. la température ambiante, ainsi que la qualité, les mouvements et l'humidité de l'air. Il est considéré par les experts exclusivement comme un stressseur.

Dans ce contexte, ces derniers ont mentionné les courants d'air, la température, la qualité de l'air, l'aération/l'air frais, l'air sec et la climatisation.

Le facteur d'impact **Lumière** englobe dans la présente catégorisation tous les types d'éclairage intérieur ainsi que la lumière du jour. Il a été cité plusieurs fois par les experts comme ressource et une seule fois comme stressseur.

S'agissant du climat et de la lumière, un expert pense que l'insatisfaction trouve davantage son expression dans ces deux facteurs d'impact concrets que dans des facteurs plus abstraits comme l'absence d'estime ou la perte de sphère privée p. ex., car il est plus facile d'en parler.

Le facteur d'impact **Soutien spatial pour les pauses** concerne les possibilités de faire des pauses dans l'environnement de travail. Dans ce contexte, les possibilités offertes de pratiquer une activité physique ont été mentionnées comme une ressource (centres sportifs, footing en forêt, y compris présence d'installations sanitaires comme des douches), tout comme celles permettant aux collaborateurs de se détendre et de prendre ainsi leurs distances par rapport au travail. Les experts estiment également que les conversations entre collègues ne portant pas sur le travail permettent de prendre du recul. Un stressseur survient lorsqu'une entreprise ne propose pas de possibilités de se relaxer.

Le facteur d'impact **Site et environnement** prend en compte l'endroit et l'environnement où se situent les bâtiments administratifs. Les stressseurs qui y sont associés sont, selon les experts, un nombre insuffisant de places de stationnement, un site guère avenant et de longs trajets. Des possibilités de restauration à proximité et des trajets courts ont, quant à eux, été cités comme des ressources. En outre, un trajet d'une longueur appropriée et sur lequel les collaborateurs se sentent en sécurité peut aussi agir comme une ressource.

Dans la présente catégorisation, le facteur d'impact **Services** englobe les prestations et les offres de soutien dans l'environnement de travail qui contribuent au bien-être des collaborateurs. Ont été cités comme ressources par les experts des espaces restauration/café, l'hygiène (p. ex. l'utilisation de matériaux antimicrobiens), des menus sains (restauration), des réductions dans un centre sportif, une salle

de massage (incluant des massages gratuits) et une salle réservée aux mères et enfants.

3.2.3 Santé et change management de l'avis des experts

Importance de la santé dans le change management

Trois experts ont fourni une analyse quantitative de l'importance accordée à la santé dans le change management. Ils estiment que cette importance est et restera très faible, aujourd'hui comme demain (de «faible» à «très faible»). Les évaluations qualitatives des experts montrent elles aussi que la santé joue encore un rôle mineur dans le change management. Un expert justifie l'attitude des entreprises par le fait que dans ce domaine, les thèmes prioritaires à l'heure actuelle sont plutôt liés à l'activité opérationnelle (p.ex. fonctionnement de la nouvelle infrastructure informatique, nouvelles règles d'archivage). Voilà pourquoi la problématique de la santé, qui s'inscrit davantage sur le long terme, a moins de poids. Un autre expert partage cet avis, dans le sens où le change management se concentre surtout sur la bonne réalisation d'un projet, la suppression des résistances et la faculté d'empêcher le désordre. Face à ces objectifs, préserver la santé joue un rôle secondaire. De plus, deux experts ajoutent que tout changement renvoie à une peur primaire et peut être vécu comme une perte ou une menace. L'anxiété a certes des répercussions sur la santé, mais très peu de personnes en sont conscientes. L'un des experts remarque aussi qu'un change management intensif ou de qualité ne suffit pas à compenser un mauvais environnement de travail. Quant à l'importance future de la santé dans le secteur du change management, les experts ne se sont pas concrètement prononcés sur le sujet.

Facteurs d'impact (stresseurs et ressources) sous l'angle de la santé et du change management

Les facteurs d'impact cités au niveau du change management ont été classés selon des critères logiques en deux sous-catégories: les facteurs organisationnels et les facteurs individuels. Les facteurs organisationnels concernent tous les aspects qui n'ont pas de lien direct avec les qualités individuelles d'une personne, mais qui sont liés aux conditions et facteurs contextuels d'une entreprise. Les facteurs in-

dividuels désignent quant à eux les qualités et compétences d'un individu qui soutiennent ou gênent un processus de changement sain.

1. Les facteurs d'impact suivants ont été ensuite classés dans la sous-catégorie **Facteurs organisationnels**:

- Soutien social
- Comportement de conduite
- Surmenage qualitatif et quantitatif
- Sentiment de contrôle
- Confiance et pertinence
- Apprentissage de nouvelles méthodes de travail/pression du changement
- Sur-mesure

Ces sept facteurs d'impact sont décrits plus en détail ci-après.

Dans la présente catégorisation, le facteur d'impact **Soutien social** renvoie à la satisfaction des besoins en matière d'estime, d'aide en cas de problèmes et d'information au travers des relations avec les collègues de travail/d'équipe ou avec les cadres. Selon les experts, de mauvaises expériences relationnelles agissent comme un stresseur. Le soutien social est en revanche une ressource lorsque les collaborateurs et les cadres ou les collègues d'une même équipe entretiennent de bonnes relations. Ces relations doivent être soignées et ne doivent pas être mises en péril dans le cadre du change management. Enfin, la bonne résolution des conflits a également été citée comme ressource.

Le facteur **Comportement de conduite** se rapporte à la manière dont les cadres se comportent avec les collaborateurs et dans différentes situations de travail. Les experts le considèrent comme une ressource jouant un rôle important. A cet égard, ils estiment crucial que les cadres contribuent activement au changement, qu'ils fassent preuve d'empathie, d'équité et d'authenticité, qu'ils sachent inspirer et enthousiasmer les collaborateurs et qu'ils les perçoivent comme des individus, leur témoignent de l'estime et reconnaissent leurs compétences (cela sécurise les collaborateurs et leur donne confiance dans leur management). Et si, lors du processus de changement, les cadres ne se contentent pas d'exiger mais encouragent également leurs collaborateurs, la démarche peut alors devenir une ressource.

Les experts ont également souligné l'importance d'un promoteur à un degré élevé de la hiérarchie pour faire avancer activement le processus de changement. Le comportement de conduite est en revanche considéré comme un stresser lorsque les cadres agissent peu dans l'intérêt des collaborateurs. En outre, les experts soulignent que les thèmes latents qui ne sont pas clairement réglés avant un déménagement sont accentués lors du changement en question, à l'instar de la confidentialité, du home office et du temps de travail fondé sur la confiance. C'est pourquoi il est nécessaire d'établir des règles claires et de garantir une communication univoque des attentes pour éviter l'apparition de stressers.

On parle de **surmenage qualitatif et quantitatif** lorsque le savoir-faire, les compétences ou les ressources nécessaires pour répondre aux exigences posées font défaut ou ne suffisent pas. Au-delà de ce concept générique, les experts ont aussi cité comme stressers des exigences contradictoires et le manque de temps. Selon eux, le fait de laisser aux collaborateurs suffisamment de temps (pour le processus de changement) agit comme une ressource. Comme nous l'avons expliqué plus haut, le **senti-ment de contrôle** est la sensation ou la perception d'être en mesure de gérer et d'influencer soi-même les facteurs de son environnement. Les experts estiment qu'il représente un stresser lorsque les collaborateurs ont l'impression de perdre le contrôle (besoin de sécurité contrarié) ou lorsque les cadres ne s'efforcent pas suffisamment d'assurer la transparence et n'encouragent pas assez la participation des collaborateurs. À l'inverse, une ressource est créée lorsqu'un dialogue s'instaure entre les cadres et les collaborateurs, que ces derniers sont impliqués (participation) et qu'une *psychological acceptance* (acceptation d'une situation qui provoquait auparavant le rejet et l'opposition) est obtenue. En ce qui concerne la participation, il est important qu'elle soit représentative et que les collaborateurs soient associés dès la planification du concept. Toutefois, l'un des experts considère également qu'elle ne doit pas forcément être impérative, car il y a des personnes qui ne veulent pas du tout participer ou ne souhaitent pas contribuer à tous les thèmes traités. Par ailleurs, une ressource est créée lorsque les objectifs du

changement ont bien été transmis aux collaborateurs et que ces derniers sont convaincus de leur importance.

Le facteur d'impact **Confiance et pertinence** contient deux éléments: dans la présente catégorisation, la confiance renvoie à la satisfaction, suite à une promesse, d'attentes ou de souhaits par une personne tierce (ce qui sécurise). Quant à la pertinence, il s'agit de réussir à discerner la signification et l'intention d'une action ou d'une décision. D'après les experts, une ressource est créée lorsque l'équipe de projet et les responsables du processus de changement parviennent à gagner la confiance des intéressés dans le cadre de ce processus et à faire comprendre non seulement le sens, mais aussi la pertinence du changement prévu.

Le facteur d'impact **Apprentissage de nouvelles méthodes de travail/pression du changement** renvoie à de nouveaux modèles de comportement et de travail que les collaborateurs doivent adopter afin de s'adapter aux changements. Les experts considèrent qu'il s'agit d'un stresser lorsque les collaborateurs n'ont encore aucune expérience de ce nouveau concept et qu'ils sont forcés de changer pour s'adapter à un nouveau mode de collaboration et de conduite. Le bureau dématérialisé peut être selon eux aussi bien un stresser (passage du papier aux médias électroniques) qu'une ressource (méthode de travail simplifiée après le changement).

Le facteur d'impact du **sur-mesure**, lui, désigne l'ampleur de l'adaptation et de l'individualisation du processus de changement en fonction de la situation spécifique concernée. Les experts considèrent qu'un haut niveau de sur-mesure agit comme une ressource. Pour eux, il est essentiel que les besoins individuels et la situation spécifique de l'entreprise soient pris en compte et que le processus de changement soit adapté en conséquence. Le sur-mesure est surtout important en ce qui concerne le degré de participation, qui diffère en fonction de l'entreprise et du contexte. Selon les experts, il est toutefois aussi possible de standardiser certains éléments du processus (comme les étapes du processus).

2. La sous-catégorie **Facteurs individuels** regroupe les facteurs d'impact suivants:

- Compétences de changement
- Image de soi positive

- Compétence de conduite
- Compétences sociales

Les experts estiment que les quatre facteurs ci-dessus agissent comme une ressource.

Dans la présente catégorisation, les **Compétences de changement** englobent toutes les capacités d'un individu qui contribuent à mieux gérer un changement et les nouvelles influences pour les exploiter de manière positive. Aux yeux des experts, la flexibilité (dans le sens de l'adaptabilité) en particulier est une compétence essentielle. Mais ils ont aussi cité comme qualités importantes et donc comme ressources la résistance et la persévérance, la tolérance de l'ambiguïté (capacité de supporter l'incertitude et les contradictions), l'optimisme, l'autonomie (capacité à observer, évaluer et influencer son propre comportement) et la *psychological acceptance* (acceptation d'une situation qui provoquait auparavant le rejet et l'opposition).

Le facteur d'impact **Image de soi positive** se rapporte à l'attitude positive qu'une personne a vis-à-vis d'elle-même (compétences et personnalité). L'image de soi influence notre manière de nous comporter avec les autres. Dans ce contexte, les experts jugent qu'une estime de soi et un *locus of control* interne (conviction que les événements sont influencés par le comportement personnel et non par des facteurs externes) stables sont propices au processus de changement.

L'importance d'un **encadrement compétent** pour un change management réussi a été soulignée à plusieurs reprises lors des entretiens. Toutefois, seule la capacité à gérer le dilemme des rôles multiples a été citée explicitement comme compétence de conduite. Il s'agit pour les cadres de réussir à tenir le double rôle qu'ils doivent assumer pendant le processus de changement, à savoir agir d'une part comme un *change agent* et, d'autre part, être présents pour leurs collaborateurs en leur qualité de supérieurs et faire leur travail normalement.

Dans la présente catégorisation, le facteur d'impact **Compétence sociale** englobe toutes les capacités d'un individu lui permettant d'entretenir des relations favorables avec autrui pendant le processus de changement. Lors des entretiens, l'extraversion, c'est-à-dire la capacité à aller vers les autres, a été

citée en plus de la notion globale de compétence sociale.

Pour tous ces facteurs individuels, un expert juge qu'il faut tenir compte du fait que les caractéristiques de la personnalité sont modifiables et peuvent être développées.

Il convient de souligner ici que seuls les points cités par les experts ont été catégorisés et répertoriés; cette énumération ne peut et ne doit donc pas prétendre à l'exhaustivité. Les facteurs d'impact ont été sciemment conceptualisés en fonction du raisonnement des experts et n'ont pas été définis sur la base de la littérature spécialisée.

3.2.4 Résumé des entretiens avec les experts

Les experts estiment que la thématique de la santé en général revêt aujourd'hui une importance moyenne à élevée dans les entreprises suisses, qui devrait rester la même voire s'accroître à l'avenir. En comparaison, ils jugent l'importance qui lui est accordée lors de la planification de bureaux moindre, mais s'attendent à ce qu'elle augmente sensiblement à l'avenir. Dans le change management, la santé joue selon eux un rôle mineur à l'heure actuelle, et son poids dans le futur reste incertain, car les experts ne se sont pas concrètement exprimés à ce sujet.

Pour ce qui est de l'environnement de bureau pour la santé, la plupart des experts lui attribuent un rôle important, même s'il faut noter que les scientifiques lui confèrent plus de poids que les utilisateurs sur le terrain.

Pour la santé en général, le sentiment d'appartenance à une communauté/bonne collaboration a été le facteur le plus souvent cité comme ressource, tandis que la disponibilité/joignabilité permanente et les contraintes sociales/tensions dans l'équipe sont considérées comme les principaux stressors. En lien direct avec l'environnement de bureau, les ressources les plus souvent nommées ont été aussi bien l'estime (sous-catégorie Symbolique) que les possibilités de choix (sous-catégorie Sentiment de contrôle). Du côté des stressors, les experts ont majoritairement évoqué le bruit, les distractions/perturbations et la perte de contrôle quant au choix de l'environnement de travail (tous issus de la sous-catégorie Sentiment de contrôle), ainsi que les courants d'air (sous-catégorie Climat). Enfin, dans le

domaine du change management, la ressource la plus fréquemment mentionnée a été la participation (sous-catégorie Sentiment de contrôle) et le stresser, le surmenage en rapport avec le contenu du travail (sous-catégorie Surmenage qualitatif et quantitatif). En approfondissant, on remarque qu'un grand nombre des facteurs d'impact souvent mentionnés sont en lien avec le sentiment ou la perte de contrôle. On constate également que le thème de la technologie n'a été cité que par un seul expert comme facteur d'impact.

Le tableau 4 résume par catégorie les facteurs d'impact les plus souvent cités.

En plus des résultats présentés ci-dessus, nous avons également cherché à savoir s'il existait une demande pour un guide sur des environnements de bureaux et un workplace change management favorables à la santé. A cet égard, la majorité des experts disent s'attendre à une demande élevée à très élevée de la part des milieux économiques suisses en la matière. Certains d'entre eux sont aussi d'avis que cette demande est actuellement plutôt faible en raison de la très forte pression sur les coûts qui incite les entreprises à réaliser des économies en premier lieu au niveau des thèmes comme celui de la promotion de la santé.

Tableau 4: Facteurs d'impact les plus souvent cités lors des entretiens avec les experts

	Facteurs d'impact les plus souvent cités	
Santé en général	Ressources	Sentiment d'appartenance à une communauté / bonne collaboration
	Stresseurs	Disponibilité/joignabilité permanente et contraintes sociales/tensions dans l'équipe
Santé et environnement de bureau	Ressources	Estime (sous-catégorie Symbolique) et possibilités de choix (sous-catégorie Sentiment de contrôle)
	Stresseurs	Bruit, distractions/perturbations et perte de contrôle quant au choix de l'environnement de travail, courants d'air
Santé et change management	Ressources	Participation (sous-catégorie Sentiment de contrôle)
	Stresseurs	Surmenage qualitatif

4 Santé et environnement de bureau

Ce chapitre sert d'introduction aux fondements théoriques des interactions entre l'environnement de bureau et la santé. Il décrit pour commencer le modèle d'impact de base, avant de présenter et d'expliquer chaque facteur d'impact.

4.1 Fondements théoriques sur le bureau et la santé

L'évaluation globale d'un lieu de travail repose sur un critère central: la santé de celui qui y travaille. On peut décrire des environnements de travail sains comme des environnements ne présentant pas de risques de maladie pour les utilisateurs et garantissant leur bien-être. En ce qui concerne la santé psychique, le vécu du stress est considéré comme un médiateur entre l'environnement de travail et la santé.

Les conditions environnementales des bureaux sont importantes pour la santé à plusieurs titres: premièrement, le temps passé sur le lieu de travail est relativement long et, deuxièmement, le contrôle de ces conditions est limité surtout lorsque l'espace de travail est partagé avec des collègues. Le contrôle perçu peut être considéré comme une ressource facilitant la gestion des contraintes (Semmer, 1990).

Lorsque l'on parle de conditions pertinentes pour la santé en rapport avec les bureaux, on prend généralement en compte les facteurs physiques, les facteurs psychosociaux ainsi que leur interaction. Il faut toutefois noter qu'actuellement, il n'existe aucune base empirique suffisante pour réussir à comprendre l'interaction entre les facteurs physiques et psychosociaux, que ce soit pour le monde du travail (Evans, Johansson & Carrere, 1994; Lahtinen, Huuh-tanen & Reijula, 1998) ou pour les habitations, les écoles ou les espaces de soins (Evans, 2003).

Les facteurs d'influence psychosociaux sont abordés notamment en relation avec le stress et on part du principe que des conditions de travail défavorables entraînent une réaction de stress et une baisse du sentiment de bien-être.

Les paramètres liés à l'environnement et ayant une influence sur la santé sont classés en trois groupes (McCoy & Evans, 2005; Sundstrom, 1986; voir figure 4):

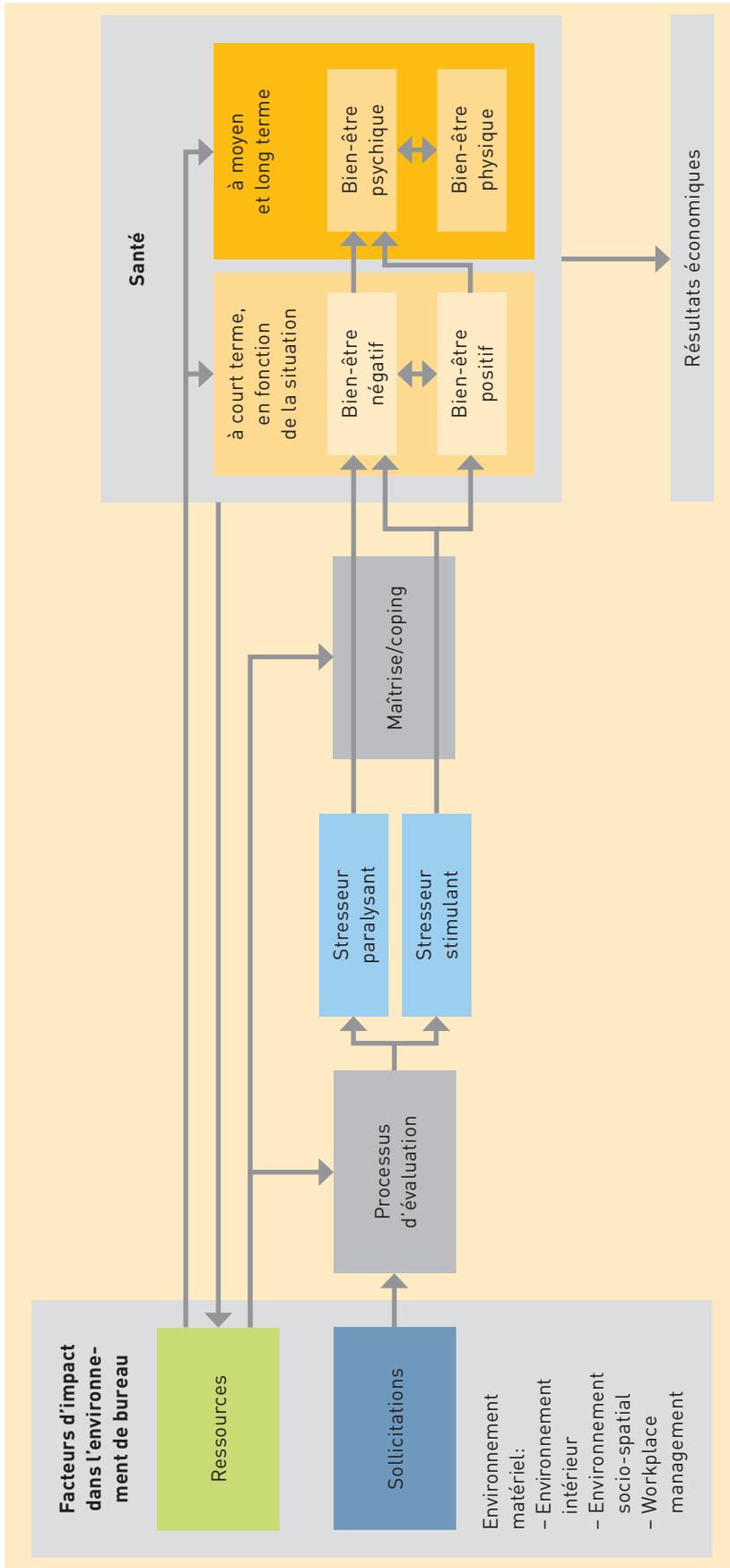
- Environnement matériel: matériaux de construction, mobilier, localisation du bâtiment, organisation spatiale et agencement (Becker, 2004; Donald, 1994; McCoy & Evans, 2005; Rashid & Zimring, 2008)
- Environnement intérieur: qualité de l'air, acoustique, climat, éclairage et possibilité d'influencer ou de contrôler ces facteurs (voir les analyses de Baron, 1994; Evans, 2001; Evans & Cohen, 1987; McCoy & Evans, 2005; Rashid & Zimring, 2008)
- Environnement socio-spatial: *privacy*, *crowding*, densité sociale (Baron, 1994; Evans, 2001; Evans & Cohen, 1987).

Une catégorie couvrant la gestion des environnements de travail (*workplace management*) vient compléter ces trois groupes de facteurs liés à la conception et ayant de l'influence sur les bureaux. Elle permet ainsi d'éclairer leurs contenus sous l'angle de la gestion.

Les paramètres d'influence liés à l'environnement de ces quatre catégories interagissent concrètement dans les bâtiments de bureaux. Ces interactions sont toutefois théoriques et ne peuvent pas vraiment être prises en compte sur un plan empirique (Evans, Becker, Zahn, Bilotta & Keese, 2012).

En théorie, l'impact de nombreux facteurs environnementaux suit une fonction en U inversé: une stimulation trop faible conduit à une privation sensorielle et une stimulation trop forte à un surmenage (Evans & Cohen, 1987). Dans la réalité, toutefois, l'éventail des stimulations est limité par des recommandations juridiques, des normes techniques et la pratique. Par conséquent, les environnements de bureaux ne se différencient que très peu les uns des autres au niveau de l'éclairage, de la qualité de l'air et du climat, et la plupart du temps uniquement dans le cadre recommandé pour ces paramètres. On constate donc des différences entre la recherche expérimentale et la recherche sur le terrain. Dans la recherche expérimentale, les paramètres sont ma-

Figure 4: Modèle-cadre du stress au travail axé sur l'environnement de bureau



nipulés au-delà de l'éventail des directives et recommandations juridiques. Cela explique que les facteurs ayant trait à l'espace intérieur ont moins de poids dans la recherche sur le terrain que dans la recherche expérimentale et que les conditions matérielles et socio-spatiales revêtent plus d'importance (Windlinger, 2012).

4.2 Facteurs d'impact dans la conception et la gestion des environnements de bureaux

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

L'environnement matériel englobe tous les aspects architecturaux et de construction des bâtiments de bureaux. L'organisation spatiale, l'agencement et la conception de l'espace intérieur sont les principaux éléments susceptibles d'avoir une influence sur la santé psychique (Windlinger, 2012).

Organisation spatiale et agencement

L'organisation spatiale concerne la répartition de la surface disponible, sa taille, sa forme et sa fonction. L'agencement se rapporte pour sa part à la configuration du mobilier, à la division en surfaces individuelles et communes et aux lieux de passage. Controversée dans la pratique voire abordée de manière contradictoire dans la littérature scientifique, la question de l'organisation spatiale et de l'agencement se rapporte à la densité sociale (nombre de personnes dans un bureau)², à l'ouverture des structures de bureaux ou au type de bureau (De Croon, Sluiter, Kuijer & Frings-Dresen, 2005). Les rares études disponibles ont tendance à montrer une insatisfaction plus élevée des personnes travaillant dans des structures ouvertes que dans des structures fermées (Block & Stokes, 1989; Oldham & Brass, 1979; Oldham & Fried, 1987; Zalesny & Farace, 1987). Il existe toutefois des conclusions contraires (Oldham, 1988). Les liens entre l'agencement et la satisfaction semblent en outre dépendre de la complexité des tâches professionnelles (Block & Stokes, 1989).

En ce qui concerne la santé, et plus typiquement les troubles psychosomatiques, on observe une certaine hétérogénéité des résultats (Andersson, 1998). Sutton & Rafaeli (1987) et Windlinger & Zäch (2007) n'ont identifié aucun rapport statistique significatif entre l'agencement et les troubles psychosomatiques. L'«Enquête suisse dans les bureaux» (Amstutz et al., 2010) rapporte des données qui semblent plaider en faveur de bureaux individuels plutôt que de bureaux comptant plusieurs personnes. Néanmoins, la présentation des données est incomplète, car il n'est nulle part question de tests statistiques, ni d'ampleur des effets. De plus, l'activité professionnelle et le statut des utilisateurs des bureaux n'ont pas été contrôlés. En outre, d'autres résultats semblent indiquer que la capacité personnelle à ignorer les stimuli superflus (*stimulus screening*, Mehrabian, 1977) préside à la relation entre la densité sociale et la santé (Fried, 1990): les personnes étant peu à même d'ignorer les stimuli superflus semblent être plus exposées à des problèmes de santé dans les structures de bureaux ouvertes. Ainsi, le problème central semble être moins la taille des bureaux ou leur agencement que l'ampleur des interruptions, des perturbations ou des distractions générées ou évitées par l'agencement. Windlinger (2012) présente des résultats qui montrent que la densité sociale a un lien positif avec la santé lorsque les perturbations et distractions sont contrôlées. Ici, la fonctionnalité de l'environnement de bureau est plus importante que sa structure et sa taille. Des concepts de bureaux modernes soulignent la diversité fonctionnelle et parfois esthétique des différentes zones (Becker, 2004; Kleibrink, 2011). De tels concepts s'appuient souvent sur des réalisations non territoriales, de sorte que des settings différents peuvent être utilisés pour des tâches différentes, par exemple pour favoriser la concentration et la collaboration. De plus, les possibilités de choix permettent de mieux répondre aux exigences et préférences individuelles que l'environnement de travail physique. De tels bureaux s'avèrent avantageux du point de vue ergonomique compte tenu de la diversité qu'ils offrent (Mei-

² La densité sociale décrit un nombre absolu de personnes dans une pièce. À l'inverse, la densité spatiale indique la taille de la surface dont dispose chaque personne (Hayduck, 1983).

jer, Frings-Dresen & Sluiter, 2009). De plus, grâce au choix du *work setting* approprié, il est nettement plus facile d'y contrôler son propre environnement de travail que dans les bureaux conventionnels. Dans ces derniers néanmoins, le poste de travail individuel peut être personnalisé, ce qui semble contribuer à une augmentation du bien-être (Wells, 2000). Par contre, et au-delà de l'utilisation personnelle de l'espace dans différents *work settings*, les concepts de bureaux non territoriaux permettent non seulement de satisfaire les préférences individuelles mais également de réguler la sphère privée (*privacy*), les perturbations, les distractions et les conditions ergonomiques (Windlinger, Gersberg, Amstutz, Schuchert & Kleibrink, 2013).

Espaces de détente et de régénération

Les espaces de détente et de régénération constituent une catégorie particulièrement importante de surfaces offrant des fonctions différentes pour des concepts de bureaux respectueux de la santé en termes d'organisation et d'agencement. Des résultats issus de la recherche sur le sommeil montrent que de courtes siestes après le repas de midi réduisent la fatigue de l'après-midi et ont un impact positif sur la performance et l'attention (Ficca, Axelsson, Mollicone, Muto & Vitiello, 2010; Takahashi, Fukuda & Arito, 1998). Ces enseignements n'ont pas encore trouvé beaucoup d'écho dans la conception de bureaux. Krajewski et ses collègues (2004, 2010, 2011) rapportent une étude sur le terrain qui a déterminé ce qu'était la capacité de régénération, avant de la mettre en relation avec des conditions spatiales favorables à la régénération (**«*silent rooms*»**). Les *silent rooms* sont des cabines pouvant être fermées à clé et contenant un siège médical, qui répondent au besoin de sécurité et d'intimité tout en favorisant au mieux une détente profonde en position allongée. L'utilisation de *silent rooms* dans le cadre d'une étude sur le terrain dans un centre d'appels en a largement prouvé les effets physiologiques et psychologiques positifs (Krajewski et al., 2004, 2010, 2011).

Lors des entretiens avec les experts, nous avons constaté que les espaces de détente ne sont jusqu'à présent que très peu mis en place et utilisés dans la pratique. Pour l'expliquer, les experts ont avancé des raisons culturelles («Cela ne fait pas partie de notre

culture», «Le calme et la détente, c'est pour la maison et pas au bureau») ou mis en évidence des aspects d'acceptation sociale («On n'ose pas car les collègues pensent que l'on ne travaille pas»).

Taille du poste de travail

En ce qui concerne la conception de l'espace intérieur, des résultats empiriques montrent que la satisfaction face à la taille perçue du poste de travail (surfaces de travail et de rangement) est un facteur prédictif important pour le sentiment général de satisfaction vis-à-vis de l'environnement de bureau (Charles & Veitch, 2002; Frontczak et al., 2012; Veitch, Charles, Newsham, Marquardt & Geerts, 2003). Toutefois, cette relation ne peut pas être attribuée à la masse objective de la surface disponible (Frontczak et al., 2012; Windlinger, 2012).

Qualité de l'environnement de travail

L'ergonomie des équipements de bureau fait depuis longtemps l'objet de recherches (Brand, 2008; Kroemer & Kroemer, 2001) et le mobilier de bureau est aujourd'hui conçu en fonction des enseignements qui en ont été tirés (Deutsches Netzwerk Büro, 2013). L'utilisation ergonomique correcte (ergonomie de comportement) reste toutefois un point faible dans de nombreux bureaux (Healy et al., 2013). À l'exception de l'ergonomie, l'ameublement des bureaux n'a suscité jusqu'à présent que peu d'intérêt. O'Neill (1994) rapporte les effets directs et indirects de la qualité de l'ameublement sur la satisfaction et la performance. Dans le cadre des projets de recherche réalisés à l'Institut de Facility Management de la ZHAW (Windlinger, 2012; Windlinger et al., 2013), la qualité matérielle du lieu de travail (qualité esthétique) et l'adéquation de l'environnement aux tâches à accomplir (fonctionnalité) se sont révélées être des facteurs prédictifs majeurs pour la performance et la santé personnelles ressenties, ainsi que pour la satisfaction vis-à-vis de l'environnement de travail et du travail en lui-même.

Couleurs

Selon la recherche empirique actuelle, l'importance des couleurs comme caractéristique flagrante de la conception de l'espace intérieur doit être évaluée avec précaution, car elle n'a pas réussi à identifier

de simples effets déterministes des couleurs sur la santé et le comportement (Veitch, 2012). Les études de Küller et ses collègues (Küller, Ballal, Laike, Mikellides & Tonello, 2006; Küller, Mikellides & Janssens, 2009) indiquent que les environnements de bureaux modérément colorés favorisent les émotions positives et la performance. Elles ne prouvent toutefois pas l'impact de certaines couleurs ou combinaisons de couleurs.

Plantes et éléments naturels

Jusqu'à présent, la recherche psycho-environnementale sur l'effet réparateur d'éléments de décoration s'est surtout concentrée sur l'impact d'éléments naturels. Elle a plus particulièrement mis l'accent sur l'effet des plantes dans l'espace intérieur (Bringslimark, Hartig & Patil, 2009) et sur le contact visuel avec le monde extérieur (Farley & Veitch, 2001; Grinde & Patil, 2006). Dans un compendium de 21 articles empiriques, Bringslimark et ses collègues (2009) arrivent à la conclusion que dans l'espace intérieur, les plantes semblent pouvoir contribuer à réduire le stress. Les résultats sont certes hétérogènes, mais aucune étude n'a documenté d'impact négatif. Les effets semblent dépendre du contexte dans lequel on recourt aux plantes et des caractéristiques des personnes concernées. S'agissant du contact visuel avec le monde extérieur, et plus particulièrement la vue sur un environnement naturel, les résultats obtenus sont nettement plus explicites. Plusieurs études confirment qu'une vue sur l'extérieur a un impact positif sur la satisfaction et le bien-être (Kaplan, 1993; Leather, Pyrgas, Beale & Lawrence, 1998; Windlinger et al., 2013; Yildirim, Akalin-Baskaya & Celebi, 2007). Outre la vue sur l'extérieur, des tableaux et posters sur le thème de la nature favorisent la réduction du stress (de Kort, Meijnders, Sponselee & Ijsselsteijn, 2006; Kweon, Ulrich, Walker & Tassinary, 2008).

Les aspects rattachés à ce facteur d'impact sont regroupés sous le terme de biophilie. Créé par Edward Wilson (1984), ce terme inclut l'affinité génétique que l'être humain présente selon lui avec la nature et les éléments naturels. Le *biophilic design* (Kellert et al., 2008) transpose le thème de la biophilie dans la conception de l'environnement réalisé. Selon Kellert et collègues (2008), les éléments naturels pouvant

être repris dans la conception sont les couleurs, l'eau, le feu, l'air (climatisation naturelle, air frais), la lumière du soleil, les plantes et jardins, les animaux, les formes organiques, les matériaux naturels (bois, pierre, etc.), la vue sur la nature, les façades végétalisées, l'intégration de l'architecture dans la géologie et dans le paysage, ainsi que la proximité avec l'espace de vie local et l'écosystème. Dans ce contexte, l'utilisation de bruits et de sons issus de la nature serait également envisageable (Benyus, 2008). Il existe déjà des preuves que comparé à l'environnement urbain, les environnements naturels ont une influence positive sur la santé humaine (Ulrich et al., 1991). De premières études sur l'impact positif des éléments naturels sur la santé et la réduction du stress ont également été réalisées dans des hôpitaux et des prisons (Diette, Lechtzin, Haponik, Devrotes & Rubin, 2003; Ulrich, 1984). Toutefois, il n'existe dans l'ensemble que peu de preuves de l'efficacité des éléments naturels. De plus, la recherche ne s'est jusqu'à présent presque pas intéressée à l'effet des éléments naturels sur la santé des employés dans l'environnement de bureau. Cela pourrait toutefois représenter une ressource pour la promotion de la santé au bureau, même si une vérification empirique s'impose au préalable pour s'en assurer.

En ce qui concerne l'environnement matériel, une multitude de facteurs décrits plus haut ont été cités lors des entretiens avec les experts. Ces derniers ont reconnu l'importance de l'ergonomie des outils de travail et des meubles. En parallèle, ils ont insisté sur le fait qu'il ne suffisait pas de mettre ces outils et meubles à disposition, mais qu'il fallait surtout informer sur leur utilisation correcte et faire en sorte que cette bonne utilisation quotidienne soit durable. Le contrôle sur l'infrastructure – par exemple la possibilité d'adapter la hauteur des tables à la position debout, d'adapter le fauteuil aux besoins personnels et d'ouvrir la fenêtre – a aussi été mentionné comme facteur pertinent. De même, la conception de l'agencement est considérée comme déterminante, surtout le zonage en fonction du bruit. Par ailleurs, la présence de plantes et d'éléments naturels (p. ex. de l'eau) tout comme la vue sur l'extérieur ont été désignées comme des ressources. Les experts estiment également que l'ambiance, et plus particulièrement

les couleurs et le mobilier, jouent un rôle essentiel. L'adéquation de l'environnement de bureau en général et avec l'activité des personnes qui y travaillent en particulier a été mentionnée plusieurs fois. Selon la nature de l'activité, il faut prévoir plus ou moins de salles de réunion ou de possibilités de rangement, et les cloisons peuvent se révéler utiles ou gênantes. Pour les experts, le fait que l'activité soit favorisée par le concept de bureau en permettant p.ex. la concentration ou en facilitant la communication informelle agit comme une ressource.

Un autre aspect évoqué concerne les possibilités pour les collaborateurs de faire des pauses dans l'espace disponible, que ce soit pour se dégourdir ou se détendre afin de prendre de la distance par rapport au travail. Le site et les offres dans les environs ont été également cités comme facteur d'impact.

4.2.2 Environnement intérieur

Les principaux facteurs liés à l'environnement intérieur sont l'acoustique, la qualité de l'air et le climat, la lumière et l'éclairage, ainsi que la possibilité d'influencer ces facteurs ou de contrôler l'environnement personnel de travail.

Acoustique

En règle générale, un bruit de fond d'intensité faible à moyenne se fait entendre dans les bureaux. La source de gêne acoustique la plus fréquente sont les conversations des collègues dans la même pièce, indépendamment de leur volume sonore (Jensen, Arens & Zagreus, 2005; Nemecek & Grandjean, 1973; Sundstrom, Town, Rice, Osborn & Brill, 1994). Les effets négatifs des perturbations acoustiques sur la santé se présentent sous la forme de réactions de stress au niveau neuroendocrinien (concentration d'hormones) et d'une appréciation évaluative négative. L'impact du bruit dans l'environnement de travail dépend des tâches (Banbury & Berry, 1998; Banbury, Macken, Tremblay & Jones, 2001). Ainsi, des stimuli oraux peu importants mais riches en informations dans l'environnement immédiat restreignent la performance verbale en particulier, car ils concernent la modalité linguistique. Cette restriction devant être volontairement compensée, la personne touchée doit fournir un effort supplémentaire plus ou moins constant qui peut limiter sa sensation de bien-

être. Des études empiriques révèlent que l'intelligibilité de la parole dans l'acoustique du bureau est un paramètre plus important que le volume du bruit (Liebl, Drotleff, Sedlbauer, Schleuniger & Uygun, 2011). Il est possible d'influencer de manière ciblée l'intelligibilité de la parole par des mesures techniques appelées *sound masking* (Chanaud, 2007; Schlittmeier, 2010). Dans une étude comparative de quatre conditions acoustiques différentes, les recherches de Schlittmeier et ses collègues (Schlittmeier, 2010; Schlittmeier & Hellbrück, 2009; Schlittmeier, Hellbrück, Thaden & Vorländer, 2008) montrent qu'en matière d'assimilation et de performance subjective, un environnement avec *sound masking* obtient de meilleurs résultats qu'un environnement avec musique ou une acoustique de bureau en l'état.

Qualité de l'air et climat

La température de l'air, la température de rayonnement, l'humidité relative de l'air et la circulation de l'air déterminent le climat intérieur. Les conditions thermiques engendrent des réactions d'adaptation. Le confort thermique est régulé par les vêtements et une influence directe (Brager & de Dear, 1998).

La deuxième composante de l'atmosphère intérieure est la qualité de l'air intérieur, qui renvoie à la fraîcheur et à la pureté de l'air respiré. En règle générale, il semble que les bâtiments aérés de manière naturelle produisent de meilleurs résultats que les bâtiments climatisés pour toute une série de symptômes comme l'irritation des muqueuses, des yeux et des voies respiratoires (Seppänen & Fisk, 2004; Zweers, Preller, Brunekreef & Boleij, 1992).

Il existe pour le climat intérieur, la qualité de l'air intérieur ou le taux de renouvellement de l'air des recommandations déterminant l'éventail des valeurs effectivement mesurables dans les bureaux suisses. Comme ces recommandations s'appuient sur des études scientifiques, elles se situent à un niveau où elles n'ont pratiquement aucun impact sur la santé (Windlinger, 2012). La perception et l'évaluation subjectives de la qualité de l'air et du climat peuvent toutefois avoir une influence plus importante sur la santé que les paramètres mesurés physiquement (Hedge, Erickson & Rubin, 1996). L'évaluation subjective de la qualité de l'air et du climat dépend en outre

de la possibilité perçue d'influencer ces paramètres. Des données empiriques ont démontré l'existence d'un rapport négatif entre la possibilité d'influencer son environnement thermique personnel et des symptômes psychosomatiques (Marmot et al., 2006; Wyon & Sandberg, 1996).

Parfums

Il existe une multitude de textes qui s'intéressent aux parfums et à leur effet sur les émotions et le comportement (vue d'ensemble dans Ehrlichman & Bastone, 1992; Herz, 2002), mais peu de preuves empiriques de cette thèse. Il existe toutefois des éléments suggérant que les odeurs agréables pouvaient créer une ambiance positive et les odeurs désagréables être à l'origine d'une mauvaise ambiance (Rétiveau & Milliken, 2004; Schiffman, Sattely-Miller, Suggs & Graham, 1995). L'influence des odeurs sur la fréquence cardiaque et la conductivité de la peau comme symptômes de stress a également été montrée (Alaoui-Ismaïli, Vernet-Maury, Dittmar, Delhomme & Chanel, 1997; Bensafi et al., 2002a; Bensafi et al., 2002b; Bensafi et al., 2002c; Heuberger, Hongratanaworakit, Bohm, Weber & Buchbauer, 2001; Pössel, Ahrens & Hautzinger, 2005; Robin, Alaoui-Ismaïli, Dittmar & Vernet-Maury, 1999). L'utilisation de parfums dans le marketing (p.ex. dans des espaces de vente) est déjà une pratique courante (Girard, Girard, Meyer, Rosenbusch & Müller-Grünow, 2013) mais, ici aussi, son efficacité fait rarement l'objet de recherches (Degel, 2005; Esch/Rempel, 2007; Reimer, 2004; Maille, 2006). Il manque donc clairement d'études représentatives et théoriquement fondées, notamment pour l'environnement de bureau. Au vu de l'utilisation répandue des parfums comme outils de marketing et de premières données empiriques sur le lien entre les parfums et le bien-être, il ne faut surtout pas sous-estimer leur potentiel comme ressource pour l'environnement de bureau et il convient d'approfondir la question dans d'autres études.

Lumière et éclairage

Ces aspects jouent un plus grand rôle pour la satisfaction et l'attractivité d'un bureau (Veitch, Newsham, Boyce & Jones, 2008) que pour la santé physiologique ou psychique. Deux éléments en particulier

sont déterminants pour la satisfaction en matière d'éclairage: le contrôle et la lumière du jour. Avoir le contrôle de sa propre lumière signifie pouvoir l'adapter à ses préférences et besoins personnels (Veitch, 2005). Cette possibilité est surtout importante pour les collaborateurs âgés qui ont besoin de davantage de lumière (Boyce, 2003). Pouvoir influencer son éclairage personnel a un impact positif sur l'évaluation de la situation (Newsham, Veitch, Arsenault & Duval, 2004).

La lumière du jour a des effets favorables sur la satisfaction et le bien-être des utilisateurs de bureau (Leather et al., 1998; Newsham et al., 2009; Veitch, Charles, Farley & Newsham, 2007).

Lors des entretiens avec les experts, l'acoustique et le climat ont compté parmi les facteurs les plus souvent mentionnés. Quant à l'éclairage et à l'accès à la lumière du jour, ils ont été cités à plusieurs reprises comme ressources.

4.2.3 Environnement socio-spatial

L'environnement socio-spatial renvoie au fait que les bureaux sont occupés par plusieurs personnes et que les positions relatives dans l'espace ont une signification sociale. Ces phénomènes sont définis comme la densité sociale, la régulation de la sphère privée (*privacy*), le sentiment d'oppression (*crowding*), la territorialité, les interruptions et les perturbations. Alors que la densité sociale se réfère à un état objectif, à savoir le nombre de personnes dans une pièce (voir chapitre 4.2.1), la *privacy* et le *crowding* décrivent des états vécus et se rapportent à des interruptions, perturbations et distractions.

Privacy

Dans le contexte du workplace management, la *privacy* fait en règle générale référence à la régulation de l'interaction interpersonnelle. Ce concept se rapporte à la volonté de l'être humain de conserver un niveau optimal d'interaction avec autrui. La *privacy* décrit ainsi le contrôle sélectif de l'accès de soi aux autres (Altman, 1975) et englobe notamment le fait de pouvoir contrôler ce que les collègues peuvent entendre de nos conversations téléphoniques ou peuvent voir du poste de travail ou de l'écran d'autres collègues. La diminution de ce pouvoir de contrôle entraîne un stress lié à un sentiment d'oppression

(trop de stimulation sociale, *crowding*, voir plus bas) ou un isolement social (trop peu de stimulation sociale). Les fonctions de régulation de la sphère privée sont l'autonomie personnelle, le détachement émotionnel par rapport aux tensions dans l'environnement social, le règlement de la communication et l'identité (Margulis, 2003). La *privacy* est unanimement considérée comme un facteur prédictif central de la satisfaction au bureau (Klitzman & Stellman, 1989; Newsham et al., 2009; Veitch et al., 2007) et semble être également un facteur prédictif de la satisfaction globale au travail (Newsham et al., 2009). Le manque de *privacy*, en revanche, engendre un vécu du stress, car la personne concernée ne peut pas suffisamment influencer les stressés de son environnement immédiat liés à l'aspect socio-spatial (p. ex. les perturbations acoustiques) (Leather, Zorola & Santos, 2010).

Crowding

Le *crowding* décrit le vécu subjectif négatif d'un sentiment d'oppression en réaction à la perception d'un trop grand nombre de personnes dans un lieu précis (Schultz-Gambard & Hommel, 1987). La perception d'une perte personnelle de contrôle sur certaines situations peut être considérée comme le cœur et l'élément déterminant critique de ce sentiment d'oppression ressenti (Davies, 2009). Voilà pourquoi le *crowding* peut être vu comme un déséquilibre entre les exigences situatives, les exigences d'action et les ressources individuelles (Schultz-Gambard, 1996). Des études en laboratoire et sur le terrain ont mis en évidence une hypertension artérielle consécutive à ce sentiment d'oppression (Evans & Cohen, 2004). L'une des stratégies pour gérer le stress oppressant consiste à se retirer de la vie sociale, notamment pendant les pauses (Oldham & Rotchford, 1983). Les rares résultats existants sur le lien entre la densité sociale et le sentiment d'oppression ressenti dans les bureaux sont incohérents (De Croon et al., 2005). Aucune autre conséquence – en particulier pour la santé – de ce sentiment d'oppression ressenti dans les bureaux n'est documentée dans la littérature spécialisée. La recherche se concentre en premier lieu sur les conditions déclenchantes du stress oppressant et non sur le lien entre ce sentiment et la santé.

Territorialité

D'après Brown, Lawrence & Robinson (2005, p. 11), la territorialité est décrite comme suit: «individual's behavioral expression of his or her feelings of ownership toward a physical or social object. It includes behaviors whose purpose is to construct, communicate, maintain, and restore territories around those objects in the organization to which one feels proprietary attachment toward.»

Le territoire est visible, relativement immobile et se définit par rapport à des objets ou choses et non par rapport à la personne même (Hellbrück & Fischer, 1999). On différencie les territoires personnels tels que le poste de travail personnel (incluant le mobilier et la surface), les territoires de groupe qui sont utilisés par un groupe comme les zones d'impression ou les archives, et les territoires publics, c'est-à-dire les surfaces à usage collectif comme les cafétérias ou les bibliothèques (Fenker, 1996). Le territoire est important pour les êtres humains, car il a une fonction organisationnelle et est donc à la base de la prévisibilité, de l'ordre, de la stabilité et de la planification. Il permet en outre à l'utilisateur de définir son propre rôle dans le territoire en lui donnant la possibilité de contrôler les activités qui y ont lieu et de faire la distinction entre le propriétaire et le visiteur. Le territoire fixe permet aussi le développement d'une identité de groupe et la mise en place de réseaux sociaux fixes (et sédentaires). Il peut enfin aider à clarifier le statut du propriétaire (Hellbrück & Fischer, 1999).

La disponibilité d'un territoire primaire joue un rôle fondamental dans la conservation du bien-être habituel et le développement de la santé psychique (Hellbrück & Fischer, 1999).

Dans son territoire, l'individu peut satisfaire à son besoin d'un lieu sûr, protégé et garanti. Les aspects comme le soutien et la sécurité doivent donc être pris en compte dans les concepts de bureaux (Probst, 1972). D'après Kelter (2002), l'autonomie territoriale est à son maximum dans un bureau individuel et à son plus bas niveau dans un open space. Il peut donc être judicieux de prendre en compte le besoin de sécurité et de soutien lors de l'aménagement des open spaces.

Un nouveau concept de bureaux peut influencer l'autonomie territoriale, p. ex. lorsque, dans un concept

non territorial, on enlève au collaborateur la possibilité de personnaliser son propre poste de travail et donc de jalonner son territoire ou lorsque le cadre doit quitter son bureau individuel qui symbolise son statut. La perte du territoire peut avoir des répercussions sur le bien-être. Afin de restaurer le rapport ressources/contraintes, il faudrait mettre dans ce cas des ressources alternatives à la disposition des collaborateurs. L'autonomie territoriale au niveau du groupe peut éventuellement compenser la perte du territoire personnel. Ces interactions doivent toutefois être d'abord prouvées de manière empirique dans le cadre de recherches.

L'importance des possibilités de personnalisation a été mentionnée plusieurs fois lors des entretiens avec les experts et le thème du statut et de la perte de statut a été également abordé.

Interruptions et perturbations

La différence entre les interruptions et les perturbations est le degré de distraction qu'elles engendrent et qui conduit une personne à détourner son attention de son activité pour répondre à un stimulus dans son environnement de travail. À l'inverse des perturbations et distractions, les interruptions ne peuvent être ignorées car elles sollicitent les mêmes ressources ou canaux sensoriels que l'activité en cours. Les interruptions et les perturbations peuvent, par le biais de réactions de stress chroniques, avoir des conséquences sur la santé (Baethge & Rigotti, 2010). Au bureau, les stimuli acoustiques – surtout linguistiques – qui interfèrent avec la mémoire verbale du travail sont plus particulièrement déterminants (Banbury & Berry, 1998; Smith-Jackson & Klein, 2009). L'intensité (volume du bruit) des stimuli est ici moins importante que les caractéristiques des bruits du point de vue de l'interférence avec des processus cognitifs affectant la même modalité (Meis & Klink, 2010). Il faut donc tenir compte pour les études ultérieures sur l'importance des interruptions et des perturbations du fait que, dans nombre de métiers, ces dernières ne peuvent pas être évitées car elles font partie de l'activité et constituent la contre-partie d'une communication informelle efficace. Dans ce contexte, la question des interruptions et des perturbations en soi se pose moins que celle de la légitimité de cette perturbation par rapport à la tâche en

cours (Semmer, Tschan, Meier, Facchin & Jacobshagen, 2010). Pour ces métiers, il faut donc un environnement de bureau permettant de gérer (contrôlabilité et prévisibilité) les interruptions, perturbations et distractions, en réservant p.ex. certaines zones du bureau à un travail individuel en toute quiétude.

Relations sociales

Une composante majeure de la promotion de la santé en entreprise est le soutien social, dont l'influence sur la santé et le bien-être a été prouvée dans de nombreuses études (Beehr, 1995; Cohen & Wills, 1985; Kahn & Byosièrè, 1992; Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). Badura et collègues (2008) ont également pu montrer qu'un capital social élevé avait un effet positif sur le bien-être et la santé des collaborateurs. Ils distinguent entre trois aspects du capital social en entreprise:

- le capital réseau, qui intègre la qualité des relations sociales horizontales entre les collaborateurs
- le capital conduite, qui se rapporte à la qualité de la relation verticale entre les supérieurs et leurs collaborateurs
- le capital conviction et valeurs, qui indique si des valeurs et des normes communes sont vécues, comment les conflits sont gérés et quelle est l'ampleur de la cohésion sociale

Selon Badura, cette conceptualisation laisse supposer l'existence de liens avec l'environnement de bureau mis en place. En effet, ce dernier pourrait influencer les relations sociales au travers d'une conception réfléchie, p.ex. agencement misant sur l'ouverture, choix du nombre de personnes dans la pièce, points de rencontre et possibilités de communication, symboles et artefacts, règles du jeu communes pour l'utilisation des surfaces et localisation des supérieurs (dans des bureaux individuels ou dans l'open space avec l'équipe). Il reste toutefois à vérifier de manière empirique s'il est ainsi possible d'obtenir un effet sur la santé des collaborateurs et quelle forme de conception favorise les relations sociales.

Les relations sociales ont été mentionnées plusieurs fois dans les entretiens avec les experts. Ces derniers ont d'une part cité l'importance de la commu-

nication informelle et la promotion du sentiment d'appartenance à une communauté au bureau et, d'autre part, ont parlé de la perte des liens sociaux à cause du travail mobile.

De l'ensemble des facteurs d'environnement socio-spatiaux émerge l'importance générale du concept de *privacy* comme concept de régulation. La régulation réussie de la sphère privée grâce à un contrôle sélectif de l'accès de soi aux autres prévient un sentiment d'oppression au bureau, limite les interruptions, perturbations et distractions, et permet d'entretenir des relations sociales de manière positive.

Lors des entretiens, les experts ont souligné que la promotion et le soutien des contacts sociaux, c'est-à-dire l'échange formel et informel avec les collègues de travail/d'équipe et les cadres, ainsi que l'aide mutuelle en cas de problèmes au travail étaient des aspects majeurs pour la santé des collaborateurs. Sous le terme générique de contrôle, ils ont mentionné les facteurs suivants: distractions/interruptions/perturbations acoustiques et optiques, manque de sphère privée, sentiment d'être observé ou contrôlé, sentiment d'oppression, absence de possibilités de retrait (retrait de la vie sociale également), communication forcée, visibilité et transparence permanentes ou absence de confidentialité. Les possibilités de choix en ce qui concerne le lieu de travail et la personnalisation ont été également citées dans ce contexte. Un aspect souvent mis en avant est la symbolique que revêt l'environnement de travail. Selon les experts, la création d'une atmosphère de bien-être, l'utilisation de matériaux de qualité et une réaction rapide aux problèmes avec l'environnement de travail ou avec l'équipement sont considérées comme des marques d'estime. En outre, le sentiment identitaire avec l'entreprise, qui doit se refléter dans l'environnement de travail, a également été évoqué comme une ressource éventuelle. Pour plusieurs experts, le facteur d'impact Symbolique agit aussi comme un stressor lorsque des mesures symbolisant l'absence d'estime sont mises en œuvre, comme la présence d'eau froide uniquement dans les WC ou l'adoption d'un concept de desk sharing entraînant la suppression de postes de travail personnels.

4.2.4 Workplace management

Alors que la gestion des surfaces se concentre sur une gestion efficace des surfaces de bureau, le champ d'activités du workplace management consiste à soutenir les processus d'affaires, les activités professionnelles ainsi que les objectifs stratégiques et organisationnels par un aménagement, une gestion et une exploitation en conséquence des bureaux. Le workplace management coordonne les environnements spatio-matériels avec les technologies, les objectifs organisationnels et les besoins. Il englobe la conception, la planification et l'aménagement de postes et d'environnements de travail ainsi que leur gestion (maintenance, gestion financière, optimisation). Dans le cadre de ces activités et outre les paramètres d'influence mentionnés plus haut et axés sur l'aménagement, l'adéquation et l'impact symbolique de l'environnement de travail et de sa gestion sont essentiels pour assurer le bien-être des utilisateurs du bureau.

Adéquation de l'environnement de travail

L'adéquation de l'environnement de travail dépend de la mesure dans laquelle celui-ci est adapté aux tâches et processus de travail, à la stratégie, à la culture de l'organisation ainsi qu'aux besoins individuels et à ceux des groupes (Rashid & Zimring, 2005; Vischer, 1996). Les environnements de travail sont donc toujours porteurs de messages symboliques (Elsbach & Bechky, 2007; Wells, Thelen & Ruark, 2007). D'après une étude de Goins et ses collègues (Goins, Jellema & Zhang, 2010), les caractéristiques symboliques de l'environnement de travail semblent être de meilleurs facteurs prédictifs de la performance auto-évaluée que les caractéristiques physiques. Reste à examiner si des résultats similaires sont obtenus pour la santé psychique. Des environnements de travail de qualité et attractifs font la fierté des collaborateurs et attestent l'estime que l'entreprise témoigne à ces derniers (Goins et al., 2010; Windlinger et al., 2013). De la même manière, une réaction rapide à la suite de plaintes portant sur l'environnement de travail est une preuve d'estime et peut donc contribuer au bien-être (Leaman & Bordass, 2005).

Les experts considèrent que l'adéquation en tant que facteur d'impact est importante dans le sens où l'en-

vironnement de travail doit soutenir les activités des collaborateurs et être adapté à l'exécution de leurs tâches. Ils ont également mentionné l'aspect de la symbolique, car certains éléments et services dans l'environnement peuvent revêtir une signification plus profonde pour les collaborateurs. D'un côté, l'environnement de travail et les services sont des artefacts de la culture d'entreprise et, de l'autre, ils reflètent une certaine préservation des valeurs de l'entreprise vis-à-vis des collaborateurs.

Services

Lors des entretiens, les experts ont principalement parlé des services en rapport avec le workplace management. Les services intègrent les prestations et les offres de soutien dans l'environnement de travail qui contribuent au bien-être des collaborateurs. Ont été cités comme ressources par les experts des espaces restauration/café, l'hygiène (p. ex. l'utilisation de matériaux antimicrobiens), des menus sains (restauration), des réductions dans un centre sportif, une salle de massage (incluant des massages gratuits) et une salle réservée aux mères et enfants.

Dans ce chapitre, les facteurs d'impact importants pour la santé psychique ont été identifiés sur la base de la littérature et des entretiens avec les experts. Pour les catégoriser dans le modèle-cadre du chapitre 2.5, il faut les rendre opérationnels, puis les examiner de manière empirique dans des projets sur le terrain. Les enseignements tirés permettent alors de les classer en ressources, en stressseurs stimulants ou en stressseurs paralysants. Jusqu'ici, la recherche sur le lien entre la santé et l'environnement de bureau s'est principalement concentrée sur des stressseurs ou des facteurs de risque. Il faut donc qu'elle s'intéresse maintenant aux ressources.

Figure 5: Vue d'ensemble des facteurs d'impact dans l'environnement de bureau jouant un rôle pour la santé psychique

Facteurs d'impact sur la santé dans l'environnement de bureau

1. Environnement matériel

- Organisation spatiale et agencement
- Espaces de détente et de régénération
- Taille du bureau
- Qualité de l'environnement de travail
- Couleurs
- Plantes et éléments naturels

2. Environnement intérieur

- Acoustique
- Qualité de l'air et climat
- Parfums
- Lumière et éclairage

3. Environnement socio-spatial

- *Privacy*
- *Crowding*
- Territorialité
- Interruptions et perturbations
- Relations sociales

4. Workplace management

- Adéquation de l'environnement de travail
- Services

Après avoir présenté de manière synthétique les facteurs dans l'environnement de bureau, nous nous concentrons dans la suite du document sur le processus de changement qui l'accompagne.

5 La santé et le change management

Dans ce chapitre, nous abordons tout d'abord les fondements conceptuels du change management en général, puis de façon plus spécifique du point de vue du workplace change management. Nous présentons dans ce contexte un modèle d'impact pour le workplace change management, à partir duquel nous détaillons et expliquons les différents facteurs d'impact.

5.1 Fondements conceptuels de projets de changement au sein d'organisations

Étant donné que le workplace change management est une forme particulière du change management, nous commençons dans ce chapitre par présenter un aperçu des définitions, des théories et de l'état actuel de la recherche concernant le change management en général. Les bases seront ainsi posées pour le chapitre 5.2, dans lequel nous analyserons de façon plus approfondie le workplace change management. Ceci est d'autant plus important que, dans le cadre des recherches dans la littérature, plusieurs études ont pu être trouvées sur la relation entre la santé et le change management en général, mais très peu sur les liens entre la santé et le workplace change management en particulier.

En période de forte dynamique de changement dans la technologie et l'économie, les entreprises et les organisations sont soumises à des processus de changement constants. Selon certaines estimations, 60 à 80% de l'ensemble des processus de changement ne donnent pas les résultats escomptés (Greif et al., 2004; Nguyen & Kleiner, 2003). Des études ont montré que les raisons de l'échec des initiatives de changement étaient moins liées à la conception et la planification des projets qu'aux difficultés et aux obstacles survenant lors de leur mise en œuvre (Borrmann, 2002). Ainsi, p.ex., les recherches menées dans le domaine des processus de changement lors de l'introduction de nouvelles technologies révèlent que le stress et l'anxiété sont davantage causés par des stratégies problématiques d'introduction de ces

technologies que par les technologies elles-mêmes (Axtell et al., 2002; Hamborg & Greif, 2003).

Il existe, dans la littérature et dans la pratique, toute une variété de définitions, d'approches et de méthodes conceptuelles, ainsi que de limites et délimitations pour la gestion des processus de changement organisationnels, ou change management.

Le présent rapport se fonde sur la définition de Kohnke (2005, p. 20): «On entend par change management la gestion de changements profonds et programmés dans les organisations. Le change management fait référence en premier lieu aux individus dans l'entreprise, tandis que l'aspect matériel est couvert par la gestion de projet. Le change management porte donc sur le processus du changement, de son lancement à son évaluation finale.» Kohnke (2005) ne se contente pas de pointer l'importance centrale de l'individu dans les processus de changements organisationnels, il se réfère également au déroulement par étapes des projets de changement. Cette démarche progressive est décrite dans la littérature par des modèles d'étapes des processus de changement.

La littérature variée consacrée au change management, notamment les deux approches populaires de Lewin (1947) et Kotter (1996), propose le plus souvent des recommandations pour réussir le processus de changement.

Selon Kowalski (2012), l'aspect de la santé est souvent totalement ignoré ou, au mieux, traité de façon marginale, auxquels cas l'accent est mis exclusivement sur les effets négatifs, p.ex. l'augmentation de l'absentéisme. Toutefois, selon l'étude sur le stress chez les travailleurs suisses réalisée en 2010 (Grebner et al., 2010), 35% des employés s'estiment touchés par des mesures de restructuration, qui occupent ainsi la quatrième place sur l'échelle de stress (après les interruptions dans le travail, le travail à un rythme élevé et la pression des délais).

Afin de mieux comprendre les contraintes exercées sur les collaborateurs lors du processus de changement, deux modèles d'étapes illustrant l'effort d'adaptation requis de la part des personnes concer-

nées et analysant leurs réactions émotionnelles sont présentés ci-après.

L'effort d'adaptation que doivent fournir les collaborateurs lors d'un processus de changement apparaît clairement dans le modèle d'étapes de Kurt Lewin (Lewin, 1947).

Selon Lewin (1947), un processus de changement comprend trois étapes au niveau de la dynamique psychologique: «dégel» (*unfreeze*), «changement» (*move*) et «regel» (*refreeze*). Le processus de changement est modélisé comme une démarche au début de laquelle on «dégèle» un état existant de l'organisation en vue de préparer cette dernière au processus de changement. Dans l'étape suivante, on sort de la situation initiale par la mise en œuvre effective de changements puis, pour finir, on consolide la nouvelle configuration. Chacune de ces trois étapes exige différents efforts d'adaptation de la part des collaborateurs.

Un autre modèle, la «courbe du changement», nous est proposé par Kübler-Ross (1969), qui place l'être humain au centre du déroulement du processus. Basé initialement sur les recherches sociologiques portant sur le deuil avant d'être transposé dans le contexte du travail, ce modèle décrit la charge émotionnelle intervenant dans les processus de changement les plus divers. Kübler-Ross (1969) a identifié plusieurs phases que traverse l'individu pour traiter le message concernant le changement. Le **choc** de la confrontation avec le changement est généralement suivi d'une phase de **déni**. Cela signifie que la personne concernée refuse d'admettre son «implication» et pense qu'elle peut résister au changement. Les réactions psychologiques types de cette phase consistent à refouler, ignorer ou minimiser la situation. Au fur et à mesure que le processus de changement avance et que la personne réalise que les changements ont effectivement lieu et qu'elle est directement impliquée, il s'ensuit généralement une phase de réactions émotionnelles violentes telles que la colère, la rage et le désespoir. Kübler-Ross considère que cette **phase de résistance** est critique pour le processus de changement, car elle détermine fondamentalement la réussite de la mise en œuvre. L'absence d'interventions appropriées peut entraîner un ralentissement considérable, voire l'interruption définitive du processus. L'étape suivante

est appelée la **phase de négociation**: sachant qu'elle ne peut rien changer à la situation, la personne concernée essaie au moins d'en tirer quelque chose pour elle-même. Cette phase est tout d'abord vécue sur un mode exclusivement rationnel. Ensuite intervient la **dépression** liée à l'inévitabilité de la situation. C'est à ce stade seulement qu'intervient la crise proprement dite avec des symptômes dépressifs. Mais c'est également un tournant décisif. Si une perspective claire lui est proposée à ce moment, la personne concernée entame un cheminement pour sortir de cette phase émotionnelle et aborder la «phase d'essai» du nouvel environnement. Tôt ou tard, l'intégration des nouvelles actions et nouveaux schémas de comportement conduit à l'**acceptation** de la nouvelle situation. Les principaux enseignements du modèle de courbe du changement de Kübler-Ross sont les suivants: la performance globale après le changement n'est supérieure à celle de la situation initiale que si l'on parvient au stade de l'acceptation. Comme mentionné ci-dessus, les projets de changement entraînent des modifications parfois considérables dans les processus de travail et, le cas échéant, dans la structure organisationnelle. Le modèle de Kübler-Ross (1969) permet de mieux comprendre le développement de la performance des individus et des équipes qui se retrouvent dans des processus de changement importants et, partant, en situation d'insécurité émotionnelle.

5.1.1 Etat actuel de la recherche

Compte tenu du taux d'échec élevé et de la pression constante en matière de résultats des entreprises, il n'est pas étonnant de trouver dans la littérature un certain nombre d'études consacrées au coût économique des changements pour les entreprises (p.ex. Dahl, 2011; Rafferty & Griffin, 2006). Mais les changements dans l'entreprise peuvent aussi avoir un «coût» pour les collaborateurs. A la place de l'augmentation d'efficacité souvent escomptée et d'une amélioration économique globale, bon nombre d'organisations risquent de voir le bien-être psychologique de leurs collaborateurs fortement affecté. D'un simple point de vue purement économique, il est aisé de comprendre que ce sont les individus qui devraient être mis au centre de la recherche. Car en définitive, la performance de l'entreprise dépend du

travail fourni par chaque employé, et la productivité des collaborateurs est, quant à elle, en grande partie déterminée par leur santé mentale et physique (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Toutefois, peu d'études empiriques se sont penchées sur les effets psychologiques des projets de changement jusqu'à présent (p.ex. Dahl, 2011; Eriksson, 2004; Loretto, Platt & Popham, 2010). Ce manque d'études empiriques pour analyser les effets des processus de changement sur la santé mentale des collaborateurs est clairement mis en évidence dans l'article de Bamberger et ses collègues (2012). En tentant de réaliser une analyse systématique et globale de la relation entre les processus de changement et la santé psychique, ils n'ont pu trouver que 17 études empiriques pertinentes à cette fin, dont onze attestaient l'effet négatif des processus de changement sur la santé mentale. Il ressort de ces études que le risque d'éprouver un stress négatif est nettement plus élevé pour les collaborateurs des organisations subissant de profonds changements que pour ceux des organisations connaissant un faible niveau de changement. Outre les facteurs subjectifs de perception du stress fournis par les personnes interrogées, des critères objectifs permettant de déterminer la santé mentale ont également été appliqués. Ainsi, dans une vaste étude portant sur 90 000 collaborateurs, Dahl (2011) a pu fournir des preuves empiriques de l'effet néfaste pour la santé de projets de changement, en démontrant l'augmentation significative de la prise de médicaments anti-stress soumis à prescription médicale. Un sentiment d'insécurité de l'emploi associé au changement a été identifié comme l'un des mécanismes critiques induisant l'effet de stress des processus de changement (Loretto et al., 2010; Bamberger et al., 2012).

Le bien-être psychologique ne doit pas être considéré uniquement comme une conséquence des processus de changement. Cet état devient également un facteur critique dans la réussite ou l'échec des processus de changement. Dans ces processus, l'autonomie, l'estime de soi et la capacité d'agir qui en découle sont souvent remis en cause chez les collaborateurs. Il y a donc un risque allant du sabotage clandestin jusqu'à la résistance ouverte (Eriksson, 2004). Le fait que, dans un processus de change-

ment, l'individu soit en fait un facteur clé de réussite est désormais prouvé par une série d'études portant sur les facteurs de réussite et les obstacles dans les processus de changement (Gerhardt & Frey, 2006). En ce qui concerne l'introduction de nouveaux concepts de lieu de travail, on peut donc s'interroger sur l'impact du nouveau concept sur le bien-être des personnes concernées et sur la forme que doit prendre le processus de changement correspondant pour que celui-ci ne nuise pas à la santé des employés. Le chapitre suivant propose un récapitulatif des facteurs critiques de réussite.

5.1.2 Facteurs de réussite et interactions dans le change management

Il existe un certain nombre d'ouvrages scientifiques et conceptuels traitant des facteurs de réussite dans le change management (Bär, Krumm & Wiehle, 2007; Doppler & Lauterburg, 2008; Kotter, 1996) et quelques rares études empiriques sur le sujet (Classen & von Kyaw, 2008; Frey, Gerhardt & Fischer, 2008; Jørgensen, Owen & Neus, 2008; Keicher et al., 2012; von Kyaw & Classen, 2010). Dans le présent rapport, nous nous référons aux douze facteurs de réussite définis par Gerhardt & Frey (2006). Leur modèle est basé sur la synthèse des résultats d'études scientifiques et de modèles pratiques qu'ils ont condensés en un modèle global comprenant douze facteurs de réussite.

Le modèle de Gerhardt & Frey (2006) (figure 6) repose à la fois sur les facteurs clés de réussite et sur les mécanismes psychologiques qui sont actifs en arrière-plan. En examinant ces processus psychologiques, on est enfin capable d'expliquer sous quelle forme les facteurs de réussite affectent les variables émotionnelles, cognitives et comportementales positives. Les auteurs tentent par ce biais de représenter de façon simplifiée un système extrêmement complexe d'interactions entre différentes variables. Ce modèle est susceptible d'être rattaché au modèle-cadre présenté au chapitre 2.5 pour des environnements de bureaux et un workplace change management favorables à la santé, puisque les variables du processus peuvent être définies comme des ressources dans le processus de changement, ressources agissant sur les variables de résultats liées à la santé telles que l'anxiété, le stress et l'ab-

Figure 6: Modèle psychologique intégré de représentation des interactions complexes intervenant dans le processus de changement (Gerhardt & Frey, 2006, p. 55)



sentéisme, conformément à la figure 6. Alors que les facteurs de réussite de la colonne de gauche illustrent plutôt des recommandations d'action, les variables du processus figurant dans la colonne du milieu doivent être plutôt considérées comme des facteurs d'impact globaux pouvant être conceptualisés comme des stressseurs et des ressources. La colonne de droite est axée sur les variables de résultats, qui coïncident en partie avec les variables de résultats du modèle-cadre du présent rapport. Ce modèle est donc repris au chapitre 5.2 pour l'identification des facteurs d'impact dans un processus de workplace change favorable à la santé.

5.2 Fondements théoriques du workplace change management et de la santé

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

- (a) Les processus de workplace change sont physiquement concrets et peuvent être vécus avec tous les sens. Les changements de lieu de travail affectent les aspects sensoriels, émotionnels, cognitifs et comportementaux des utilisateurs concernés.
- (b) Le changement de poste de travail est un événement très émotionnel pour les collaborateurs

concernés (Donald, 2001; Elsbach & Pratt, 2007; Farshchi & Fisher, 2005; Inalhan, 2009). Qu'il s'agisse du bureau, de la table de travail ou de l'espace de rangement personnel, les collaborateurs ont le sentiment d'avoir personnellement des droits sur ces éléments et ils ressentent comme une violation le fait que l'entreprise décide d'en changer (Bell, 2006). Bell tente d'expliquer cet attachement émotionnel par le fait qu'en période d'importantes mutations technologiques et organisationnelles, le lieu de travail représente une constante à laquelle se raccrochent les collaborateurs (Bell, 2006). Une autre explication de ce lien avec le lieu de travail réside dans le besoin inhérent à l'être humain de marquer son territoire (Brown et al., 2005). Comme décrit au chapitre 4.2.3, le territoire est important pour l'individu, car il a une fonction d'organisation: les utilisateurs du bureau peuvent définir leur rôle et/ou leur statut dans le territoire en contrôlant les activités qui y ont lieu. En outre, le territoire permet le développement d'une identité de groupe et la mise en place de réseaux sociaux fixes (et sédentaires). Le lieu de travail répond ainsi à une série de besoins humains fondamentaux. C'est pourquoi un changement de territoire a autant d'importance pour le bien-être d'une personne. Inalhan (2009) emploie le concept de *place attachment* (attachement à un lieu) pour décrire le lien affectif entre l'individu et le lieu de travail. Selon ses études, les collaborateurs ressentent une perte si, dans le cadre d'un processus de changement de lieu de travail, ils doivent renoncer à ce qu'ils possédaient et connaissaient avant.

Jusqu'à présent, rares sont les ouvrages sur les processus de workplace change (p.ex. Allen & Britain, 2004; Boch & Konkol, 2013; Worthington, 2006; Zinser & Boch, 2007) qui ne comportent pas de définition explicite du workplace change management. Dans le présent rapport, le workplace change management est défini sur la base du concept présenté au chapitre 5.1 de la façon suivante: le workplace change management désigne l'intégration et l'accompagnement des utilisateurs à toutes les étapes d'un changement de concept de lieu de travail, de l'analyse à la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation, en passant par la planification. Il vise à assurer un changement durable, axé sur les utilisateurs et l'utilisation par le biais de la participation, la forma-

tion, l'animation, le coaching, la communication et l'information. A la différence de la gestion de projet, l'approche intégrée de workplace change management met l'accent sur le comportement des personnes concernées (méthodes de travail, comportement de conduite, communication, collaboration), tout en garantissant la coordination avec les infrastructures à modifier (informatique, mobilier, design, services).

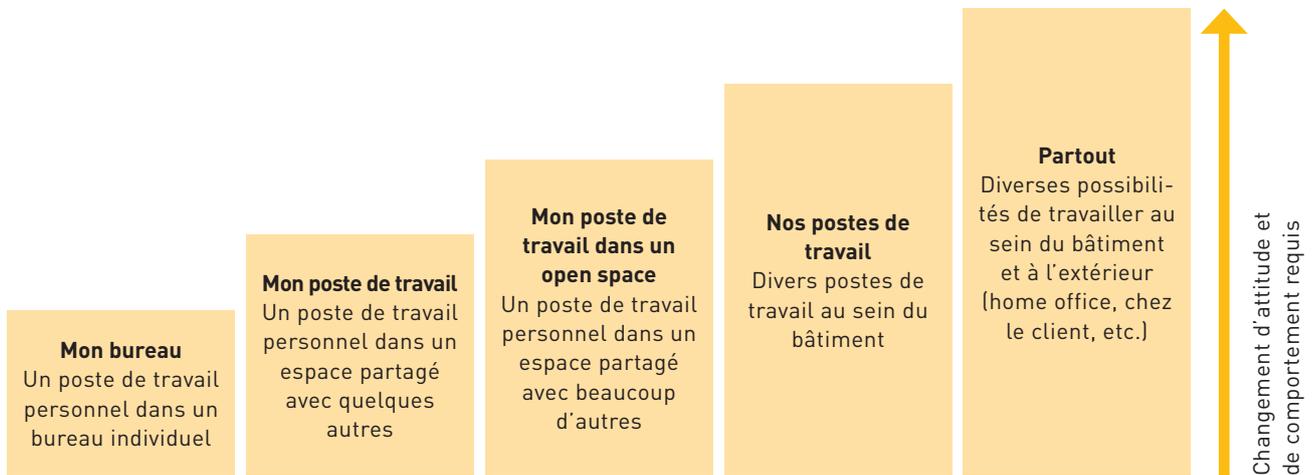
Il est évident que tous les changements dans l'environnement de bureau ne déclenchent pas un processus de changement comme celui qui est décrit ci-dessus. Passer d'un bureau cloisonné à un autre bureau cloisonné sur le même site et avec la même équipe sera sans doute beaucoup moins lourd que déménager d'un bureau individuel dans un environnement de travail ouvert et non territorial. La figure 7 illustre les différents degrés de changement dans le cadre d'un processus de workplace change en fonction du concept actuel et futur du poste de travail (Hardy & Britain, 2008). Un changement de poste de travail peut aussi bien se dérouler de gauche à droite que de droite à gauche. Plus il y a d'étapes à franchir dans le cadre d'un déménagement, plus le changement est profond pour les personnes concernées.

A cet égard, il faut également mentionner dans ce contexte que l'introduction de nouveaux environnements de travail sert souvent de catalyseur pour des changements organisationnels ou culturels à grande échelle, qui nécessitent une adaptation des méthodes de travail, du comportement ou de l'attitude (Bell, 2006).

Hardy & Britain (2008, p. 88) citent une série d'objectifs qui peuvent être associés avec le passage à un nouveau concept:

- «Ability to adapt to future change
- Drive and stimulate culture change
- Removal of hierarchy/bureaucracy
- Better support new work practices
- Streamlining service delivery/better customer interface
- Cost savings
- Reduces cost base
- Better exploitation of technology
- Encouraging innovation and creativity
- Improved image und identity

Figure 7: Lien entre l'intensité du changement et le concept de poste de travail (Hardy & Britain, 2008)



- Improved staff morale and sense of pride
- Improve recruitment/staff retention/reduce absenteeism
- Improving internal communications
- Improving project/team working, collaboration and knowledge-sharing
- Improve quality, comfort and safety of work environment
- Greener more sustainable workplace»

Ces objectifs englobent aussi bien la volonté d'économiser l'espace ou de faire baisser les coûts que l'amélioration de la qualité de service, la suppression de la hiérarchie, le renforcement de la communication interne et du travail d'équipe ou la promotion de l'innovation et de la créativité. Plus les objectifs visés sont liés à un changement des méthodes de travail et du comportement ou de la culture, plus il est important d'avoir un processus de change management structuré (Bell, 2006).

Selon Bell (2006), la pertinence du workplace change management est de plus en plus reconnue par les responsables de projet et les cadres. Il se base sur les exigences du marché au Royaume-Uni pour dresser ce constat. Selon l'expérience de l'Institut de Facility Management de la ZHAW, on peut supposer que le marché suisse n'est pas, dans l'ensemble, aussi avancé que le marché britannique. L'importance du workplace change management est encore

souvent sous-estimée par les responsables au sein de l'entreprise, tout comme l'impact d'un changement de poste de travail sur les personnes concernées. Néanmoins, la généralisation des environnements de travail ouverts et flexibles ainsi que des expériences négatives lors de la mise en œuvre sans change management conduisent ici aussi à une meilleure prise en compte du workplace change management.

Selon Bell (2006), l'expérience montre que l'absence de workplace change management comporte des risques de démotivation, désorientation et perte de productivité des collaborateurs, de même que des risques de non-réalisation des objectifs du projet et, par conséquent, de gaspillage des investissements. Si l'on considère par ailleurs qu'en pratique, un change management structuré permet de renforcer la satisfaction et l'attachement des collaborateurs et d'augmenter le potentiel de productivité par le changement des méthodes de travail et des comportements, le rapport coûts/bénéfices du change management devient évident (Bell, 2006). Toutefois, ces liens fondés sur l'expérience doivent encore être démontrés sur un plan empirique. Une étude menée par IBM en 2008 a montré que le taux moyen de réussite des projets de changement était supérieur de 23% lorsque plus de 11% du budget du projet était investi dans le change management (Jørgensen et al., 2008).

5.2.1 Déroulement et modèle d'étapes du workplace change management

Le modèle présenté ici est basé sur une conception selon laquelle l'architecture des processus de change management doit s'adapter à la situation initiale de l'entreprise et au contenu du processus de changement (Exner & Königswieser, 1998; Gerhardt, 2007; Inversini, 2005; Jenny et al., 2011). Pour pouvoir comparer différents processus de workplace change management, nous présentons ci-dessous un modèle qui décrit les étapes caractéristiques d'un tel processus.

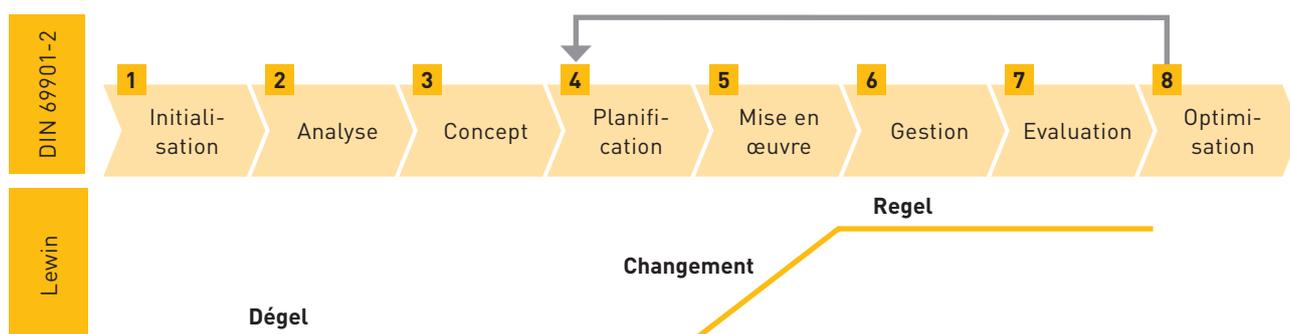
Les deux grands modèles de la littérature du change management, conçus par Lewin et Kübler-Ross, ont été présentés au chapitre 5.1 pour illustrer les efforts d'adaptation requis de la part des personnes concernées et le déroulement émotionnel d'un processus de change management. On pourrait transposer ce modèle d'étapes au processus de workplace change, sans toutefois pouvoir établir de lien entre le projet de workplace change management et le processus de planification de l'environnement de bureau. Etant donné que le processus de planification de l'environnement de bureau et de mise en œuvre se déroule parallèlement au processus de workplace change management, il convient en outre de choisir un modèle d'étapes qui représente les deux processus. Par conséquent, le présent rapport est basé sur les huit étapes exposées ci-dessous, tirées de la littérature consacrée à la gestion de projet et modifiées selon la norme DIN 69901-2 «Processus, modèle des processus». Ces huit étapes sont également intégrées dans le modèle de l'Office

Ecology (voir chapitre 2.2). La norme DIN 69901-2 distingue entre cinq étapes: initialisation, définition, planification, gestion et bilan. Afin de prendre en compte les caractéristiques spécifiques d'un projet de workplace change management, l'étape «analyse» a été ajoutée au modèle DIN, car elle joue un rôle important dans le workplace change management pour comprendre la situation initiale d'une entreprise. Viennent ensuite les étapes de conception et de mise en œuvre. Dans le modèle présenté, l'étape du bilan final est divisée en trois phases distinctes – gestion, évaluation et optimisation – afin de souligner le caractère circulaire du processus de change management. Le processus de planification de l'environnement de bureau et de déménagement se déroule parallèlement au processus de workplace change management.

Le modèle d'étapes illustré à la figure 8 combine les étapes de changement de Lewin avec les étapes de gestion de projet. Il place ainsi le processus de workplace change management au même rang que celui de planification de l'environnement de bureau et de déménagement.

Les étapes selon Kübler-Ross présentées au chapitre 5.1 sont très axées sur l'individu et relèvent d'une dynamique forte. De ce fait, leur déroulement ne peut pas être associé à des phases de projets spécifiques. Nous présentons brièvement ci-dessous le déroulement du modèle d'étapes. L'**étape d'initialisation** décrit le cheminement entre l'idée du projet et le mandat de projet concret. La vision et les objectifs sont définis, l'organisation de projet est arrêtée, les rôles et les responsabilités sont établis (Kuster et

Figure 8: Phases de gestion de projet (sur la base de la norme DIN 69901-2 et de Lewin, 1947)



al., 2006). Contrairement à ce que l'on voit souvent dans la pratique, l'idéal est de faire intervenir la communication et l'intégration d'emblée comme deux aspects importants du change management. Ainsi, la phase de dégel peut commencer en même temps. On passe ensuite à l'**analyse**, au cours de laquelle sont collectées toutes les informations nécessaires à la conception du processus de workplace change et de l'environnement de bureau, notamment les structures, les contraintes, les conditions, mais aussi les facteurs psychiques et culturels, tels que l'attitude, les valeurs, la confiance (Gerhardt & Frey, 2006). Sur la base des résultats de l'analyse, on élabore un **concept** pour le processus de change management et un concept d'environnement de bureau. Durant l'étape de **planification**, ces concepts sont affinés, les lots de travail sont définis, les programmes de communication, plannings, calendriers et plans budgétaires sont mis au point. C'est à l'étape de **mise en œuvre** que commence véritablement le changement. A ce stade, les collaborateurs sont préparés au changement, à la création d'un nouveau concept de bureau et à l'emménagement, puis l'emménagement a lieu. Après cela démarre l'étape de **gestion** et avec elle le **regel**, dans lequel les nouvelles méthodes de travail sont vécues et intériorisées. Mais à ce stade, le changement est loin d'être terminé et nécessite un ancrage préalable (Lewin, 1947). Après une période d'utilisation d'une durée prédéterminée, on procède à une **évaluation** des résultats du projet et du processus. Si ces résultats font apparaître la nécessité d'intervenir, il convient de procéder à l'**optimisation** du concept de l'environnement de bureau ou de réaliser les activités de change management requises.

La procédure décrite ici repose sur une conception du workplace change management axée non seulement sur l'information et la préparation des personnes concernées, mais aussi sur leur implication afin qu'elles puissent avoir une influence sur l'environnement de bureau dans lequel elles travailleront en définitive. Le présent rapport rejoint en ceci la conception de Bell, qui souligne que le workplace change management vise l'objectif suivant: «*to prepare the people for the workplace as well as to prepare the workplace for the people*» (Bell, 2006, p. 187).

5.2.2 Etat actuel de la recherche

Nous avons déjà vu au chapitre précédent que le change management peut avoir un impact significatif sur la santé des collaborateurs. Le présent rapport est basé sur l'hypothèse que cela s'applique également aux processus de workplace change management, car ceux-ci sont comparables à bien des égards aux autres processus de changement.

Compte tenu de l'impact profond, tel que nous l'avons expliqué ci-dessus, des changements de lieux de travail, il est regrettable de constater l'absence actuelle de concepts scientifiques et de données probantes permettant de démontrer l'importance et l'efficacité des activités de change management.

Dans le cadre de nos recherches bibliographiques, nous n'avons pu trouver que deux études portant sur les liens entre le workplace change management et la santé des collaborateurs. Stokols, Churchman, Scharf & Wright (1990) ont analysé les déménagements et les rénovations de bureaux dans le cadre d'une étude longitudinale. Des employés de bureau confrontés à des changements de lieu de travail à différentes échelles ont été suivis durant la période précédant la mise en œuvre du changement, ainsi que pendant les six à douze mois suivants. L'échantillon était composé de 80 employés de bureau d'une université et d'une entreprise privée. Les changements opérés englobaient des rénovations, des déménagements à courte distance et des déménagements sur de longues distances. Un groupe-témoin a également été inclus dans l'étude.

L'ampleur du changement n'a eu aucun effet sur la santé physique (pression artérielle, symptômes pathologiques rapportés) ou le stress dans les enquêtes suivant le changement. Les collaborateurs ayant été exposés à un plus grand changement (déménagements sur de courtes et longues distances) ont fait état d'une amélioration plus importante de la qualité de leur environnement social que les collaborateurs dont les bureaux ont juste été rénovés. Les mêmes résultats ont été obtenus en ce qui concerne la qualité générale des tâches professionnelles et de l'expérience connexe, tout comme les affects positifs vis-à-vis de l'environnement de travail et de la communication entre collègues liée aux tâches. Ces résultats inattendus n'ont pas pu être expliqués par des micro-changements dans l'environnement de

travail ou dans le processus de workplace change, qui n'entraient pas dans les critères analysés par l'étude.

Spreckelmeyer (1993) a analysé des changements et des déménagements de lieu de travail dans une étude longitudinale sur un échantillon de 92 (avant le déménagement) et 88 collaborateurs (après le déménagement). Ses résultats confirment les conclusions de Stokols et ses collègues (1990), selon lesquelles certains aspects de la conception des espaces intérieurs tels que la taille, la lumière et l'ambiance sont des facteurs prédictifs significatifs de la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur environnement de travail (voir aussi Donald, 1994). Alors que les appréciations des collaborateurs se sont avérées plus positives après le déménagement qu'auparavant, on ne peut pas établir clairement si ce résultat est dû à la conception des postes de travail ou au processus de changement. Dans cette étude, l'enquête préliminaire a été réalisée quelques semaines seulement avant le déménagement, au moment de la première information des collaborateurs à ce sujet.

Des études de cas et des réflexions issues de la pratique mettent l'accent sur l'importance de la communication dans les projets touchant au lieu de travail en tant que tels (Bull & Brown, 2012) ou en lien avec la phase du processus de changement et la résistance au changement (Laframboise, Nelson & Schmaltz, 2002). Par ailleurs, l'importance de l'implication et des possibilités de participation est également mise en évidence dans les publications de ce type (Hardy & Britain, 2008; Zinser & Boch, 2007).

Aucune des études concernant le workplace change management ne comporte d'enquêtes menées à différents moments des diverses étapes du processus de changement. En outre, non seulement les échantillons des études sont très réduits, mais différents types de changements interviennent également au sein de ces petits échantillons. Les études ne comprennent pas de description de la situation initiale ou de la nature du processus de changement. Les constats figurant dans les études de cas et les réflexions issues de la pratique sont anecdotiques et incomplets. Il est manifestement nécessaire d'étudier de façon plus rigoureuse et systématique le workplace change management et son impact sur les personnes concernées.

5.2.3 Workplace change management et stress

Un processus de workplace change favorable à la santé se caractérise par le fait que le contenu et le processus de changement sont aménagés de façon à garantir le bien-être des personnes concernées. Pour tenir compte du thème de la santé psychique sur lequel se concentre le présent rapport, le vécu du stress est mis en évidence comme un médiateur entre le processus de change management et la santé.

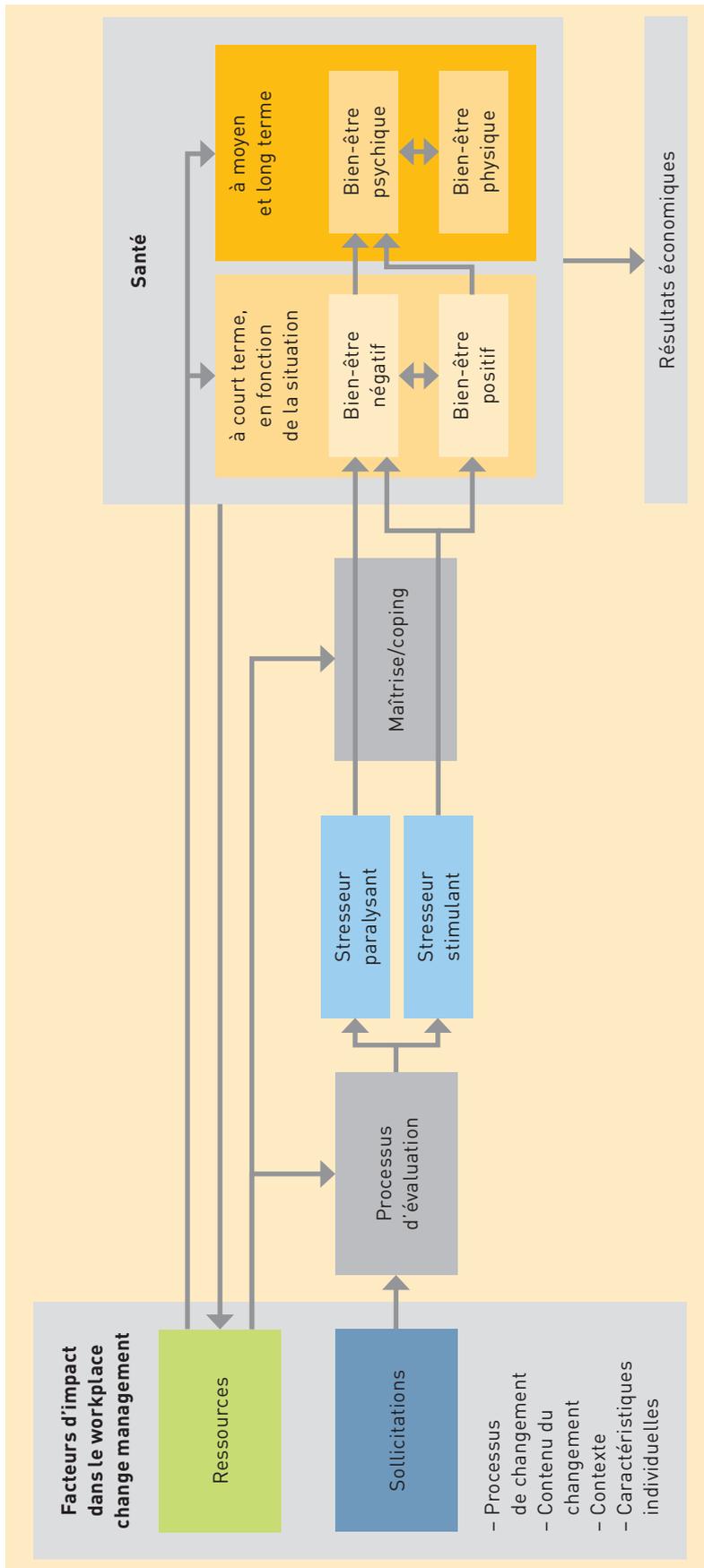
L'un des objectifs de ce rapport est de décrire les interactions entre les facteurs pertinents du workplace change management et la santé des personnes concernées dans un schéma théorique intégratif.

Dans les entretiens avec les experts, on observe que les utilisateurs issus de la pratique ayant déjà fait l'expérience de la mise en œuvre de nouveaux concepts de bureaux ont rarement mentionné des stressseurs ou des ressources concrets, mais plutôt des activités qui se sont avérées utiles ou des aspects qui n'ont aucun rapport avec le processus de workplace change, mais sont liés au nouveau concept de lieu de travail (p.ex. le travail dématérialisé, la confidentialité). Des experts scientifiques et des prestataires intervenant dans le secteur du change management ont en revanche cité des stressseurs et des ressources dans le processus de changement mais, la plupart du temps, ils n'avaient aucune expérience directe dans le domaine spécifique du workplace change management. Des clarifications sont donc nécessaires, notamment pour l'application pratique, en ce qui concerne les facteurs qui influencent la santé des collaborateurs dans le processus de workplace change.

De même, l'analyse des études existantes dans le change management montre que la majorité des études empiriques se limitent aux facteurs de réussite globaux ou au niveau macro (Gerkhardt, 2007; Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010). La présente étude s'efforce toutefois de comprendre les processus psychologiques ayant un impact sur le processus de workplace change.

Au chapitre 5.1, nous avons présenté le modèle de Frey et Gerkhardt, qui vise à combler le fossé entre les facteurs de réussite et les processus psychologiques sous-jacents. Ce modèle explique que les interactions multiples de certaines activités ou cer-

Figure 9: Modèle-cadre du stress au travail axé sur le workplace change management



tains facteurs de réussite dans un processus de changement déclenchent certains processus psychologiques et ont donc des conséquences positives ou négatives sur les plans émotionnel, comportemental ou cognitif qui déterminent la réussite ou l'échec du processus de changement (Gerhardt & Frey, 2006). Il explicite les variables de processus dans le projet de changement, mais n'établit toutefois aucun lien explicite avec la santé et ne fait pas de distinction entre les facteurs ayant un impact négatif et ceux ayant un impact positif. Par conséquent, les variables de processus du modèle de Gerhardt & Frey (2006) sont considérées ci-après comme des facteurs d'impact du workplace change management, mais sont intégrées dans un modèle d'impact qui fait la distinction entre les ressources et les sollicitations et qui place la santé au centre comme une variable de résultat (figure 9).

Dans le cadre d'un processus de workplace change management, les personnes concernées sont exposées à des sollicitations (p.ex. l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux comportements, la maîtrise de nouveaux équipements, la pression des délais, le renoncement aux habitudes et aux réflexes de propriété) et, parallèlement, disposent de certaines ressources (p.ex. la possibilité de participer, l'information, le soutien social de l'équipe et des cadres, des processus transparents et équitables). En fonction du niveau des ressources mises à disposition, une sollicitation sera évaluée différemment d'une personne à l'autre et pourra être considérée comme un stressor paralysant ou stimulant. Cette appréciation aura soit des effets uniquement négatifs, soit des effets également positifs sur le bien-être des personnes concernées. L'objectif est donc de concevoir le processus de workplace change de telle sorte que les intéressés aient à leur disposition le plus de ressources possibles et que les stressors, en particulier les stressors paralysants, soient évités.

Selon Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007), on distingue entre les quatre niveaux suivants pour l'organisation et la structuration des facteurs d'impact:

- Processus de changement
- Contenu du changement
- Contexte
- Caractéristiques individuelles

Le **processus de changement** comprend tous les facteurs d'impact ayant trait à la façon dont le processus se déroule, p.ex. au niveau de la participation et de la communication. Le **contenu du changement** se réfère aux facteurs qui spécifient le caractère et la nature des changements mis en œuvre. Le **contexte** est défini, p.ex., par les conditions de travail, le soutien sur le lieu de travail et la culture au sein de laquelle les collaborateurs concernés travaillent. Le quatrième champ thématique concerne les **caractéristiques individuelles** des personnes concernées, en particulier les ressources personnelles et l'attitude (Holt et al., 2007; Van den Heuvel et al., 2010). Cette classification en quatre niveaux est utilisée à titre de repère. Dans la pratique, on constate que certains facteurs d'impact entraînent des effets attendus ou inattendus à plusieurs niveaux. Sur la base de ces différents niveaux, le chapitre suivant présente et explicite de façon spécifique les facteurs d'impact du change management identifiés dans la littérature spécialisée et les compare aux résultats des entretiens.

5.3 Facteurs d'impact dans le workplace change management

Comme nous l'avons expliqué au chapitre 5.2, les variables de processus du modèle de Gerhardt & Frey (2006) sont intégrées dans le présent modèle d'impact et se retrouvent au niveau du processus de changement, du contenu du changement et du contexte. À partir de la littérature spécialisée sur la promotion de la santé en entreprise, on a pu identifier d'autres facteurs d'impact qui jouent un rôle particulier dans le workplace change management. À cet égard, le problème réside dans le fait que les «listes des stressors empiriquement confirmés dans le travail sont généralement aussi longues que décousues» (Büssing & Glaser, 1998, p. 16) et que, par conséquent, la recherche sur le stress se trouve régulièrement accusée d'être arbitraire (Kahn & Byosièrè, 1992). Le présent rapport s'efforce de répondre à ce problème en prenant exclusivement en compte les facteurs d'impact qui, d'une part, sont présents dans la littérature sur le change management, et d'autre part, sont aussi bien documentés

dans la recherche sur le stress. En outre, les résultats des entretiens avec les experts sont intégrés pour valider les facteurs d'impact identifiés.

5.3.1 Processus de changement

Ce chapitre fait le point sur les facteurs d'impact ayant trait à la façon dont est conçu le processus de changement. Les trois facteurs d'impact que sont la transparence et la prévisibilité, le contrôle et l'influence ainsi que l'équité et la justice sont examinés en détail ci-après.

Transparence et prévisibilité

D'après Gerhardt & Frey (2006), la transparence et la prévisibilité constituent un besoin humain fondamental qui joue un rôle crucial lors des événements stressants tels que les changements. Le manque de transparence et de prévisibilité concernant l'issue et les différentes étapes du processus de changement non seulement a un impact négatif sur l'acceptation, mais engendre également un sentiment de perte de contrôle et une anxiété profonde. Par conséquent, le bien-être est affecté et des troubles psychosomatiques peuvent survenir (Buono & Bowditch, 2003). Si les collaborateurs sont en mesure de prévoir les événements dans un climat de grande transparence, ils peuvent développer des stratégies d'adaptation et adopter une attitude plus positive à l'égard d'un changement (Gerhardt & Frey, 2006).

Dans les entretiens avec les experts, le facteur de la transparence par la communication (notamment via les supérieurs directs) a également été cité comme une ressource à plusieurs reprises.

En transposant cela au workplace change management, on pourrait émettre l'hypothèse que la transparence est assurée en premier lieu par une communication régulière et précise. Un calendrier détaillé de change management indiquant clairement quand certaines activités sont planifiées et quand les informations pertinentes seront disponibles pourrait fournir des repères et garantir la fiabilité. En outre, cela pourrait aider les collaborateurs à prévoir les événements qui sont représentés avec leurs implications pour eux (Qu'est-ce que cela signifie pour moi/pour mon travail quotidien? En quoi suis-je concerné? Qu'est-ce qui reste identique et qu'est-ce qui change pour moi?).

Contrôle et influence

L'être humain est habité par la volonté d'influencer et de contrôler ce qui se passe dans sa vie. «Le contrôle vécu fait référence à la conviction des gens qu'ils peuvent provoquer les événements désirés et éviter les événements indésirables» (Skinner, Chapman & Baltes, 1988). A cet égard, on fait la distinction entre le contrôle primaire, qui vise à façonner l'environnement en fonction de ses propres besoins, et le contrôle secondaire, qui consiste à s'adapter soi-même à l'environnement (Rothbaum, Weisz & Snyder, 1982). Outre les aspects de la transparence et de l'explicabilité déjà expliqués ci-dessus, le contrôle englobe l'influence et la participation (Gerhardt & Frey, 2006). Selon Fischer & Fischer, la volonté de contrôle est particulièrement forte en cas de transitions environnementales, p.ex. un changement de résidence ou un déménagement sur un nouveau lieu de travail (Fischer & Fischer, 1985).

Les personnes qui perçoivent un événement aversif comme contrôlable font preuve d'une plus grande tolérance à la frustration et de meilleures performances, et présentent moins de symptômes de stress que les personnes qui ont vécu l'événement comme incontrôlable (Fritsche, Jonas & Frey, 2006). Dans ce contexte, le contrôle doit être considéré comme une ressource. Le seul fait d'avoir le choix entre plusieurs alternatives est également vécu comme une prise de contrôle (Dickensberger, 2006).

La suppression du contrôle est perçue comme une perte de liberté et provoque une réaction de confrontation, de résistance, voire d'agression à l'égard de la source de cette perte de liberté. Si la volonté de participation et d'implication n'est pas prise en compte, il y a également un risque de voir apparaître le syndrome «not invented here». Celui-ci survient quand une liberté dont bénéficiaient les collaborateurs se retrouve restreinte parce qu'on leur impose une alternative donnée, sur la conception de laquelle ils n'ont eu aucune influence (Doppler & Lauterburg, 2008). Dans le workplace change management, une telle situation peut se produire si les collaborateurs se voient imposer un concept de bureau prédéterminé. Cela pose des problèmes d'acceptation. Dans le meilleur des cas, les collaborateurs retravaillent la solution prescrite et se l'approprient d'une façon qui, souvent, ne reflète pas l'intention de la direction

de l'entreprise. Dans le pire des cas, ils essaient de prouver que la solution prescrite ne fonctionne pas parce que «ce qui ne doit pas être ne peut pas être» (Doppler & Lauterburg, 2008, p. 105). D'après Gerhardt & Frey (2006), l'implication des collaborateurs entraîne également une meilleure identification, une plus grande volonté de participer et une performance accrue. A cet égard, il convient de noter que la participation, si elle n'est pas authentique, peut être contre-productive lorsqu'elle remet en cause le facteur d'impact Équité et justice expliqué ci-dessous, et le cas échéant, risque de causer un préjudice au niveau du facteur d'impact Confiance présenté au chapitre 5.3.3. On relève ici un lien avec le facteur d'impact Transparence et prévisibilité exposé ci-dessus, car il est également important, du point de vue de la participation, de communiquer aux collaborateurs le plus tôt possible et en toute transparence quand et dans quelle mesure ils auront leur mot à dire.

Dans les entretiens avec les experts également, la participation a été mentionnée comme une ressource à plusieurs reprises. La perte de contrôle, le non-respect du besoin de sécurité et la faible implication des collaborateurs ont également été cités comme ressources.

Dans une enquête écrite au cours de laquelle 378 participants provenant de 48 entreprises différentes ont été interrogés, Kelter (2002) a pu démontrer que la possibilité de participation dans le cadre du processus de changement de lieu de travail avait un impact significatif sur les variables de résultats que sont l'autonomie territoriale, le rendement du travail, l'adéquation perçue du lieu de travail et le bien-être personnel. Plus les possibilités de participation étaient jugées élevées, plus les variables de résultats mentionnées ci-dessus étaient jugées positives. Diverses études menées dans le cadre de la conception de maisons de retraite ont montré que même une faible augmentation des possibilités de contrôle a un effet positif sur l'humeur et le bien-être (Rodin & Langer, 1977). Et dans la recherche sur le stress également, le contrôle s'est avéré être une ressource importante (Frese & Semmer, 1991; Kahn & Byosièrè, 1992; Karasek & Theorell, 1990; Richter & Hacker, 1998).

Concernant un workplace change management favorable à la santé, on peut conclure qu'il est bénéfique

de donner aux collaborateurs la possibilité d'influencer le nouveau concept d'environnement de bureau. Dans la pratique, cela semble à première vue contradictoire avec les efforts pour créer des solutions standardisées et durablement utilisables. Mais l'implication ne signifie pas nécessairement que chaque employé puisse décider à quoi ressemblera son poste de travail ou puisse participer à la discussion visant à décider quelle est la meilleure configuration pour les bureaux. Le simple fait de consulter les collaborateurs avant et après l'emménagement sur leurs besoins, leurs activités et leur avis sur le concept, pourrait être considéré comme une possibilité pour eux d'influencer la conception. De plus, le choix entre plusieurs alternatives prédéfinies, comme dans le domaine de l'informatique (clavier, type d'ordinateur) ou du design (couleurs, plantes, meubles), pourrait renforcer leur sentiment d'exercer un contrôle. Il serait aussi possible d'octroyer une certaine influence aux équipes, en leur laissant prendre des décisions à la majorité sur des questions concernant p.ex. l'aménagement des espaces collectifs (couleurs, plantes, photos/tableaux) ou le choix du mobilier et du fonctionnement (p.ex. réunions debout ou assises). De même, il faut noter que la nécessité pour les collaborateurs d'être impliqués n'est pas la même pour tous les sujets pertinents (informatique, mobilier, design, conception) (Konkol, 2010) et peut varier fortement d'un projet à l'autre. Par conséquent, il conviendrait d'étudier pour chaque projet (si possible) dans quelle mesure les collaborateurs ont besoin d'être impliqués dans le processus et pour quels thèmes. Le cadre de codécision possible doit être fixé par le responsable de projet ou la direction de l'entreprise au début de projet. En outre, un suivi continu visant à établir dans quelle mesure les collaborateurs se sentent impliqués pourrait faire apparaître clairement la façon dont ce facteur d'impact est satisfait. Les possibilités de contrôle ne prennent pas fin avec l'emménagement; même après, on peut donner aux utilisateurs un sentiment de contrôle en prenant leur feedback au sérieux et en répondant à leurs éventuelles demandes d'adaptation. Ces recommandations doivent également faire l'objet d'une vérification empirique quant à leurs effets sur la santé des collaborateurs.

Équité et justice

L'un des problèmes posés par les processus de changement réside dans le fait que souvent, de nombreuses parties prenantes ont des objectifs différents, de sorte que les résultats du changement ne peuvent pas être positifs de la même façon pour toutes les personnes concernées. Des travaux de recherche sur la composante Justice ont montré que les réactions des personnes désavantagées sont moins négatives lorsque le processus a été perçu jusque-là comme équitable (Klendauer, Streicher, Jonas & Frey, 2006). Il convient de prendre en compte quatre dimensions de la justice dans le processus de changement :

1. La justice distributive, qui désigne l'équité perçue des résultats. Conformément à la théorie de l'équité (Adams, 1965), les personnes comparent leurs propres inputs et outputs avec ceux des personnes de référence pertinentes. Si le rapport est perçu comme étant déséquilibré, cela crée un sentiment d'injustice (Gerhardt & Frey, 2006).
2. La justice procédurale concerne l'équité perçue dans le processus décisionnel. Si les critères et la procédure ayant conduit au résultat sont perçus comme équitables, les personnes sont même prêtes à accepter des résultats négatifs ou indésirables pour elles (Klendauer et al., 2006). Sur ce point, les critères propres aux processus équitables présentés en figure 10 se sont avérés pertinents.

3. La justice interpersonnelle se réfère à la dimension interpersonnelle des processus sur la base de laquelle on juge la manière dont les décideurs se comportent envers les personnes concernées. Sont considérés comme justes un comportement respectueux, correct et courtois, ainsi que l'application concrète et transparente des règles de décision formelles par le décideur (Klendauer et al., 2006).
4. La justice informationnelle est une réalité lorsque les informations et les motifs des décisions sont fournis rapidement et sont crédibles, cohérents et bien expliqués (Klendauer et al., 2006).

Dans la recherche sociologique, les concepts d'équité et de justice trouvent p.ex. leur illustration dans la théorie de l'équité (Adams, 1965) et la théorie de l'échange social (Thibaut & Kelley, 1959; Homans, 1961), selon lesquelles on peut supposer que les personnes qui ressentent en permanence le sentiment d'être traitées injustement voient leur motivation et leur satisfaction baisser, envisagent de démissionner et ressentent de la colère et de l'agressivité (Rutte & Messick, 1995). On peut donc en déduire que l'équité et la justice perçues constituent également des ressources.

Dans les entretiens avec les experts, le facteur d'impact Équité a été mentionné à plusieurs reprises et son importance dans le change management a été soulignée.

Figure 10: Critères propres aux processus équitables (source: Klendauer, Streicher, Jonas & Frey 2006, p. 189)

Voix («voice»)	Les personnes concernées ont la possibilité de faire part de leur point de vue et de leurs arguments aux décideurs.
Principe de cohérence	Les processus décisionnels sont cohérents vis-à-vis des différentes personnes et dans le temps.
Principe d'impartialité (neutralité)	La décision n'est pas influencée par les intérêts personnels ou le parti pris des décideurs.
Principe d'exactitude	Des informations exactes, c'est-à-dire correctes et précises, sont collectées et prises en compte de façon adéquate pour la prise de décisions.
Principe de la possibilité de correction	La possibilité est donnée de pouvoir modifier des décisions (notamment sous la forme d'une procédure de réclamation).
Principe de représentativité	Les besoins et l'opinion de toutes les parties prenantes sont pris en compte.
Principe d'éthique	Le processus décisionnel est compatible avec les valeurs personnelles des personnes concernées ou avec leurs valeurs morales et éthiques fondamentales.

A partir du concept d'équité et de justice présenté ici, on peut poser le postulat que, pour le processus de workplace change, l'équité pourrait être obtenue en permettant aux collaborateurs de faire part de leur avis, leurs besoins et leurs arguments dans le cadre d'une enquête réalisée avant et après le changement ou à l'occasion d'ateliers. On pourrait garantir la cohérence du processus de workplace change en élaborant le concept d'aménagement de l'espace pour les collaborateurs selon des critères clairs appliqués de façon cohérente et sans faire d'exception, à moins que les exceptions ne soient expliquées clairement. La possibilité de correction pourrait être assurée p. ex. en procédant à des ajustements et des modifications après emménagement et évaluation de la surface, en fonction des besoins.

Il convient de souligner à cet égard qu'il peut y avoir des différences entre ce qui est perçu comme juste ou compatible en fonction des valeurs de chacun. Sur ce point, il est donc utile, dans le cadre du workplace change management, de recueillir le feed-back des personnes concernées en matière d'équité perçue.

5.3.2 Contenu du changement

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

Succès personnel

D'après Morera et ses collègues (1998), la disposition à changer de comportement dépend de la façon dont les collaborateurs évaluent l'équilibre entre les coûts et le bénéfice en cas de maintien du comportement connu par rapport aux coûts et bénéfice en cas de changement de comportement. Dans le cadre d'un changement, il est donc crucial que les personnes concernées identifient le bénéfice personnel qu'elles en retireront; dans le cas contraire, la motivation et la volonté de changement chutent (Gerhardt & Frey, 2006).

La *Conservation of Resources Theory* de Hobfoll (2001) explique ce lien par la volonté de l'être humain de préserver ses ressources. Il distingue entre les situations dans lesquelles les gens acquièrent des

ressources supplémentaires, c'est-à-dire jouissent d'un bénéfice personnel, et celles où ils en perdent. Hobfoll & Lilly (1993) ont montré dans une étude que la perte de ressources était source de stress, tandis que le gain de ressources n'avait aucun effet sur le vécu du stress. Une étude ultérieure (Wells, Hobfoll & Lavin, 1997) a pu prouver que les personnes ayant été exposées à de fortes sollicitations tout en faisant l'acquisition, en parallèle, de ressources supplémentaires, avaient subi un impact nettement moins négatif que celles qui n'avaient pas enregistré de gain de ressources. Si l'on applique ce raisonnement au processus de workplace change, on peut conclure que la perception d'un bénéfice personnel provenant d'un changement pourrait aider les personnes concernées à mieux faire face aux sollicitations liées à ce changement, en considérant cela comme une ressource. Ces interactions peuvent également être étayées par le modèle «Job Demands-Resources» (voir chapitre 2.4), mais restent à vérifier empiriquement.

Dans les entretiens avec les experts, ce facteur d'impact n'a pas été mentionné explicitement.

Comme nous l'avons déjà vu au chapitre 5.2, le lieu de travail revêt aussi une signification symbolique et, en tant que territoire, il répond à des besoins fondamentaux tels que la prévisibilité, l'ordre, la stabilité, la planification, le contrôle, la possibilité de créer une identité de groupe et la transparence du statut (Hellbrück & Fischer, 1999). Si ces ressources sont modifiées ou retirées aux personnes concernées dans le cadre d'un processus de workplace change, p. ex. par l'introduction d'un concept de desk sharing, la modification de la composition spatiale d'une équipe ou la suppression des bureaux individuels des cadres, cela constitue une sollicitation susceptible d'engendrer du stress. Dans ce type de situation, il est bénéfique que, parallèlement à la perte d'une situation connue, les personnes concernées reçoivent de nouveaux éléments constituant des ressources dans le cadre du nouveau concept de lieu de travail, afin de conserver un équilibre entre les ressources et les contraintes. Pour un processus de workplace change management favorable à la santé, cela signifie que le fait que les personnes concernées acquièrent un bénéfice ou un gain personnel peut servir de ressource. Il est possible de le garantir en veillant à ce que le nouveau concept d'environ-

nement de bureau tiennent compte des besoins des personnes concernées et leur fournissent ainsi un bénéfice. Cela plaide également en faveur de l'implication des collaborateurs dans le processus de planification, car c'est le seul moyen d'intégrer les sollicitations des personnes concernées dans le concept et de générer ainsi des bénéfices personnels. En outre, il est important, au cours de l'étape d'analyse, d'interroger concrètement les personnes concernées pour connaître quels sont les aspects du changement qui sont perçus comme des avantages personnels, sachant que cela peut varier d'un projet à l'autre. Naturellement, il y aura aussi, dans la pratique, des processus de changement pour lesquels les personnes concernées (ou une partie d'entre elles) ne verront aucun bénéfice pour elles. Dans ce cas, le succès personnel ne constitue pas une ressource pour elles. D'autres ressources, telles que la transparence et la prévisibilité dont il est question plus haut, ainsi que les ressources décrites ci-dessous, p. ex. la communication de la pertinence et de l'urgence, devraient être d'autant plus prises en considération dans les processus de changement où le bénéfice personnel fait défaut. Le facteur d'impact Bénéfice personnel nécessite lui aussi une vérification empirique dans les projets de changement de lieu de travail.

Pertinence et urgence

Selon la théorie de la pertinence de Schulz-Hardt & Frey (1997), l'être humain s'efforce de trouver un sens aux événements et à ses propres actions. Cette réaction est d'autant plus forte lorsque la personne est confrontée à une situation décisive, imprévue et négative (Gerhardt & Frey, 2006).

La signification, ou pertinence, relève également du vécu de la cohérence et constitue, selon Antonovsky, Franke & Schulte (1997), l'élément de motivation. D'après Gerhardt & Frey (2006), outre la composante cognitive – la compréhension du sens –, la composante affective, c.-à-d. la compatibilité avec les valeurs personnelles, joue également un rôle important. Une série d'études a mis en évidence l'influence centrale du vécu de la pertinence sur les variables de résultats telles que la satisfaction au travail, la motivation au travail et la performance des collaborateurs (Brodbeck, Maier & Frey, 2002). Des études ont

également démontré que l'expérience de la pertinence avait des conséquences positives sur le bien-être et le bonheur (King & Napa, 1998; Zika & Chamberlain, 1992). On peut en conclure que la pertinence pourrait représenter une ressource pour les collaborateurs concernés.

D'après Kotter (2008), l'un des facteurs de réussite les plus importants dans un processus de changement consiste à créer un sentiment d'urgence parmi les collaborateurs afin de les inciter à s'engager dans un processus de changement. Si les gens ne comprennent pas la pertinence et la nécessité d'une action, ils ne peuvent pas s'identifier à elle, ni soutenir sa mise en œuvre (Gerhardt & Frey, 2006). Kotter pense qu'il est important de discuter ouvertement des dangers et des risques, afin de faire comprendre l'urgence du changement et libérer ainsi les énergies inhérentes au changement sans paralyser l'ensemble du système (Kotter, 2008).

Dans le cadre des entretiens avec les experts, le facteur d'impact Pertinence a été mentionné à plusieurs reprises, notamment pour rappeler que la pertinence d'une action ou d'une décision devait être perceptible pour les personnes concernées.

Dans les processus de workplace change management favorables à la santé, on peut légitimement considérer que le fait d'exposer de façon plausible et de communiquer en toute franchise les motivations et les raisons du changement de concept de lieu de travail constitue une ressource. Il peut être utile à cet égard de mettre en rapport le changement de concept de lieu de travail et la stratégie, la vision ou la culture de l'entreprise. Cela permet de répondre à des questions centrales concernant la pertinence: «Pourquoi maintenant? Pourquoi nous? N'y a-t-il pas d'autre moyen?» Néanmoins, il reste à vérifier empiriquement dans quelle mesure la pertinence et l'urgence dans le processus de workplace change ont un impact sur la santé.

Clarté des objectifs

Le facteur d'impact Clarté des objectifs est très proche du facteur d'impact Pertinence et urgence exposé ci-dessus. Selon la théorie de Locke & Latam (1990), les objectifs ont non seulement un caractère informatif, mais aussi et surtout un effet motivant.

Dans une enquête réalisée par Capgemini auprès de 91 entreprises, 44 % des participants ont déclaré que l'absence d'objectifs clairs constitue l'un des obstacles les plus fréquents à la mise en œuvre du processus de changement (Classen, Alex & Arnold, 2008). On retrouve des éléments similaires attestant l'importance des objectifs en matière de change management dans l'étude ILOI (1997) et dans l'étude de Die Akademie (1999). Doppler & Lauterburg (2008) et Gerhardt & Frey (2006) ont également identifié la clarté des objectifs comme un facteur d'impact central.

Le lien entre le vécu du stress et la clarté des objectifs s'explique à l'aide de la théorie de Zapf & Semmer (2004) sur la régulation de l'action (voir chapitre 2.3). Lorsque les objectifs sont trop complexes, contradictoires ou flous, cela crée une incertitude au niveau de la régulation, qui va de pair avec un surmenage cognitif de la personne concernée et qui agit comme un stresser.

Au cours des entretiens, les experts ont expliqué que les objectifs devaient être transmis aux collaborateurs lors du changement et que ces derniers devaient être convaincus de leur importance. À ce propos, ils ont également évoqué le concept des sollicitations contradictoires; ce dernier apparaît souvent dans le processus de change management, car les objectifs des activités quotidiennes doivent être tenus avec un niveau de qualité constant alors que, parallèlement, il faut également consacrer du temps et de l'énergie pour atteindre les objectifs de changement liés au change management. Selon le concept des sollicitations contradictoires de Moldaschl (1991, 2001), on voit surgir des contraintes lorsqu'il existe des contradictions entre les exigences d'action et les possibilités d'action, ou des incohérences entre les objectifs, les règles et les ressources.

Ainsi, dans le workplace change management, la définition d'une vision claire du projet et de ses objectifs précis, alliée à une communication cohérente de leurs modifications, pourrait agir comme une ressource. Cela pourrait inclure également des objectifs de changement et de comportement pour les personnes concernées, ainsi que leur harmonisation avec d'autres objectifs du quotidien. Ce facteur d'impact reste encore à prouver empiriquement.

Dimension du changement

La dimension du changement constitue un autre facteur d'impact important. Nous avons vu au chapitre 5.2 que le processus de workplace change pouvait avoir des portées différentes en fonction de l'ampleur du changement de l'environnement de bureau. À cet égard, il faut distinguer entre le type de bureau que quelqu'un quitte et celui où il va s'installer pour savoir quels sont les changements de comportement et d'attitude requis par le nouveau bureau (cf. figure 7). Par ailleurs, il est pertinent, en vue de déterminer la dimension du changement, d'établir quels objectifs sont associés à l'introduction du nouveau concept. Les objectifs consistent-ils uniquement à réduire la surface occupée ou recherche-t-on un changement de méthodes de travail, de comportement (travail dématérialisé, nouvelles pratiques de conduite, etc.), de processus voire de culture d'entreprise? D'autre part, en vue de déterminer la dimension du changement, il est important de savoir si d'autres processus parallèles de changement (p.ex. restructurations, expansion ou réduction des effectifs) ont lieu. Il est également essentiel de définir dans quels délais se déroulera le changement, c'est-à-dire si le processus de changement démarre avec beaucoup ou peu d'avance par rapport à la mise en œuvre. Ces aspects ne deviennent toutefois des stressers que si les personnes concernées ressentent un surmenage qualitatif ou quantitatif (Schaufeli & Bakker, 2004; Udris & Rimann, 1999). Le surmenage qualitatif (c.-à-d. en rapport avec le contenu du travail) englobe des tâches d'une complexité excessive, alors que le surmenage quantitatif signifie que l'on a trop de choses à faire, ce qui engendre une pression des délais (Zapf & Semmer, 2004).

Dans la littérature du change management, on trouve également des références à l'importance de la dimension du changement en termes de surmenage quantitatif et qualitatif. Gerhardt & Frey (2006) ont à cet égard identifié trois facteurs de réussite dans leur présentation intégrative: le soutien des personnes concernées par la formation et la qualification, leur encadrement au travers de conseils, de feed-back et d'animations (pour éviter le surmenage qualitatif), ainsi que la mise à disposition de temps et de ressources personnelles (pour éviter le surmenage quantitatif).

Le facteur d'impact Dimension du changement a été mentionné de diverses manières lors des entretiens. Les experts ont souligné que le processus de changement pouvait se dérouler de différentes façons en fonction du contenu du changement et que le caractère émotionnel du processus pouvait également en dépendre. Certains d'entre eux ont en outre expliqué que, dans ce cadre, le temps était une ressource essentielle quand il était accordé aux personnes concernées et un stressor lorsque le processus de changement se déroulait parallèlement aux activités quotidiennes habituelles et sans ressources temporelles supplémentaires. Globalement, le surmenage qualitatif potentiel dû à l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail est l'un des stressors intervenant dans le change management qui a été le plus fréquemment mentionné. En ce qui concerne le surmenage qualitatif, le rôle des cadres a été souligné, car c'est eux qui doivent accompagner de façon compétente les collaborateurs dans le processus de changement parallèlement à leurs activités quotidiennes. C'est pourquoi un processus de workplace change favorable à la santé devrait commencer par une analyse visant à évaluer la dimension du changement et les exigences posées aux personnes concernées. En outre, il est important de fournir à ces dernières des ressources adaptées en termes de temps et de financement, ainsi qu'un soutien adéquat par le biais d'une formation, d'une qualification et d'une information axées sur les changements de comportement nécessaires. D'après l'expérience de l'Institut de Facility Management de la ZHAW, il faut s'attendre à ce que les besoins en termes de temps et de soutien soient d'autant plus élevés que la dimension du changement est vécue comme importante par les personnes concernées. Ce lien reste toutefois à prouver empiriquement.

5.3.3 Contexte

Ce champ thématique concerne la situation dans laquelle travaillent les collaborateurs concernés. Il couvre donc un certain nombre de facteurs d'impact classiques bien connus dans la recherche sur le stress dans le domaine des tâches professionnelles et de l'organisation du travail, ainsi que des aspects sociaux dans le cadre des relations avec les collègues et les clients (Zapf & Semmer, 2004). Toutefois,

dans le présent rapport, seuls sont examinés de près les facteurs d'impact qui, selon la littérature sur le change management, ont des répercussions sur le déroulement du processus de changement ou qui peuvent être influencés par l'architecture (qu'est-ce qui est fait?) et la conception (comment cela est-il fait?) du processus de workplace change management. Pour le présent rapport, ce critère de sélection a permis de retenir les facteurs d'impact Confiance et Soutien social comme étant pertinents.

Confiance

Selon Oswald (2006, p. 711), la confiance, c'est «... l'espoir que nourrit une personne de voir une situation trouver une issue *positive*, même en l'absence de *contrôle* intégral de comportements potentiellement négatifs ou opportunistes.» D'après une étude réalisée par Dirks & Ferrin (2002), la confiance dépend d'une part de la confiance spécifique à l'égard des cadres, laquelle est étroitement liée à la perception du soutien ainsi qu'à l'équité des procédures mentionnée ci-dessus. D'autre part, la confiance dans l'organisation est également pertinente et est déterminée, p. ex., par les règles de transmission des informations ou la participation à la prise de décisions (Oswald, 2006).

D'après Gerhardt & Frey (2006), la confiance qui règne peut avoir un impact positif sur la crédibilité des explications et la légitimité des actions. Une relation de confiance peut résulter en des avantages importants dans le processus de changement, en garantissant des ressources cognitives, en réduisant les besoins de négociation et en facilitant la prise de décisions (Oswald, 2006). Des études montrent que la confiance dans la direction et dans l'organisation peut atténuer les effets du stress (Harvey, Kelloway & Duncan-Leiper, 2003; Takahashi, 2005). Elle peut donc être considérée comme une ressource.

Le facteur d'impact Confiance a également été cité dans les entretiens avec les experts. Toutefois, ces derniers ont moins évoqué la confiance accordée à l'organisation indépendamment du processus de changement que l'importance, dans le cadre du workplace change management, de gagner la confiance des collaborateurs et le fait que ces derniers sont plus ouverts aux changements lorsqu'ils font confiance aux intervenants.

Dans un processus de workplace change favorable à la santé, il pourrait être utile d'établir dans quelle mesure la ressource Confiance dans l'organisation/les cadres est présente, afin de définir l'architecture et la conception adéquates du changement. Dans ce cadre, les expériences précédentes avec des processus de changement en général ou des processus de workplace change management peuvent notamment être recueillies. Par ailleurs, il pourrait être important de ne pas mettre en péril la confiance existant dans l'organisation ou les cadres au travers du processus de workplace change management, tout comme il pourrait être important d'instaurer la confiance dans l'organisation du change management (équipe de projet, *change agents*, etc). Selon Gerhardt & Frey (2006), la communication, la mise sur pied d'une large coalition de conduite et le développement d'une organisation de projet compétente sont d'une importance capitale pour instaurer la confiance.

Soutien social

Selon la définition de Cobb (1976), il y a soutien social lorsqu'une personne est convaincue qu'elle est aimée et que l'on s'occupe d'elle (soutien affectif), que les autres l'apprécient et la respectent (soutien positif) et qu'elle fait partie d'un réseau de communication et de soutien mutuel.

On distingue entre cinq types de soutien social différents (Buunk, 1990; Cobb, 1976; Cohen & Wills, 1985; Zapf & Semmer 2004):

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

Le soutien social peut être assuré par les collègues, les supérieurs hiérarchiques, le conjoint, les amis et les proches, sachant que des études montrent que les deux premiers, et surtout le soutien des supérieurs, sont les plus efficaces (Kahn & Byosiére, 1992).

De nombreuses études ont démontré l'effet de divers types de soutien social sur les troubles psychiques et les variables de bien-être (Beehr, 1995; Cohen & Wills, 1985; Kahn & Byosiére, 1992; Viswesvaran et al., 1999). Elles ont mis en lumière des effets directs et des effets indirects sur la santé (réduction des stressseurs), ainsi que des effets modérateurs et tampons (Zapf & Semmer, 2004). Dans le cadre des processus de changement, soulignons que, conformément à l'hypothèse du tampon qui a été prouvée dans plusieurs études (Beehr, 1995; Kahn & Byosiére, 1992; Viswesvaran et al., 1999), le soutien social est nécessaire et efficace dès lors qu'une situation contraignante se présente (Cohen & Wills, 1985). En ce qui concerne l'effet tampon, le soutien social des supérieurs hiérarchiques a également plus d'effet que celui des collègues (Zapf & Semmer, 2004). Zimmerman & Connor (1989) ont démontré dans une étude que les changements de comportement pouvaient être influencés par des personnes importantes (p. ex. les collègues de travail). La théorie de Bandura sur l'apprentissage social renforce également l'hypothèse selon laquelle l'apprentissage de nouveaux comportements peut se faire en prenant exemple sur un modèle. Selon Bandura, les personnes ayant une position sociale dominante sont davantage considérées comme des modèles et la disposition de l'observateur à imiter le comportement présenté est plus grande quand il est dans une relation émotionnelle positive ou de dépendance vis-à-vis du modèle (Bandura, 1979). On peut en conclure que les cadres plus particulièrement jouent un rôle important dans l'apprentissage de leurs collaborateurs à partir d'un modèle.

Ceci coïncide également avec la littérature portant sur le change management, dans laquelle les cadres jouent un rôle central dans la réussite du processus de change management (Doppler & Lauterburg, 2008; Gerhardt & Frey, 2006; Greif et al., 2004).

Les résultats ci-dessus permettent de conclure que le soutien social est une ressource. Toutefois, il convient de noter qu'il existe également un soutien

social dysfonctionnel, qui peut avoir des effets indésirables. C'est le cas lorsqu'en acceptant un soutien social, des personnes apparaissent p.ex. comme ayant besoin d'aide et que leur amour-propre en souffre (Peeters, Buunk & Schaufeli, 1995). En outre, celui qui bénéficie d'un soutien social peut ressentir le pénible sentiment d'être redevable (Buunk, 1990). Dans le processus de changement, il est important de savoir que des conversations avec des collègues ou des supérieurs à propos surtout d'une situation négative peuvent entraîner un phénomène d'amplification de la dimension affective de la situation (Beehr, 1995; Zellars & Perrewé, 2001). De même, il est possible que celui qui fournit de l'aide dramatise la situation pour valoriser son propre rôle et justifier son comportement (Beehr, 1995). En outre, les changements de comportement peuvent être compliqués par des effets de groupe lorsqu'on reçoit de la part des autres le signal que l'on est bien tel que l'on est et que l'on n'a pas besoin de changer (O'Brien, Wortman, Kessler & Joseph, 1993).

Le soutien social figure parmi les facteurs d'impact cités lors des entretiens en ce qui concerne les stressés et les ressources au cours du processus de changement. Les experts ont souligné l'importance des relations avec les collègues de travail/d'équipe et avec les cadres, car elles permettent de répondre aux besoins en matière d'estime, d'aide en cas de problème et d'information.

En transposant cela au workplace change management, on peut émettre l'hypothèse que les cadres jouent également à cet égard un rôle central et doivent être préparés et armés en conséquence dans le cadre du processus de workplace change. Dans la phase de «gel» suivant l'emménagement, c'est-à-dire lors de l'ancrage des nouveaux comportements dans le nouvel environnement de bureau, les cadres ont également un rôle essentiel. Par ailleurs, il pourrait s'avérer positif de mettre en place un réseau de *change agents*, au sein duquel certains collègues seraient habilités à soutenir d'autres collègues dans le processus de change management. De même, il

pourrait être bénéfique d'utiliser de façon ciblée les dynamiques existant au sein des équipes et des groupes tout au long des étapes du changement en tant que ressource dans le workplace change management.

5.3.4 Caractéristiques individuelles

Le quatrième et dernier champ thématique englobe les caractéristiques individuelles des personnes concernées, en particulier les ressources personnelles et l'attitude. La recherche sur le stress a démontré qu'une multitude de caractéristiques personnelles influent sur le processus de stress. D'une part, il existe des facteurs de risque personnels tels que l'hostilité, la méfiance et les émotions négatives. D'autre part, il y a des ressources personnelles relativement stables, telles que les compétences professionnelles, l'estime de soi, l'efficacité personnelle, le contrôle cognitif, le vécu de la cohérence, l'hardiness³ et l'optimisme (Zapf & Semmer, 2004). Dans les travaux de recherche, ces facteurs indiquent des corrélations cohérentes avec l'état personnel. Pour l'analyse de la relation entre les facteurs d'impact et le bien-être, il est conseillé de déterminer les caractéristiques personnelles afin d'éviter qu'elles ne génèrent une fausse corrélation entre le facteur d'impact étudié et le bien-être (Zapf & Semmer, 2004). Toutefois, étant donné que les ressources et les facteurs de risque mentionnés ci-dessus sont stables et sont davantage influencés par des mesures de développement de la personnalité que par la conception du processus de changement, ils sont simplement mentionnés dans le présent rapport, sans faire l'objet d'une étude détaillée. Dans ce qui suit, seuls les deux facteurs d'impact Attitude face au changement et Sentiment de cohérence lié au changement sont considérés comme des caractéristiques personnelles, car ils sont moins stables, mais davantage liés au processus de changement et, partant, probablement modifiables par ce dernier. Il convient toutefois de noter que ces deux caractéristiques liées au changement sont probablement en

³ D'après Zapf & Semmer (2004), la ressource Hardiness se compose des trois éléments *commitment*, *control* et *challenge*, et recouvre la capacité de l'individu à croire à l'importance de ce qu'il est (*commitment*), la conviction qu'il peut influencer les choses (*control*) et la conviction que la vie se caractérise par le changement et la stabilité, les changements constituant des défis (*challenge*).

rapport avec les caractéristiques plus stables, voire se recourent avec elles. Ce point devra faire l'objet de plus amples recherches.

Attitude face au changement

L'attitude est déterminante dans le processus de workplace change, car elle influence le comportement futur d'une personne (Cooke & Sheeran, 2004; Kraus, 1995; Petty & Cacioppo, 1996).

Dans leur étude sur les effets des processus de changement sur la santé mentale, Bamberger et ses collègues (2012) ont montré que dans un processus de changement, l'attitude individuelle était une variable importante liée à la santé psychique.

L'ouverture aux changements des personnes concernées au niveau individuel ou organisationnel est une variable d'attitude abondamment discutée dans le cadre du processus de changement. A cet égard, la recherche sur le changement procède à l'étude de nombreuses composantes – *resistance to change* (Oreg, 2006), *openness to change* (Wanberg & Banas, 2000), *acceptance of change* (Paterson & Cary, 2002), *readiness for organizational change* (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000), cynisme à l'égard des changements (Reichers, Wanous & Austin, 1997), *commitment to change* (Herold, Fedor & Caldwell, 2007) et *coping with change* (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). Selon la conceptualisation, ces composantes se ressemblent ou se recourent. Il n'existe pas de définition standard. Dans les études réalisées, l'ouverture aux changements est mesurée tantôt comme un facteur prédictif, tantôt comme un médiateur ou comme une variable de résultat (Van den Heuvel et al., 2010).

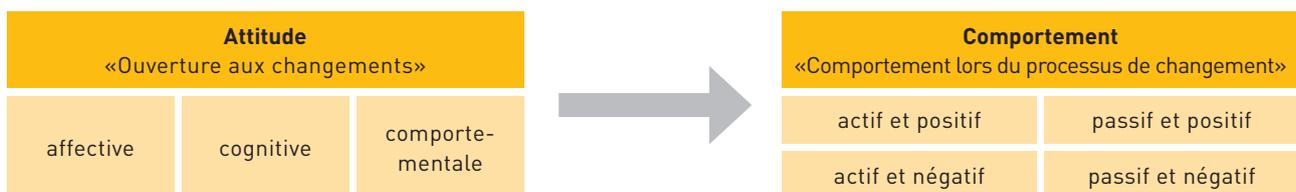
Le présent rapport est basé sur la définition de Barghorn (2010), qui fait la distinction entre trois composantes de l'attitude:

- La composante affective, qui reflète les sentiments à l'égard du changement et recouvre ainsi différentes facettes de tension et de stress
- La composante cognitive, qui représente les pensées concernant le changement et l'évaluation de l'impact du processus de changement
- La composante comportementale, qui correspond à l'intention d'afficher un certain comportement dans le contexte du changement

Dans le concept de Barghorn (2010), l'ouverture aux changements détermine si le comportement affiché sera positif, compatible avec les objectifs du processus de changement, ou négatif et obstructif, contrecarrant les objectifs (voir figure 11).

Sur la base d'une analyse systématique de la littérature consacrée au *change readiness*, Holt et al. (2007) parviennent à la conclusion que l'ouverture aux changements n'est pas une caractéristique personnelle, mais peut varier en fonction du contenu du changement, de la manière dont le changement est mis en œuvre (processus de changement), de l'environnement dans lequel le changement a lieu (contexte), des personnes concernées (caractéristiques individuelles) ou d'une combinaison de ces quatre éléments. Ainsi, l'ouverture aux changements est une sorte de méta-indicateur qui est influencé par les autres facteurs d'impact exposés. Barghorn (2010) ainsi que Holt et ses collègues (2007) ont aussi pu montrer dans leurs études que l'ouverture aux

Figure 11: Impact de la démarche «Ouverture aux changements» sur le comportement dans le processus de changement (Barghorn, 2010)



changements était corrélée avec des facteurs d'impact déjà présentés, notamment la confiance, l'équité, le soutien social et la participation, ainsi que la communication positive et efficace. Il est important dans ce contexte de mentionner également que d'après le modèle d'entonnoir de la formation de la norme, les collègues et les supérieurs s'influencent mutuellement dans leur ouverture au changement (Hoekstra & Wilke, 1972). Dans le présent modèle-cadre, on peut donc supposer que l'ouverture aux changements peut être influencée par les facteurs d'impact décrits ci-dessus et fait office de médiateur sur le comportement.

Dans un processus de workplace change, il peut être conseillé d'évaluer régulièrement l'ouverture au changement afin, d'une part, de pouvoir prévoir le comportement et, d'autre part, de pouvoir tirer le cas échéant des conclusions concernant le fonctionnement ou le dysfonctionnement des facteurs d'impact en corrélation. Cette évaluation pourrait permettre d'obtenir d'autres résultats sur l'influence de l'attitude sur le bien-être et le comportement.

Dans le cadre des entretiens avec les experts, les composantes de l'attitude des personnes concernées ont été mentionnées comme ressources à plusieurs reprises. Les experts ont en particulier cité comme caractéristiques importantes considérées comme des ressources la flexibilité (au sens de capacité d'adaptation), l'optimisme et la *psychological acceptance* (acceptation d'une situation qui provoquait auparavant le rejet et l'opposition).

Sentiment de cohérence lié au changement

Selon Antonovsky (1979), le concept de sentiment de cohérence est une ressource de résistance globale qui se compose de trois éléments: l'intelligibilité, la gérabilité et la signification. Antonovsky conçoit le sentiment de cohérence à l'âge adulte comme une attitude dispositionnelle relativement stable (Antonovsky et al., 1997). Dans d'autres études, le sentiment de cohérence est à l'inverse considéré comme une variable situationnelle (Artinian & Conger, 1997; Bauer & Jenny, 2007; Gräser, 2003).

Bauer & Jenny (2007) conçoivent le sentiment de cohérence lié au travail (Work-SoC) comme un indice récapitulatif et lié à la santé qui reflète la situation d'un individu au travail et qui sert de médiateur entre

les ressources en matière de santé et la maîtrise du stress. Dans une étude réalisée par Jenny et ses collègues (2011), le sentiment de cohérence lié au travail est fortement corrélé avec le rapport ressources/contraintes ainsi qu'avec la santé positive et négative, ce qui peut être interprété comme un premier indice de sa qualité en tant que méta-critère.

Jenny et ses collègues (2011) ont en outre appliqué le sentiment de cohérence en évaluant dans le projet SWiNG le sentiment de cohérence situationnel et lié à l'intervention et en l'utilisant comme un facteur prédictif de l'efficacité des interventions (modules). L'étude fait apparaître que le jugement des participants au module sur l'impact, l'adéquation et la cohérence du module sont des facteurs importants pour l'impact global du projet SWiNG.

Dans le présent rapport, le sentiment de cohérence doit être transposé aux processus de changement, de façon similaire à cette conception situationnelle. Le sentiment de cohérence lié au changement exprime dans quelle mesure le processus de changement est perçu par un individu comme compréhensible, gérable et pertinent. A partir des résultats présentés ci-dessus, on peut conclure que le sentiment de cohérence lié au changement a un pouvoir prédictif quant à l'efficacité d'un processus de changement et la santé des personnes concernées.

Néanmoins, il reste à vérifier empiriquement dans le cadre de projets de changement si cette conceptualisation a le pouvoir prédictif souhaité en tant que méta-indicateur. Il faudra aussi vérifier empiriquement dans de futurs processus de workplace change si le sentiment de cohérence lié au changement peut agir comme un indicateur central et plutôt situationnel et comme un facteur prédictif de l'efficacité du processus de changement et de la santé des personnes concernées.

L'estime, une composante globale

L'estime ressentie, ou l'estime de soi qui en découle chez l'individu, est une composante globale d'une importance capitale pour le présent rapport, sans être toutefois considérée comme un facteur d'impact spécifique. L'estime est une composante bien documentée en tant que ressource dans la recherche sur le stress (Ganster & Schaubroeck, 1991; Kahn & Byosièrè, 1992; Semmer & Jacobshagen, 2003; Siegrist,

2002). En outre, de premières études ont identifié les menaces pesant sur l'estime de soi comme des déclencheurs de vécu du stress (Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006). Dans le présent rapport, l'estime est un concept global qui est associé à de nombreux facteurs d'impact mentionnés ci-dessus (p. ex. l'équité et la justice, la confiance, le soutien social, le contrôle, le succès personnel). Il sert donc à expliquer les mécanismes à l'origine des facteurs d'impact exposés et n'est pas considéré comme un facteur d'impact isolé.

La figure 12 présente un aperçu de tous les facteurs d'impact issus du change management exposés dans ce chapitre et qui sont liés à la santé psychique. Par rapport aux facteurs d'impact dans l'environnement de bureau présentés au chapitre 4.2, la focalisation sur les ressources pour les facteurs d'impact dans le workplace change management est nettement plus élevée. Il convient toutefois de noter que les facteurs d'impact présentés dans ce chapitre n'ont, pour la plupart, pas encore été étudiés dans le cadre concret d'un processus de changement. A l'instar des facteurs intervenant dans l'environnement de bureau qui ont été exposés, ceux-ci devront être rendus opérationnels dans une prochaine étape et vérifiés empiriquement. Alors seulement il sera possible de classer définitivement les facteurs d'impact ci-après dans la catégorie des ressources ou des stressors stimulants ou paralysants. Pour l'instant, la question reste ouverte quant à savoir dans quelle mesure les facteurs d'impact dans l'environnement de bureau et dans le change management sont interdépendants. Le change management a-t-il moins d'importance dans le cadre d'un concept de bureau riche en ressources? Un processus de change management riche en ressources fait-il que le concept de bureau est perçu comme plus riche en ressources? Ces questions restent aussi à vérifier empiriquement.

Figure 12: Facteurs d'impact liés à la santé psychique dans le cadre du workplace change management

Facteurs d'impact liés à la santé dans le cadre du workplace change management

1. Processus de changement

- Transparence et prévisibilité
- Contrôle et influence
- Équité et justice

2. Contenu du changement

- Succès personnel
- Pertinence et urgence
- Clarté des objectifs
- Dimension du changement

3. Contexte

- Confiance
- Soutien social

4. Caractéristiques individuelles

- Attitude face au changement
- Sentiment de cohérence lié au changement

6 Conclusion

6.1 Synthèse

Le présent rapport présente l'état actuel des connaissances scientifiques sur les liens entre la santé psychique d'une part et l'environnement de bureau et le processus de changement connexe d'autre part. Sur la base de la littérature conceptuelle et empirique disponible, nous avons identifié des facteurs d'impact dans l'environnement de bureau et dans le cadre du workplace change management qui permettent de préserver et de promouvoir la santé (la santé psychique en particulier) des collaborateurs.

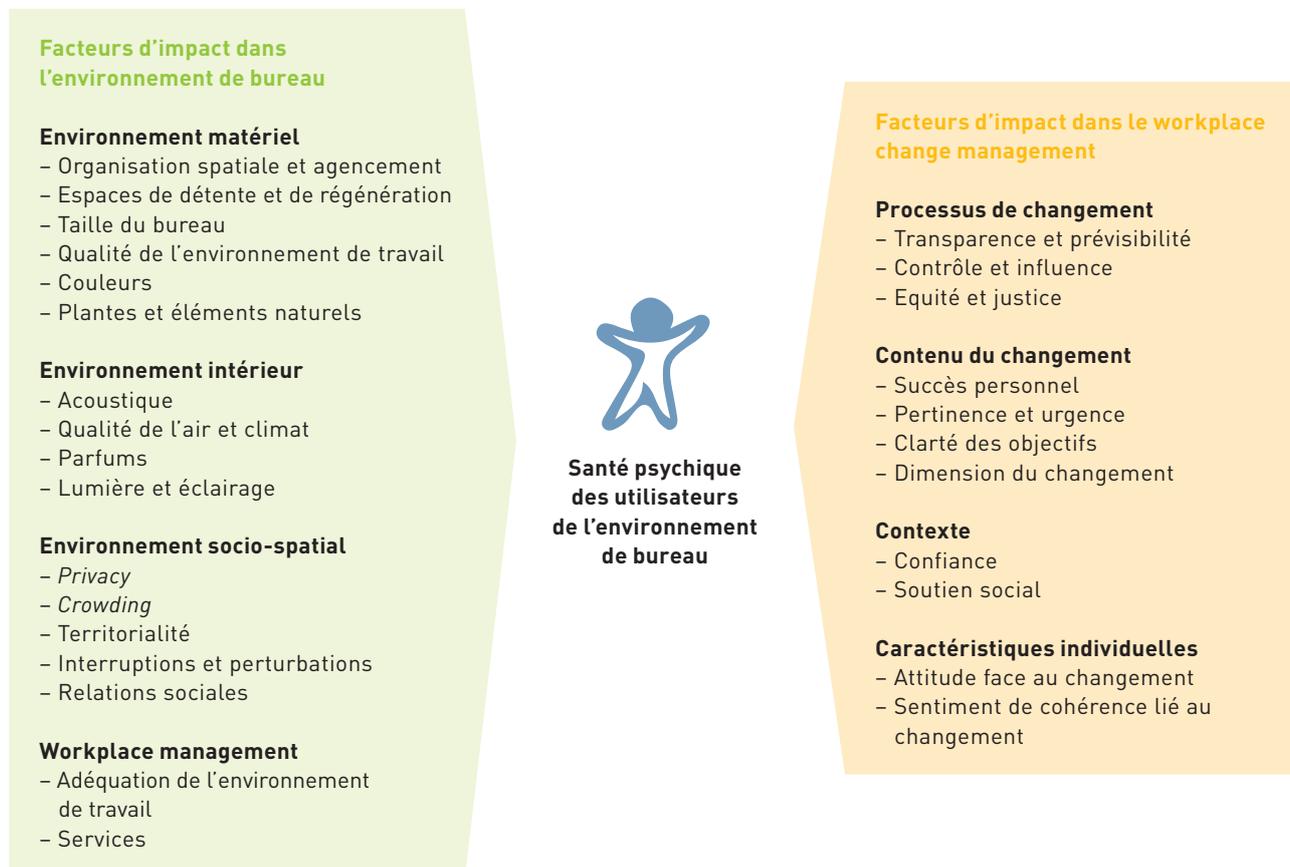
A partir d'une compréhension systémique de l'importance de l'environnement de travail dans les organisations comme contexte physique de travail (Office Ecology) et des interactions correspondantes entre l'environnement de bureau et les collaborateurs, les processus de travail, la culture de l'organisation et les relations sociales, le rôle du workplace management apparaît clairement dans la conception de ces interactions ainsi que dans le processus de changement. Le workplace management permet de disposer de potentiels importants pour assurer une conception et une modification favorables à la santé de l'environnement de bureau en tant qu'infrastructure de travail. On peut bien en représenter conceptuellement les effets au niveau des individus à l'aide de modèles de stress. Toutefois, les résultats empiriques concernant les éléments de la conception de bureaux et du workplace change management sont rares et souvent hétérogènes dans la plupart des domaines identifiés. Jusqu'à présent, la recherche s'est intéressée en premier lieu aux stressés et encore peu aux ressources possibles dans l'environnement de travail (Windlinger, 2012; Kim & De Dear, 2012).

Dans le domaine de l'environnement physique du bureau, les facteurs d'impact pertinents pour la santé – en particulier la santé psychique – des collaborateurs ont été répartis en trois catégories (environnement matériel, environnement intérieur, environnement socio-spatial) et complétés par deux aspects du workplace management. La figure 13 présente un

aperçu des facteurs identifiés. Les facteurs énumérés peuvent être contrôlés dans le cadre du workplace management aussi bien au niveau des surfaces de bureau que des processus de changement correspondants. Au vu de données conceptuelles et empiriques, on constate qu'il ne peut pas y avoir de conception idéale du bureau ou du lieu de travail, car trop de facteurs individuels, professionnels et culturels influent sur la relation entre les collaborateurs et leur environnement de bureau. Par conséquent, il convient de prévoir des environnements qui soutiennent la régulation individuelle de la correspondance entre tâches ou activités professionnelles et environnement de travail physique, en donnant aux collaborateurs des possibilités de choix sur la configuration, l'adaptabilité ou des offres de lieu de travail fonctionnellement et esthétiquement différenciées. Les possibilités de choix permettent d'agir sur les aspects matériels, les éléments de l'environnement intérieur et l'environnement socio-spatial. Les efforts en faveur d'une conception favorable à la santé dans ces domaines sont toujours porteurs d'un message symbolique dans le sens où ils concrétisent certains aspects de la culture de l'organisation ou les intègrent dans les processus et les services.

Le workplace change management en tant que tel reste peu exploré à ce jour. C'est pourquoi les facteurs d'impact ont été obtenus à partir de travaux empiriques de la littérature consacrée au change management en général et de la recherche sur le stress et la santé, puis transposés au cas particulier du workplace change management. La figure 13 présente un aperçu des facteurs d'impact identifiés dans le workplace change management.

Il convient de souligner que l'objectif de promotion de la santé dans le workplace change management n'entre pas en conflit avec l'objectif visant à mener à bien le processus de changement. Comme indiqué au chapitre 5.3, bon nombre des facteurs d'impact exposés influencent également l'attitude (p. ex. l'ouverture, l'identification avec le changement) et, par conséquent, le comportement des personnes concernées (p. ex. la résistance, le soutien du chan-

Figure 13: Aperçu des facteurs d'impact liés à la santé dans l'environnement de bureau et dans le workplace change management

gement). On peut donc partir du principe que les processus de workplace change management sains sont également propices à la réalisation des objectifs liés au changement.

Pour tous les facteurs d'impact indiqués ci-dessus, nous avons pu trouver dans la littérature spécialisée des éléments de preuve pertinents établissant un lien avec la santé. Dans les entretiens avec les experts, la plupart des facteurs d'impact énumérés ont également été mentionnés et seuls quelques-uns n'ont pas été évoqués dans ce cadre. Les experts ont le plus souvent parlé de l'estime et des possibilités de choix comme ressources en lien avec l'environnement de bureau. Quant aux stresseurs, les plus cités ont été le bruit, les distractions/perturbations, la perte de contrôle concernant le choix de l'environnement de travail et les courants d'air. Dans le domaine du change management, la ressource et le stresser les plus souvent cités ont été respectivement la participation et le surmenage qualitatif. Selon les ex-

perts, la promotion de la santé en entreprise est d'ores et déjà un thème important dans de nombreuses entreprises suisses et il le restera, voire le sera encore plus à l'avenir. Ils estiment que l'importance de la santé dans le domaine de la planification de bureaux aura tendance à s'accroître à l'avenir, mais en ce qui concerne l'évolution du poids de la santé dans le change management, leurs avis divergent.

Si l'on considère les effets qui ont été trouvés dans la littérature sur les facteurs d'impact ci-dessus et en tenant compte du fait que, dans notre pays, les collaborateurs passent une grande partie de leur temps au bureau, force est de constater l'ampleur du potentiel qui existe pour la promotion de la santé en entreprise dans le domaine de la planification de l'environnement de bureau. En particulier dans un contexte marqué par la hausse des coûts de la santé, l'augmentation de l'âge moyen de la population active et la pénurie de personnel qualifié, la conception

de bureaux et le processus de changement connexe constituent un domaine d'action intéressant pour les entreprises en Suisse.

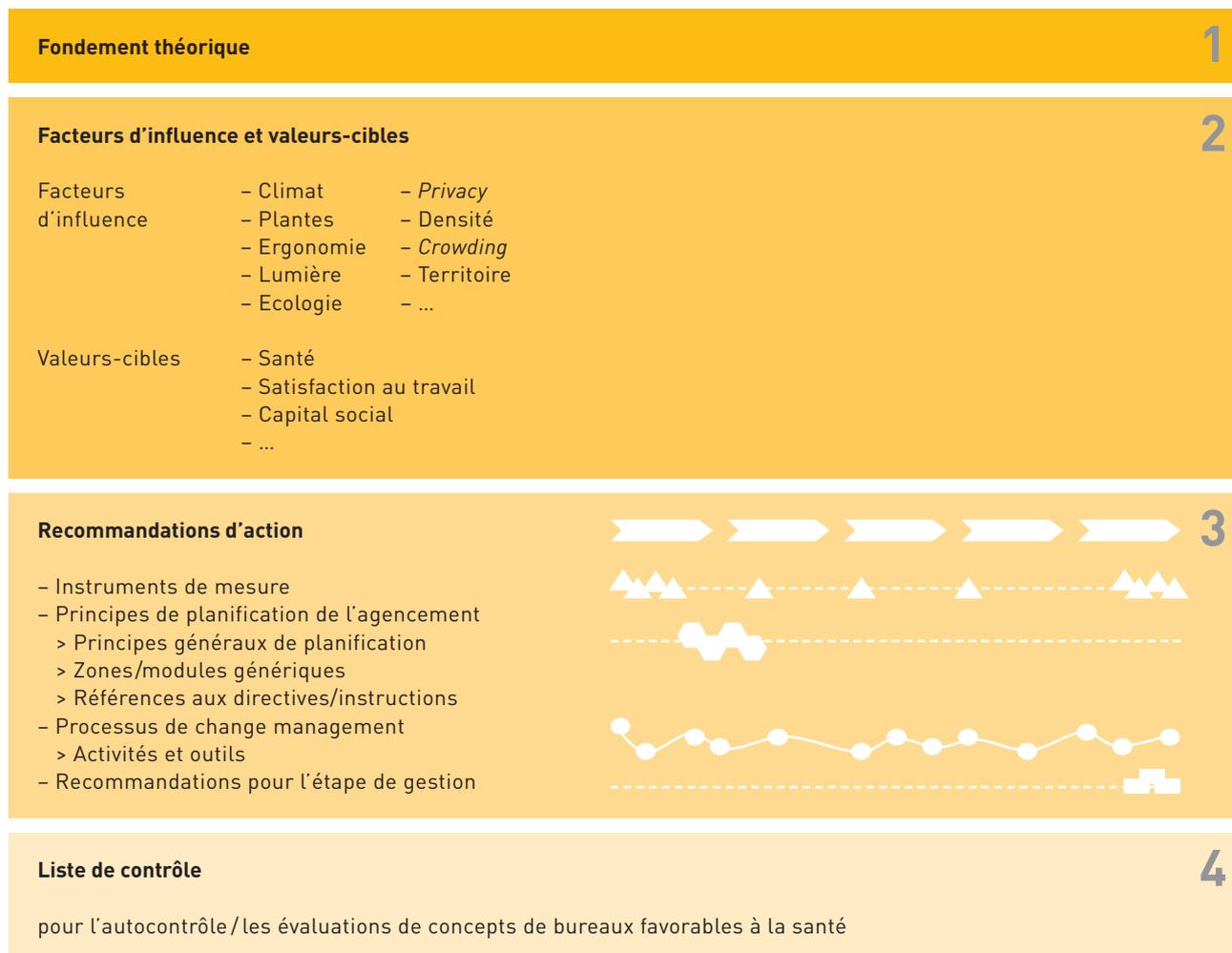
6.2 Besoins en termes de recherche et prochaines étapes

Dans le présent rapport, nous avons identifié les facteurs d'impact pertinents dans l'environnement de bureau et le change management. Reste maintenant à savoir quels facteurs d'impact agissent comme ressources et lesquels agissent comme stressseurs stimulants ou paralysants. Cette question devra être étudiée dans le cadre d'autres projets de recherche. Au cours de la prochaine étape, l'Institut de Facility

Management de la ZHAW transposera les résultats obtenus dans un guide pratique, en collaboration avec des experts de la planification de bureaux, de l'industrie de l'ameublement et du change management. Ce guide devrait inclure des recommandations d'action et des exemples de mise en œuvre pour une application dans les entreprises suisses dans le domaine de la planification de bureaux et du change management. A terme, cela devrait déboucher sur un guide portant sur des environnements de bureaux et un change management favorables à la santé et comprenant quatre parties (voir figure 14).

Afin de permettre également l'acquisition de connaissances scientifiques, les facteurs d'impact identifiés vont être rendus opérationnels et des instruments de mesure appropriés mis au point. Les interactions

Figure 14: Aperçu du contenu du guide sur des environnements de bureaux et un change management favorables à la santé



et l'ampleur des effets vont ensuite être vérifiées empiriquement par une étude longitudinale dans le cadre de projets concrets. Les facteurs d'impact pourront alors être classés sur la base des enseignements tirés parmi les ressources ou parmi les stressors stimulants ou paralysants. Pour identifier quels facteurs d'impact interviennent dans les entreprises suisses et selon quelles modalités, il est important d'évaluer également dans ce contexte l'ampleur des effets afin d'en mesurer l'intensité. Pour augmenter l'acceptation, dans la pratique, d'environnements de bureaux et d'un change management favorables à la santé, il convient également d'étudier les effets économiques de ce type de bureau et de processus de workplace change.

C'est pourquoi Promotion Santé Suisse et l'Institut de Facility Management de la ZHAW ont conclu un partenariat de projet avec des entreprises en Suisse qui souhaitent intégrer au cours des prochaines années des éléments favorables à la santé dans l'environnement de bureaux et le workplace change management, et qui se sont portées volontaires pour assurer la collecte de données. Les résultats de ces projets de recherche contribueront à l'évaluation des modèles d'impact développés dans le présent rapport et à l'acquisition de connaissances approfondies sur les interactions entre la santé et le bureau d'une part et la santé et le workplace change management, d'autre part. Dans cette optique, ils permettront de corroborer les preuves de l'importance de l'environnement de bureau et du workplace change management pour le bien-être des collaborateurs et de formuler des recommandations d'action pour les organisations.

Une telle approche fait progresser la recherche dans la mesure où la catégorie jusqu'ici négligée des ressources deviendra l'objet d'analyses scientifiques afin de déterminer si certains éléments liés à la conception, la gestion et la transformation de bureaux jouent un rôle, et si oui, lesquels. Par ailleurs, les effets seront évalués en coupe longitudinale et en comparaison avec des groupes-témoins, ce qui comblera une autre lacune de la recherche actuelle dans ce domaine. Le présent rapport fournit une large base théorique pour de futures recherches en la matière.

Glossaire et liste des abréviations

Architecture du changement et conception du changement

L'architecture du changement définit les activités intervenant dans un processus de changement. La conception du changement décrit comment ces activités sont exécutées (en termes de contenu, au niveau social, temporel et spatial) (Exner & Königswieser, 1998).

Bien-être

Bien-être négatif: émotions négatives à court terme et évaluations cognitives (Diener et al., 1999, 2003); activité accrue, troubles psychiques subjectifs, en particulier émotions négatives (Warr, 1999), agacement (Mohr, 1986) ou irritation (Mohr et al., 2005)

Bien-être positif: émotions positives à court terme et évaluations cognitives (Diener et al., 1999, 2003)

Bien-être psychique: humeurs à long terme (à l'inverse des émotions à court terme comme réactions de stress) positives et négatives, évaluations cognitives (satisfaction dans certains domaines de vie) (Diener et al., 1999)

Bien-être physique: symptômes somatiques comme conséquence à long terme du stress, et plus particulièrement ceux pour lesquels une étiologie psychosomatique peut être démontrée (pathologies musculo-squelettiques, maladies respiratoires, maladies cardiovasculaires et maladies de l'appareil gastro-intestinal) (Ducki, 2000, p. 37 et les références qui y sont indiquées)

Change management

On entend par change management la gestion de changements profonds et programmés dans les organisations. Le change management fait référence en premier lieu aux individus dans l'entreprise, tandis que l'aspect matériel est couvert par la gestion de projet. Le change management porte donc sur le processus du changement, de son lancement à son évaluation finale (Kohnke, 2005).

Concept de bureau non territorial

Dans les concepts de bureaux non territoriaux, les collaborateurs n'ont pas de place personnellement affectée, mais doivent chercher chaque jour un nouveau poste de travail (généralement au sein d'une zone affectée au département ou à l'équipe) dans l'environnement de bureau. Cela a pour effet de renforcer l'exploitation des postes de travail, puisqu'un poste de travail qui n'est pas utilisé à 100% par une personne est disponible pour d'autres collaborateurs (Elsbach & Bechky, 2007).

Contenu du changement

Le contenu du changement se réfère aux facteurs qui spécifient le caractère et la nature des changements mis en œuvre.

Facteur d'impact

Dans le présent rapport, les facteurs d'impact désignent des caractéristiques, des propriétés ou des agents qui ont une influence sur le vécu du stress ou le bien-être d'une personne.

FM

Facility management. Le facility management est une discipline de gestion qui combine les processus de soutien (secondaires) nécessaires de l'activité principale d'une entreprise. La conception du lieu de travail, la conservation des valeurs et le retour sur investissement constituent les priorités du facility manager (GEFMA 100-1).

IFM

Institut de Facility Management de la ZHAW. L'IFM est la seule institution d'enseignement supérieur en Suisse chargée d'un mandat de prestations global en matière de facility management:

- Enseignement de niveau bachelor et master
- Formation continue
- Recherche et développement
- Prestations

L'Institut travaille en étroite collaboration avec les acteurs économiques et les organismes publics. Il élabore de nouvelles solutions dans la recherche appliquée et le développement, ainsi que dans le conseil, et soutient l'optimisation des processus de facility management (www.ifm.zhaw.ch/de/science/institute-zentren/ifm/ueber-uns.html).

Job demands

Les *job demands* sont définies comme suit: «those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs (e.g. exhaustion).» (Demerouti et al., 2001, p. 501)

Job resources

Les *job resources* sont définies comme suit: «those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or:

- Functional in achieving work goals.
- Reduce job demands and the associated physiological and psychological costs.
- Stimulate personal growth, learning, and development.» (Bakker & Demerouti 2007, p. 312)

Modèle-cadre économique pour des environnements de bureaux et un workplace change management favorables à la santé

Un modèle de stress procédural a été développé pour ce rapport sur la base du modèle de stress psychologique au travail et du modèle «Job Demands-Resources». Ce modèle sert de base pour analyser l'impact de certains aspects de l'environnement du travail et du workplace change management. Il permet d'une part de classer des résultats tirés de la littérature et, d'autre part, de déterminer au moyen d'enquêtes empiriques les facteurs de l'environnement de travail et du workplace change management déterminants pour la santé et le bien-être des intéressés, ainsi que leur degré d'impact.

Modèle d'étapes du workplace change management

Le modèle d'étapes du workplace change management est un modèle de processus basé sur la norme DIN 69901-2 «Processus, modèle de processus». Il comprend les étapes suivantes: initialisation, analyse, concept, planification, mise en œuvre, gestion, évaluation et optimisation.

Office Ecology

Ce concept décrit les bureaux comme un système dans lequel les facteurs spatiaux et matériels sont en interaction avec les processus de travail, la culture de l'entreprise, les collaborateurs, les relations sociales ainsi que les technologies de l'information et de la communication.

Processus de changement

Le processus de changement comprend tous les facteurs d'impact ayant trait à la façon dont le processus se déroule, p. ex. au niveau de la participation et de la communication.

Processus de workplace change

Les processus de workplace change désignent les processus de changement qui se produisent dans le cadre d'un changement de lieu de travail et qui sont gérés par un workplace change management actif.

Promotion de la santé en entreprise (PSE)

La promotion de la santé en entreprise englobe toutes les actions conjointes des employeurs, des employés et de la société pour améliorer la santé et le bien-être au travail.

Promotion Santé Suisse

Promotion Santé Suisse est une fondation de droit privé soutenue par les cantons et les assureurs. En vertu de son mandat légal, elle stimule, coordonne et évalue des mesures destinées à promouvoir la santé et à prévenir les maladies (www.promotionsante.ch).

Ressource

Les ressources sont des moyens pouvant être mis en œuvre au travail pour éviter l'apparition de stressseurs, atténuer leur intensité ou réduire leur impact (Frese, 1989; Semmer, 1990).

Santé

La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (OMS, 2006).

Stresseur (*hindrance/challenge* ou paralysant/stimulant)

Les stresseurs sont des caractéristiques qui, dans une population donnée, entraînent une augmentation de la probabilité d'état de stress (Greif, 1991; Kahn & Byosiére, 1992; Zapf & Semmer, 2004). Il existe deux types de stresseurs:

- Les stresseurs stimulants (*challenge stressors*) sont des sollicitations ou des conditions liées au travail qui comportent à la fois un potentiel de stress et de bien-être positif (Cavanaugh et al., 2000).
- Les stresseurs paralysants (*hindrance stressors*) sont des sollicitations ou des conditions liées au travail qui sont susceptibles de limiter le bien-être individuel (Cavanaugh et al., 2000).

Vécu du stress

Le vécu du stress est un terme générique désignant les réactions négatives (Zapf & Semmer, 2004) provoquées par une évaluation subjective. Concrètement, il est lié à des émotions de stress et des situations déclencheuses spécifiques, et se caractérise par des processus physiologiques (activation par la libération d'hormones). Le vécu du stress est donc un trouble psychique.

Workplace change management

Le workplace change management désigne l'intégration et l'accompagnement des utilisateurs à toutes les étapes d'un changement de concept de lieu de travail, de l'analyse à la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation, en passant par la planification. Il vise à assurer un changement durable, axé sur les utilisateurs et l'utilisation par le biais de la participation, la formation, l'animation, le coaching, la communication et l'information.

Workplace management

Le workplace management englobe des activités interdisciplinaires de planification, de mise à disposition, de gestion, d'administration et d'évaluation des lieux de travail. Il s'agit ici essentiellement de soutenir le mieux possible les activités principales d'une organisation et l'utilisation efficace des ressources (bâtiments, locaux et services).

ZHAW

Université des sciences appliquées de Zurich

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2 (267–299).
- Akademie-Studie (1999). Warum Veränderungsprojekte scheitern. Unveröff. Ergebnisse einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH. Bad Harzburg. <http://www.die-akademie.de/fuehrungswissen/akademie-studien>.
- Alaoui-Ismaili, O., Vernet-Maury, E., Dittmar, A., Delhomme, G. & Chanel, J. (1997). Odor hedonics: connection with emotional response estimated by autonomic parameters. *Chemical senses*, 22(3), 237–248.
- Allen, T. & Britain, G. (2004). Working without walls: An insight into the transforming government workplace DEGW.
- Altman, I. (1975). The environment and social behavior. Privacy, personal space, territory, crowding. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Amstutz, S., Monn, C., Vanis, M., Schwehr, P., Kündig, S., Bossart, R., ... Koller, F. (2010). SBiB-Studie. Schweizerische Befragung in Büros. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Andersson, K. (1998). Epidemiological approach to indoor air problems. *Indoor Air, Suppl.* 4, 32–39.
- Antonovsky, A., Franke, A. & Schulte, N. (1997). Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt Verlag.
- Antonovsky, A. (1979). Health, stress and coping. San Francisco: Jossey-Bass.
- Artinian, B. M. & Conger, M. M. (1997). The intersystem model: Integrating theory and practice. Sage.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P. & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217–231.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Eds.). (2012). *Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Springer.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2008). *Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.
- Badura, B. & Walter, U. (2014, im Druck). Führungskulturen auf dem Prüfstand. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten*. Berlin: Springer.
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., ... Omland, O. (2012). Impact of organisational change on mental health: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 69(8), 592–598. doi: 10.1136/oemed-2011-100381; 10.1136/oemed-2011-100381.
- Banbury, S. & Berry, D. C. (1998). Disruption of office-related tasks by speech and office noise. *British Journal of Psychology*, 89, 499–517.
- Banbury, S., Macken, W. J., Tremblay, S. & Jones, D. M. (2001). Auditory distraction and short-term memory: Phenomena and practical implications. *Human Factors*, 43(1), 12–29.
- Bandura, A. (1979). The social learning perspective: Mechanisms of aggression.
- Bär, M., Krumm, R. & Wiehle, H. (2007). Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis, 1.
- Barandun, A. (2014). Welche Büros krank machen. *Tagesanzeiger*, 28.02.2014.
- Barghorn, K. (2010). Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen.
- Baron, R. A. (1994). The physical environment of work settings: effects on task performance, interpersonal relations, and job satisfaction. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Volume 16 (pp. 1–46). Greenwich, CN: JAI Press.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2010). Wohlbefinden im Büro – Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit, www.baua.de.
- Bauer, G. & Jenny, G. (2007). Development, implementation and dissemination of occupational health management (OHM): Putting salutogenesis into practice. *Occupational Health Psychology. European Perspectives on Research, Education and Practice*, 2, 219–250.
- Becker, F. D. (2004). *Offices at work. Uncommon workspace strategies that add value and improve performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Becker, F. D. & Steele, F. (1995). *Workplace by design. Mapping the high-performance workscape*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London: Routledge.
- Bell, A. (2006). Making change work. In J. Worthington (Ed.), *Reinventing the workplace* (pp. 185–202).
- Bensafi M., Rouby C., Farget V., Bertrand B., Vigouroux M., Holley A. (2002a). Autonomic nervous system responses to odours: the role of pleasantness and arousal. *Chem. Senses* 27 703–709. doi:10.1093/chemse/27.8.703.

- Bensafi M., Rouby C., Farget V., Bertrand B., Vigouroux M., Holley A. (2002b). Influence of affective and cognitive judgments on autonomic parameters during inhalation of pleasant and unpleasant odors in humans. *Neurosci. Lett.* 319 162–166.10.1016/S0304-3940(01)02572-1.
- Bensafi M., Rouby C., Farget V., Bertrand B., Vigouroux M., Holley A. (2002c). Psychophysiological correlates of affects in human olfaction. *Neurophysiol. Clin.* 32 326–332.10.1016/S0987-7053(02)00339-8.
- Benyus, J. M. (2008). A good place to settle: Biomimicry, biophilia, and the return to nature's inspiration to architecture. *Biophilic design: The theory, science, and practice of bringing buildings to life*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Block, L. K. & Stokes, G. S. (1989). Performance and satisfaction in private versus non-private work settings. *Environment and Behavior*, 21(3), 277–297.
- Boch, D. & Konkol, J. (2013). In Eberhard Ulich (Ed.), *Flexible Arbeitswelten – Change Management in der Büroplanung. Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk*. Zürich: vdf Verlag.
- Bormann, H-W. (2002). Prozesse verändern: schwierig, aber nicht unmöglich. In: *Wissensmanagement*. Heft: 2/02. S. 41–43.
- Boyce, P. R. (2003). *Human factors in lighting* (2nd ed.). London: Taylor & Francis.
- Brager, G. S. & de Dear, R. J. (1998). Thermal adaptation in the built environment: a literature review. *Energy and Buildings*, 27, 83–96.
- Brand, J. L. (2008). Office ergonomics: Pertinent research and recent developments. In C. M. Carswell (Ed.), *Reviews of human factors and ergonomics* (Vol. 4, pp. 245–282). Santa Monica: Human Factors and Ergonomics Society.
- Bringslimark, T., Hartig, T. & Patil, G. G. (2009). The psychological benefits of indoor plants: A critical review of the experimental literature. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 422–433.
- Brodbeck, F. C., Maier, G. W. & Frey, D. (2002). *Führungstheorien. Theorien der Sozialpsychologie*, 2.
- Brown, G., Lawrence, T. B. & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577–594.
- Bull, M. & Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3/4), 135–151.
- Bundesamt für Statistik (2014). *Arbeit und Erwerb: Panorama*. Abgerufen am: 08.02.2014. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.html>.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2011). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2010. Unfallverhütungsbericht Arbeit*. Dortmund/Berlin/Dresden: BAuA.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Beard Books.

- Büssing, A. & Glaser, J. (1998). Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen: Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Autonomie. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31(3), 585–598.
- Buunk, B. P. (1990). Affiliation and helping interactions within organizations: A critical analysis of the role of social support with regard to occupational stress. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 293–322.
- Cascio, W. F. (2010). The changing world of work. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 13–23). Oxford: Oxford University Press.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Chanaud, R. C. (2007). Progress in sound masking. *Acoustics Today* (October), 21–26.
- Charles, K. E. & Veitch, J. A. (2002). Environmental satisfaction in open-plan environments: 2. Effects of workstation size, partition height and windows. Ottawa: Institute for Research in Construction.
- Charles, K. E., Danforth, A. J., Veitch, J. A., Zwierzchowski, C., Johnson, B. & Pero, K. (2004). Workstation design for organizational productivity. Ottawa: National Research Council of Canada.
- Classen, M. & von Kyaw, F. (2008). Change Management Studie 2008. Capgemini Consulting, Berlin.
- Classen, M., Alex, B. & Arnold, S. (2008). Veränderungen erfolgreich gestalten: Change Management 2003/2008. Bedeutungen, Strategien, Trends, Studie des Handelsblatts (Deutschland), des Standards (Österreich) und der Handelszeitung (Schweiz) mit Cap Gemini und Ernst & Young: http://www.Ch.Cgey.Com/Servlet/PB/Menu/1004221_l1/Index.html.
- Cobb, S. (1976). Presidential address-1976. Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314.
- Coch, L. & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310.
- Coles, D. (Ed.). (2011). *Work on the move. Driving strategy and change in workplaces*. Houston: IFMA Foundation.
- Cooke, R. & Sheeran, P. (2004). Moderation of cognition-intention and cognition-behaviour relations: A meta-analysis of properties of variables from the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 43(2), 159–186.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240–256.
- Davies, M. F. (2009). The physical situation. In H. H. Blumberg, A. P. Hare, M. V. Kent & M. F. Davies (Eds.), *Small group research. Basic issues* (pp. 13–49). Oxford: Peter Lang.

- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijper, P. P. & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119–134.
- de Kort, Y. A. W., Meijnders, A. L., Sponselee, A. A. G. & Ijsselstein, W. A. (2006). What's wrong with virtual trees? Restoring from stress in a mediated environment. *Journal of Environmental Psychology*, 26(4), 309–320. doi: DOI 10.1016/j.jenvp.2006.09.001.
- Degel, J. (2005). Duft und Markenführung – Grundlagen, Aspekte, Möglichkeiten, in: Gaiser, B., Linxweiler, R., Brucker, V. (Hrsg.): *Praxisorientierte Markenführung – Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien*, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 491–507.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Deutsches Netzwerk Büro (Ed.). (2013). *Praxishandbuch Gute Büroarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dickenberger, D. (2006). Reaktanz. In: Bierhoff, H.-W. & Frey, D. (Hrsg.) *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 96–102). Göttingen: Hogrefe.
- Diener, E., Eunkook, M. S., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 271–302.
- Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403–425.
- Diette, G. B., Lechtzin, N., Haponik, E., Devrotes, A. & Rubin, H. R. (2003). Distraction Therapy With Nature Sights and Sounds Reduces Pain During Flexible Bronchoscopy – A Complementary Approach to Routine Analgesia. *Chest Journal*, 123(3), 941–948.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009). DIN 69901:2009-01, *Projektmanagement – Projektmanagementsysteme*, Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Donald, I. (1994). The structure of office workers' experience of organizational environments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 241–258.
- Donald, I. (2001). Emotion and offices at work. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at work. Theory, research and applications for management* (pp. 281–303). Chichester: John Wiley & Sons.
- Doppler, K. & Lauterburg C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Dragano, N. & Siegrist, J. (2001). Management-Ziel: Betriebliche Veränderungen ohne Stress? Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kowalski, H. (Hrsg.), *Veränderungen ökonomisch und erfolgreich gestalten*. Essen: CW Haarfeld.

Ducki, A. (2000). *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit: eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse* (Vol. 25). vdf Hochschulverlag AG.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.

Ehrlichman, H. & Bastone, L. (1992). The use of odour in the study of emotion.

Elsbach, K. D. & Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California management review*, 49(2), 80–101.

Elsbach, K. D. & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181–224.

Eriksson, C. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, 33, pp. 110–126.

Esch, F. R. & Rempel, J. E. (2007). Integration von Duftstoffen in die Kommunikation zur Stärkung von Effektivität und Effizienz des Markenaufbaus, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 29, 3, S. 145–162.

Evans, G. W. (2001). Environmental stress and health. In T. R. Baum & J. E. Singer (Eds.), *Handbook of health psychology* (pp. 365–385). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Evans, G. W. (2003). The built environment and mental health. *Journal of Urban Health*, 80(4), 536–555.

Evans, G. W. & Cohen, S. (1987). Environmental stress. In D. Stokols & I. Altman (Eds.), *Handbook of environmental psychology* (Vol. 1, pp. 571–610). New York: John Wiley & Sons.

Evans, G. W. & Cohen, S. (2004). Environmental stress. In C. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (Vol. 1, pp. 815–824). New York: Elsevier.

Evans, G. W., Becker, F. D., Zahn, A., Bilotta, E. & Keese, A. M. (2012). Capturing the ecology of workplace stress with cumulative risk assessment. *Environment and Behavior*, 44(1), 136–154.

Evans, G. W., Johansson, G. & Carrere, S. (1994). Psychosocial factors and the physical environment: Interrelations in the workplace. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 1–29). New York: John Wiley & Sons.

Exner, A. & Königswieser, R. (1998). *Systemische Intervention. Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Farley, K. M. J. & Veitch, J. A. (2001). *A room with a view: A review of the effects of windows on work and well-being*. Ottawa: Institute for Research in Construction.

Farshchi, M. A. & Fisher, N. (2005). Emotion and the environment: the forgotten dimension. In D. Clements-Croome (Ed.), *Creating the productive workplace* (2nd ed., pp. 55–74). London: Taylor & Francis.

Fenker, M. (1996). The evolution of space planning concepts in Europe. In: *A new approach towards office environment – mobility as a driving force*; Conference, Paris, 24.04.1996.

Ficca, G., Axelsson, J., Mollicone, D. J., Muto, V. & Vitiello, M. V. (2010). Naps, cognition and performance. *Sleep Medicine Reviews*, 14(4), 249–258. doi: DOI 10.1016/j.smr.2009.09.005.

Fischer, M. & Fischer, U. (1985). Ökopsychologische Analysen mobilitätsbedingter Anpassungsprozesse bei Individuum und Familie. In Kugemann, W., Preiser, S. & Schneewind, K.A. (Hrsg.) (1985). *Psychologie und komplexe Lebenswirklichkeit. Festschrift zum 65. Geburtstag von Walter Toman*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 253–276.

Frankenhaeuser, M. & Gardell, B. (1976). Underload and overload in working life: Outline of a multidisciplinary approach. *Journal of Human Stress*, 2(3), 35–46.

Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*, 135–153.

Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 271–340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Frey, D., Gerkhardt, M. & Fischer, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In *Veränderungen in Organisationen* (pp. 281–299). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Fried, Y. (1990). Workspace characteristics, behavioral interferences, and screening ability as joint predictors of employee reactions: An examination of the intensification approach. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 267–280.

Fritsche, I., Jonas, E. & Frey, D. (2006). Kontrollwahrnehmungen und Kontrollmotivation. *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*, 494–503.

Fritz, S. (2006). *Ökonomischer Nutzen «weicher» Kennzahlen: (Geld-)Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit* (2., korrigierte Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Frontczak, M., Schiavon, S., Goins, J., Arens, E., Zhang, H. & Wargocki, P. (2012). Quantitative relationships between occupant satisfaction and satisfaction aspects of indoor environmental quality and building design. *Indoor Air*, 22(2), 119–131.

Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235–271.

GEFMA 100-1 – German Facility Management Association, Richtlinie 100-1: Facility Management Grundlagen, in der Fassung vom Juli 2004.

- Gerkhardt, M. (2007). Erfolgsfaktoren und Bewertungskriterien in Change Management Prozessen: Mehrebenenanalyse von drei Veränderungsprozessen innerhalb eines internationalen Automobilherstellers. Hamburg: Kova.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Organisationsentwicklung*, 25(4), 48–59.
- Giesemann, S. (1999). Zukunftsorientierte Bürokonzepte – eine Betrachtung aus Sicht der Immobilienentwicklung. Hrsg.: GIM Grundwert Immobilien Management GmbH, Dresdner Bank Immobiliengruppe Frankfurt, 1999.
- Girard, D. K. M., Girard, A., Meyer, A., Rosenbusch, B. & Müller-Grünow, D. K. R. (2013). Markenduft als Treiber der Service Experience. *Marketing Review St. Gallen*, 30(6), 70–81.
- Goins, J., Jellema, J. & Zhang, H. (2010). Architectural enclosure's effect on office worker performance: A comparison of the physical and symbolic attributes of workspace dividers. *Building and Environment*, 45, 944–948.
- Gräser, S. (2003). Hochschule und Gesundheit: Salutogenese am Arbeitsplatz Hochschule. Pabst, Lengerich.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit. Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Eds.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (pp. 1–28). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Grinde, B. & Patil, G. G. (2006). Biophilia: Does visual contact with nature impact on health and well-being? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 6, 2332–2343.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hamborg, K. & Greif, S. (2003). New technologies and stress. In C.L. Cooper, J.C. Quick & M.J. Schabracq (eds.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (3rd edition, pp 221–250). Chichester: Wiley.
- Hardy, B. & Britain, G. (2008). *Working beyond walls: The government workplace as an agent of change*. Office of Government Commerce.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205–224.

- Harvey, S., Kelloway, E. K. & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 306.
- Hayduck, L. A. (1983). Personal space: where we now stand. *Psychological Bulletin*, 94(2), 293–335.
- Healy, G. N., Eakin, E. G., LaMontagne, A. D., Owen, N., Winkler, E. A. H., Wiesner, G., ... Dunstan, D. W. (2013). Reducing sitting time in office workers: Short-term efficacy of a multicomponent intervention. *Preventive Medicine*, 57(1), 43–48.
- Hedge, A., Erickson, W. A. & Rubin, G. (1996). Predicting Sick Building Syndrome at the individual and aggregate levels. *Environment International*, 22(1), 3–19.
- Hellbrück, J. & Fischer, M. (1999). *Umweltpsychologie: Ein Lehrbuch*. Hogrefe Verlag.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942.
- Herz, R. S. (2002), "Influences of Odors on Mood and Affective Cognition", in: Rouby, C.; Schaal, B.; Dubois, D.; Gervais, R.; Holley, A. (Hg.), *Olfaction, Taste, and Cognition*. Cambridge: University Press, S. 160–177.
- Heuberger, E., Hongratanaworakit, T., Böhm, C., Weber, R. & Buchbauer, G. (2001). Effects of chiral fragrances on human autonomic nervous system parameters and self-evaluation. *Chemical Senses*, 26(3), 281–292.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
- Hobfoll, S. E. & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128–148.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73–93.
- Hoekstra, M. & Wilke, H. (1972). Wage recommendations in management groups: A cross-cultural study. *Nederlands Tijdschrift Voor De Psychologie*, 27, 266–272.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change – the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Homans, G.C. (1961). *Social behaviour*. New York: Harcourt.

ILOI-Studie (1997). Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation (ILOI): Management of Change – Erfolgsfaktoren und Barrieren in organisatorischen Veränderungsprozessen, 1. Auflage, München.

Inalhan, G. (2009). Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 17–37.

Inversini, S. (2005). Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen: Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umweltanforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien. Doktorarbeit, Potsdam, Humanwissenschaftliche Fakultät der Universität Potsdam.

Inversini, S. (2008). Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen – eine Untersuchung zu einem Kontingenzmodell. In *iafob – Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung* (Ed.), *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel* (pp. 327–348). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Iten, R., Vettori, A., Menegale, S. & Trageser, J. (2009). Kosten-Wirksamkeit ausgewählter Präventionsmassnahmen in der Schweiz – eine gesundheitsökonomische Untersuchung – Schlussbericht. Vereinigung Pharmafirmen in der Schweiz (VIPS), Zürich, online: www.vips.ch/dok_download.cfm?dokID=789.

Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, D., Müller, F., Bauer, G. (2011). Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation. Im Auftrag und unter Mitwirkung der Gesundheitsförderung Schweiz und des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV). Zürich 2011.

Jensen, K. L., Arens, E. & Zagreus, L. (2005). Acoustical quality in office workstations, as assessed by occupant surveys. Paper presented at the Proceedings Indoor Air 2005, Sept. 4–9, Beijing, China.

Jørgensen, H. H., Owen, L. & Neus, A. (2008). Making change work. IBM Corporation.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107.

Kahn, R. L. & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kaplan, R. (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26, 193–201.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. 1990. Basic Book, New York.

Keicher, I., Bohn, U., Anke, T., Crummener, C., Mergenthal, N. & Gerhard, B. (2012). Digitale Revolution – Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? 10 Jahre Capgemini Consulting Change Studie. München: Capgemini Consulting.

Kellert, S. R., Heerwagen, J. & Mador, M. (2008). Biophilic design: the theory, science and practice of bringing buildings to life. John Wiley & Sons.

Kelter, J. (2002). Entwicklung einer Planungssystematik zur Gestaltung der räumlich-organisatorischen Umwelt. Heimsheim: Jost Jetter Verlag.

Kim, J. & De Dear, R. (2012). Nonlinear relationships between individual IEQ factors and overall workspace satisfaction. *Building and Environment*, 49, 33–40.

King, L. A. & Napa, C. K. (1998). What makes a life good? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 156.

Kleibrink, M. (2011). Die Welt der Büroarbeit im Wandel – Nutzungsstrategien und Wahlfreiheiten. In C. Schittich (Ed.), im Detail. Arbeitswelten (pp. 11–17). München: Institut für internationale Architektur-Dokumentation.

Kleinhenz, S. (2011). Der Büroarbeitsplatz. Handbuch für die Gestaltung von Arbeitsplätzen im Büro. Heidelberg: Dr. Curt Haefner-Verlag.

Klendauer, R., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2006). Fairness und Gerechtigkeit. Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie, Göttingen: Hogrefe, 187–195.

Klitzman, S. & Stellman, J. M. (1989). The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers. *Social Science & Medicine*, 29(6), 733–742.

Knauss, F. (2013). Arbeiten im Grossraum – Die Geräuschkulisse macht krank. In: Wirtschaftswoche. Abgerufen am 08.11.2013. Verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeiten-im-grossraum-die-geraeuschkulisse-macht-krank/8069124.html>.

Kohnke, O. (2005). Change Management als strategischer Erfolgsfaktor bei ERP-Implementierungsprojekten. Kohnke, Oliver und Walter Bungard (Hg.), SAP-Einführung mit Change Management. Konzepte, Erfahrungen und Gestaltungsempfehlungen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 37–62.

Konkol, J. (2010). Master-Thesis: Psychologisch orientiertes Flächenmanagement bei der Konzeption und Implementierung von neuen Bürokonzepten – Eine empirische Studie zur Untersuchung der Einflüsse von Unternehmenskultur, Tätigkeitsprofil und individuellen Aspekten auf den Flächengestaltungsprozess. Fachhochschule für angewandtes Management Erding.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Kotter, J. P., Rathgeber, H. & Stadler, H. (2006). *Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt*. Droemer.

- Kowalski, H. (2012). Change-Management stets mit BGF und Resilienz verknüpfen. In *Fehlzeiten-Report 2012* (pp. 139–145). Springer Berlin Heidelberg.
- Krajewski, J. & Wieland, R. (2004). «Silent-Rooms» als infrastrukturelle Voraussetzungen eines betrieblichen Regenerationsmanagements. In W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Eds.), *Psychologie und Wirtschaft leben. Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis*. München: Hampp.
- Krajewski, J., Sauerland, M. & Wieland, R. (2011). Relaxation-induced cortisol changes within lunch breaks – an experimental longitudinal worksite field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 382–394.
- Krajewski, J., Wieland, R. & Sauerland, M. (2010). Regulating strain states by using the recovery potential of lunch breaks. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 131–139.
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), 58–75.
- Kroemer, K. H. E. & Kroemer, A. D. (2001). *Office ergonomics*. London: Taylor & Francis.
- Kübler-Ross, E. *On Death and Dying*. Macmillan, New York, 1969.
- Küller, R., Ballal, S., Laike, T., Mikellides, B. & Tonello, G. (2006). The impact of light and colour on psychological mood: a cross-cultural study of indoor work environments. *Ergonomics*, 49(14), 1496–1507. doi: 10.1080/00140130600858142
- Küller, R., Mikellides, B. & Janssens, J. (2009). Color, arousal, and performance – a comparison of three experiments. *Color Research and Application*, 34(2), 141–152.
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R. (2006). *Handbuch Projektmanagement*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Kweon, B.-S., Ulrich, R. S., Walker, V. & Tassinary, L. G. (2008). Anger and stress. The role of landscape posters in an office setting. *Environment and Behavior*, 40(3), 355–381.
- Laframboise, D., Nelson, R. L. & Schmaltz, J. (2002). Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *Journal of Facilities Management*, 1(4), 306–321.
- Lahtinen, M., Huuhtanen, P. & Reijula, K. (1998). Sick Building Syndrome and psychosocial factors – a literature review. *Indoor Air*(Suppl. 4), 71–80.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In L. A. Pervin & M. Lewis (Eds.), *Perspectives in interactional psychology* (pp. 287–327). New York: Plenum Press.
- Leaman, A. & Bordass, B. (2005). Productivity in buildings: the «killer» variables. In D. Clements-Croome (Ed.), *Creating the productive workplace* (2nd ed., pp. 153–180). London: Taylor & Francis.

- Leather, P., Pyrgas, M., Beale, D. & Lawrence, C. (1998). Windows in the workplace. Sunlight, view, and occupational stress. *Environment and Behavior*, 30(6), 739–762.
- Leather, P., Zarola, T. & Santos, A. (2010). The physical workspace. An OHP perspective. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 225–249). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 1–9). Hove: Psychology Press.
- LePine, J. A., LePine, M. A. & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883–891.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143–153.
- Liebl, A., Drotleff, H., Sedlbauer, K., Schleuniger, F. & Uygun, A. (2011). Raumakustische Zielgrößen und Massnahmen zur Optimierung der kognitiven Leistungsfähigkeit sowie des akustischen Komforts in Mehrpersonenbüros. *Bauphysik*, 33(2), 87–93.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Loretto, W., Platt, S. & Popham, F. (2010). Workplace change and employee mental health: results from a longitudinal study. *British Journal of Management*, 21, 526–540.
- Maille, V. (2006). Ambient Scents in Government Offices: Direct and Indirect Effects and Moderating Variables, in: *Latin American Advances in Consumer Research*, 1, pp. 109–116.
- Margulis, S. T. (2003). On the status and contribution of Westin's and Altman's theories of privacy. *Journal of Social Issues*, 59(2), 411–429.
- Marmot, A. F., Eley, J., Stafford, M., Stansfeld, S. A., Warwick, E. & Marmot, M. G. (2006). Building health: an epidemiological study of «sick building syndrome» in the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 283–289.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 10., neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz.
- McCoy, J. M. & Evans, G. W. (2005). Physical work environment. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 219–245). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mehrabian, A. (1977). A questionnaire measure of individual differences in stimulus screening and associated differences in arousability. *Environmental Psychology and Nonverbal Behavior*, 1(2), 89–103.

- Meijer, E. M., Frings-Dresen, M. H. W. & Sluiter, J. K. (2009). Effects of office innovation on office workers' health and performance. *Ergonomics*, 52(9), 1027–1038.
- Meis, M. & Klink, K. (2010). Lärmwirkungen in Büroumwelten: Review und Optimierungsansätze durch Mitarbeiterbefragungen. In A. Schick, M. Meis & C. Nocke (Eds.), *Beiträge zur psychologischen Akustik* (pp. 179–218). Oldenburg: Isensee.
- Mohr, G. (1986). *Die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005). Irritation – ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(1), 44–48.
- Moldaschl, M. (1991). *Frauenarbeit oder Facharbeit*. Frankfurt/M.: Campus.
- Moldaschl, M. (2001). Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In Lutz, B. (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit* (S. 132–164). Berlin: Akademie Verlag.
- Morera, O. F., Johnson, T. P., Freels, S., Parsons, J., Crittenden, K. S., Flay, B. R. & Warnecke, R. B. (1998). The measure of stage of readiness to change: Some psychometric considerations. *Psychological Assessment*, 10(2), 182.
- Nemecek, J. & Grandjean, E. (1973). Results of an ergonomic investigation of large-space offices. *Human Factors*, 15(2), 111–124.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M. & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37(2), 129–147.
- Newsham, G., Veitch, J., Arsenault, C. & Duval, C. (2004). Effect of dimming control on office worker satisfaction and performance. Paper presented at the IESNA Annual Conference Proceedings, Tampa, FL.
- Nguyen, H. & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447–454.
- Niessmann, A. (2010). Grossraumbüros machen die Mitarbeiter häufig krank. In: *Handelsblatt*. Abgerufen am: 08.11.2013. Verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/studie-grossraumbueros-machen-die-mitarbeiter-haeufig-krank/3471880.html>.
- O'Brien, K., Wortman, C. B., Kessler, R. C. & Joseph, J. G. (1993). Social relationships of men at risk for AIDS. *Social Science & Medicine*, 36(9), 1161–1167.
- Oldham, G. R. (1988). Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: A quasi experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 253–258.
- Oldham, G. R. & Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally-occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24, 267–284.

- Oldham, G. R. & Fried, Y. (1987). Employee reactions to workspace characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 75–80.
- Oldham, G. R. & Rotchford, N. L. (1983). Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment. *Administrative Science Quarterly*, 28, 542–556.
- O'Neill, M. J. (1994). Work space adjustability, storage, and enclosure as predictors of employee reactions and performance. *Environment and Behavior*, 26(4), 504–526.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Oswald, M. (2006). Vertrauen in Personen und Organisationen. *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S.710–716). Göttingen: Hogrefe.
- Paterson, J. M. & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83–103.
- Peeters, M. C., Buunk, B. P. & Schaufeli, W. B. (1995). Social interactions and feelings of inferiority. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(12), 1073–1089.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Westview Press.
- Pössel, P., Ahrens, S. & Hautzinger, M. (2005). Influence of cosmetics on emotional, autonomous, endocrinological, and immune reactions. *International journal of cosmetic science*, 27(6), 343–349.
- Probst, R. (1972). *Das Büro – Eine flexible Einrichtung*. Basel: Hermann Miller.
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2006). Perceptions of organisational change: a stress and coping perspective, *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1154–1162.
- Ramaciotti, D. & Perriard, J. (2003). *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Rashid, M. & Zimring, C. (2005). On psychosocial constructs and office settings: A review of the empirical literature. Paper presented at the Environmental Design Research Association (EDRA) 36th Conference, Vancouver, Canada.
- Rashid, M. & Zimring, C. (2008). A review of the empirical literature on the relationship between indoor environment and stress in health care and office settings. *Problems and prospects of sharing evidence*. *Environment and Behavior*, 40(2), 151–190.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59.

Reimer, A. (2004). Duftmarketing für Dienstleistungsunternehmen – Macht der Einsatz von Duftstoffen Sinn?, In: Schweizer Werbeagenda 2004 (Hrsg.): Handbuch für Kommunikation Zürich, S. 20–22.

Rétiveau, A. N. & Milliken, G. (2004). Common and specific effects of fine fragrances on the mood of women. *Journal of sensory studies*, 19(5), 373–394.

Richter, P. & Hacker, W. (1998). Belastung und Beanspruchung im Arbeitsleben: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Asanger.

Robin, O., Alaoui-Ismaili, O., Dittmar, A. & Vernet-Maury, E. (1999). Basic emotions evoked by eugenol odor differ according to the dental experience. A neurovegetative analysis. *Chemical Senses*, 24(3), 327–335.

Rodin, J. & Langer, E. J. (1977). Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(12), 897.

Rothbaum, F., Weisz, J.R. & Snyder, S.S. (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 5–37.

Rutte, C. G. & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239–261.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Dordrecht: Springer.

Schiffman, S. S., Sattely Miller, E. A., Suggs, M. S. & Graham, B. G. (1995). The effect of environmental odors emanating from commercial swine operations on the mood of nearby residents. *Brain research bulletin*, 37(4), 369–375.

Schlittmeier, S. J. (2010). Zur Störwirkung von Hintergrundsprache und Bürolärm auf kognitive Leistungen: Wie effektiv können Sound-Maskierungssysteme und andere Schallschutzmassnahmen in Bürolandschaften sein? In A. Schick, M. Meis & C. Nocke (Eds.), *Beiträge zur psychologischen Akustik* (pp. 219–246). Oldenburg: Isensee.

Schlittmeier, S. J. & Hellbrück, J. (2009). Background noise as noise abatement in open-plan offices: A laboratory study on performance effects and subjective preferences. *Applied Cognitive Psychology*, 23, 684–697.

Schlittmeier, S. J., Hellbrück, J., Thaden, R. & Vorländer, M. (2008). The impact of background speech varying in intelligibility: Effects on cognitive performance and perceived disturbance. *Ergonomics*, 51(5), 719–736.

Schultz-Gambard, J. (1996). Dichte und Enge. In L. Kruse, C.-F. Graumann & E.-D. Lantermann (Eds.), *Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (pp. 339–346). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Schultz-Gambard, J. & Hommel, B. (1987). Sozialpsychologie und Umweltgestaltung: der Beitrag der Crowdingforschung. In J. Schultz-Gambard (Ed.), *Angewandte Sozialpsychologie. Konzepte, Ergebnisse, Perspektiven* (pp. 251–264). München: Psychologie Verlags Union.

Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1997). Das Sinnprinzip: Ein Standbein des homo psychologicus. Bericht über den 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Hogrefe, Goettingen, 870–876.

Seibt, G. (2013). Enge, Krach, Stress – Wie krank macht uns das Grossraumbüro? Frankfurter Rundschau. Abgerufen am: 08.11.2013. Verfügbar unter: <http://www.fr-online.de/karriere/-grossraumbuero-buero-arbeitsplatz-gesetz-platz-laerm-rechte-job,1473056,24282392.html>.

Seligman, M. E. (2003). Fundamental assumptions. *Psychologist*, 16(3), 126.

Semmer, N. (1990). Stress und Kontrollverlust. *Das Bild der Arbeit*, 190–207.

Semmer, N. K. & Jacobshagen, N. (2003). Selbstwert und Wertschätzung als Themen der arbeitspsychologischen Stressforschung. *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (131–155). Göttingen: Hogrefe.

Semmer, N. K., Jacobshagen, N. & Meier, L. L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 6(2/3), 87–95.

Semmer, N. K., McGrath, J. E. & Beehr, T. A. (2005). Conceptual issues in research on stress and health. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress medicine and health* (second ed., pp. 1–43). Boca Raton: CRC Press.

Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S. & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 70–96.

Seppänen, O. A. & Fisk, W. J. (2004). Summary of human responses to ventilation. *Indoor Air*, 14(Suppl. 7), 102–118.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (pp. 261–291). New York: JAI Elsevier.

Siegrist, J. (2009). Job control and reward. Effects on well-being. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (pp. 109–132). Oxford: Oxford University Press.

Skinner, E.A., Chapman, M. & Baltes, P.B. (1988). Control, means-ends and agency beliefs: A new conceptualization and its measurement during childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 117–133.

Smith-Jackson, T. L. & Klein, K. W. (2009). Open-plan offices: Task performance and mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 279–289.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 453–492). New York: Wiley.

Spreckelmeyer, K. F. (1993). Office relocation and environmental change. A case study. *Environment and Behavior*, 25(2), 181–204.

Stokols, D. (1972). On the distinction between density and crowding: Some implications for future research. *Psychological Review*, 79, 275–277.

Stokols, D., Churchman, A., Scharf, T. & Wright, S. (1990). Workers' experience of environmental change and transition at the office. In S. Fisher & C. L. Cooper (Eds.), *On the move: The psychology of change and transition* (pp. 231–249). Chichester: John Wiley & Sons.

Sundstrom, E. (1986). *Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P. & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*, 26(2), 195–222.

Sutton, R. I. & Rafaeli, A. (1987). Characteristics of work stations as potential occupational stressors. *Academy of Management Journal*, 30(2), 260–276.

SUVA (o.J.). *Werkzeug 1: Die Unternehmensführung*. Abgerufen am 22.10.2013. Verfügbar unter: http://www.suva.ch/2790_w1.pdf.

Takahashi, M., Fukuda, H. & Arito, H. (1998). Brief naps during post-lunch rest: effects on alertness, performance, and autonomic balance. *European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology*, 78(2), 93–98. doi: DOI 10.1007/s004210050392.

Takahashi, T. (2005). Social memory, social stress, and economic behaviors. *Brain Research Bulletin*, 67(5), 398–402.

Thibaut, J.W., Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Udris, I. (2006). Salutogenese in der Arbeit – ein Paradigmenwechsel. *Wirtschaftspsychologie*, 2(3), 4–13.

Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. *Handbuch Psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf Hochschulverlag ETH, 397–419.

Udris, I., Kraft, U., Mussmann, C. & Rimann, M. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. *Psychosozial*, 15(4), 9–22.

- Ulich, E. & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (5., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer DE.
- Ulrich, R. (1984). View through a window may influence recovery. *Science*, 224 (4647), 224–225.
- Ulrich, R. S. (1999). Effects of gardens on health outcomes: theory and research. Chapter in C. C. Marcus and M. Barnes (Eds.), *Healing Gardens: Therapeutic Benefits and Design Recommendations*. New York: John Wiley, 27–86.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary Occupational Health Psychology*, 1, 124–150.
- Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114.
- Van Meel, J., Martens, Y. & van Ree, H. J. (2010). *Planning office spaces. A practical guide for managers and designers*. London: Laurence King.
- Veitch, J. A. (2005). Lighting for high-quality workplaces. In D. Clements-Croome (Ed.), *Creating the productive workplace* (2nd ed., pp. 206–222). London: Taylor & Francis.
- Veitch, J. A. (2012). Work Environments. In S. Clayton (Ed.), *The Oxford Handbook of Environmental and Conservation Psychology* (pp. 248–275). Oxford: Oxford University Press.
- Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M. J. & Newsham, G. R. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 177–189.
- Veitch, J. A., Charles, K. E., Newsham, G. R., Marquardt, C. J. G. & Geerts, J. (2003). *Environmental satisfaction in open-plan environments: 5. Workstation and physical condition effects*. Ottawa: Institute for Research in Construction.
- Veitch, J. A., Newsham, G. R., Boyce, P. R. & Jones, C. C. (2008). Lighting appraisal, well-being and performance in open-plan offices: A linked mechanisms approach. *Lighting Research and Technology*, 40, 133–151.
- Vetterli, M. (2012). Arbeit Alptraum Grossraum. *Beobachter* 10/2012. Abgerufen am: 08.11.2013. Verfügbar unter: http://www.beobachter.ch/arbeit-bildung/arbeitgeber/artikel/arbeit_alptraum-grossraum/.
- Vischer, J. C. (1996). *Workspace strategies. Environment as a tool for work*. New York: Chapman and Hall.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334.

- Von Kyaw, F. & Classen, M. (2010). *Change Management Studie 2010 – Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. München: Capgemini Deutschland GmbH.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). New York: Russell Sage Foundation.
- Wells, J. D., Hobfoll, S. E. & Lavin, J. (1997). Resource loss, resource gain, and communal coping during pregnancy among women with multiple roles. *Psychology of Women Quarterly*, 21(4), 645–662.
- Wells, M. M. (2000). Office clutter or meaningful personal displays: the role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 20, 239–255.
- Wells, M. M., Thelen, L. & Ruark, J. (2007). Workspace personalization and organizational culture: does your workspace reflect you or your company? *Environment and Behavior*, 39(5), 616–634.
- Wilson, E. O. (1984). *Biophilia*. Harvard University Press.
- Windlinger, L. (2012). *Effective workplaces: contributions of spatial environments and job design – A study of demands and resources in contemporary Swiss offices*. PhD Thesis, University College London, London.
- Windlinger, L. & Zäch, N. (2007). Wahrnehmungen von Belastungen und Wohlbefinden bei unterschiedlichen Büroformen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 61, 77–85.
- Windlinger, L., Gersberg, N., Amstutz, S., Schuchert, L. & Kleibrink, M. (2013). *Business Clubs – Produktivitätssteigerung durch neue Arbeitsformen und aktivitätsorientierte Büros*. Schlussbericht. Unveröffentlichter Schlussbericht zum Projekt KTI 11259.2 PFES-ES. ZHAW, Institut für Facility Management. Wädenswil.
- World Health Organization. (2006). Constitution of the World Health Organization. In World Health Organization (Ed.), *Basic Documents* (45 ed.). Geneva: World Health Organization.
- Worthington, J. (2006). *Reinventing the workplace*. Routledge.
- Wyon, D. P. & Sandberg, M. (1996). Discomfort due to vertical thermal gradients. *Indoor Air*, 6, 48–54.
- Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A. & Celebi, M. (2007). The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 154–165.
- Zalesny, M. D. & Farace, R. V. (1987). Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal*, 30, 240–259.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Ed.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (2. ed., pp. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.

Zellars, K. L. & Perrewé, P. L. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 459.

Zika, S. & Chamberlain, K. (1992). On the relation between meaning in life and psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 83(1), 133–145.

Zimmerman, R. S. & Connor, C. (1989). Health promotion in context: The effects of significant others on health behavior change. *Health Education & Behavior*, 16(1), 57–75.

Zinser, S. & Boch, D. (2007). *Flexible Arbeitswelten: So geht's!: Do's and don'ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk* vdf Hochschulverlag AG.

Zweers, T., Preller, L., Brunekreef, B. & Boleij, J. S. M. (1992). Health and indoor climate complaints of 7043 office workers in 61 buildings in the Netherlands. *Indoor Air*, 2, 127–136.

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch