

Décembre 2019



**Productivité et santé dans de nouveaux environnements de travail – un modèle de compétence**

## **Impressum**

### **Éditrice**

Promotion Santé Suisse

Le projet est cofinancé par la Commission pour la Technologie et l'Innovation, CTI (projet n° 17491.1 PFES-ES).

### **Auteurs**

Dr Johann Weichbrodt, Michael Schläppi

Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW), Institut pour la recherche et le développement coopératifs

### **Référence bibliographique**

Weichbrodt, J. & Schläppi, M. (2019). *Productivité et santé dans de nouveaux environnements de travail – un modèle de compétence*. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.

### **Crédit photographique**

© Shutterstock

### **Renseignements et informations**

Promotion Santé Suisse, Wankdorfallee 5, CH-3014 Berne, tél. +41 31 350 04 04, office.bern@promotionsante.ch, www.promotionsante.ch

### **Texte original**

Allemand

### **Numéro de commande**

03.0302.FR 12.2019

### **Télécharger le PDF**

[www.fws-office.ch](http://www.fws-office.ch)

© Promotion Santé Suisse, décembre 2019

# Table des matières

<b>1</b>	<b>POURQUOI – Introduction des compétences</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>COMMENT – Aperçu des cinq pôles de compétences</b>	<b>5</b>
	Compétence spatiale	6
	Interaction au poste de travail	6
	Adaptation des méthodes de travail	6
	Leadership visionnaire	6
	Leadership adapté	6
<b>3</b>	<b>QUOI – Description de toutes les compétences</b>	<b>7</b>
	Compétence spatiale	7
	Interaction au poste de travail	9
	Adaptation des méthodes de travail	11
	Leadership visionnaire	13
	Leadership adapté	15
<b>4</b>	<b>Informations complémentaires et glossaire</b>	<b>17</b>

# 1 POURQUOI – Introduction des compétences

## **Pourquoi est-il important de penser au développement des compétences lorsque l'on réaménage l'environnement de bureau?**

Il y a beaucoup à faire lorsqu'il s'agit de concevoir de nouveaux espaces de bureaux. Dans la plupart des cas, des aspects tels que l'optimisation de l'espace (réduction des coûts, ameublement, infrastructure technique, etc.), l'augmentation de la productivité ou la promotion de la collaboration figurent au premier plan. On néglige souvent le fait que l'utilisation optimale et saine de l'espace de bureau exige de nouvelles compétences pendant et après le processus de changement.

Tout d'abord, la réorganisation des postes de travail que nous aimons est un sujet qui suscite beaucoup d'émotions. Pour qu'elle réussisse, le développement des compétences des cadres et des collaborateurs-trice-s est indispensable à la réussite de la gestion du changement.

Deuxièmement, après avoir déménagé dans un nouveau lieu de travail, il y a souvent un certain nombre

d'espaces de travail différents disponibles. L'ancienne méthode de travail stationnaire évolue vers un choix d'espaces de travail plus mobile et basé sur l'activité, ce qui entraîne de nombreuses innovations telles que les suivantes:

- on ne s'assoit plus toujours avec les mêmes personnes,
- souvent, les cadres ne savent plus où travaillent leurs collaborateurs-trice-s,
- pour choisir de manière optimale les espaces de travail, il est nécessaire de connaître à la fois les exigences de son propre travail et les possibilités et avantages qu'offrent les différents espaces de travail,
- le traitement des informations sensibles doit faire l'objet d'une réflexion approfondie et bien plus encore.

Pour faire face à cette situation d'une manière qui favorise la santé, il faut donc développer les compétences.



## 2 COMMENT – Aperçu des cinq pôles de compétences

Les compétences requises dans le cadre de projets de réaménagement d'environnements de bureaux sont illustrées dans le schéma suivant. Au total,

18 compétences sont regroupées en cinq pôles de compétences en fonction de leur similitude.

1 Compétence spatiale	2 Interaction au poste de travail	3 Adaptation des méthodes de travail	4 Leadership visionnaire	5 Leadership adapté
Choisir un emplacement approprié dans l'espace de bureau	Considérer un échange imprévu comme un enrichissement ou le provoquer	Savoir faire face à une nouvelle situation	Réfléchir au style de leadership dans la nouvelle situation et l'adapter le cas échéant	Être un modèle à suivre
Explorer et tester le nouveau bureau	Agir sur le plan social de manière compétente comme individu	Gérer le bruit	Réfléchir à la structure de la collaboration avant le changement et l'adapter si nécessaire	Associer les collaborateurs
Savoir gérer les informations sensibles	Créer et maintenir activement un sentiment d'appartenance à la communauté en tant qu'équipe	Établir, appliquer et adapter des règles	Identifier et mettre en œuvre les besoins en matière de formation	Répondre aux besoins individuels
Laisser l'environnement de travail propre et rangé		Être ouvert aux ajustements	Planifier les mesures de changement de façon opportune et sensée	

1

### Compétence spatiale

Cette compétence se concentre sur la phase post-déménagement et comprend des compétences pour faire face aux réalités du nouveau concept d'environnement de bureau. La compétence spatiale s'applique tant aux cadres qu'aux collaborateur-trice-s.

Elle consiste à sélectionner les postes de travail appropriés, à tester et à explorer divers postes de travail, à gérer les informations sensibles ainsi que la propreté et l'ordre.

2

### Interaction au poste de travail

Cette compétence se concentre sur l'interaction sociale dans le nouvel environnement de bureau après le déménagement. Elle est importante pour les cadres et aussi pour les collaborateur-trice-s. Il s'agit notamment d'instrumentaliser les espaces

d'échange, de maîtriser les comportements socialement compétents et de créer et de maintenir un sentiment de communauté entre les membres de l'équipe.

3

### Adaptation des méthodes de travail

Cette compétence consiste à relever les défis de la nouvelle situation des bureaux après le déménagement. C'est une compétence importante pour les collaborateur-trice-s et les cadres. Il s'agit notam-

ment de faire face à la nouvelle situation, de gérer le bruit, de définir, de faire respecter et d'adapter les règles (en particulier pour les cadres) et d'être disposé à s'adapter.

4

### Leadership visionnaire

Le leadership visionnaire est une compétence qui s'applique avant tout aux cadres. Ils doivent être capables d'anticiper les aspects pertinents du déménagement avant et pendant le processus de changement. Cela consiste à réfléchir au style de

leadership et l'adapter, à réfléchir aux pratiques de travail et les adapter, à identifier et introduire les mesures de formation nécessaires pour les collaborateur-trice-s et à fixer un moment propice aux mesures de changement

5

### Leadership adapté

Cette compétence est essentielle pour les dirigeants. Il s'agit du leadership (à ne pas confondre avec la gestion), qui est propice à la situation pendant le processus de changement et après le démé-

nagement dans le nouvel environnement de bureau. Cela comprend la fonction de modèle, la participation des subordonnés et la réaction face à l'individualité.

#### Mesures générales recommandées

- Associez vos cadres au processus dès le début. De nombreuses questions concernant la communication, le style de leadership futur, etc. peuvent être clarifiées lors d'un atelier sur le leadership.
- Associez les collaborateur-trice-s dès le début au processus via le système d'ambassadeurs/les agents de changement/le sounding board. Plus ils/elles pourront s'investir dans le processus et

en comprendre le sens et les avantages, plus ils/elles l'accepteront.

- Sensibilisez au caractère crucial des compétences. Vous ne serez pas en mesure d'aborder toutes les compétences décrites ici. Sélectionnez les cinq compétences qui sont les plus importantes pour vous et que vous aimeriez explicitement considérer ou promouvoir.

## 3 QUOI – Description de toutes les compétences

1

### Compétence spatiale

#### Choisir un emplacement approprié dans l'espace de bureau

*«Le matin, je réfléchis aux activités que je vais faire, puis je choisis où je veux travailler et quel est le meilleur endroit pour l'activité à venir.»*

##### Description

Les collaborateur-trice-s possédant cette compétence appliquent une variété de stratégies différentes. Ils/elles choisissent le cadre approprié en fonction de leurs activités (p. ex. un environnement calme pour un travail concentré), de la composition du personnel (p. ex. les personnes avec lesquelles ils/elles aiment ou doivent interagir), de leurs préférences (p. ex. en fonction de leur bien-être au quotidien) et de la planification quotidienne (p. ex. un travail calme pour les tâches complexes le matin et le travail en collaboration l'après-midi).

##### Mesures

- Avez-vous créé un dépliant/un aperçu sur lequel les fonctions de tous les types de surfaces sont expliquées de manière simple et visuelle?
- Avez-vous tenu une séance d'information ou de formation sur les nouveaux types de surfaces dans l'environnement de bureau?
- Vos collaborateur-trice-s ont-ils/elles été chargé-e-s de dresser la liste des activités typiques d'une journée de travail et de réfléchir ensuite à l'endroit où elles devraient idéalement être exécutées?
- Avez-vous discuté au sein de l'équipe pour savoir quelles activités se déroulent dans quelle pièce?

#### Explorer et tester le nouveau bureau

*«Je trouve aussi excitant d'essayer différents postes de travail.»*

##### Description

Les collaborateur-trice-s possédant cette compétence sont conscient-e-s que les bureaux flexibles offrent une variété de nouvelles opportunités. Afin de comprendre quelle influence les différents postes de travail proposés ont sur l'efficacité, l'efficience et le bien-être au travail, ils/elles changent régulièrement de poste de travail.

##### Mesures

- Avez-vous tenu des réunions d'équipe dans différents espaces et vous êtes-vous demandé ensemble «comment c'était»?
- Avez-vous échangé des expériences au sein de l'équipe sur les personnes qui changent de lieu de travail au cours de la journée et à quelle fréquence?
- Avez-vous expliqué à quel point il est bénéfique pour la santé de changer d'environnement et de posture plusieurs fois par jour?
- Y a-t-il eu une formation sur la façon de travailler dans ces espaces et d'adapter l'ergonomie du poste de travail?

## Savoir gérer les informations sensibles

*«Certaines informations sont sensibles. Surtout dans mon rôle de cadre. Ces informations doivent être traitées avec discrétion et donc, par exemple, les conversations qui s'y rapportent doivent se dérouler dans une pièce fermée.»*

### Description

Les collaborateur-trice-s ayant cette compétence sont conscient-e-s que dans des bureaux flexibles, les informations sensibles et confidentielles doivent être traitées avec le plus grand soin. Ils/elles choisissent les lieux de travail de manière à ce que personne d'autre qu'eux/elles ne puisse voir leur écran ou écouter les conversations.

### Mesures

- Vos collaborateur-trice-s ont-ils/elles été informé-e-s de la nécessité de vérifier si des données confidentielles sont traitées (p. ex. lettre d'information, séance d'information) avant de commencer les blocs de tâches?
- Vos collaborateur-trice-s savent-ils/elles comment planifier le travail avec un degré élevé de confidentialité (p. ex. noter sur la liste des tâches si le travail en question est sensible)?
- Vos collaborateur-trice-s ont-ils/elles été informé-e-s (p. ex. réunion d'équipe, lettre d'information, séance d'information) du fait que dans de nombreux espaces de travail modernes (p. ex. alcôves, canapés 4 places, etc.), les gens extérieurs à la conversation vous entendent bien mieux (et ce que vous échangez avec votre interlocuteur-trice) que vous ne les entendez? Car on a l'impression à tort que l'on peut aborder les sujets sensibles dans ces endroits.

## Laisser l'environnement de travail propre et rangé

*«Pour que le bureau fonctionne bien, chacun est chargé de laisser la pièce telle qu'elle était lorsqu'il l'a trouvée. Cela veut dire que je remplace les tableaux à feuilles mobiles vides. Je nettoie mon tableau blanc après utilisation. Il y a des personnes qui ne le font pas.»*

### Description

L'étude a révélé une tendance à négliger la propreté dans les bureaux flexibles. La compétence pour maintenir l'ordre dans les lieux se réfère au fait que les collaborateur-trice-s prennent conscience que l'ensemble de la collectivité est obligé de faire le ménage. Ils/elles essaient de faire en sorte que l'endroit soit dans un état encore meilleur que lorsqu'ils/elles sont arrivé-e-s (p. ex., en remplissant les tableaux à feuilles mobiles, en remplissant les bouteilles dans les salles de réunion, en disposant correctement les chaises, en remplissant le papier d'imprimante, en essuyant le bureau avant de partir). Ainsi, l'utilisateur-trice suivant-e peut démarquer immédiatement et sans interruption.

### Mesures

- Avez-vous créé et testé un code de savoir-vivre au bureau (règles du jeu)?
- Le matériel de nettoyage est-il facilement accessible et proche des postes de travail/salles de réunion?
- Tous/toutes les collaborateur-trice-s savent-ils/elles clairement où prendre le matériel de remplacement (p. ex. pour les salles de réunion) – et ces endroits sont-ils facilement et rapidement accessibles?
- Le matériel de recharge est-il fourni directement dans les salles de réunion?

## 2

## Interaction au poste de travail

## Considérer un échange imprévu comme un enrichissement ou le provoquer

*«Quand je vois un-e de mes collaborateur-trice-s travailler quelque part, je m'assois sciemment là aussi. Habituellement, on se parle peu, mais une forme de contact informel existe tout de même. Par exemple au détour d'une plaisanterie. Pourtant, j'apprends beaucoup de cette façon: comment va cette personne? Où en est-elle dans son travail? Comment puis-je l'aider?»*

**Description**

Cette compétence vaut avant tout pour les cadres. Leurs collaborateur-trice-s sont souvent réparti-e-s dans l'ensemble du bureau flexible. Les cadres instrumentalisent cet environnement en choisissant un poste de travail à proximité, en participant à une communication informelle (p.ex. pauses-café) si nécessaire et en prenant ainsi contact avec les gens. Les cadres possédant cette compétence savent à tout moment exactement où leurs collaborateur-trice-s travaillent dans le bureau flexible.

**Mesures**

- Avez-vous discuté avec vos cadres du fait qu'ils doivent créer un échange imprévu avec vos collaborateur-trice-s dans des bureaux flexibles, d'une façon différente de ce qui se pratiquait avant (p. ex. séance d'information, formation pour cadres)?
- Les cadres connaissent-ils les outils techniques qui leur donnent une vue d'ensemble du poste de travail où travaillent actuellement les personnes qu'ils dirigent (p. ex. inscription dans le calendrier, définition du statut dans les outils de discussion)?

## Agir sur le plan social de manière compétente comme individu

*«Le fait que les gens se renvoient la balle quand quelque chose n'est pas respecté indique qu'une compétence sociale est probablement nécessaire. Il faut pouvoir gérer le fait que quelqu'un dise: <c'est trop fort et ça me dérange.>»*

**Description**

Les personnes ayant cette compétence s'adressent aux autres collaborateur-trice-s de manière ouverte et respectueuse. Elles sont tolérantes à l'égard des particularités de leurs collègues (p. ex., certains ont tendance à occuper toujours les mêmes postes), mais n'hésitent pas à aborder la question des comportements perturbateurs (p. ex. le bruit). De plus, les collaborateur-trice-s qui possèdent cette compétence font preuve d'empathie (p. ex. questionner les autres sur leur état de santé) et font preuve d'humour de façon ciblée.

**Mesures**

- Vos collaborateur-trice-s ont-ils/elles été sensibilisé-e-s au comportement socialement compétent qui est bénéfique dans les bureaux flexibles (p. ex. tolérance à l'égard des particularités, aborder de façon respectueuse un comportement non conforme aux règles, s'intéresser aux autres)? Ou bien le comportement socialement compétent était-il ancré dans le savoir-vivre du bureau (règles du jeu) ou élaboré au cours d'un atelier?
- Avez-vous échangé vos points de vue au sein de l'équipe sur la façon de vous informer mutuellement en retour et sur la façon de réagir aux comportements perturbateurs?
- Utilisez-vous régulièrement les réunions d'équipe pour réfléchir ensemble dans quelle mesure vous faites réellement preuve d'empathie et considération les uns avec les autres?

## Créer et maintenir activement un sentiment d'appartenance à la communauté en tant qu'équipe

*«Quand nous avons réalisé que nous nous voyions beaucoup moins, nous avons essayé de faire plus de choses ensemble, par exemple les pauses-café ou le repas de midi. Et depuis le déménagement, on le fait régulièrement.»*

### Description

Cette compétence s'applique aux membres d'une équipe. Chaque personne contribue activement à la cohésion de l'équipe. Cela se fait à la fois par des activités communes (pauses-café, repas de midi, événements, activités sportives, etc.) et en travaillant dans la même pièce.

### Mesures

- A-t-on discuté avec vos équipes du fait que la cohésion de l'équipe doit être établie plus activement qu'auparavant par chaque membre (p. ex. réunion d'équipe, séance d'information)?
- Les équipes savent-elles comment promouvoir activement la cohésion de l'équipe (p. ex. discussions d'équipe, repas de midi communs, pauses communes, présence définie d'une demi-journée pendant laquelle chacun travaille physiquement au même endroit dans le bureau flexible)?

## 3

## Adaptation des méthodes de travail

## Savoir faire face à une nouvelle situation

*«Il faut réfléchir au travail que l'on fait. Et essayer de s'y préparer du mieux qu'on peut.»*

*«On essaie de tirer le meilleur parti de ce qu'on a.»*

**Description**

Les personnes ayant cette compétence ont une attitude positive face à la nouvelle situation, elles cherchent activement des solutions aux défis et font des propositions constructives. Elles sont conscientes qu'il faut du temps pour s'habituer à de nouvelles situations. Elles s'intègrent au nouveau concept d'environnement de bureau et se donnent le temps de s'y habituer.

**Mesures**

- Vos collaborateur-trice-s ont-ils/elles été chargé-e-s d'échanger en groupe des informations sur les possibilités offertes par le nouveau bureau flexible?
- Vos collaborateur-trice-s ont-ils/elles été chargé-e-s de discuter en groupe de ce que sont les appréhensions et les défis et de la façon d'y faire face de manière positive?
- A-t-on déterminé où les propositions des collaborateur-trice-s peuvent être faites et comment elles peuvent ensuite être traitées?

## Gérer le bruit

*«Je pense que chacun réagit différemment au bruit. Parfois, je peux faire totalement abstraction du bruit, alors que d'autres jours, il me dérange. Maintenant, je parle beaucoup moins fort au téléphone. Je ne veux pas déranger les autres.»*

**Description**

La gestion du bruit consiste à réduire et à éviter le bruit. Les collaborateur-trice-s réduisent leurs propres émissions sonores, par exemple en parlant doucement ou en trouvant des réglages appropriés. Le bruit peut également être réduit en rappelant les règles avec bienveillance aux collaborateur-trice-s bruyant-e-s. Éviter le bruit signifie que les personnes exposées au bruit se retirent dans des environnements calmes ou s'isolent avec des casques, par exemple.

**Mesures**

- Le savoir-vivre au bureau (règles du jeu) est-il clairement défini quant à la façon dont le bruit doit être géré?
- Vos collaborateur-trice-s sont-ils/elles au courant des mesures de réduction du bruit (p. ex. séance d'information, lettre d'information)?
- Fournissez-vous à vos collaborateur-trice-s des moyens d'éviter le bruit (p. ex. des casques à réduction active de bruit «Active Noise Cancellation), des espaces silencieux où se retirer ou des lieux de communication où les autres ne sont pas dérangés)?

## Établir, appliquer et adapter des règles

*«Il fallait établir des règles. Par exemple, seules les boissons dans des contenants refermables peuvent être consommées au bureau. Ou on ne mange pas au bureau. Et il était important pour nous que ces règles s'appliquent à toutes les équipes sur tout l'étage.»*

### Description

Cette compétence vaut avant tout pour les cadres. Les personnes ayant cette compétence appliquent les règles de manière systématique en veillant au respect de la réglementation (p. ex., par le contrôle). Mais les règles doivent parfois être adaptées pour diverses raisons (p. ex., si elles perturbent le flux de travail). Dans ce cas, le cadre est ouvert à l'élaboration de nouvelles règles plus appropriées, en collaboration avec les personnes concernées.

### Mesures

- Les règles et leur portée (p. ex. valables pour un étage entier) sont-elles clairement définies dans le savoir-vivre au bureau (règles du jeu)?
- Les collaborateur-trice-s connaissent-ils/elles les règles et ont-ils/elles pu poser des questions (p. ex. séance d'information, réunion d'équipe)?
- Existe-t-il un concept ou une documentation sur la manière et le moment de contrôler le respect des règles?
- L'utilité et l'exhaustivité des règles font-elles de temps à autre l'objet d'une réflexion avec les collaborateur-trice-s, et les règles sont-elles ensuite ajustées si nécessaire?

## Être ouvert aux ajustements

*«Pour l'instant, nous essayons de déterminer si nous pouvons améliorer les différents espaces. Nous étions partis du principe qu'un grand nombre de postes de travail individuels seraient nécessaires. Mais maintenant, nous constatons qu'ils sont très rarement utilisés.»*

### Description

Après avoir emménagé dans un bureau flexible, les collaborateur-trice-s adaptent tout d'abord leurs procédures de travail en permanence. Les cadres peuvent alors être confrontés à de nouvelles préférences, à de nouveaux besoins et à de nouveaux rejets des conditions spatiales. Dans ce cas, les cadres sont disposés à modifier ou à adapter les conditions spatiales en collaboration avec les collaborateur-trice-s (p. ex. plus ou moins de certains espaces, adaptation de l'infrastructure technique, adaptation de la décoration).

### Mesures

- Les collaborateur-trice-s ont-ils/elles la possibilité de déposer des adaptations nécessaires des règles existantes, des locaux de bureau, etc. (p. ex. dans un backlog dédié aux améliorations et accessible à tous)?
- Le budget et les ressources sont-ils disponibles pour faire des ajustements après le déménagement?
- Les cadres savent-ils à qui s'adresser si des changements doivent être apportés à l'environnement de bureau (p. ex. lettre d'information, hotline)?

## 4

## Leadership visionnaire

## Réfléchir au style de leadership dans la nouvelle situation et l'adapter le cas échéant

*«Par exemple, la formation au leadership. C'est arrivé avant le déménagement. Nous nous demandions: <comment devons-nous diriger de nouveaux locaux après le déménagement?>»*

**Description**

Les cadres sont conscients que le style de leadership doit être adapté lorsqu'ils déménagent dans un bureau flexible. Si nécessaire, ils acquièrent des connaissances en leadership dans des bureaux flexibles afin de développer un style de leadership approprié.

**Mesures**

- Vos cadres suivent-ils à l'avance une formation au leadership dans le cadre de laquelle on réfléchit conjointement au style de leadership approprié et on le développe? (P. ex., faire un exercice mental: 1. déterminer les trois tâches de leadership les plus importantes; 2. imaginer comment celles-ci pourraient se dérouler dans le nouveau bureau flexible.)
- Vos cadres ont-ils été chargés de réfléchir à leur style de leadership et reçoivent-ils régulièrement des feed-back sur leur style de leadership de la part de leurs équipes?
- Avez-vous invité des cadres expérimentés provenant de bureaux flexibles et avez-vous échangé des idées avec eux (p. ex. atelier sur le leadership)?

## Réfléchir à la structure de la collaboration avant le changement et l'adapter si nécessaire

*«Nous en avons discuté avec l'équipe de direction. Qu'est-ce qui sera différent après le déménagement? Doit-on changer notre façon de travailler?>»*

**Description**

Les cadres sont conscients que le déménagement dans un immeuble de bureaux flexibles s'accompagne de nouvelles directives, d'un grand nombre de nouveaux postes de travail et d'une nouvelle configuration spatiale. Il peut être nécessaire d'adapter les pratiques de travail (p. ex. repas d'affaires pour rester en contact, règles et lignes directrices). Faire participer à ce processus les personnes que l'on dirige peut contribuer à la fois à les sensibiliser et à leur faire accepter la situation.

**Mesures**

- Vos cadres ont-ils discuté à l'avance de la question de savoir si les pratiques de travail antérieures ont été touchées par le déménagement et s'il y aurait lieu de les modifier (p. ex. atelier sur le leadership)?
- Les cadres ont-ils réfléchi avec les personnes qu'ils dirigent à la nécessité de modifier certaines pratiques, procédures et processus de travail dans le nouveau bureau (p. ex. retraites d'équipe, réunions informelles, pauses communes)?

### Identifier et mettre en œuvre les besoins en matière de formation

*«C'est là que j'ai réalisé que nous devons nous entraîner. «Comment te comportes-tu? Tu ne peux pas faire tout le bruit que tu veux.» Il faut pouvoir travailler de l'autre côté sans être trop dérangé.»*

#### Description

Les cadres sont conscients que le passage à un bureau flexible peut nécessiter de nouvelles compétences (p.ex. un travail sans papier, des compétences en communication, des compétences techniques, des compétences télé-travail). Les cadres savent exactement quelles compétences leurs collaborateur-trice-s possèdent déjà et lesquelles doivent être développées (p.ex. formation, ateliers).

#### Mesures

- Chaque cadre a-t-il une vue d'ensemble des compétences nécessaires dans le nouveau bureau flexible, des personnes qui devraient y être formées et de la manière dont elles devraient l'être (p.ex., stratégie de développement)?
- Avez-vous demandé à vos cadres de discuter des besoins de formation au sein de leurs équipes?

### Planifier les mesures de changement de façon opportune et sensée

*«Nous avons toujours informé les gens à temps. Puis, tout le monde a été volontairement autorisé à visiter le nouveau bâtiment à l'avance. Après le déménagement, nous avons eu une journée de présentation. Des assistants étaient là pour répondre à toutes les questions.»*

#### Description

Les cadres connaissent le calendrier prévu par l'équipe de projet pour les mesures de changement. De plus, ils déterminent (au besoin en consultation avec les RH, l'équipe de projet ou les responsables du changement) les mesures par lesquelles ils seconderont eux-mêmes leurs collaborateur-trice-s dans le processus de changement (p.ex. informations, annonces, mesures de formation, fourniture de ressources).

#### Mesures

- Vos cadres ont-ils été informés du moment où l'équipe de projet a planifié les mesures de changement et quelles sont ces mesures? Et ont-ils pu donner leur avis en retour?
- Les cadres échangent-ils régulièrement de l'information avec le responsable principal du changement ou du projet au sujet des mesures prévues (p.ex. réunions sur le changement)?
- Les cadres ont-ils reçu une formation leur permettant de comprendre leur rôle et leurs responsabilités dans le processus de changement et de déterminer comment ils peuvent seconder leur équipe dans le processus de changement?
- Vos cadres ont-ils été chargés de déterminer les activités ou les mesures qu'ils prendront eux-mêmes pour soutenir le changement au sein de leur équipe?

## 5

## Leadership adapté

## Être un modèle à suivre

*«Même notre CEO n'a plus de bureau attitré.»*

**Description**

Les cadres ont une attitude positive à l'égard du processus de changement et voient les avantages de la nouvelle situation. Ils restent calmes et sont conscients que les graves appréhensions ne se concrétisent pas forcément. Ils communiquent consciemment cette attitude aux personnes qu'ils dirigent afin de pouvoir faire face au changement en tant que modèle positif et détendu. Même après le changement, les cadres sont un modèle, en suivant les règles et en présentant les avantages des divers espaces flexibles.

**Mesures**

- Les cadres ont-ils été informés de l'importance de leur fonction de modèle (p. ex. dans le cadre d'un atelier sur le leadership)?
- Vos cadres ont-ils été chargés de déterminer sur quels points ils souhaitent assumer un rôle de modèle et comment cela doit être vécu exactement (p. ex. dans le cadre d'un atelier sur le leadership)?

## Associer les collaborateur-trice-s

*«J'aimais bien le système des ambassadeurs: des représentants de chaque équipe étaient associés aux décisions.»*

**Description**

Le cadre associe les collaborateur-trice-s au processus de changement en formant des groupes d'utilisateurs (au besoin en consultation avec l'équipe de projet) et en les tenant régulièrement informé-e-s de l'état du changement (top-down). Associer les collaborateur-trice-s, c'est aussi communiquer leurs préoccupations et leurs besoins à la direction (bottom-up).

**Mesures**

- Tous les collaborateur-trice-s peuvent-ils/elles participer au processus de changement par l'intermédiaire de leur ambassadeur d'équipe/agent de changement/ambassadeur (p. ex. sounding board, ateliers, votes, processus de feed-back)?
- Les cadres savent-ils clairement à quel moment les informations doivent être transmises à leur équipe (concept de communication en consultation avec le responsable du changement) et comment les commentaires de l'équipe peuvent être transmis à l'équipe de projet?

## Répondre aux besoins individuels

*«L'un de mes collaborateurs a eu du mal à accepter le changement. Je l'ai donc guidé sur la façon de se défaire des anciens schémas et d'en venir graduellement au nouveau. Ça n'a pas été facile pour lui, mais il va bien maintenant.»*

### Description

Les cadres adaptent individuellement le soutien qu'ils apportent à leurs collaborateurs. Si, par exemple, des personnes ont des difficultés particulières avec les changements, ils les accompagnent de plus près. Le fait que l'équipe ne soit plus au même endroit dans des bureaux flexibles rend difficile le maintien de la cohésion de l'équipe. Certaines personnes se mettent alors un peu en retrait de l'équipe. Le cadre les approche activement et les motive à intégrer à nouveau davantage l'équipe (voir compétence «Créer et maintenir activement un sentiment d'appartenance à la communauté en tant qu'équipe»).

### Mesures

- Les cadres sont-ils sensibilisés au fait d'accompagner plus étroitement certaines personnes dans le processus (p. ex. atelier sur le leadership)?
- Les cadres comprennent-ils clairement quels sont les signes indiquant qu'une personne devrait être accompagnée de plus près (p. ex. atelier sur le leadership)?

# 4 Informations complémentaires et glossaire

## Informations complémentaires

- Document de travail 36 – [Nouveaux environnements de travail: développement de compétences visant à réduire le stress](#)
- [Environnements de bureaux et Workplace Change Management favorables à la santé – guide](#); *remarque: les chapitres 1.5, 2.3 et 3.5 traitent explicitement de la question des compétences.*

Vous trouverez d'autres offres et outils sur [www.fws-office.ch](http://www.fws-office.ch)

## Glossaire

- **Backlog dédié aux améliorations:** il s'agit d'une liste de tous les feed-back/suggestions qui devraient être examinés et mis en œuvre. À chaque instant, je vois l'état d'avancement (par ex. lors du contrôle, de la planification, du rejet, de l'exécution). Il peut être converti numériquement (liste/kanban) ou physiquement (mur de feed-back).
- **Exercice mental:** au cours d'un exercice mental, je passe en revue le plan ou une maquette du nouvel environnement de bureau et j'imagine les tâches typiques de travail et de leadership qui s'y déroulent. Je passe mentalement une journée de travail au nouveau bureau.
- **Les ambassadeurs d'équipe/agents de changement/représentants des utilisateurs/ambassadeurs** sont des collaborateur-trice-s sélectionné-e-s qui représentent les opinions et les besoins des collaborateur-trice-s. Ils ou elles sont mobilisé-e-s dans les projets de changement afin de créer une interface entre l'équipe de projet et les utilisateur-trice-s. Cela permet d'associer les collaborateur-trice-s dans le processus et de transmettre des informations.
- **Les casques «Active Noise Cancellation»** permettent de réduire le bruit ambiant par simple pression sur un bouton et conviennent donc aux personnes sensibles au bruit dans les zones bruyantes.
- **Les espaces** sont les différentes zones de votre bureau, telles que les postes de travail, les salles de conférence, les salles de réunion, les lounges, les groupes de réflexion.
- **Le matériel de remplacement/recharge** est par exemple les stylos, le papier d'imprimante, les perforatrices, les Post-it, les enveloppes
- **Le savoir-vivre au bureau/les règles du jeu** sont des règles de communication, de comportement ou d'utilisation dans l'environnement de bureau. Elles incluent des sujets tels que les lieux de conversation et de détente, la propreté, la possibilité de réserver les lieux, la durée d'utilisation, les relations avec les visiteurs.

