

Feuille d'information 31

Influence de l'environnement de bureau et du processus de changement connexe sur la santé psychique

Résultats du projet de recherche «Offices, Change & Health»

Résumé

Le projet de recherche «Offices, Change & Health» soutenu par Innosuisse a évalué, dans six organisations, l'influence des environnements de bureaux et du processus de changement connexe sur la santé psychique et l'engagement professionnel. Voici les principaux résultats de cette analyse: (1) L'environnement de bureau a une influence importante sur le bien-être psychique et l'engagement professionnel. (2) Les facteurs d'influence importants de l'environnement de bureau sont différents d'une organisation à l'autre. (3) Le *workplace change management* a une influence importante sur le bien-être psychique. (4) L'évaluation des surfaces de bureaux et du processus de changement par des expert-e-s ne correspond pas à la perception des collaborateurs/-trices. (5) Les exigences en termes de compétences posées aux cadres pour un travail sain dans de nouveaux environnements de travail sont élevées.

Les organisations sont engagées à identifier leurs propres facteurs et compétences spécifiques afin d'organiser le passage et le travail au sein de nouveaux environnements de bureaux de manière favorable à la santé.

1 Situation initiale

La littérature scientifique fournit de plus en plus de preuves de l'impact de certains aspects spécifiques de l'environnement de bureau sur la santé et le bien-être des utilisateurs/-trices [1]. Le projet de recherche «Offices, Change & Health» a analysé les potentiels que recèle la conception de bureaux en matière de santé psychique. De plus, des projets de réaménagement d'environnements de bureaux au sein de six organisations suisses¹ ont fait l'objet d'un accompagnement, et des données sur l'environnement de bureau et le processus de changement ont été recueillies (voir encadré, page 2).

Table des matières

1	Situation initiale	1
2	Méthodologie	4
3	Résultats	4
4	Recommandations	8
5	Bibliographie	9

¹ En plus des cinq partenaires de recherche issus du secteur de l'économie, Promotion Santé Suisse a également fait partie du projet de recherche dont elle est l'initiatrice.

A propos du projet «Offices, Change & Health»

Objectifs

- Identifier, dans l'environnement de bureau et le processus de changement connexe, les facteurs qui influencent le bien-être psychique et l'engagement professionnel
- Identifier les compétences dont les collaborateurs/-trices et les cadres ont besoin pour travailler de manière saine dans des environnements de bureaux modernes

Auteurs de l'initiative

- Promotion Santé Suisse
- Witzig The Office Company
- Institut de Facility Management de la Haute Ecole de Zurich pour les Sciences Appliquées
- Haute école spécialisée de psychologie appliquée de la Haute Ecole spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse

Partenaires de recherche de l'économie

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

Le projet² a été cofinancé par la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI), respectivement Innosuisse – Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation.

D'autres informations sont disponibles sur le site: www.promotionsante.ch/offices-change-health

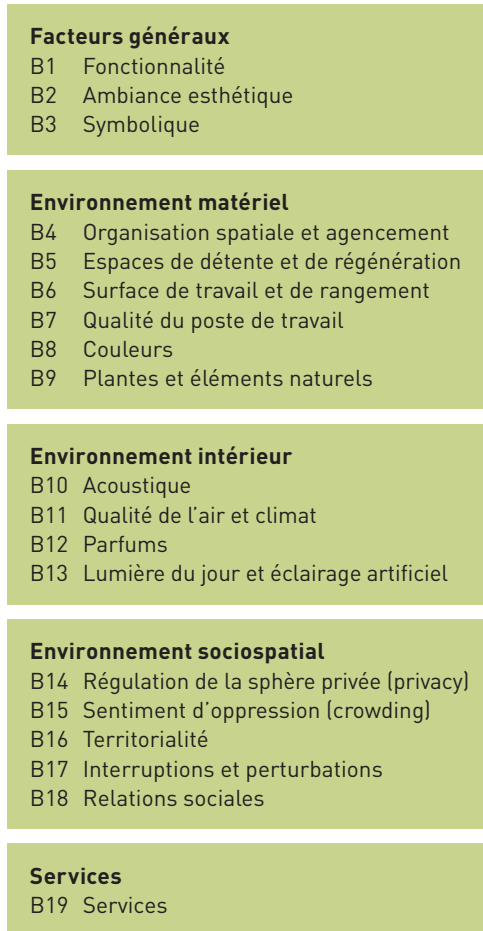
Le projet repose sur la conception selon laquelle l'environnement de bureau présente une importance stratégique pour une organisation et fait partie de tout un système dans lequel les facteurs spatiomatériels interagissent avec les processus de travail, la culture de l'organisation, les collaborateurs/-trices, les relations sociales et les technologies de l'information et de la communication [2]. Cette base a permis au projet de recherche «Offices, Change & Health» d'identifier trois dimensions d'analyse (voir également le graphique 1):

- Facteurs d'influence dans l'environnement de bureau
- Facteurs d'influence dans la conception du processus de réaménagement d'environnements de bureaux, appelé ci-après «*workplace change management*»
- Compétences pour un travail sain dans des environnements de bureaux modernes

GRAPHIQUE 1

Les trois dimensions d'analyse du projet de recherche «Offices, Change & Health» [3, 4]

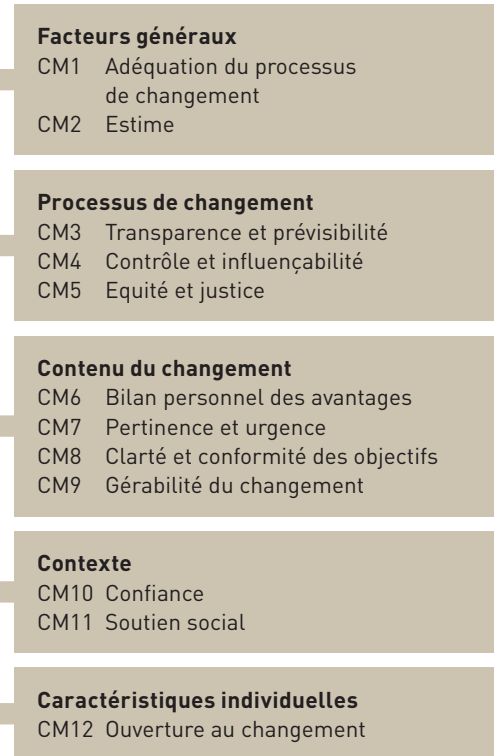
Facteurs d'influence dans l'environnement de bureau



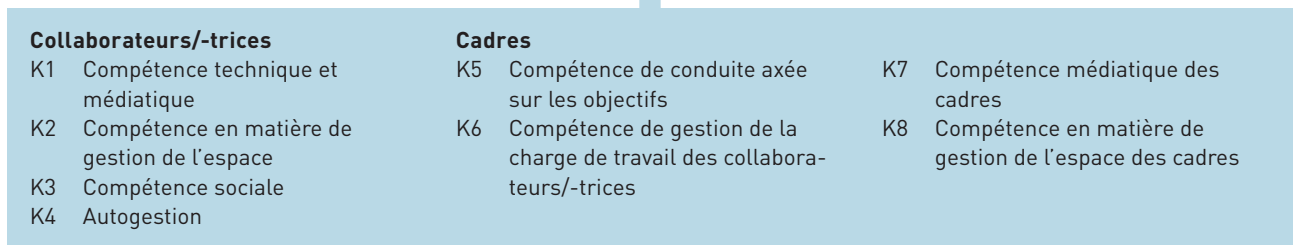
Valeurs cibles



Facteurs d'influence dans le workplace change management



Compétences pour un travail sain dans des environnements de bureaux modernes



2 Méthodologie

Dans chacune des six organisations, deux enquêtes en ligne complètes sur l'environnement de bureau et le *workplace change management* ont été menées, une dans les mois qui ont précédé et l'autre dans les mois qui ont suivi l'emménagement dans les nouveaux locaux. Les données relevées ont porté non seulement sur les facteurs d'influence dans l'environnement de bureau et le *workplace change management* (graphique 1), mais aussi sur les valeurs cibles de l'engagement professionnel (comme mesure de la performance au travail) ainsi que sur sept indicateurs du bien-être psychique (bien-être positif et négatif à court terme, satisfaction au travail, résignation au travail, bien-être positif et négatif à long terme, troubles physiques). Entre ces deux enquêtes complètes, des enquêtes en ligne abrégées sur le *workplace change management* ont été réalisées environ tous les un à deux mois, au total quatre à six par organisation. Ce baromètre d'opinion régulier sensiblement plus court que les enquêtes effectuées avant et après l'emménagement ne contenait qu'une sélection de questions sur les facteurs d'influence du *workplace change management* et sur le bien-être.

De plus, des interviews sur le thème des compétences (6 à 10 par organisation, 48 au total) ont été organisées avec des collaborateurs/-trices et des cadres. 1039 personnes ont participé aux deux enquêtes menées avant et après l'entrée dans les nouveaux locaux. Si l'on tient compte des participant-e-s aux enquêtes en ligne abrégées, on obtient donc un échantillon de 1502 personnes au total. Parmi elles, 42% étaient des hommes et 58% des femmes, et leur moyenne d'âge s'élevait à 42 ans.

En plus des enquêtes en ligne visant à déterminer la perception subjective des collaborateurs/-trices,

des expert-e-s scientifiques ont évalué dans chaque organisation l'environnement de bureau et le processus de changement connexe de manière objective au moyen d'un *Site Assessment* (assessment du site) et d'une *Change Maturity Matrix* (matrice de maturité au changement)³.

3 Résultats

Les résultats de l'étude montrent ce qui suit:

1. L'environnement de bureau a une influence importante sur le bien-être psychique et l'engagement professionnel.

D'après l'Organisation mondiale de la Santé, la santé psychique est le résultat d'interactions dynamiques complexes entre des facteurs biologiques, psychologiques et sociaux [5]. La recherche dans le domaine de la santé atteste que les caractéristiques démographiques et des aspects de l'organisation du travail ont une influence sur le bien-être psychique. C'est pourquoi ces aspects ont été pris en compte comme variables de contrôle⁴ dans les évaluations. Par ailleurs, le temps passé dans l'environnement de bureau a été utilisé comme variable de contrôle supplémentaire en vue de déterminer s'il a une influence importante sur les valeurs cibles.

Les résultats montrent que l'environnement de bureau influence le bien-être et l'engagement professionnel. L'environnement de bureau a une valeur explicative⁵ pour sept des huit valeurs cibles concernant le bien-être psychique. Contrairement aux études effectuées jusqu'à présent sur ce thème, la présente analyse n'a pas mis en évidence d'effets positifs sur le bien-être à long terme. A l'exception des troubles physiques, l'impact de l'environnement de bureau sur toutes les valeurs cibles du bien-être

3 Le *Site Assessment* et la *Change Maturity Matrix* sont des grilles d'évaluation qui ont été développées dans le cadre du projet. Plus les facteurs d'influence importants pour la santé identifiés au préalable dans l'environnement de bureau et le processus de changement [3] ont été mis en œuvre, meilleure a été l'évaluation.

4 Les variables de contrôle sont des variables qui ont une influence sur les facteurs au centre de l'attention. Elles sont relevées avec les autres aspects et prises en compte dans l'évaluation. Les résultats d'une analyse sont donc plus précis et plus parlants. Les variables de contrôle utilisées ont été des caractéristiques démographiques (âge, sexe, traitement médical de longue durée) ainsi que des stressors (stress au travail qualitatif et quantitatif, conflits) et des ressources (tâches globales et variées, marge de manœuvre, soutien social) de l'organisation du travail.

5 La valeur explicative exprime le degré de l'influence et est déterminée statistiquement dans la variance explicative. Une valeur explicative a donc été définie comme «importante» lorsqu'il a été démontré qu'elle était significative ($p < .05$) pour la valeur cible considérée dans l'évaluation menée à l'aide de la régression multiple hiérarchique sous contrôle des caractéristiques démographiques et liées au travail.

et de l'engagement professionnel est plus important que celui des caractéristiques démographiques telles que l'âge ou le sexe. En revanche, le temps passé au bureau semble ne pas avoir une grande influence sur le bien-être psychique et l'engagement professionnel.

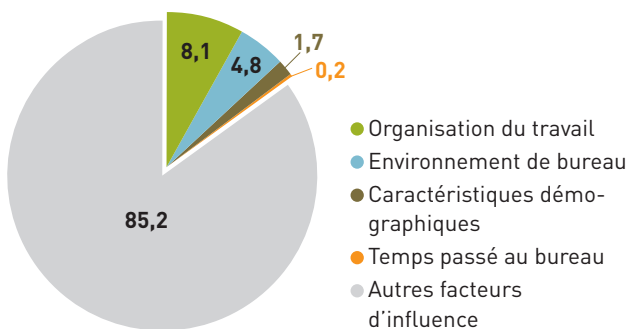
Non-pertinence du temps passé au bureau

Le temps passé au bureau semble apparemment ne jouer aucun rôle. L'influence du bureau sur le bien-être psychique est la même pour tous les collaborateurs/-trices, quel que soit le temps qu'ils passent au bureau.

En résumé, la conception de l'environnement de bureau est un facteur d'influence important pour la santé psychique des collaborateurs/-trices (graphique 2).

GRAPHIQUE 2

Influence de l'environnement de bureau sur le bien-être psychique et l'engagement professionnel par rapport à des aspects démographiques, à des aspects de l'organisation du travail et au temps passé au bureau (en pourcentage)



2. Les facteurs d'influence importants de l'environnement de bureau sont différents d'une organisation à l'autre.

On observe que les facteurs d'influence de l'environnement de bureau importants⁶ pour le bien-être

psychique et pour l'engagement professionnel sont différents d'une organisation à l'autre. Les résultats sont très différents dans chaque organisation et il n'est pas possible d'identifier des schémas clairs.

Chaque organisation présente un ensemble de facteurs d'influence importants qui lui est propre.

Le contenu et le nombre de facteurs d'influence dans l'environnement de bureau et le processus de changement importants pour le bien-être psychique et l'engagement professionnel diffèrent fortement d'une organisation à l'autre. Dans chacune d'elles, il semble que ces facteurs sont différents et que leur nombre varie.

Toutefois, les facteurs d'influence dans chaque organisation ont de grands effets. Même si aucun schéma clair ne permet d'affirmer que certains facteurs ont de l'importance pour la majorité des organisations, les différents facteurs importants au sein d'une organisation peuvent être jugés très significatifs. Cela s'explique par le fait que la taille de l'échantillon ne permet que d'identifier des effets modérés à élevés.

3. Le *workplace change management* a une influence importante sur le bien-être psychique.

Les résultats montrent que le *workplace change management* (la conception du processus de réaménagement de l'environnement de bureau) a une influence importante sur les trois valeurs cibles que sont le bien-être positif à court terme, le bien-être négatif à court terme et les troubles physiques⁷. Ils sont à ce niveau aussi très différents d'une organisation à l'autre, ce qui prouve que chacune d'entre elles présente dans ce domaine également un ensemble spécifique de facteurs d'influence. Seul le degré de stress ressenti suite aux changements comme caractéristique individuel de l'ouverture au changement a été identifié comme facteur d'influence important dans toutes les organisations.

⁶ Voir explications à la note de bas de page 5.

⁷ Comme les évaluations sur l'importance du *workplace change management* ont reposé sur l'enquête abrégée, dans laquelle les variables de contrôle n'ont pas été relevées, il n'est pas possible de procéder à une comparaison avec ces dernières. De plus, seules trois des huit valeurs cibles ont été recueillies. Une valeur explicative a donc été définie comme « importante » lorsqu'il a été démontré qu'elle était significative ($p < .05$) pour la valeur cible considérée dans la régression multiple hiérarchique.

4. L'évaluation des surfaces de bureaux et du processus de changement par des expert-e-s ne correspond pas à la perception des collaborateurs/-trices.

La comparaison de la perception subjective des collaborateurs/-trices (résultats des enquêtes) avec les avis des expert-e-s pour tenter d'évaluer de manière objective l'environnement de bureau et le processus de changement connexe (résultats du *Site Assessment* et de la *Change Maturity Matrix*) est intéressante: elle ne révèle en effet que peu de liens entre l'appréciation subjective des collaborateurs/-trices et l'évaluation objective des expert-e-s.

L'évaluation objective ne permet pas de tirer des conclusions sur la perception subjective.

L'évaluation des collaborateurs/-trices affiche une corrélation inférieure à 10% avec les propriétés spatiales et les caractéristiques du processus de changement relevées de manière objective. L'évaluation objective de surfaces de bureaux et de processus de changement n'est donc pas adaptée pour tirer des conclusions sur le bien-être, la santé et la satisfaction des collaborateurs/-trices.

5. Les exigences en termes de compétences posées aux cadres pour un travail sain dans de nouveaux environnements de travail sont élevées.

Dans le cadre des espaces de travail modernes et des processus de changement qui y sont associés, les collaborateurs/-trices et l'organisation ont tout intérêt à connaître et développer les compétences nécessaires pour bien maîtriser les nouvelles exigences de travail [3].

Huit compétences pour un travail sain dans des environnements de bureaux modernes ont été formulées sur la base de la littérature [4] (voir graphique 1). Ces huit compétences ont pu être différenciées plus précisément à partir des interviews menées avec des collaborateurs/-trices et des cadres.

Au niveau des collaborateurs/-trices, comme on pouvait s'y attendre, c'est la compétence en matière de gestion de l'espace qui est jugée importante. De plus, différentes compétences spécifiques qui peuvent être classées dans le groupe des compétences sociales et de l'autogestion ont été identifiées. Les compétences techniques et médiatiques se sont avérées plutôt peu importantes dans l'échantillon analysé.

De nombreuses exigences en matière de compétences ont été formulées spécifiquement pour les cadres. Tant les compétences pour le travail de conduite que les compétences pour la conduite tout au long du processus de changement sont importantes. Les premières concernent notamment l'établissement, l'application et l'adaptation de règles pour la collaboration dans des bureaux ouverts. Pour les secondes, ce qui compte, par exemple, c'est la mise en place d'une «communication bidirectionnelle» constructive, c'est-à-dire la diffusion d'informations sur le processus de changement à l'équipe (du haut de la pyramide hiérarchique vers le bas) et, parallèlement, la collecte et la transmission des souhaits ou réflexions de l'équipe (du bas vers le haut).

Le graphique 3 montre les compétences dans les six organisations, sachant que toutes les compétences n'ont pas été citées dans toutes les organisations. On fait la distinction entre:

- les compétences que les collaborateurs/-trices doivent posséder pour être en mesure de travailler de manière saine dans des environnements de bureaux modernes (ces compétences s'appliquent bien sûr aussi aux cadres, puisqu'ils sont eux aussi des collaborateurs/-trices);
- les compétences que les cadres doivent posséder pour pouvoir travailler sainement dans des environnements de bureaux modernes;
- les compétences que les cadres doivent posséder pour gérer avec succès le processus de changement.

GRAPHIQUE 3

Compétences importantes pour pouvoir travailler dans des environnements de bureaux modernes et pour réussir à gérer les processus de réaménagement d'environnement de bureau

Compétences			
Compétences des collaborateurs/-trices en lien avec le bureau	Choisir un endroit adapté dans le bureau paysager Les personnes choisissent l'endroit adapté sur la base de leur emploi du temps du jour, de critères ergonomiques, de leur instinct ou de leur activité. Ils font preuve de flexibilité à cet égard. Les personnes présentes peuvent également déterminer l'endroit en question.	Considérer un échange imprévu comme un enrichissement ou le provoquer L'échange informel est salué, recherché de manière ciblée et apprécié. Les personnes doivent être conscientes de l'importance de cette forme d'échange.	Agir sur le plan social de manière compétente comme individu Cette compétence est un ensemble de différentes compétences sociales: respecter les préférences/le caractère d'autrui, savoir anticiper la manière dont le système social réagit, faire preuve d'empathie, ne pas avoir peur des contacts, témoigner du respect et avoir le sens de l'humour.
	Explorer et tester le nouveau bureau Les personnes testent les espaces si nécessaire, sont disposées à essayer de nouvelles choses, témoignent de la curiosité pour leurs nouveaux espaces et sont prêtes à ne plus avoir de place qui leur est propre.	Gérer le bruit Il s'agit globalement d'éviter/de réduire le bruit. Soit en contrôlant ses propres émissions de bruit (pour protéger les autres), soit en réagissant de façon constructive au bruit (en parler aux personnes concernées ou s'en éloigner).	Créer et entretenir un sentiment d'appartenance à une communauté en tant qu'équipe L'équipe en tant qu'unité considère l'établissement et l'entretien actifs de l'esprit d'équipe comme une tâche importante à laquelle chaque individu doit contribuer activement (p. ex. repas de midi pris en commun).
	Etablir, appliquer et adapter des règles Etablissement, application et adaptation de règles comportementales compte tenu de la taille des lieux et de l'interprétation des règles.	Savoir gérer les informations sensibles Gestion des informations sensibles dans l'environnement de bureau (mise en retrait, choix adapté de la place de travail).	Utiliser les possibilités de retrait également en tant que cadre Les cadres ont aussi le droit de s'isoler (espaces de retrait ou télétravail) pour ne pas constamment devoir être à la disposition des collaborateurs/-trices.
Compétences des cadres en lien avec le bureau	Répondre aux besoins individuels des collaborateurs/-trices P. ex. aborder activement des collaborateurs/-trices et les intégrer à l'équipe lorsqu'ils se mettent fortement en retrait.	Utiliser l'open space pour entretenir des contacts avec les collaborateurs/-trices Remarquer où se trouvent les collaborateurs/-trices et s'asseoir volontairement près d'eux.	Assurer l'introduction des nouveaux collaborateurs/-trices Informer les nouveaux collaborateurs/-trices sur le concept d'open space et leur présenter les différents espaces.
	Réfléchir à la structure de la collaboration avant le changement et l'adapter si nécessaire Les cadres sont conscients qu'ils auront à disposition de nouvelles structures et conditions après le changement, et ils doivent donc les anticiper. Ils doivent ensuite les concevoir de manière proactive.	Mettre en place une communication bidirectionnelle Se considérer comme le pivot et la clé de voûte du changement en ce qui concerne l'échange d'informations et de l'acceptation correspondante parmi les collaborateurs/-trices. Servir de médiateur/-trice entre les responsables du changement et les collaborateurs/-trices.	Gérer la thématique de la disposition des places de travail de main de maître Avoir conscience que la disposition des places de travail est un sujet délicat, qu'il faut traiter de manière active avec les collaborateurs/-trices (en les sensibilisant aux conditions-cadres, avec tact et estime).
Compétences des cadres en lien avec le changement	Réfléchir au style de conduite dans la nouvelle situation et l'adapter le cas échéant Avoir conscience des éléments de conduite ou du style de conduite nécessaires dans la nouvelle situation et adapter le comportement de conduite le cas échéant.	Créer, soutenir et utiliser un groupe d'utilisateurs/-trices Créer des groupes d'utilisateurs/-trices pour permettre la participation dans un cadre «approprié». Utiliser le groupe d'utilisateurs/-trices comme multiplicateur.	Jouer le rôle de modèle calme et positif tout au long du processus de changement Servir de modèle positif pour les collaborateurs/-trices tout au long du processus de changement (attitude positive, calme).

4 Recommandations

Environnement de bureau

Il n'existe pas de recette universelle pour concevoir de manière optimale l'environnement de bureau. Chaque organisation doit définir les facteurs d'influence de l'environnement de bureau qui sont décisifs pour elle en vue d'influencer de manière positive le bien-être psychique et l'engagement professionnel des collaborateurs/-trices. Plutôt que de tenir compte de la même manière de tous les facteurs d'influence connus, une organisation doit identifier ceux qui sont importants pour elle à l'aide d'enquêtes ou d'ateliers avec la direction et les groupes de représentants des utilisateurs/-trices. Cela lui permet de prendre et de mettre en œuvre des mesures spécifiques. L'impact de l'environnement de bureau doit à cet égard toujours être pris en considération en lien avec d'autres thèmes comme les tâches, la conduite, la collaboration, la culture ou le travail flexible.

Workplace change management

Tout comme pour l'environnement de bureau, une organisation doit connaître les facteurs d'influence importants pour elle lorsqu'elle conçoit le processus de changement. Etant donné qu'un processus de changement est très dynamique, il est recommandé de les relever régulièrement (env. tous les 1 à 2 mois, en fonction de la durée du projet), par exemple dans le cadre d'ateliers, d'enquêtes ou d'interviews. L'équipe de projet peut ainsi se faire suffisamment tôt une idée de l'ambiance et réagir aux variations pour que le passage dans les nouveaux environnements de bureaux ait un impact positif sur la santé psychique et l'engagement professionnel.

Compétences

Il est important que les organisations qui réaménagent leurs environnements de bureaux identifient si possible les compétences les plus utiles que leurs collaborateurs/-trices et cadres doivent posséder pour pouvoir travailler dans le nouvel environnement de travail de manière favorable à leur santé. Certaines de ces compétences peuvent être traitées dans le cadre de formations ou de stages. D'autres sont moins axées sur le comportement et concernent plutôt une attitude. Il est souhaitable que la direction mette constamment ce thème au centre des préoccupations. Il convient dans tous les cas d'accorder une attention accrue aux compétences correspondantes des cadres afin de gérer avec succès le processus de changement. Ces capacités et attitudes des supérieurs sont en effet souvent déterminantes pour la mise en œuvre réussie d'un projet de *workplace change*.

Guide sur le thème des environnements de bureaux et d'un *workplace change management* favorables à la santé [3]

Sur la base de la littérature et des estimations d'experts, le guide résume les aspects importants de l'environnement de bureau, du processus de changement et des compétences. Nombre de ces recommandations sont confirmées dans la présente étude. Tous les facteurs d'influence documentés dans la littérature ne le sont toutefois pas en raison des constellations propres aux organisations étudiées (p. ex. différentes surfaces de bureaux) et de la taille relativement faible de l'échantillon. Dans l'ensemble, l'étude montre les effets importants qui sont relativement faciles à mettre en œuvre comme mesures de prévention contextuelle dans la promotion de la santé en entreprise.

Téléchargement gratuit du guide à l'adresse:
www.promotionsante.ch/offices-change-health

5 Bibliographie

- [1] 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*. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.
- [2] Becker, F. D., & Steele, F. (1995). *Workplace by design. Mapping the high-performance workspace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [3] Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2017). *Environnements de bureaux et Workplace Change Management favorables à la santé – guide. Recommandations d'actions pour la promotion de la santé psychique du personnel dans le cadre de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion de bureaux dans les entreprises suisses*. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.
- [4] Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A., & Wieser, A. (2015). *Nouveaux environnements de travail: développement de compétences visant à réduire le stress*. Document de travail 36. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.
- [5] Organisation mondiale de la Santé OMS (2003). *Investir dans la santé mentale*. Genève.

Impressum

Editrice

Promotion Santé Suisse

Direction du projet Promotion Santé Suisse

Michael Gabathuler

Auteurs de la feuille d'information

- Fabienne Schanné
- Prof. Dr Lukas Windlinger
- Jennifer Konkol
- Dr Johann Weichbrodt
- Michael Schläppi
- Leila Gisin
- Gregory Meier
- Dr Barbara Degenhardt

Compétences

La ZHAW est responsable des analyses portant sur la conception d'environnements de bureaux et le *workplace change management*, la FHNW des analyses concernant les compétences. Promotion Santé Suisse vérifie, rédige, traduit et met en forme le texte.

Série et numéro

Promotion Santé Suisse, Feuille d'information 31

© Promotion Santé Suisse, mars 2018

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse
 Wankdorffallee 5, CH-3014 Berne
 Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.promotionsante.ch/publications
www.promotionsante.ch/offices-change-health