

Des espaces attrayants conçus pour favoriser la collaboration et le bien-être : un incitatif pour le retour au bureau? ¹

Résumé de la conférence présentée par Céline Bareil et Loretta Cianci² dans le cadre du congrès de l'AIPTLF 2023

Résumé écrit par Audrey Bélanger

Étudiante au doctorat en comportement organisationnel et ressources humaines
HEC Montréal

Face à un contexte de travail en transformation marqué par diverses perturbations, les organisations sont désormais contraintes de réévaluer où et comment les employés exerceront au mieux leurs activités professionnelles. Elles explorent des moyens pour optimiser leurs espaces de travail.

C'est dans cette perspective que Céline Bareil, professeure titulaire et directrice de la gestion du changement dans le cadre du projet de construction de l'édifice Hélène-Desmarais à HEC Montréal, ainsi que Loretta Cianci, architecte de profession, directrice du développement du campus et directrice du projet de construction, se sont penchées sur les enjeux spécifiques liés à l'aménagement des espaces de travail.

¹ La rédaction de cette publication a été rendue possible par le soutien financier du CRSH dans le cadre du programme Connexion. La subvention « L'humain au cœur de la transformation du travail » a été obtenue par les professeurs Michel Cossette (HEC Montréal), Pascale L. Denis (École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal), Sophie Meunier (Université du Québec à Montréal) et Jean-Sébastien Boudrias (Université de Montréal).

² **Céline Bareil.** Psychologue du travail et des organisations et professeure titulaire au département de Management à HEC Montréal, elle est spécialisée en développement organisationnel et en transformation des organisations. Elle est nommée directrice de la gestion du changement dans le cadre du projet de construction de l'édifice Hélène-Desmarais de HEC Montréal. Elle détient un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Montréal. Elle a travaillé dans trois organisations parapubliques et privées pendant 10 ans avant d'entamer son doctorat puis se joindre au corps professoral de HEC Montréal.

Loretta Cianci. Membre du comité de direction, elle est la directrice du développement du campus à HEC Montréal depuis 2008. D'abord architecte en cabinet privé, elle a occupé plusieurs postes liés à l'aménagement des espaces depuis son arrivée à HEC Montréal en 1998. Elle détient deux baccalauréats, l'un en science et l'autre en architecture (thèse) de l'Université McGill. Elle dirige l'équipe de gestion de projet à titre de directrice du projet centre-ville (entre autres projets) et à ce titre, coordonne tous les aspects du dossier au quotidien. Elle est aussi membre du comité de transition pour le projet centre-ville et du Comité de développement des espaces (sous-comité du C.A. pour les projets immobiliers majeurs).

État de la recherche sur les espaces de travail

Une revue de littérature a permis d'appréhender les résultats d'études visant les espaces de travail. Cette analyse documentaire récente visait à faire le point sur les espaces appropriés au travail en 2023. Elle a également permis d'identifier trois axes.

Axe 1 : Quels sont les différents types d'espaces de travail : leurs avantages et inconvénients?

Pour répondre à cette question, l'analyse s'appuie principalement sur la synthèse d'études de Gerlitz et Hülsbeck (2023) et la revue de littérature de Colenberg et al. (2021) :

1. Bureau fermé : Cette configuration dédiée à une seule personne comporte de nombreux avantages. Les résultats d'études démontrent en effet que ce type d'espace tend à favoriser l'intimité, le calme, une concentration élevée, un faible niveau de distraction, un meilleur contrôle de son environnement, un sentiment de performance plus élevé et une meilleure performance observée. De plus, il favorise un plus grand nombre d'interactions spontanées dans les corridors, améliore l'état de santé et génère un niveau de satisfaction plus élevé. En revanche, parmi ses inconvénients, on retrouve une réduction des interactions sociales et des échanges, ainsi qu'une moins bonne circulation de l'information.
2. Bureau partagé : Ce type d'espace fermé est partagé par 2 ou 3 personnes. Parmi ses avantages, on note une augmentation des interactions spontanées, une satisfaction au travail élevée, un meilleur bien-être social grâce aux relations interpersonnelles de proximité, ainsi qu'une plus grande camaraderie (amitié) au travail. Cependant, ce type d'espace peut entraîner des problèmes de concentration et une augmentation des absences à cause de la propagation de virus.
3. Espace en aire ouverte : Beaucoup d'études ont été menées sur les espaces à aire ouverte. Ces espaces peuvent être de tailles variées : de petite taille (4 à 9 personnes), de moyenne taille (10 à 24 personnes) ou de grande taille (plus de 24 personnes). Les espaces ouverts bénéficient généralement des avantages suivants : la luminosité naturelle, la proximité entre collègues, un plus grand nombre d'interactions spontanées, une communication accrue en raison de la visibilité d'autrui, des postes souvent attirés sans perte de temps pour s'installer. Cependant, ils engendrent également plusieurs inconvénients, notamment les distractions par le bruit et le sentiment d'être observé. Ces deux facteurs ont souvent pour conséquence de réduire les communications en face à face. Par ailleurs, les espaces en aire ouverte donnent lieu à un plus faible sentiment de contrôle, une intimité réduite, un niveau de satisfaction au travail plus faible ainsi qu'un état de santé et de bien-être détérioré.
4. Espaces flexibles : Les espaces flexibles intègrent les caractéristiques des espaces ouverts, en y ajoutant des zones silencieuses pour la concentration et des zones

collaboratives. Ils se déclinent souvent en postes non attribués (utilisés selon le type d'activités réalisées). Parmi les avantages, ce type d'espace permet des zones productives pour la concentration et des zones collaboratives qui favorisent les interactions sociales. Il offre également une autonomie dans le choix des espaces, ce qui engendre un sentiment de contrôle sur son environnement, sur le degré d'intimité désiré et sur le bruit et les distractions. Il stimule l'activité physique, la mobilité, la santé alimentaire et le bien-être physique, et encourage la créativité. Il convient particulièrement aux travailleuses et travailleurs de la connaissance. Néanmoins, cette configuration comporte des inconvénients telles que les distractions en aire ouverte, les difficultés à accéder aux collègues de son équipe, ainsi qu'une dépersonnalisation du poste de travail pouvant entraîner une déshumanisation (postes non attribués).

En résumé, cette revue tend à démontrer que les différents types d'espaces ont fait l'objet de plusieurs études et que chacun possède à la fois ses avantages et ses inconvénients très spécifiques.

Axe 2 : Quelles sont les caractéristiques des aménagements qui favorisent la santé et le bien-être?

Parmi les caractéristiques des aménagements qui agissent sur les indicateurs de santé mentale et de bien-être, huit sont prévalentes (Colenberg et al., 2021; Kropman et al., 2023). On retrouve notamment, la luminosité naturelle qui représente la caractéristique des espaces la plus importante en exerçant une influence positive sur neuf des dix indicateurs de santé mentale dont le stress, la productivité, la concentration, le bien-être, la qualité du sommeil, la fatigue, l'humeur, la dépression et l'engagement. Sept autres caractéristiques ont aussi des effets sur les indicateurs de santé et ce sont, en ordre d'importance : le type d'espace, la température, le bruit, la qualité de l'air, la biophilie, les couleurs et le mobilier.

Axe 3 : Quelles sont les implications pour les praticiens et les chercheurs en psychologie du travail et des organisations?

Selon la littérature (Sirola et al., 2022; Gerlitz et Hülsbeck, 2023), l'un des facteurs clés qui permet aux organisations de faire face aux défis d'aménagements réside dans l'accompagnement des prises de décision et ce, de manière participative (en collectif). Engager des conversations avec les membres des équipes concernées devient donc essentiel. La décision sur les espaces doit être prise, non pas seulement en fonction des économies de coûts liées aux espaces, mais aussi en fonction de plusieurs facteurs déterminants des effets désirés. Les études citent notamment a) l'intention organisationnelle (i.e., vision, mission, culture, partage de connaissances, innovation, développement durable, coûts), b) le type de tâches ou d'activité réalisées par les équipes, c) les besoins des équipes, d) les caractéristiques personnelles et générationnelles ainsi que la personnalité des membres. La clarification des effets désirés

et anticipés est toute aussi importante. On peut considérer les effets sur la santé, le bien-être physique, psychologique et social, l'appropriation du lieu de travail, la performance individuelle et collective, la satisfaction, l'innovation et la créativité, la collaboration, l'attraction et la rétention, ainsi que l'identification à l'équipe.

L'expérience de l'édifice Hélène-Desmarais de HEC Montréal

La construction du nouvel édifice Hélène-Desmarais à HEC Montréal illustre concrètement l'importance d'évaluer les besoins pour optimiser les espaces et les aménagements. La direction du projet de construction a d'abord organisé des consultations participatives visant à recueillir les opinions des parties prenantes affectées par la conception de l'édifice. Ces consultations englobaient plusieurs intervenants, allant de ses futurs occupants (communautés étudiantes et professorales, personnel de l'École, etc.), aux résidents du quartier, ainsi qu'à des représentants des milieux scientifiques, sociaux, économiques et culturels. Cette approche collaborative permet ainsi à l'équipe de direction de prendre en compte les besoins explicités dans un manifeste qui fut utilisé par les architectes. Cela a donné lieu à des lignes directrices afin de réfléchir à l'identité, au style et à la personnalité de la future construction. Le programme fonctionnel et technique a pour sa part, donné lieu à l'adoption de méthodes de travail innovantes et à la création de proximité relationnelle interne et externe.

HEC Montréal a opté pour un aménagement en espaces flexibles avec des bureaux fermés, permettant une diversification d'aménagements pour répondre aux diverses tâches et activités des équipes. Les espaces flexibles comprennent des espaces planifiés en fonction des différentes tâches ou activités (ABW), des postes de travail en aire ouverte attribués, des espaces sur réservation (hotelling), des espaces dédiés à la collaboration et au travail d'équipe. Les bureaux fermés attribués sont des locaux assignés aux gestionnaires pour la confidentialité, la concentration et la personnalisation des bureaux. D'autres aménagements ont été prévus pour le partage des espaces communs. Pour garantir que ces configurations répondent effectivement aux besoins, l'université lança un projet pilote. Ce n'est que l'une des initiatives que l'équipe de direction du projet centre-ville de HEC Montréal a mis sur pied pour s'adapter aux réalités émergentes tout en testant de nouvelles approches et méthodes innovantes d'aménagements.

Références

- Bareil, C., & Cianci, L. (2023). Conférence plénière « Des espaces attrayants conçus pour favoriser la collaboration et le bien-être : un incitatif pour le retour au bureau? », Édifice Hélène-Desmarais, HEC Montréal: Association internationale de psychologie du travail de langue française.
- Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being—a literature review. *Building Research & Information*, 49(3), 352-366. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098>
- Gerlitz, A., & Hülsbeck, M. (2023). The productivity tax of new office concepts: a comparative review of open-plan offices, activity-based working, and single-office concepts. *Management Review Quarterly*, 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00316-2>
- Kropman, D., Appel-Meulenbroek, R., Bergefurt, L., & LeBlanc, P. (2023). The business case for a healthy office; a holistic overview of relations between office workspace design and mental health. *Ergonomics*, 66(5), 658-675. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2108905>
- Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M. & Ruohomäki, V. (2022). Workplace change process and satisfaction with activity-based office, *Facilities*, 40 (15/16), 17-39, <https://doi.org/10.1108/F-12-2020-0127>