

Décembre 2015



Document de travail 36

## Nouveaux environnements de travail: développement de compétences visant à réduire le stress

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs-maladie. En vertu de son mandat légal (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19), elle exécute des mesures destinées à promouvoir la santé. La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de Fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Actuellement, chaque personne verse, en Suisse, un montant de CHF 2.40 par année en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs-maladie pour le compte de la Fondation. Informations complémentaires: [www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

Dans la série «**Document de travail de Promotion Santé Suisse**», la Fondation publie des travaux réalisés par elle-même ou sur mandat. Ces documents de travail ont pour objectif de soutenir les expertes et experts dans la mise en place de mesures dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention. Le contenu de ces derniers est de la responsabilité de leurs auteurs. Les documents de travail de Promotion Santé Suisse sont généralement disponibles sous forme électronique (PDF).

## **Impressum**

### **Editeur**

Promotion Santé Suisse

### **Auteurs**

Dr Barbara Degenhardt, Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse

Dr Johann Weichbrodt, Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse

Dr Annina Coradi, Witzig The Office Company

Andreas Wieser, Promotion Santé Suisse

### **Direction du projet Promotion Santé Suisse**

Andreas Wieser, Promotion Santé Suisse

### **Série et numéro**

Promotion Santé Suisse Document de travail 36

### **Forme des citations**

Degenhardt, B.; Weichbrodt, J.; Coradi, A.; Wieser, A. (2015). *Nouveaux environnements de travail: développement de compétences visant à réduire le stress*. Promotion Santé Suisse, document de travail 36, Berne et Lausanne

### **Crédit photographique image de couverture**

iStockphoto

### **Renseignements et informations**

Promotion Santé Suisse

Dufourstrasse 30, case postale 311, CH-3000 Berne 6

Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00

[office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch)

[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

### **Texte original**

Allemand

### **Numéro de commande**

03.0053.FR 12.2015

La présente publication est également disponible en allemand (numéro de commande 03.0053.DE 12.2015).

### **ISSN**

2296-5696

### **Télécharger le PDF**

[www.promotionsante.ch/publications](http://www.promotionsante.ch/publications)

# Editorial

## **La gestion de la santé en entreprise: notre priorité à long terme**

Le domaine «Santé psychique et stress» est un thème prioritaire de la stratégie à long terme 2007–2018 de Promotion Santé Suisse. Le 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 la majorité des actifs travaillent 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 collaboration avec les milieux économiques et scientifiques, des produits et des prestations dédiés à la gestion de la santé en entreprise. En les mettant en œuvre, les entreprises investissent dans la santé de leurs collaborateurs. L'objectif est de favoriser la performance et la bonne santé de ces derniers, de réduire l'absentéisme, de mettre l'accent sur une présence en bonne santé, de renforcer les liens avec l'employeur et, ainsi, d'augmenter la compétitivité. Promotion Santé Suisse s'attache à adapter ses offres aux besoins de ses partenaires en concertation avec eux et à développer de nouvelles prestations.

## **Développement de compétences individuelles permettant de répondre aux exigences du nouvel environnement de travail**

Dans le secteur des services, les frais de location et d'exploitation constituent le deuxième plus gros poste de dépenses après les frais de personnel. Il n'est donc pas étonnant que nombre d'entreprises cherchent des solutions plus économiques. Le desk sharing et les environnements de travail flexibles font l'objet de discussions dans la plupart des entreprises et sont de plus en plus souvent mis en œuvre. Parallèlement aux exigences toujours croissantes du marché et de la société, le chemin pour accéder à ces nouveaux environnements et, plus tard, le fait d'y travailler constituent également un défi majeur pour les employés et les cadres. Il est dès lors évident qu'un changement d'environnement de bureau exige un développement des compétences individuelles des cadres et des collaborateurs.

Andreas Wieser  
Promotion Santé Suisse

# Table des matières

<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>6</b>
1.1 Nouveaux environnements de travail et flexibilisation du travail	6
<b>2 Nouveaux défis pour les collaborateurs</b>	<b>7</b>
2.1 Définition des compétences	7
2.2 Compétences permettant une utilisation propice à la santé des nouveaux environnements de travail	8
2.2.1 Compétences techniques et médiatiques	8
2.2.2 Compétence sociale	9
2.2.3 Compétence en matière de gestion de l'espace	10
Regard en coin 1: Pause-café avec le robot Pepper	11
2.2.4 Compétence en matière d'autogestion	13
Regard en coin 2: Travailler avec une carte et une boussole au bureau	13
2.3 Conclusions pour le travail quotidien	15
<b>3 Nouveaux défis pour les cadres</b>	<b>17</b>
3.1 Un modèle-cadre pour les compétences de conduite	17
3.2 Compétence en matière de conduite propice à la santé dans de nouveaux environnements de travail	18
3.2.1 Compétence en matière de conduite axée sur les objectifs	19
Regard en coin 3: Qu'est-ce que tu m'offres?	21
3.2.2 Compétence de la direction concernant la charge de travail des collaborateurs	22
3.2.3 Compétence médiatique	23
Regard en coin 4: Chatte avec moi – je vais te guider!	24
3.2.4 Compétence en matière de gestion de l'espace	26
3.3 Conclusions pour le travail quotidien de conduite	26
<b>4 Perspectives</b>	<b>28</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>29</b>

# Management Summary

La pression sur les coûts, l'amélioration de l'efficacité, l'innovation ainsi que la nécessité de s'adapter au marché imposent de nouveaux défis aux collaborateurs et aux cadres. L'adaptation spatiale de l'environnement de travail est une mesure privilégiée pour diminuer les coûts et accroître l'innovation au sein de l'entreprise. Desk sharing, multi-space, bureaux flexibles ou espaces de coworking... une chose est sûre: la création de nouveaux environnements de travail a le vent en poupe.

## **Les défis et les opportunités des nouveaux environnements de travail**

A première vue, cette tendance implique de nouvelles contraintes pour le personnel. On oublie souvent qu'elle offre également des opportunités. Il est nécessaire d'étudier ce thème, qui ne concerne pas uniquement les spécialistes des ressources humaines, mais également ceux de la gestion de la santé. Il est capital que les cadres et les collaborateurs étudient les possibilités qui s'offrent à eux pour évoluer dans ces nouveaux environnements de travail en restant performants et en bonne santé.

## **Développement de compétences visant à réduire le stress**

La santé est une responsabilité partagée entre les employeurs et les employés. Les collaborateurs sont bien conseillés lorsqu'ils connaissent les compétences qui les aident à relever les défis auxquels ils font face sans éprouver de stress. Par ailleurs, il est important d'aborder activement le développement de ces compétences. Les compétences suivantes peuvent notamment engendrer un travail sain:

- 1) utilisation de la technologie et des médias, 2) comportement social, 3) choix adapté du lieu de travail et 4) autogestion.

## **Compétences de conduite à fort impact**

Dans la mesure où la conduite a une influence notable sur la santé psychique des collaborateurs, il convient tout particulièrement de veiller à développer les compétences des cadres dans le domaine de la conduite propice à la santé dans de nouveaux environnements de travail. Les compétences suivantes doivent plus particulièrement être développées dans le contexte des nouveaux environnements de travail: 1) compétence en matière de conduite axée sur les objectifs, 2) compétence de la direction concernant la charge de travail des collaborateurs, 3) compétence médiatique et 4) compétence en matière de gestion de l'espace.

## **Développement basé sur une prise de conscience et formation**

Le changement continu requiert un développement permanent de la part des collaborateurs et des cadres dirigeants. Il convient tout d'abord de prendre conscience des changements, d'identifier les compétences nécessaires et de se les approprier, afin que des changements favorables à la santé puissent être obtenus au niveau du comportement et éventuellement de l'attitude. Afin d'y parvenir, les employeurs sont tenus d'organiser des formations adéquates, d'allouer le temps nécessaire à la réflexion et au développement et d'instaurer une culture de l'apprentissage.

# 1 Introduction

La pression sur les coûts et sur l'innovation engendre des changements constants et toujours plus rapides, également en ce qui concerne l'environnement des bureaux. Les nouveaux environnements de travail sont dans l'air du temps. Pour les collaborateurs, le poste de travail comporte une charge émotionnelle extrêmement forte. Les modifications apportées au poste de travail physique ne sont pas sans conséquence. C'est pourquoi une telle adaptation peut constituer une contrainte supplémentaire et se répercuter sur la santé psychique des collaborateurs. Les trois termes contraintes (ou stressseurs) – ressources – bien-être (cf. fig. 3, p. 17) constituent la base de la recherche dans le domaine de la santé psychique et du stress. Le fait que nous soyons soumis à des contraintes professionnelles et privées est dans la nature même de l'homme. Sans ces contraintes, nous ne nous serions pas développés. Il faut toutefois veiller à trouver un équilibre entre contraintes et ressources. Si l'individu est confronté à plus de contraintes qu'il ne dispose de ressources à long terme, il peut en résulter du stress, de l'épuisement et des maladies psychiques.

Les nouveaux environnements de travail ont une influence directe sur les contraintes et les ressources des collaborateurs. Nous sommes appelés à développer nos compétences pour ne pas vivre les situations uniquement comme des contraintes et être capables d'y puiser des ressources. Le présent document de travail aborde donc les questions suivantes:

- Quelles compétences individuelles peuvent aider les collaborateurs et les cadres à travailler de manière saine dans de nouveaux environnements professionnels et comment ces compétences peuvent-elles être stimulées?
- Quelles sont les compétences dont les cadres ont besoin dans de nouveaux environnements de travail pour garantir un travail sain et comment ces compétences peuvent-elles être stimulées?

## 1.1 Nouveaux environnements de travail et flexibilisation du travail

Le plus souvent, on entend par «nouveaux environnements de travail» des environnements de bureau flexibles, tels que des locaux basés sur des concepts multi-space, des bureaux flexibles ou des espaces de coworking. Kleibrink (2012) décrit l'évolution du travail au bureau et les caractéristiques formelles des différents types de bureau, ainsi que leurs avantages et inconvénients. Cette évolution englobe le bureau cellule, le bureau open-space, le bureau multi-space, le bureau-combi, le bureau flexible (également appelé business club) ainsi que les espaces de coworking. Les bureaux flexibles se sont développés à partir des concepts de bureau multi-space. Ils se distinguent de ces derniers par le fait qu'il n'y a plus de places de travail attribuées individuellement (p. ex. Kleibrink, 2012): les places de travail sont partagées. On parle ainsi de desk sharing ou de concepts de bureau non territoriaux, dans lesquels les zones de travail et de repos sont utilisées sur un pied d'égalité par tous les collaborateurs. Lorsque l'on évoque aujourd'hui les nouveaux environnements de travail ou les environnements de travail modifiés, il est souvent question, outre la flexibilisation des lieux et horaires de travail, d'une évolution du travail et du rôle du salarié au sein de l'entreprise. Dans ce nouvel environnement de travail, les collaborateurs se voient imposer de nouvelles exigences. Hornberger (2006) explique que l'individualisation des conditions de travail amène les employés à assumer un nouveau rôle, celui des «travailleurs-entrepreneurs». Cette évolution a également des conséquences sur la gestion de la santé en entreprise. Pour chacune des tâches qu'ils assument, les employés doivent désormais évaluer et organiser de manière autonome leurs conditions de travail. Ils deviennent ainsi concepteurs de leurs propres conditions de travail, ce qui inclut également un environnement de travail favorable à la santé (cf. Böhle, 2010).

## 2 Nouveaux défis pour les collaborateurs

Les environnements de travail créent les conditions physiques (p. ex. température de la salle, technologie de l'information et de la communication) et socio-organisationnelles (p.ex. culture de l'entreprise, ambiance dans l'équipe). Ils ont donc une influence directe et indirecte sur la santé des collaborateurs. Il s'agit donc de définir les compétences dont les employés et les cadres ont besoin – ou qu'ils doivent développer – pour travailler de manière productive et saine dans de nouveaux environnements de bureau et de savoir stimuler celles-ci.

### 2.1 Définition des compétences

Il existe différentes conceptualisations de la compétence et des types de compétences. En ce qui concerne les compétences pertinentes pour la carrière professionnelle, Defillipi et Arthur (1994) distinguent par exemple les catégories «savoir pourquoi», «savoir comment» et «savoir avec qui». Les distinctions entre les champs d'action sont également largement répan-

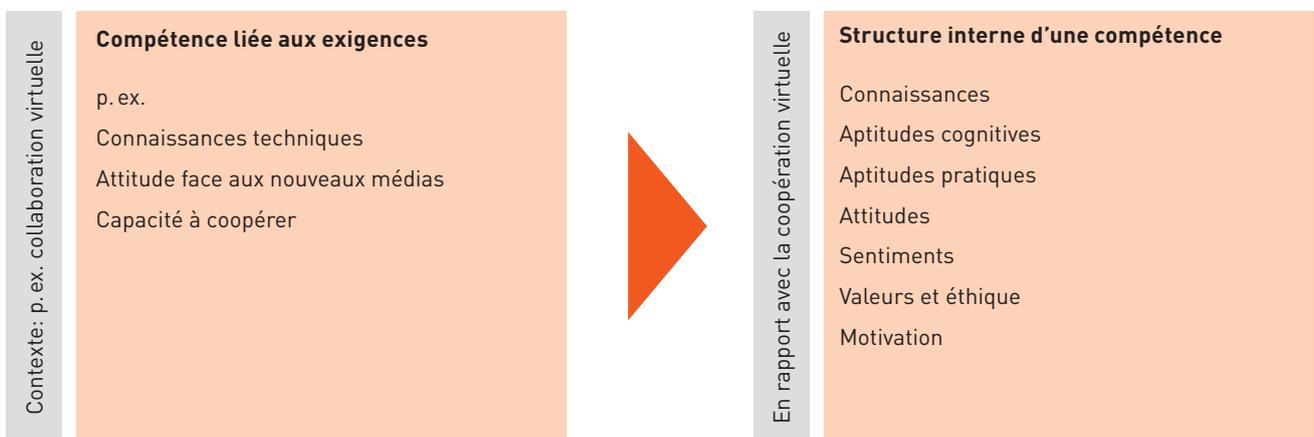
dues. Citons par exemple les compétences techniques, méthodologiques, sociales et médiatiques.

Les définitions courantes de la compétence ainsi que les atouts et limites qui en résultent pour la pratique et la recherche ont été discutés dans le cadre du projet DeSeCo de l'OCDE. Le résultat proposé est une conceptualisation pragmatique (Weinert, 2001, p. 62 ss). La structure d'une compétence doit refléter la structure (psychologique) des exigences du contexte. Ces exigences spécifiques aux tâches ou à la situation doivent être suffisamment complexes. Pour répondre aux exigences, il faut des compétences et aptitudes cognitives et, dans la plupart des cas, liées à la motivation, à l'éthique, à la volonté et/ou à des dimensions sociales. De plus, nombre de ces conditions doivent pouvoir être acquises (cf. figure 1).

Pour l'identification et la maîtrise des compétences, il est pertinent de distinguer les compétences, les compétences-clés et les métacompétences (Weinert, 2001). Il s'agit d'une compétence-clé lorsque cette compétence est utilisée pour maîtriser diffé-

FIGURE 1

Les exigences d'un contexte définissent la structure interne d'une compétence



(modifié d'après DeSeCo, Rychen & Hersh Salganik, 2003, fig. 1, p. 44)

rentes exigences équivalentes de la vie quotidienne, professionnelle ou sociale. Les métacompétences décrivent les connaissances factuelles et processuelles qui confèrent à une personne la capacité d'évaluer l'existence, l'application et l'apprentissage de ses propres compétences (Weinert, 2001). Comme indiqué précédemment, les compétences sont considérées comme dépendantes du contexte, car les individus agissent toujours dans des contextes, dans lesquels ils coordonnent leurs interactions et leurs relations avec les autres dans le temps et dans l'espace (Windeler, 2014; cf. Ortman, 2014; Rychen & Hersh Salganik, 2003; Weinert, 2001). Les nouveaux environnements de bureau constituent de tels contextes sociophysiques ou encore des settings comportementaux (cf. Gisbon, 1982). Avec leurs structures architecturales et techniques, l'aménagement des zones fonctionnelles, de l'ameublement, mais aussi les règles explicites et implicites de comportement et d'utilisation ainsi que la culture d'entreprise, les nouveaux environnements de travail influencent le comportement au travail et en pause des collaborateurs et des cadres ou sont modifiés par ces derniers et adaptés aux habitudes de travail individuelles ou spécifiques au groupe.

Les compétences des collaborateurs ne représentent pas seulement des ressources destinées à la création de valeur pour les organisations. Elles peuvent aussi être considérées comme des ressources personnelles au niveau individuel, qui contribuent à la performance au travail du collaborateur, ainsi qu'au maintien de sa santé individuelle et de son bien-être. Les ressources personnelles (p.ex. connaissances, aptitudes), que l'activité de travail contient en elle-même (p.ex. marge de manœuvre décisionnelle, possibilités de contrôle; cf. Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012), et les ressources spécifiques à l'environnement (p.ex. possibilités de mouvement, protection contre le bruit, appui des collègues, système de réservation de salle simplifié; cf. Windlinger, Konkol, Schanne, Sesboüe & Neck, 2014) contribuent au maintien de la santé dans l'environnement de travail. Les compétences utilisées comme ressources pour répondre de manière appropriée aux exigences imposées dans le cadre du travail peuvent réduire ou empêcher le stress de manière directe ou indirecte (cf. Ulich & Wülser, 2009, cité d'après Kauffeld, 2011).

## 2.2 Compétences permettant une utilisation favorable à la santé des nouveaux environnements de travail

«La gestion de la santé personnelle prend une importance accrue dans les structures flexibles. Il convient par conséquent de s'assurer, autrement que jusqu'à présent, que les employés disposent également des compétences et ressources nécessaires pour pouvoir assumer cette responsabilité de manière appropriée» (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2012, p. xii; cf. Hornberger, 2006). Même si des appels plus ou moins urgents ont été lancés, la quantité des résultats actuellement disponibles sur les compétences individuelles contribuant à une utilisation favorable à la santé de nouveaux types de bureau tels que les bureaux multi-space, les bureaux flexibles ou le desk sharing, n'est pas suffisante. Dans la grande majorité des cas, les personnes interrogées travaillent de manière flexible, tant sur le plan géographique que temporel. Elles combinent donc en grande partie le travail dans l'entreprise avec du télétravail ou home office (p.ex. Degenhardt, Gisin & Schulze; Gisin, Schulze & Degenhardt; Zimmermann). De même, les aspects relatifs à l'espace ne sont pas toujours détaillés et les facteurs de succès individuels du travail distribué (O'Neill, Hambley & Chatellier, 2014), les défis et les facteurs de réussite ou d'échec du «travail mobile et flexible» (Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015) ainsi que les dix principales aptitudes pour réussir dans le monde du travail actuel (Robles, 2012) sont étudiés. La situation actuelle ne permet donc pas encore de tirer des conclusions sur les compétences d'utilisation favorables à la santé en fonction des types de bureau spécifiques. Les compétences individuelles identifiées pour garantir un travail sain dans les nouveaux environnements de travail sont requises par les employés de tout niveau hiérarchique. Elles concernent quatre champs d'action: 1) l'utilisation de la technologie et des médias, 2) le comportement social (p.ex. vis-à-vis des collègues, des supérieurs, des clients, communication informelle), 3) le choix adapté du lieu de travail et 4) l'autogestion. Elles sont présentées ci-après.

### 2.2.1 Compétences techniques et médiatiques

La communication et la collaboration virtuelles à l'aide de messages instantanés, de «réunions Skype», d'accès depuis l'extérieur au serveur de l'entreprise

via un client VPN ou le travail depuis différents appareils dans le «cloud» ne sont que quelques-unes des nombreuses facettes du travail mobile. On ne s'étonnera donc pas qu'une utilisation compétente et ciblée des nouveaux outils de communication et de collaboration soit devenue une condition essentielle pour réussir à travailler dans les nouveaux environnements de travail (Degenhardt, Gisin & Schulze; Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015). Cette capacité à communiquer par voie numérique ainsi qu'une certaine affinité avec les médias et un solide savoir-faire en matière de technologie de l'information facilitent la collaboration virtuelle avec les collègues, les supérieurs, les mandataires et les clients (Degenhardt et al.).

Si ces qualités font défaut ou sont insuffisantes, il est difficile de réaliser un travail individuel et collectif efficient sur des sites changeant fréquemment. Il peut en résulter des malentendus provoqués par une mauvaise utilisation des médias, des pertes de données, un double traitement de tâches, un manque de communication «face à face» de nature informelle, des incertitudes quant aux relations et à l'estime de ses collègues ou de ses supérieurs, des inégalités face à l'information dans l'équipe, etc. qui peuvent éventuellement devenir une contrainte.

Une utilisation des technologies adaptée de manière optimale au type d'interaction sociale et à l'activité concernée, ainsi qu'une utilisation responsable des appareils et des outils de communication privés et adaptés à l'entreprise ont été identifiées comme étant des conditions nécessaires à une gestion adaptée des limites (boundary management) (cf. compétence sociale) (Gisin, Schulze & Degenhardt; Weichbrodt et al., 2015).

Il est intéressant de noter que, dans deux études transversales évaluant l'importance des compétences technologiques chez les télétravailleurs réguliers en tant que nouvelle condition de succès pour le travail flexible, celle-ci a légèrement diminué sur une période de deux ans (cité par 14,1% en 2012 et par 10,5% en 2013), tandis qu'une importance accrue a été attribuée à diverses conditions individuelles (2012: 70,2%, 2013: 82,5%) (Degenhardt et al.).

### 2.2.2 Compétence sociale

Le rôle important de la compétence sociale dans le quotidien professionnel de nombreux métiers ne fait pas de doute, notamment dans le domaine des services. Dans les nouveaux concepts de bureau, tels

que les bureaux flexibles en combinaison avec du travail à domicile en alternance ou dans des bureaux proposant un concept de desk sharing, de nouvelles exigences sont imposées au comportement social de chaque collaborateur et peuvent devenir des défis voire des contraintes si elles ne sont pas suffisamment prises en compte.

Dans le cadre d'une étude d'intervention de plusieurs semaines, Weichbrodt, Sprenger, Steffen, Tanner, Meissner et Schulze (2013) ont interrogé des pendulaires, qui étaient confrontés aux défis du travail flexible. La coordination avec les collègues et les supérieurs apparaît comme un nouveau défi du travail mobile. De la même manière, des actifs qui alternent régulièrement entre le travail au bureau principal et le travail à domicile ont également déclaré que le travail mobile et flexible sollicitait davantage leur capacité de mise en réseau, le réseau et la pensée connectée (Degenhardt et al.). Ces télétravailleurs réguliers perçoivent la gestion de l'accessibilité et de la réactivité par rapport aux autres acteurs sociaux, ainsi que le maintien du flux d'information comme un nouveau défi, considérant les compétences sociales comme le troisième domaine de compétences le plus important sur quatre. Vis-à-vis de leurs collègues, de leurs supérieurs et de leurs clients, ils identifient par ailleurs la capacité à travailler en équipe, à gérer les conflits et à coopérer comme de nouvelles exigences. De même, sur la base d'un sondage effectué auprès de 57 cadres (branches et formes de bureau non communiquées), Robles (2012) parvient à la conclusion que le travail en équipe (p.ex. être coopératif, bien s'entendre avec les autres) fait partie des dix principales «soft skills» en ce qui concerne le succès professionnel dans le monde du travail actuel.

Dans les nouveaux environnements de travail, l'aptitude au travail en équipe et à la coopération peut consister à négocier de nouvelles règles d'utilisation avec ses collègues et d'autres équipes au sujet des postes de travail aménagés en desk sharing. Les «travailleurs matinaux» qui cherchent toujours les meilleures places ou les collègues qui ne libèrent pas leur poste de travail malgré des réunions de plusieurs heures peuvent transformer la recherche de règles d'utilisation adaptées (p.ex. règles «clean desk») en un processus fastidieux. Dans ce contexte, les cadres considèrent la communication et la courtoisie comme des aptitudes interpersonnelles particulièrement importantes pour réussir professionnellement dans les univers de travail actuels (Robles, 2012).

De même, les collaborateurs obtiennent, par le biais du travail flexible et d'un pilotage simultané via des conventions d'objectifs, formellement plus d'autonomie pour décider quand ils fournissent leur prestation de travail et où. Ainsi, les membres d'une équipe de projet se voient, dans des cas extrêmes, uniquement dans des unités de coworking convenues de manière concrète et les collaborateurs et leurs supérieurs se rencontrent uniquement lors de réunions formelles visant à piloter le travail du collaborateur. Dans ce contexte, le thème de l'autopromotion dans l'entreprise et donc la mise en évidence y afférente de son travail vis-à-vis de ses supérieurs sont vécus par les collaborateurs comme un nouveau défi (Weichbrodt et al., 2015).

En plus d'une nouvelle conception du temps passé avec ses collègues ou ses supérieurs, la gestion de la solitude est considérée comme une nouvelle exigence, notamment dans le cas du télétravail (Degenhardt et al.). De même, la séparation de la vie professionnelle de la vie privée et la gestion adaptée des limites spatiales, techniques et temporelles de ces domaines de vie (boundary management) sont vécues comme de nouvelles exigences sociales (Gisin et al.; Weichbrodt et al., 2015).

### 2.2.3 Compétence en matière de gestion de l'espace

Les activités professionnelles typiques des travailleurs du savoir sont les suivantes: réunions de groupes de travail formelles et informelles (p.ex. visioconférences), entretiens bilatéraux (p.ex. appels téléphoniques), travail individuel et collectif nécessitant de la concentration et phases de repos seul ou en petit groupe. Pour ce faire, les nouveaux environnements de travail, tels que les bureaux multi-space ou flexibles, offrent plusieurs zones et espaces agencés différemment. Sans poste de travail fixe, les collaborateurs flexibles sont confrontés au défi quotidien de choisir la zone adaptée à leurs besoins en fonction de la tâche à effectuer, de leur forme physique et des règles d'utilisation formelles et informelles, l'objectif étant de pouvoir s'acquitter de leur tâche de manière optimale sans déranger leurs collègues, en menant par exemple des entretiens trop bruyants. Les lieux de travail et de repos formels et informels, réservables ou non réservables, peuvent se situer au même étage ou être répartis entre plusieurs étages ou bâtiments, ce qui ne favorise pas la simplicité d'utilisation.

Trouver un endroit adapté ou tout simplement un endroit pour conduire ses activités peut devenir un défi, aussi bien pour le collaborateur individuel que pour une équipe (p.ex. «home base» dans le multi-space) (Weichbrodt et al., 2015). Lorsque l'on demande par exemple à des employés, qui travaillent désormais par phase en alternance depuis leur domicile, dans quelle mesure ils doivent apprendre à trouver un lieu adapté pour exercer leur activité, presque 30% des personnes interrogées ont répondu dans une étude d'intervention qu'elles ont dû énormément apprendre à ce sujet et 47% un peu (Weichbrodt et al., 2013). Il est intéressant de constater que dans deux études, dans lesquelles des travailleurs flexibles ont été interrogés très ouvertement sur les nouveaux défis qu'ils ont à relever dans le contexte du travail flexible, la compétence liée à la gestion de l'espace n'a pas été mentionnée (Degenhardt et al.). Cela pourrait indiquer que de nombreux collaborateurs ne sont pas encore conscients du fait que d'autres compétences liées à la gestion de l'espace de travail sont nécessaires pour effectuer un travail sain dans le cadre du travail mobile, pour eux-mêmes et pour les rapports sociaux.

Dans le même temps, nombre d'entre eux réalisent qu'ils doivent désormais faire face à des exigences plus importantes dans le domaine de l'organisation de leur propre travail, notamment en ce qui concerne l'organisation de l'espace. Ainsi, les télétravailleurs réguliers travaillant en alternance considèrent la capacité à développer une bonne compréhension des tâches, une méthode de travail efficace, la planification, la coordination, la priorisation des tâches ainsi que la gestion du temps en général et de son temps de travail comme plus exigeantes qu'auparavant (Degenhardt et al.). De même, les collaborateurs d'entreprises qui se trouvent déjà dans une phase d'établissement du travail flexible trouvent que la présence physique commune sous forme d'échanges liés au travail mais aussi privés sans participation active devient de moins en moins importante et donc que cela exige plus de coordination et d'accords (Weichbrodt et al., 2015). Dans la planification du travail, il convient désormais de prendre en compte de manière ciblée la programmation et l'aménagement de discussions, également informelles, avec les collègues et les supérieurs pendant le travail et les pauses, car le soutien social et les relations personnelles constituent une ressource importante.

Par conséquent, la compétence en matière de gestion de l'espace comprend l'évaluation et la conception autonomes de conditions de travail sociophysiques, chose que les employés doivent faire pour chaque tâche de travail (cf. Hornberger, 2006; Böhle, 2010). Pour pouvoir le faire de manière réaliste dans des milieux de travail flexibles, les capacités individuelles d'analyse et d'organisation du travail sont considérées comme plus importantes.

### Regard en coin 1: Pause-café avec le robot Pepper

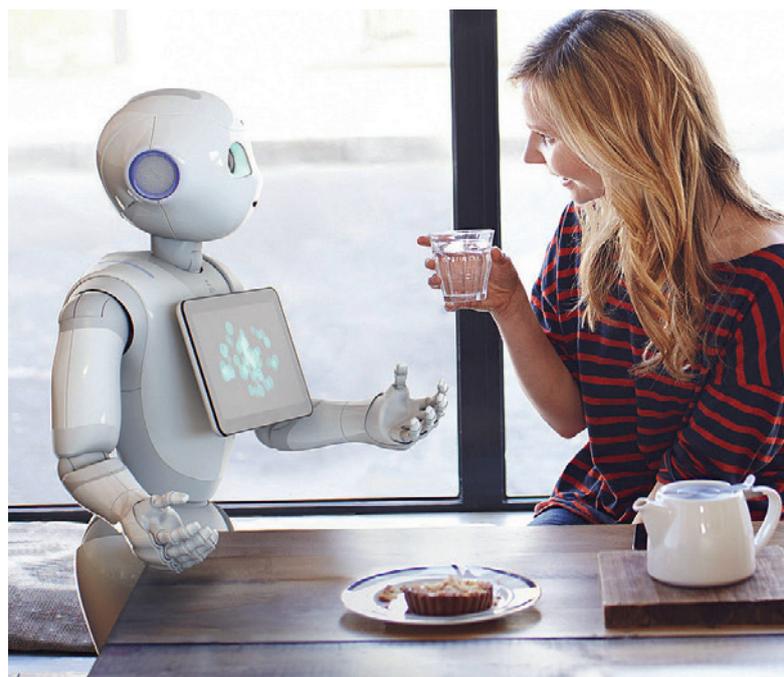
Actuellement, rien ne façonne davantage le monde que l'innovation. Les moteurs de l'innovation sont notamment les évolutions technologiques, telles que l'Internet des objets, la robotique avancée ou l'impression en 3D. Si l'innovation semble être sur toutes les lèvres, elle est difficile à cerner pour de nombreuses personnes. Cette situation provoque incertitude et malaise et peut conduire à des contraintes psychiques et du stress, lorsque de nouvelles compétences ne sont pas acquises.

Dr Karin Vey, responsable de l'innovation chez IBM, est titulaire d'un doctorat en physique et en psychologie. Elle explique dans une interview comment nous pouvons nous approprier les compétences nécessaires dans la gestion de l'innovation et pourquoi une certaine ouverture nous aide à mieux travailler et réaliser nos tâches sans stress.

**1. Nous travaillons déjà très intensément et partout avec des ordinateurs, des tablettes ou des smartphones. A l'avenir, nous serons de plus en plus assistés par des systèmes apprenants dans le domaine du savoir aussi. C'est nouveau et nous devons encore acquérir de précieuses expériences dans l'utilisation de ces systèmes. Où nous mènera cette évolution? Comment pouvons-nous y faire face?**

Jusqu'à présent, les machines et les ordinateurs intelligents étaient le seul apanage de la science-fiction, c'est pourquoi nous pouvons difficilement imaginer ce qui nous attend en réalité. Contrairement aux technologies actuelles, nous allons pouvoir nous entretenir à haut niveau avec des systèmes apprenants. Ces «assistants intelligents» vont parler avec nous, apprendre à connaître nos centres d'intérêt et nos préférences et nous assister dans le domaine du savoir. Ils peuvent revêtir de multiples formes: écran, espace d'interaction, objet ou robot. Dans les environnements cognitifs, nous allons être formellement

immergés dans des espaces de données visualisés, où nous pourrions interagir avec le monde numérique par le biais de la voix, des gestes et des mimiques. A l'intérieur d'un tel espace, les membres de la direction pourraient par exemple travailler en commun sur une nouvelle stratégie. Le système effectuerait en un temps record toutes les recherches nécessaires, proposerait des étapes de traitement et représenterait les données abstraites sous une forme imagée appropriée. Il s'agirait là d'une forme de conception des assistants intelligents. Les robots en sont une autre. Même lorsqu'ils ont une apparence humaine, nous sommes toujours conscients d'avoir à faire à quelque chose de différent. Les robots ne sont pas des êtres humains, ni des animaux mais autre chose. Ils peuvent être considérés comme un élément venant enrichir notre quotidien lorsqu'ils sont bien utilisés. Les assistants intelligents sont développés pour des domaines spécifiques et sont donc limités dans leur capacité d'action. Du point de vue de la polyvalence, nous sommes largement supérieurs aux machines. Au vu de l'état actuel du développement, cela ne devrait pas changer fondamentalement dans un avenir proche. Il s'agit de porter un regard réaliste sur ces nouveaux partenaires d'interaction et d'apprendre où ils peuvent nous soulager et comment ils peuvent nous aider à obtenir de meilleurs résultats.



Les collaborateurs sont-ils suffisamment ouverts pour passer leur pause-café avec le robot Pepper?

Source: Aldebaran Follow up on Images

**2. Serai-je capable de bâtir une relation sereine et ouverte avec des assistants intelligents? Imaginons-nous par exemple passer la pause-café en compagnie d'un robot. Echangerions-nous des expériences personnelles?**

Nous pourrions peut-être être amenés à parler de sujets personnels avec des systèmes apprenants, lorsque nous voulons éviter de nous confier à d'autres personnes. Dans certaines situations, nous pourrions utiliser des systèmes cognitifs pour mener des discussions dynamisées et étendues avec nous-mêmes, et clarifier ainsi des faits personnels. En revanche, si nous visons un échange réciproque, d'égal à égal, nous avons besoin d'échanger avec une personne dotée d'empathie, de motivation et de volonté. Si nous sommes assis face à un robot lors d'une pause-café, nous sommes conscients d'évoluer dans le cadre d'une relation asymétrique. Nous décidons de sa forme et de son intensité et contrôlons l'interaction.

**3. Il n'est pas rare que de telles innovations dans le monde du travail suscitent des craintes et des interrogations chez les personnes concernées. Pourquoi et comment faire face à ce type de situation?**

L'une des difficultés réside dans le fait que des images de machines toutes puissantes sont ancrées dans notre imaginaire, indépendamment de ce qu'elles peuvent réellement faire. Ces images sont souvent inspirées du cinéma hollywoodien. On citera par exemple Terminator. Pour apaiser les incertitudes et les angoisses suscitées, il est nécessaire de mener un travail d'information sur ce que les systèmes apprenants sont réellement capables de faire. Leurs capacités se limitent en effet à des domaines d'application très spécifiques. Par ailleurs, ils se distinguent significativement de l'homme à de nombreux égards. Ils peuvent très bien réaliser certaines tâches, comme trouver rapidement des informations importantes dans d'énormes quantités de données ou développer des propositions impartiales basées sur des preuves pour développer des alternatives de décisions. Au regard de nombreuses autres capacités, l'être humain est unique – notamment en termes d'empathie, de perception générale d'une situation, d'imagination ou encore de développement d'une vision. Contrairement à l'homme, les systèmes cognitifs ne sont pas intrinsèquement créatifs. Nous en sommes capables et pouvons concevoir une œuvre d'art totalement nouvelle en puisant dans notre inconscient. Devenir conscient

des forces et des faiblesses et réfléchir à une forme synergétique de collaboration peut aider à réduire les peurs et les partis pris et à tourner notre regard vers les possibilités qui nous sont offertes. Les systèmes cognitifs vont nous décharger des tâches routinières, nous permettant de consacrer plus de temps à des activités d'interprétation de plus grande valeur et aux interactions humaines. Néanmoins, il est également nécessaire, comme pour toute technologie transformative, de ne pas ignorer les risques que cela implique et de mener un dialogue à ce sujet. La soif d'expérimentation et l'esprit de recherche sont de bons guides pour découvrir l'ensemble des possibilités offertes. La curiosité nous permet de découvrir de nouvelles choses et de définir ce que notre interlocuteur peut faire ou ne pas faire et ce que nous ressentons, personnellement, comme utile ou enrichissant pour notre vie. La manière dont les robots sont utilisés dépend aussi beaucoup du contexte culturel. Au Japon, où chaque objet possède une âme, de nombreuses personnes sont enthousiastes face aux robots et les considèrent comme faisant partie intégrante de leur vie familiale. Le robot Pepper peut ainsi reconnaître des émotions de manière rudimentaire et les exprimer. Son seul et unique objectif est de «rendre les gens heureux». Le fabricant produit 1000 unités par mois qui sont vendues en dix secondes.

**4. Pour être créatifs et développer des idées, nous avons besoin en plus des interactions – que ce soit avec des êtres humains ou des assistants intelligents – de prendre du recul afin de pouvoir réfléchir intensément. A quelle fréquence et où parvenez-vous à réfléchir intensément?**

Il s'agit de créer des espaces de réflexion et de libre pensée. Concrètement, cela signifie par exemple pour moi arriver très tôt le matin au centre de recherche. Je peux ensuite profiter du calme pendant une à deux heures pour pouvoir penser à de nouvelles idées et à de nouveaux concepts. Pour ce faire, il est également important de pouvoir trouver des sources d'inspiration dans des domaines tout à fait différents. Il est crucial d'avoir le temps de ne pas adopter de démarche ciblée et d'éprouver le bonheur de trouver les choses. Pouvoir se rendre compte soudain qu'un sujet sans lien direct avec la problématique peut ouvrir de toutes nouvelles perspectives. Créer des espaces de pensée qui donnent libre cours à l'inspiration signifie également pour moi, par exemple, me promener dans la nature le week-end.

En marchant, les pensées se développent souvent presque sans effort, elles affluent dans mon esprit. Mais je peux aussi m'aménager des espaces de pensée créative pendant la journée. Heureusement, j'évolue dans un univers extrêmement innovant, dans lequel il est possible de concevoir son temps de travail de manière flexible, de vivre une culture de l'ouverture et de l'échange, ainsi que celle du retrait autogéré. Chacun est libre de décider comment il fait: s'asseoir au bord d'un étang, se promener sur la plage ou écrire dans son bureau chez lui.

#### 2.2.4 Compétence en matière d'autogestion

Comme indiqué précédemment, le travail flexible comprend une plus grande marge de manœuvre et de décision que le travail non flexible en ce qui concerne les heures et les lieux de travail et de pause. Cette autonomie accrue est souvent appréciée (Hill, Ferris & Martinson, 2003; Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013), mais les travailleurs flexibles font également part d'exigences plus élevées en ce qui concerne leur propre autogestion. C'est par exemple le domaine d'action comportant de nouvelles contraintes le plus souvent cité par les télétravailleurs réguliers (Degenhardt et al.). En ce qui concerne l'automotivation et la discipline personnelle, pouvoir définir et respecter le début et la fin des horaires de travail et de pause est vécu comme un plus grand défi (Degenhardt et al.; Weichbrodt et al., 2013).

A cela s'ajoutent des exigences plus élevées envers les capacités d'autocontrôle et d'autogestion, le travail discipliné et structuré et le respect des objectifs fixés (Degenhardt et al.; Weichbrodt et al., 2013). Par ailleurs, les traits de personnalité que sont l'honnêteté et la procrastination (remettre son travail à plus tard) se sont révélés être des facteurs prédictifs dominants du «cyberslacking» (passer du temps sur Internet pendant ses horaires de travail) et de l'engagement au travail en cas de structures de travail distribuées. Autrement dit, plus l'honnêteté de la personne était élevée, moins la tendance à repousser les choses a été observée et plus l'engagement au travail était élevé. En revanche, l'extraversion s'est révélée être un prédicteur nécessaire, mais pas suffisant pour travailler de manière engagée dans des settings de travail partagés (O'Neill et al., 2014). En ce qui concerne le comportement pendant les pauses et le repos, une étude sur le comportement de repos chez les actifs travaillant de manière

flexible en home office et main office a révélé que la disposition à l'effort d'une personne et la gestion du temps constituent les facteurs d'influence individuels agissant le plus sur la planification et le respect des phases de repos en home office (Zimmermann, 2014). Plus une personne est disposée à travailler, plus la planification et le respect des temps de pause pendant une journée de travail à domicile lui ont semblé difficiles.

Des données indiquent par ailleurs que les travailleurs flexibles déterminent sciemment le choix de leur lieu de travail en fonction de leur état d'esprit actuel et de leur biorythme personnel, afin de pouvoir travailler de manière efficace (Gisin et al.). Il peut par exemple arriver que le domicile soit délibérément choisi comme lieu de travail en cas de douleurs, de signes de refroidissement, d'épisodes dépressifs, de besoin d'évoluer dans une atmosphère chaleureuse ou de prendre de la distance par rapport aux intrigues qui se nouent au bureau. Lorsque le travailleur choisit des lieux de travail servant également à d'autres domaines de la vie, tels que la maison, le fait de gérer de manière adéquate les limites spatiales, temporelles, techniques et liées à certaines activités peut devenir un défi. Ce «boundary management» peut paraître difficile, notamment aux personnes qui n'ont pas élaboré de stratégie de séparation (profil segmenteur) ou d'intégration (profil intégrateur) claire et reconnaissable pour eux-mêmes et pour les autres (cf. Böhle, 2010).

#### Regard en coin 2: Travailler avec une carte et une boussole au bureau

Desk sharing, postes de travail non territoriaux, multi-space, business-garden, silent-zones, etc. Ces mots sont omniprésents dans le contexte des nouveaux environnements de travail. Ces expressions cachent de conséquences majeures. Pour de nombreux collaborateurs, l'introduction d'une nouvelle culture du travail implique une perte de repères, de sécurité, de sphère privée, d'orientation spatiale et sociale ainsi que de stabilité. Cette perte ou ces changements globalement pertinents sont plutôt considérés comme des stressseurs ou des contraintes par les individus que comme des ressources. Afin que les environnements de bureaux puissent être également perçus comme des ressources, il est nécessaire que les compétences des

collaborateurs soient développées. Les compétences de gestion de l'espace et d'autogestion décrites précédemment peuvent plus particulièrement aider à se réorganiser rapidement, se sentir à nouveau en sécurité et retrouver des habitudes. Quel est mon programme de la journée aujourd'hui? Où dois-je travailler aujourd'hui? Où sont les collègues de mon équipe et mon supérieur? Comment puis-je joindre mon supérieur et mes collègues d'équipe aujourd'hui? Où puis-je trouver les informations importantes? Où puis-je rédiger mon concept dans le calme aujourd'hui? Ces questions se posent tous les jours. Les collaborateurs sont en quête de repères. L'idéal pour apprendre à s'orienter est de faire appel à un spécialiste de la course d'orientation. Il se trouve seul dans la forêt, son lieu de travail. Il doit structurer son itinéraire tout seul. Demandons à un professionnel comment il procède.

**1. En course d'orientation, on parle souvent d'itinéraire parfait. Les conditions psychiques et physiques jouent-elles un rôle important dans l'élaboration d'un itinéraire? Si oui, comment peut-on se le représenter? Le coureur change-t-il son itinéraire consciemment pendant la course en fonction de l'évolution de sa condition psychique et physique?**

Oui, la condition du moment joue un grand rôle. Je change par exemple d'itinéraire lorsque je remarque que je suis beaucoup plus fatigué qu'en temps normal. Je prends alors un chemin comportant peu de montées. Le chemin peut éventuellement être un peu plus long. Une analyse précise montrerait que cela n'est peut-être pas la variante la plus rapide du point de vue technique, mais l'itinéraire doit me convenir sur le moment, afin que je puisse livrer une performance optimale. C'est pourquoi j'adapte souvent les itinéraires pendant la course. Il ne s'agit pas toujours de grands changements. Parfois, des petites adaptations suffisent aussi: courir quelques mètres plus à gauche ou quitter le chemin et s'enfoncer dans la forêt un peu plus tôt.

**2. Comment cela se passe-t-il, lorsqu'une balise n'est pas trouvée immédiatement? Comment retrouvez-vous confiance en vous? Cela a-t-il une influence sur le choix de votre itinéraire?**

Pendant la course, il peut arriver que j'aie à reprendre confiance en moi, lorsque je n'ai pas trouvé un poste tout de suite. Je prends ensuite un itinéraire qui fonctionnera à coup sûr ou a fonctionné jusqu'à présent. Ensuite je cherche un grand croisement qui me procure un sentiment de sécurité et me struc-



Daniel Hubmann, multiple champion du monde et vainqueur du classement général de la coupe du monde de course d'orientation.

Source: Daniel Hubmann

ture. La plupart du temps, cela marche mieux ensuite pour le reste de la compétition. J'essaie toutefois de développer ma confiance en moi avant la compétition, de sorte que les petites difficultés ne me posent pas de problèmes. C'est possible avec de l'entraînement.

**3. Outre les erreurs, y a-t-il d'autres éléments qui peuvent vous décontenancer? Comment restructurez-vous votre course?**

Ce sont parfois des chiens, des propriétaires terriens ou tout simplement des pensées du quotidien qui me perturbent. J'essaie ensuite de me concentrer sur l'essentiel en me répétant quelques phrases, comme «Carte – Compas – Combat». Parfois, cela m'aide aussi d'écrire deux mots sur ma main, qui me permettent de me reconcentrer si j'en ai besoin. Ces mots permettent de surmonter des situations difficiles. C'est un rituel qui se déroule toujours de la même manière et me procure des repères.

**4. Quelles techniques utilisez-vous lorsque vous ne trouvez pas votre chemin?**

La forêt et les champs sont parfois très monochromes et se ressemblent. Mais il y a toujours une différence. Parfois, les champs se distinguent par un petit rien, par exemple une grande pierre masquée par la forêt. Je dirige donc mon attention sur ce qui est différent. Je m'entraîne souvent sur des itinéraires difficiles afin d'être prêt pour la compétition. J'expérimente avec des cartes réduites afin de me tromper et d'apprendre de mes erreurs.

### **5. Acquiert-on de tels comportements avant la compétition? Comment peut-on s'entraîner?**

Il existe des concepts d'erreur que les coureurs d'orientation élaborent avant la course. Si je sais par exemple que je perds vite patience, je m'y prépare. Je prends alors un exemple positif, dans lequel j'ai rapidement retrouvé ma patience. Je garde cet exemple en tête. Le compte d'erreurs fait également partie de ce concept d'erreur. Le compte d'erreurs se calcule par exemple en minutes. Je me laisse délibérément un compte de deux minutes ouvert. Ce compte me rassure, car je sais que je ne vais pas dépasser le compte malgré une erreur. Ainsi, je ne cède pas à la pression. Je reste calme et continue à me concentrer. Le compte d'erreurs permet également d'interrompre la quête de la perfection. Je ne peux pas être parfait sur chaque course, mais je peux tout de même réaliser une bonne performance. C'est vraisemblablement la même chose au bureau. Tout ne va pas toujours comme nous le voulons, mais la journée peut être réussie malgré tout.

### **6. Comment peut-on s'entraîner à trouver ses repères dans l'environnement du bureau? Avez-vous des conseils concrets?**

Il est toujours important de commencer par se faire une vue d'ensemble. Où trouver quoi? Quels sont les lieux dans lesquels je peux travailler de manière efficace? Où est la machine à café? Ainsi, lors des courses d'orientation urbaines, nous explorons l'itinéraire en nous rendant dans les endroits importants en empruntant différents chemins. Cela permet de relier les expériences qui ont été faites et de construire tout un réseau d'informations dans notre esprit. Nous pouvons ensuite visualiser les informations recueillies en les parcourant dans notre tête. De manière générale, il est important de ne pas toujours passer par le même chemin – nous devrions avoir le courage et être suffisamment ouverts pour prendre d'autres chemins et découvrir ainsi des choses nouvelles.

## **2.3 Conclusions pour le travail quotidien**

De nombreux aspects d'une compétence sont modifiables et peuvent donc faire l'objet d'un entraînement, comme les connaissances personnelles, les capacités et les aptitudes. De même, les attitudes et les valeurs personnelles peuvent changer au cours de la vie professionnelle à mesure que l'on acquiert

de l'expérience. Il est important de développer et promouvoir le comportement personnel et social pour mener une vie axée sur la santé et surmonter les situations professionnelles exigeantes. L'acquisition de compétences fournit ainsi une contribution importante à la maîtrise du stress et vous amène, en tant que collaborateur, à tirer les conclusions suivantes pour un travail sain et productif:

- L'aptitude à la communication numérique est une condition impérative pour pouvoir travailler de manière flexible sans contrainte. Découvrez les outils de communication et de collaboration utilisés couramment dans votre entreprise et utilisez-les de manière consciente et ciblée en fonction du contenu du message et du caractère formel de la communication.
- Les nouveaux environnements de travail flexibles vous garantissent une plus grande marge de manœuvre. Dans le même temps, vous êtes davantage responsable de la mise à disposition et de la qualité de vos propres conditions de travail pour effectuer vos tâches de travail. Insistez de manière polie, mais déterminée, auprès de vos collègues et de vos supérieurs pour bénéficier d'un service TIC (technologies, information, communication), compétent, d'un espace amélioré et du respect des règles d'utilisation et des formes de gestion convenues et appropriées à vos besoins dans les zones d'utilisation comme dans le home office. Vous y gagnerez en clarté et pourrez travailler de manière productive avec moins de stress.
- La présence physique commune devient chose rare et la mise en évidence de son travail un processus plus exigeant. Vos supérieurs et collègues d'équipe peuvent perdre de vue le travail que vous fournissez et ne vous donnent donc peut-être pas toute l'estime que vous méritez et à laquelle vous étiez habitué. Développez de nouvelles stratégies pour faire part du travail fourni.
- Le travail flexible vous permet par exemple de vous asseoir délibérément à côté de votre responsable, lorsqu'elle est dans l'entreprise pour quelques heures ou à côté de vos collègues que vous ne voyez presque plus. Réfléchissez de manière plus consciente au chemin que vous allez prendre pour aller jusqu'à l'imprimante ou à l'endroit où vous passerez vos pauses afin d'entretenir des contacts spontanés informels. Vous pouvez aussi donner régulièrement rendez-vous à vos collègues et les inviter à une pause-café virtuelle via «Skype» de-

puis votre bureau à domicile. Le lieu de rendez-vous ne doit pas toujours être la cafétéria ou la terrasse la plus proche.

- Faites encore plus attention à vous que jusqu'à présent, préservez vos ressources et respectez vos limites. Soyez honnête: avez-vous tendance à toujours repousser les choses? Avez-vous des difficultés à vous mettre au travail et «trouver le bon rythme» lorsque vous travaillez seul? Lorsque le temps vient à manquer, continuez-vous à travailler alors que vous avez absolument besoin d'une pause? Dans ce cas, il est utile de travailler sur l'autogestion. Sans développer des capacités d'autogestion, d'autolimitation du travail et de préservation de la capacité de travail, les nouvelles libertés et exigences du travail flexible peuvent devenir des facteurs de stress.
- Renseignez-vous de manière ouverte mais aussi critique sur l'espace et les zones disponibles sur le site de l'entreprise ainsi que sur d'autres sites de travail (p. ex. home office, espaces de coworking situés à proximité), sur les règles de comportement explicitement et implicitement en vigueur et recueillez empiriquement des expériences de travail dans les différentes zones/sites. Évaluez ces valeurs empiriques, par exemple sur la base d'un journal de travail et des expériences faites par vos collègues. Choisissez ensuite, en fonction de votre forme physique, de votre style de travail et des activités à réaliser, le lieu et les horaires de travail qui vous conviennent. Vous instaurerez ainsi une routine et pourrez utiliser de manière ciblée de nouveaux espaces potentiels comme une ressource de travail.
- Vous apprendrez à connaître vos limites, par exemple en ce qui concerne le bruit, les perturbations et les interruptions, pour travailler de manière productive. Communiquez-les gentiment et clairement à votre environnement et intégrez activement vos souhaits dans le processus de négociation des règles d'utilisation et de conduite communes dans l'équipe, dans la zone, etc. De nombreuses personnes ressentent souvent la même chose.

## 3 Nouveaux défis pour les cadres

Les cadres sont eux aussi des collaborateurs. Par conséquent, les compétences des collaborateurs précédemment décrites s'appliquent également aux personnes qui assument des responsabilités de conduite. Mais les nouveaux environnements de travail s'accompagnent, pour les cadres, de défis supplémentaires spécifiques: dans la mesure où les cadres ont une influence importante sur le mode de travail et la santé psychique de leurs collaborateurs, il convient de s'interroger sur les compétences dont ils doivent disposer en matière de nouveaux environnements de travail pour permettre à leurs collaborateurs de travailler de manière favorable à la santé.

Il faut savoir que la flexibilisation du travail, à savoir l'abandon de structures temporelles et géographiques fixes, requiert un changement dans la manière de diriger. Ce changement ne s'effectue toutefois pas du jour au lendemain, mais de façon insidieuse. Aucune des compétences de conduite décrites ici n'est radicalement nouvelle. On peut même penser raisonnablement que ce mode de conduite est déjà pratiqué en de nombreux endroits. Mais le fait de déménager dans des nouveaux locaux flexibles peut constituer une sorte de «point de cristallisation», car ces compétences de conduite sont plus systéma-

tiquement mises en avant. Les nouveaux bureaux offrent souvent l'occasion de rompre avec les vieux schémas et de miser de manière plus consciente, mais aussi plus radicale, sur de nouveaux processus et styles de conduite (Bartz et al., 2014). Dans le même temps, plus les nouveaux concepts de bureaux sont «novateurs (p.ex. desk sharing systématique également appliqué aux cadres), plus les compétences de conduite susmentionnées deviennent une nécessité et ne sont plus seulement une possibilité (Gebhardt, Hofman & Roehl, 2015).

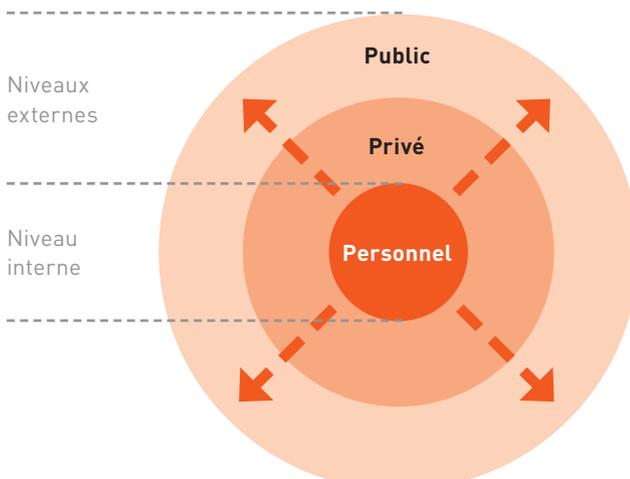
### 3.1 Un modèle-cadre pour les compétences de conduite

Les domaines de la psychologie et de la gestion d'entreprise établissent de multiples théories et concepts sur la conduite. Leur sens et leur validité soulèvent une vive discussion dans la communauté scientifique.

Appuyons-nous sur le modèle des «Three Levels of Leadership» (orienté pratique) de James Scouller (2011) pour avoir un cadre dans lequel regrouper les compétences évoquées (cf. figure 2). Cette approche est utile, car elle englobe différents concepts et propose une vision globale de la conduite et du développement de celle-ci. Scouller décrit trois niveaux de conduite: un niveau public, englobant un comportement de conduite qui s'adresse à deux ou plusieurs personnes à la fois (p.ex. la conduite d'une réunion d'équipe); un niveau privé, comprenant des situations de face-à-face (p.ex. un entretien de feed-back avec un collaborateur); et un niveau personnel, ne décrivant pas de comportements, mais des processus psychologiques internes (p.ex. l'attitude personnelle vis-à-vis des collaborateurs). La conduite au niveau public comprend les deux domaines suivants: tâches d'équipe et team building. Selon Scouller, la conduite au niveau privé peut être scindée en un domaine orienté tâches (p.ex. estime individuelle, convention d'objectifs, feed-back) et un domaine orienté relations (découvrir les talents des collabo-

FIGURE 2

#### Le modèle «Three Levels of Leadership»



rateurs, trouver des tâches adaptées, soutenir le collaborateur lors de son développement et le motiver). La conduite au niveau personnel ne comprend pas de comportements concrets, mais se réfère à des attitudes intérieures ainsi qu'au développement personnel individuel en tant que cadre. Pour Scouler, il est très important d'être présent, ce qui implique que le comportement et les objectifs poursuivis soient en harmonie avec l'identité et les idées de la personne.

### 3.2 Compétences en matière de conduite propice à la santé dans de nouveaux environnements de travail

L'état de la santé psychique est régi par l'interaction entre les contraintes (stresseurs) et les ressources (cf. figure 3). Les stresseurs peuvent être supprimés ou évités notamment par le comportement des supérieurs (Rowold & Heinitz, 2008). De même, les ressources peuvent également être influencées par les cadres. Il n'est donc pas étonnant que diverses études aient montré que la conduite constitue l'un des principaux facteurs influant sur le bien-être psychique des collaborateurs (cf. Bruch & Kowaleski, 2013).

Dans les nouveaux environnements de travail, les supérieurs sont sollicités à plusieurs niveaux. Ils doivent d'abord eux-mêmes assimiler le changement en tant que collaborateurs. A cet effet, le niveau personnel joue un rôle important. Deuxièmement, ils doivent donner l'exemple et se situent donc dans la sphère publique. Et troisièmement, ils doivent, en tant que cadre, motiver les collabora-

TABLEAU 1

#### Principaux facteurs influençant la santé psychique

Stresseurs sociaux et stresseurs liés aux tâches	Ressources et gestion du stress
Insécurité en termes d'informations et de directives	Marge de manœuvre en termes d'exécution des tâches et de décisions
Problèmes d'organisation du travail	Participation à l'influence active de la situation personnelle
Interruptions dans le travail dues à des circonstances extérieures	Estime générale manifestée par les supérieurs
Conflit travail - vie privée	Soutien du supérieur par le biais du feed-back

teurs dans les nouveaux environnements de travail, les encourager et les solliciter, sans perdre de vue leur santé. Nous passons ainsi dans la sphère privée et publique. Il est important que le cadre passe consciemment d'un niveau à l'autre pour que la conduite ait une influence positive sur la santé.

Différents facteurs influençant la santé psychique ont été analysés au cours d'un projet pilote (Jenny et al., 2011; Jenny et al., 2015). Dans ce cadre, les catégories suivantes de contraintes (stresseurs) et de ressources ont été constituées:

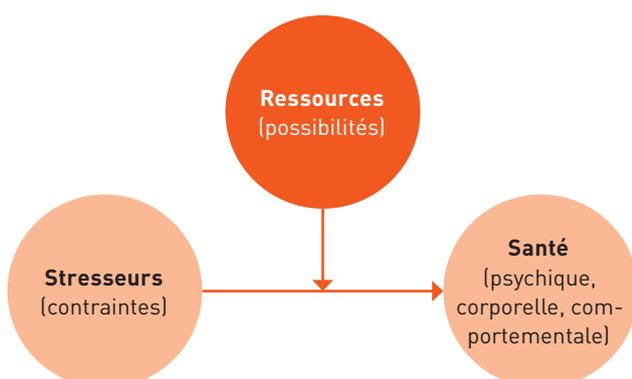
- Stresseurs liés aux tâches
- Facteurs de stress sociaux et conditions-cadres organisationnelles
- Ressources et gestion du stress

Le tableau 1 répertorie les facteurs qui peuvent être directement influencés par les compétences et le comportement de conduite dans les différents niveaux (personnel, privé et public) et donc avoir une importance particulière dans les nouveaux environnements de travail.

Les corrélations entre les facteurs influençant la santé mentionnés dans le tableau 1 et les compétences de conduite décrites ci-après sont pertinentes. Par exemple, la ressource «Estime manifestée par les supérieurs» dépend de la mise en œuvre de la compétence en matière de conduite orientée objectifs (cf. 3.2.1), de la compétence de conduite concernant les ressources des collaborateurs (cf. 3.2.2), ainsi que de la compétence médiatique (cf. 3.2.3). En d'autres termes: les compétences suivantes et leur application ont une influence notable sur les stresseurs et les ressources mentionnés

FIGURE 3

#### Stresseurs/ressources



dans le tableau 1. Par exemple, une compétence médiatique nulle ou faible peut amener les supérieurs à interrompre inutilement son travail.

A cet égard, il convient de toujours prendre en considération l'effet de la compétence (contrainte ou ressource) lors de l'analyse des compétences suivantes.

### **3.2.1 Compétence en matière de conduite axée sur les objectifs**

La conduite axée sur les objectifs n'est pas un concept radicalement nouveau et est déjà utilisée dans la plupart des entreprises sous une forme ou une autre. Mais dans les nouveaux environnements de travail, la manière dont cet instrument est utilisé est encore plus importante. Les nouveaux univers de travail misent, dans une proportion variable, sur l'autonomie et la responsabilité individuelle des collaborateurs pour leur offrir de la flexibilité et des espaces de liberté. Ce mode de travail est toutefois uniquement possible s'il va de pair avec un style de conduite correspondant. Ce style de conduite repose sur la confiance des cadres, qui ne doutent pas que les collaborateurs font leur travail sans leur dire comment dans le moindre détail (et sans qu'ils soient constamment sur place). Ce type de conduite est une conduite orientée vers les objectifs, également appelée «management by objectives». Le management by objectives a été particulièrement décrit par Peter F. Drucker déjà dans les années 60 et 70 (p. ex. Drucker, 1986). Son principe: les objectifs («objectives») sont régulièrement définis au plus haut niveau pour tous les domaines importants de l'entreprise et sont ensuite ramenés à l'échelle des différents collaborateurs dans tous les services et dans toutes les équipes. Ce genre de conduite axée sur les objectifs est aujourd'hui pratiqué dans la plupart des entreprises sous une forme ou une autre. Reste à savoir toutefois sous quelle forme cette démarche est mise en œuvre concrètement. Les entretiens de convention d'objectifs sont, par exemple, souvent négociés sous la forme d'une «formalité» annuelle. Une étude se fondant sur des entretiens menés avec des équipes travaillant de manière mobile et flexible (Weichbrodt et al., 2015) a révélé que les supérieurs concevaient très différemment la mise en œuvre concrète des entretiens de convention d'objectifs. Certains fixent des entretiens bilatéraux à un rythme régulier (p. ex. toutes les deux semaines), que l'entretien soit concrètement nécessaire ou pas. D'autres ont résolu le problème en clarifiant le besoin

d'échange dans le cadre d'entretiens réguliers, brefs et informels, afin de fixer (si nécessaire) de manière spontanée un entretien de convention d'objectifs plus détaillé.

Outre la fréquence des entretiens de convention d'objectifs, leur mode d'exécution est également décisif selon Drucker (1986). Les conventions d'objectifs devraient être définies en commun entre les supérieurs et les collaborateurs. De cette manière, elles représentent une possibilité de participer à la conception individuelle du travail et constituent donc une ressource pour les collaborateurs. Le processus de convention d'objectifs n'est donc pas une simple communication «top down». Selon Drucker, le subordonné devrait plutôt décrire de son point de vue les objectifs du département et les objectifs qui en découlent pour lui. Il devrait ensuite définir les mesures par lesquelles ses objectifs personnels doivent être atteints et ce qui peut l'y aider ou l'en empêcher. Cet ensemble d'objectifs et de mesures est ensuite discuté entre les supérieurs et les collaborateurs, puis décidé de manière contraignante. Ce processus transmet la responsabilité décisionnelle aux collaborateurs et couvre les éventuels malentendus concernant les objectifs. Selon Drucker, cette façon de procéder révèle les exigences ambivalentes et les processus incohérents, comme le fait de travailler rapidement tout en fournissant des prestations de qualité élevée (lorsque seul l'un ou l'autre est possible) ou d'apporter des idées qui ne sont ensuite jamais appliquées. De cette manière, le processus de convention d'objectifs est une mesure qui permet de réduire l'insécurité et d'exprimer de l'estime vis-à-vis des collaborateurs. La fréquence ainsi que l'objet de la convention commune (en lieu et place des directives «top down») sont des aspects particulièrement importants, qui font toute la qualité du management by objectives. Konradt, Hertel et Schmook (2003) ont établi que la qualité du processus de convention d'objectifs a un impact décisif, en particulier dans le domaine du travail mobile, sur la satisfaction et le rapport au stress des collaborateurs. La raison de cette importance réside dans le fait que les ressources «marge de manœuvre, participation et estime» peuvent être directement influencées par un management by objectives conscient et systématique. Les stressseurs «insécurité et problèmes d'organisation du travail» peuvent également être abordés délibérément.

La conduite orientée vers les objectifs se situe en grande partie dans la sphère privée, car ce processus se déroule principalement en face-à-face entre le collaborateur et le cadre. Ce processus a lieu au niveau public uniquement lorsqu'il s'agit, par exemple, de communiquer les objectifs à l'ensemble de l'équipe.

### **Déléguer la conduite**

Un autre mode de participation, comme le partage de la conduite par les cadres, fait l'objet de discussions dans la littérature spécialisée sous la désignation «shared leadership» (p.ex. Pearce, 2004). L'idée est ici de transmettre la fonction de direction dans une équipe à la personne qui possède les connaissances-clés spécifiques à la tâche considérée ou les compétences-clés nécessaires. Cela ne signifie pas toutefois l'abolition de la direction ou même des cadres. Scouller (2011) illustre ce point en nommant une fonction de conduite qui ne peut pas être déléguée ou partagée: «to make sure there is leadership». Les cadres ont toujours la responsabilité de s'assurer que la conduite a lieu. Dans la mesure où cette responsabilité concerne toute l'équipe, il s'agit ici d'une compétence de niveau public. Mais la conduite orientée vers les objectifs a aussi des conséquences au niveau personnel: pour de nombreux cadres, l'idée de déléguer le contrôle et d'établir des relations de confiance (les deux éléments étant nécessaires pour une conduite orientée vers les objectifs) constitue un grand défi. Être certain que ses collaborateurs peuvent venir à bout de leur tâche sans être contrôlés en permanence exige une attitude intérieure basée sur la sérénité et la confiance. Développer ce type d'attitude n'est possible que si l'on fait des expériences dans ce domaine. Les cadres, qui veulent développer un climat de confiance, doivent donc accorder un «crédit» de confiance.

Une autre fonction importante de conduite, qui ne peut pas être complètement déléguée, est le témoignage de son estime pour le travail fourni. Témoigner son estime représente un défi, surtout lorsque le travail est effectué de manière mobile et flexible et que les rencontres sont irrégulières (Weichbrodt et al., 2015). Wittchen, Kleinlein et Hertel (2011) ont conclu que la communication orientée relation avec l'équipe était tout aussi importante qu'une stratégie de conduite orientée objectifs. A cet égard se pose également la question de savoir quel support de

communication est le plus approprié pour cette tâche de conduite (voir chapitre 3.4). Témoigner de l'estime à ses collaborateurs concerne principalement la sphère privée, mais peut également intervenir au niveau public.

La conduite orientée vers les objectifs et la conduite partagée imposent de grandes exigences aux collaborateurs et certains se sentent dépassés en raison du haut degré de responsabilité. Sur ce point, le soutien manifesté par les supérieurs joue un grand rôle. La tâche de conduite correspondante (au niveau privé) consiste à reconnaître les limites de la responsabilité individuelle des collaborateurs et à adapter en conséquence le comportement de conduite – dans le sens de la «theory of situational leadership» initiale (Hersey & Blanchard, 1969). Dans le même temps, le fait de développer les compétences des collaborateurs et de les amener à assumer davantage de responsabilités fait également partie à long terme des tâches des cadres. La conduite signifie ici aussi coacher. Différentes études ont montré que le coaching des collaborateurs peut amener à une plus grande satisfaction au travail, une compréhension des tâches et des rôles plus claire, un engagement plus élevé et une prestation de travail améliorée (p.ex. Huang & Hsieh, 2015; Kim et al., 2013). Le coaching des collaborateurs se situe clairement au niveau privé. La capacité de reconnaître à quel moment les limites de la responsabilité individuelle sont atteintes par un collaborateur et quand un coaching serait utile se situe en revanche au niveau personnel.

On peut donc conclure que le management by objectives, dans sa forme initiale et son utilisation systématique, active de très nombreuses ressources chez les collaborateurs et peut ainsi compenser des stressseurs au niveau du collaborateur. Mais pour vivre cette démarche de conduite de manière cohérente, il est nécessaire de développer les compétences de conduite au niveau personnel (attitude) et au niveau privé.

### Regard en coin 3: Qu'est-ce que tu m'offres?

Lorsque les collaborateurs et les supérieurs ne se voient plus quotidiennement sur le même site, que le management by objectives s'impose et donc que les ressources des collaborateurs peuvent être encouragées (marge de manœuvre, participation, estime et appui des supérieurs), les cadres sont sollicités.

Comment parvenir à développer une attitude intérieure basée sur la confiance, à estimer ses collaborateurs et les laisser participer sans perdre la direction – «to make sure there is leadership»? Demandons à l'entraîneur national de l'équipe nationale autrichienne de football, comme il atteint cet objectif sans voir ses collaborateurs tous les jours.

**1. «Accorder sa confiance et développer la confiance en soi» – c'est par ces mots que la télévision suisse a débuté votre portrait, Monsieur Koller.**

**Qu'entendez-vous par là?**

Sans confiance, le travail ne fonctionne pas. Je fais confiance à mes joueurs: je sais qu'ils peuvent réaliser de bonnes performances. Je suis convaincu de leur qualité, mais ils doivent également respecter les règles que nous avons définies pour notre partenariat. Je leur fais confiance, mais j'exige naturellement qu'ils réalisent des performances optimales. Et lorsque cela débouche sur un succès, la confiance en soi augmente aussi.

**2. Qu'entendez-vous par «Donner et prendre»?**

**Que faites-vous lorsque la confiance ne revient pas ou est même brisée?**

La confiance ne peut fonctionner que sur une base mutuelle. Je suis parfois confronté à des joueurs qui attendent de moi que je leur accorde ma confiance. Je leur dis: «Qu'as-tu à m'offrir pour la mériter?» Ils doivent me donner quelque chose. Nous convoquons les meilleurs joueurs aux séances d'entraînement, c'est déjà une preuve de confiance qu'ils ne doivent pas traiter à la légère. Nous avons établi certaines règles pour nos partenariats et le fait de respecter scrupuleusement ces règles fait partie de la relation de confiance.

**3. Comment pouvez-vous amener les joueurs à gagner en assurance à distance, sans les voir tous les jours ou toutes les semaines?**

Je suis souvent en déplacement et j'observe les joueurs régulièrement. Nous entretenons par ailleurs le contact par téléphone ou via les médias sociaux. La communication fonctionne très bien et s'est

développée de manière très positive au cours des quatre dernières années.

**4. La communication est essentielle pour établir la confiance. Quels canaux utilisez-vous pour la communication? La fréquence et la forme de communication dépendent-elles des joueurs?**

Bien entendu, la communication joue un rôle décisif. Pour moi, les canaux sont le dialogue personnel, le téléphone ainsi que les médias sociaux, comme WhatsApp. Les joueurs ont aussi des personnalités très différentes et des besoins spécifiques en termes de communication. Certains ont besoin de plus de contacts, d'autres moins. On ne peut pas généraliser.

**5. Avant de devenir entraîneur national, vous étiez entraîneur de club et aviez des contacts quotidiens avec vos joueurs. Avez-vous eu des difficultés à déléguer le contrôle quotidien? Qu'avez-vous dû apprendre sur «la confiance et le contrôle» au niveau de votre attitude intérieure?**

Au début de mon activité, le fait de ne pas être sur place tous les jours m'a véritablement manqué. Une des difficultés est aussi de vouloir encore donner des conseils aux joueurs après le match, alors qu'ils me disent «Salut chef, on se voit dans deux mois». Mais



Marcel Koller, directeur de l'équipe nationale autrichienne de football.

j'ai fini par m'y habituer: un chef d'équipe a d'autres missions qu'un entraîneur de club. Mais mon attitude intérieure vis-à-vis de la confiance et du contrôle ne s'est pas transformée pour autant. Cela ne dépend pas de la fréquence à laquelle on se voit ou on se rencontre.

**6. Que conseillerez-vous à des cadres qui souhaitent savoir comment parvenir à demander à des collaborateurs, qu'ils ne voient pas tous les jours et qu'ils ne peuvent pas contrôler, d'être performants et à les motiver sans qu'ils s'épuisent?**

Dans l'équipe nationale, la situation diffère quelque peu de la vie professionnelle normale. Chaque joueur de l'équipe a en quelque sorte deux employeurs. Dans le cadre des sessions de formation en équipe, l'ÖFB et l'équipe nationale sont au premier plan. Après la session, les joueurs retournent dans leur club, où ils doivent réaliser des performances pour un autre employeur. Lors des sessions de formation, nous collectons chaque jour des données médicales et pouvons ensuite réagir de manière adaptée dans les différentes unités. Nous offrons aussi un soutien professionnel aux joueurs, pour qui les nombreuses compétitions représentent une immense charge psychique.

**3.2.2 Compétence du management concernant la charge de travail des collaborateurs**

La deuxième compétence comprend la gestion des ressources et vient compléter la compétence de conduite orientée vers les objectifs précédemment évoquée. Il s'agit ici de s'assurer que les cadres gardent à l'esprit les ressources (physiques, temporelles, cognitives, etc.) de leurs collaborateurs (Stadler & Spiess, 2005; Schulze & Eidenmüller, 2013). Plus cette compétence est orientée objectifs, plus elle gagne en pertinence et devient quasiment un contrepoids. La conduite orientée vers les objectifs est une forme de pilotage indirect (Peters, 2011). Les personnes qui sont dirigées peuvent décider elles-mêmes quand, où et comment s'acquitter de leur travail et dans quelle proportion, tant que les objectifs sont atteints. Contrairement aux idées reçues, cette liberté n'amène pas les collaborateurs travaillant selon des modèles de travail flexibles et un temps de travail basé sur la confiance à réduire leur nombre d'heures. Dans la plupart des cas, ils travaillent même plus longtemps (Weichbrodt, 2014; Dorsemagen et al., 2012). Il va de soi que cela peut déboucher sur une situation problématique, si les

cadres revoient sans cesse les objectifs à la hausse, tout en ignorant la charge de travail effective des collaborateurs. Mais le comportement des collaborateurs peut lui aussi poser problème, lorsqu'ils dépassent leurs propres limites, sans en parler avec leurs supérieurs, et se mettent ainsi en danger (Krause, Dorsemagen & Peters, 2013; Krause et al., 2014). Dans ce «scénario négatif», l'appui et l'estime du supérieur font défaut en tant que ressources et l'atteinte à la vie privée qui en résulte devient un facteur de stress.

Quant aux cadres qui évoluent dans des univers de travail flexibles, ils doivent délibérément accorder davantage d'attention à la charge de travail de leurs collaborateurs. Weichbrodt et al. (2015) ont également conclu que les cadres d'équipes très mobiles considéraient cela comme particulièrement important et parlaient régulièrement de la charge actuelle de travail avec leurs collaborateurs. Cette compétence se situe d'une part au niveau privé: la charge de travail des collaborateurs devrait toujours être abordée (au moins brièvement) dans les entretiens en face-à-face relatifs aux objectifs, aux tâches et aux projets actuels. Parallèlement, le sujet peut également être évoqué au niveau de l'équipe, c'est-à-dire publiquement. Les collaborateurs peuvent par exemple s'exprimer à tour de rôle sur leur charge de travail actuelle pendant les réunions d'équipe régulièrement organisées. La capacité correspondante chez le collaborateur est le boundary management, à savoir le fait de pouvoir tracer une délimitation claire entre le travail et les autres domaines de la vie (Nippert-Eng, 1996). Cette capacité est également pertinente pour les cadres. Mais elle s'accompagne toutefois de la fonction d'exemple. Les cadres doivent donner l'exemple. Cela ne signifie pas que les collaborateurs doivent adopter la définition de limites de leurs supérieurs (p. ex. en ce qui concerne le travail le soir ou le week-end). Il est au contraire important que le cadre transmette de manière crédible que les limites qu'il a choisies sont les bonnes pour lui et amène ainsi les collaborateurs à trouver leurs propres limites entre le travail et les autres sphères de la vie. Le boundary management est une compétence qui s'inscrit au niveau personnel. La perception de la fonction d'exemple, en revanche, est publique.

Outre le fait d'incarner leurs propos, les cadres ont aussi des responsabilités très spécifiques en ce qui concerne le boundary management. En effet, la ca-

pacité à fixer des limites est un processus qui intervient entre une personne et son environnement, et, dans le contexte de l'entreprise, l'environnement est en grande partie déterminé par le ou la responsable. Les supérieurs ont donc un rôle complexe voire parfois contradictoire: d'une part, ils doivent pousser les collaborateurs à fixer leurs propres limites et faire attention à leur santé et, d'autre part, ils doivent également représenter les intérêts de l'entreprise. Très concrètement, la tâche des cadres dirigeants consiste souvent à trouver des règles adaptées pour des thématiques telles que la délimitation entre vie professionnelle et vie privée, la joignabilité ou les pauses: quels lieux sont «autorisés» pour travailler? Comment doit-on être joignable? Quels éventuels garde-fous ou plages d'horaires fixes inclure dans la flexibilité temporelle? Les collaborateurs doivent-ils être présents certains jours? A quelles réunions peut-on participer par le biais de la (vidéo) téléphonie? La capacité (au niveau public) consiste à trouver un équilibre à plusieurs égards entre les intérêts de l'entreprise et ceux des collaborateurs, ainsi qu'entre les collaborateurs. Zimber (2006) a décrit deux fonctions de base de la conduite axée sur la santé: il voit d'une part le cadre comme un «gestionnaire de la sécurité» dans le domaine de la protection du travail et de la santé. Les cadres ont le devoir de veiller à la santé de leurs collaborateurs et doivent s'assurer qu'ils travaillent dans des conditions sûres et propices à la santé. Dans les nouveaux environnements de travail, une tâche des cadres peut consister à encourager les collaborateurs à utiliser des espaces pour se reposer et se détendre ou exercer une activité physique régulière. Cette tâche s'inscrit principalement au niveau public. D'autre part, un cadre est également un «gestionnaire de ressources». Cela signifie qu'il doit élaborer les conditions-cadres avancées garantissant un travail propice à la santé (soutien social, marge de manœuvre, orientation des objectifs, etc.). Cette fonction joue un rôle de plus en plus important dans les nouveaux environnements de travail.

### 3.2.3 Compétence médiatique

Un autre domaine de compétences concerne l'utilisation des médias de communication. Les nouveaux environnements de travail utilisent de plus en plus une multitude de technologies de communication et de collaboration: le téléphone et les e-mails sont déjà monnaie courante depuis de nombreuses an-

nées; les téléphones mobiles sont souvent utilisés (professionnels ou privés) et les solutions «Unified Communication and Collaboration» (telles que Skype for Business, WebEx, etc.) ainsi que les plateformes de collaborations (p. ex. Microsoft SharePoint, Wikis, Google Docs, etc.) sont déjà employées. Enfin, l'échange direct sur site est également un «média». Les cadres doivent connaître les avantages et inconvénients des différents médias (y compris ceux de la communication en face-à-face) pour pouvoir se familiariser de manière générale relativement rapidement à l'utilisation de nouvelles technologies. Cela requiert également une certaine envie d'expérimenter. Dans l'ensemble, la compétence médiatique est donc d'abord une compétence située au niveau personnel.

Malgré l'évolution de la technologie et les nombreuses possibilités qu'elle offre, il est nécessaire que les cadres développent une sensibilité aux stressors et ressources qu'ils peuvent activer par la technologie moderne. Leur compétence médiatique peut avoir de nombreuses influences positives et négatives sur la santé des collaborateurs. Des malentendus peuvent susciter l'incertitude lorsque de nouveaux médias sont utilisés de manière inappropriée (p. ex. longues «conversations ping-pong» par e-mail qui nécessiteraient plutôt un appel téléphonique). Les interruptions au travail sont facilitées, car les collaborateurs ne sont pas seulement joignables en personne, mais peuvent aussi être contactés via différents canaux. D'un autre côté, des ressources peuvent également être activées: le fait de demander rapidement son avis à chacun peut augmenter la participation et l'estime peut être accrue par un feedback réalisé en temps opportun via différents canaux. Bien utilisé, l'appui des supérieurs peut également être encouragé par la compétence médiatique.

La compétence médiatique se canalise dans le fait que les cadres savent quel média utiliser dans quelle situation de conduite. La théorie de la richesse des médias («Media Richness Theory», Lengel & Daft, 1988) est une théorie bien connue qui étudie ces corrélations. Selon cette théorie, des médias moins riches tels que les e-mails ou les lettres doivent plutôt être utilisés pour des activités de routine et des tâches d'information ou de coordination simples, tandis qu'un média riche tel que le téléphone ou même la visiophonie devrait être utilisé pour des thèmes plus complexes (lorsque la communication

directe n'est pas possible). Cette théorie offre une orientation de base en ce qui concerne l'utilisation des médias, mais peut difficilement couvrir la grande diversité des médias actuels et n'a donc, à différents égards, qu'une validité empirique limitée. Ainsi, la visioconférence n'est pratiquement pas utilisée pour les entretiens (de conduite) intensifs et difficiles, bien qu'elle soit disponible. La téléphonie simple avec seulement un canal audio semble être suffisante dans de nombreuses situations, en particulier lorsque l'on se connaît bien. Hambley et al. (2007) ont trouvé que les équipes, qui utilisaient le chat comme média principal, étaient tout aussi efficaces que les équipes qui utilisaient la visioconférence ou les échanges en face-à-face. De même, la théorie ne peut pas expliquer pourquoi les e-mails sont toujours privilégiés pour un grand nombre de tâches (El-Shinnawy & Lynne, 1997) et un trop-plein de messages et d'informations («information overload») survient de plus en plus dans les équipes virtuelles (Ellwart, Happ, Gurtner & Rack, 2015; Rack, Tschaut, Giesser & Clases, 2011). Les cadres doivent donc décider au gré des situations et des personnes quel média de communication est le plus approprié – et aussi quand la communication doit être réduite et limitée. Cette capacité peut être attribuée aux niveaux privé et public.

Pour exploiter les aspects propices à la santé et donc destinés à augmenter les performances, il est essentiel de faire une distinction entre les facteurs d'efficacité à court terme et de performance à long terme. Écrire un e-mail rapide (au niveau public) peut faire gagner du temps à court terme. En revanche, des entretiens personnels et explicatifs réalisés en amont au niveau privé pourraient accroître l'estime du collaborateur, et donc sa motivation. Cet exercice de réflexion est une tâche importante de la conduite.

#### **Regard en coin 4: Chatte avec moi – je vais te guider!**

Aujourd'hui, les cadres doivent communiquer quotidiennement avec leurs collaborateurs en utilisant une multitude de médias avec des bandes passantes et des options différentes sur les appareils les plus divers. Le degré de complexité est énorme. Le fait est que la compétence médiatique est devenue une compétence de conduite importante sans que cette

compétence ait été transmise, thématifiée ni même apprise. La manière dont les médias sont utilisés semble largement contribuer au stress, à la contrainte ou au maintien de la santé sur le lieu de travail. La situation a ainsi été décrite par deux cadres en entretien lors d'une table ronde. Bien que les deux cadres travaillent dans des branches différentes, l'un dans la finance, l'autre dans le social, ils évoquent des défis et problèmes similaires.

#### ***Culture de la communication et compétence médiatique***

Les équipes et les cadres doivent tout d'abord réfléchir à leur culture de la communication. Cela nécessite une grande propension des cadres à reconnaître les besoins des différents collaborateurs. Lorsque les collaborateurs sont impliqués dans la réflexion, la qualité des feedback est toutefois nettement meilleure. Le cadre qui travaille dans la branche sociale a par exemple fabriqué une boîte à feedback en forme de boîte aux lettres. Les collaborateurs peuvent, à tout moment, jeter dans la boîte des questionnaires de feedback remplis à la main. Cela requiert à nouveau une ouverture de la part des cadres qui reçoivent tous ces feedback. Les cadres voient deux avantages dans ce procédé. Aucun savoir-faire technique n'est exigé pour remplir des questionnaires et toutes les réflexions peuvent être prises en compte, même de façon anonyme. L'important est que les cadres se familiarisent avec la culture de communication de leur entreprise et s'interrogent sur leur propre utilisation des médias. Plus on connaît la culture de communication de l'entreprise et plus les canaux médiatiques peuvent être choisis et utilisés de manière ciblée en fonction des contenus. Les cadres s'accordent sur le fait que la compétence médiatique va de pair avec la culture de communication de l'entreprise.

Pour les deux cadres, la compétence médiatique implique également de connaître les avantages et inconvénients des différents médias de manière générale et dans le contexte de l'entreprise. Dans la branche financière, la conduite implique par exemple une communication intercontinentale. Le face-à-face n'est donc pas un canal de communication opportun. Pourtant, la proximité spatiale, la visibilité et l'émotionnalité contribuent fondamentalement au maintien de la santé sur le lieu de travail. Dans cette situation, il est possible de fixer des rendez-vous informels sous forme d'appels vidéo afin de garantir

la proximité et renforcer les liens. Lorsque des problèmes sociaux doivent être résolus ou des collaborateurs introduits à de nouvelles tâches, les rencontres personnelles sont indispensables. Mais il existe également des risques dans l'échange direct. Par exemple, dans le travail social qui touche de près l'être humain, certaines voix ou certains avis ne comptent pas, tandis que d'autres exercent une forte influence sociale. Des collaborateurs peuvent commencer à souffrir de stresseurs sociaux en raison d'une dynamique de groupe négative. Dans ce type de cas, la direction doit clairement établir s'il s'agit d'informer, de coordonner ou simplement de discuter ouvertement. Comme pour la communication, elle se doit de fixer certaines règles. Ainsi, les informations importantes devraient être envoyées par e-mail de la même façon à tous les collaborateurs. En revanche, un brainstorming devrait avoir lieu ouvertement sans critique.

Les choses deviennent délicates lorsque tous les collaborateurs n'ont pas reçu les mêmes contenus et que certains ont été informés personnellement, tandis que d'autres l'ont été par les médias électro-

niques. Dans ce cas, la situation peut engendrer un risque d'asymétries, car certains collaborateurs en savent plus que d'autres. Les asymétries dans l'échange d'information sont perçues comme injustes et se répercutent fortement sous forme de contraintes chez les personnes impliquées.

### ***Peser les avantages et inconvénients***

Il convient, en outre, d'évaluer et de connaître les avantages et les inconvénients des médias électroniques du point de vue de la conduite. Qu'il s'agisse des e-mails, des appels ou des plateformes, les médias électroniques sont considérés par les deux cadres comme efficaces, contrôlables et utilisables en fonction des tâches. Les événements de communication non planifiés et spontanés ne sont toutefois pas concernés et des rencontres virtuelles doivent être constamment organisées. Ces canaux médiatiques servent en premier lieu à des reportings factuels et une communication axée sur les tâches (cf. capture d'écran en bas à gauche), notamment parce qu'une grande partie des impressions sensorielles et des émotions est exclue des médias électroniques. Mais il est intéressant de constater que de nouvelles capacités sociales sont acquises pour exprimer des sentiments et des éléments non verbaux sous forme simplifiée. Lors de l'entretien, les cadres mettent toutefois en garde contre les malentendus qui peuvent apparaître et affecter les collaborateurs d'une manière non appropriée.

Ils sont tous deux convaincus qu'un échange inspiré ou créatif ne peut pas avoir lieu par les médias électroniques. Des discussions intéressantes sur des thèmes techniques peuvent toutefois être lancées et gérées par les cadres, comme sur Twitter ou d'autres plateformes de réseaux sociaux. Il est important que les cadres soient conscients que l'anonymat et la distance vis-à-vis de l'autre dans les médias électroniques peuvent favoriser l'honnêteté, la gentillesse et la participation, mais également des propos hostiles, un comportement transgressant les normes voire antisocial.

Outre tous ces avantages et ces inconvénients, les deux cadres s'accordent à dire que l'équipe accepte les formes et les fréquences de communication insufflées par les cadres. Ces derniers sont donc tenus de conduire leur équipe avec des canaux médiatiques appropriés, de manière axée sur les objectifs, en fonction des tâches et sans développer de stress. Les cadres considèrent avoir pour mission d'adapter



Un chat peut-il remplacer l'entretien personnel?

Source: Witzig The Office Company

et de développer constamment les compétences médiatiques. Les capacités personnelles, l'accès ou les ressources temporelles sont cruciaux pour prendre plaisir à expérimenter de nouveaux médias. Les formations, les événements et les offres d'ordre spatial peuvent venir soutenir cette démarche. Enfin, les cadres partent du principe que les expériences positives et le plaisir ressenti avec des jeux, la co-création ou les expériences d'employé renforcent considérablement la compétence médiatique.

### 3.2.4 Compétence en matière de gestion de l'espace

Pour les cadres aussi, les environnements de travail de conception nouvelle impliquent également certaines compétences en matière de gestion de l'espace. Ils doivent d'une part découvrir et tester eux-mêmes les nouveaux concepts de bureau, ce qui requiert également une certaine soif d'expérimentation. Le cadre doit servir de modèle, afin que les idées qui sous-tendent les nouveaux environnements de bureau (p. ex. chercher le poste de travail le plus adapté en fonction des tâches à accomplir) puissent également être mises en œuvre et vécues. Ils doivent donc étudier les avantages et inconvénients des différents sites et zones et, si possible, les avoir déjà testés au moins une fois. Il s'agit ici de percevoir et d'utiliser l'espace et toutes ses possibilités comme un «outil de travail» (compétence située au niveau personnel) et, naturellement, de transmettre cette vision aux collaborateurs (niveaux privé et surtout public). Cela s'applique plus particulièrement à la période post-déménagement, durant laquelle les cadres doivent faire preuve d'une aptitude au changement. Krummacker (2006) a décrit cette compétence comme un mélange de disposition au changement (p. ex. volonté de changement, orientation sur les objectifs ou engagement vis-à-vis du projet de changement; située au niveau personnel) et la capacité à changer (p. ex. capacité à imposer et convaincre, management micropolitique ou «leading by example»; niveaux privé et public). Il peut ainsi arriver qu'un principe de partage de bureau déjà décidé ne soit pas respecté par certains collaborateurs qui occupent régulièrement les mêmes espaces et ne les libèrent pas le soir. Il est demandé ici aux cadres de rappeler le principe aux collaborateurs concernés ou d'adapter la décision au sein de l'équipe. Imposer les décisions prises n'est qu'une partie de la compétence de gestion du changement. Car il s'agit en fin de compte

d'expliquer l'espace et l'idée générale aux collaborateurs. Cela consiste donc plutôt à abandonner les vieilles routines, à transmettre la finalité du projet et à promouvoir la souplesse et la compréhension et non pas à appliquer obstinément des décisions. L'objectif des cadres devrait être de donner aux collaborateurs la possibilité d'adapter leur méthode de travail individuellement, afin qu'ils puissent bénéficier des avantages des nouveaux environnements de travail et, dans la mesure du possible, éviter les inconvénients.

### 3.3 Conclusions pour le travail quotidien de conduite

Les cadres sont particulièrement sollicités dans les nouveaux environnements de travail, notamment parce qu'ils sont pris en sandwich entre leurs propres collaborateurs et les membres de la direction générale. Ils doivent faire attention à leur équipe, la piloter et la conduire, tout en imposant également les exigences «d'en haut». Le plus haut degré d'autonomie et de responsabilité individuelle engendré par les nouveaux environnements de travail chez les collaborateurs accentue encore cet aspect. Ces options d'action étendues peuvent rapidement se transformer en stressseurs. C'est pourquoi il est particulièrement important que les cadres s'occupent du développement de leurs propres compétences afin de ne pas être dépassés par leurs nouvelles tâches. Les compétences de conduite abordées dans ce document de travail peuvent être résumées par les recommandations pratiques suivantes:

- Il est décisif d'adopter un style de direction orienté vers les objectifs et participatif. Remettez en question la manière dont vous fixez et contrôlez les objectifs avec vos collaborateurs. Des mises à jour réciproques et régulières sont importantes pour se tenir mutuellement au courant. Cela peut avoir lieu dans des réunions formelles à intervalle régulier ou de manière informelle et spontanée. L'important est que vous ne perdiez pas de vue vos collaborateurs. Laissez vos collaborateurs participer à la conception des objectifs au lieu de les imposer de manière «top down». Des objectifs négociés sont également des objectifs plutôt réalistes, qui garantissent plus d'équité, plus d'engagement et moins de surcharge pour les collaborateurs. Pour ce faire, vous devez leur montrer

que vous leur faites confiance, ce qui exige de la confiance en soi. En contrepartie, il est nécessaire de fixer des règles claires et les collaborateurs doivent reconnaître le principe du «donner et recevoir».

- Il est encore plus important que par le passé que vous gardiez à l'esprit la charge de travail de vos collaborateurs. Si vous ne vous rencontrez pas régulièrement, il est judicieux d'interroger le collaborateur à chaque fois sur sa charge de travail actuelle et d'essayer de le prendre en compte. Qui a encore des capacités disponibles, qui a atteint ses limites? Qui est plus occupé que ce qui était initialement prévu? Qui a tendance à en faire trop et est à la limite de l'épuisement sans s'en rendre compte? Il convient ici de garder à l'esprit les limites spatiales et temporelles du travail, vos propres limites et celles de vos collaborateurs. Il est recommandé, dans tous les cas, d'aborder directement des points concrets, tels que: Dans quelles circonstances est-il acceptable de travailler en dehors des «horaires de travail» traditionnels? Quelle compensation cela pourrait-il induire? Comment empêcher que cela soit vécu comme une pression par les autres collaborateurs? Fixez des règles concrètes pour des phénomènes tels que la rédaction de courriels le soir ou les attentes en ce qui concerne la joignabilité des collaborateurs durant le week-end.
- Les nouveaux environnements de travail impliquent de nouveaux médias pour la communication, la collaboration et la direction. Restez à l'affût des dernières tendances et laissez-vous tenter par la nouveauté, mais vous devez également décider de manière consciente quels médias utiliser ou pas. Les entretiens délicats doivent avoir lieu en face-à-face, tandis que les mises à jour rapides peuvent être réalisées au téléphone. En règle générale, il convient plutôt de limiter les e-mails (inclure moins de personnes en CC). Une mauvaise utilisation des médias et une surcharge d'information peuvent engendrer du stress, tandis qu'une utilisation intelligente peut également constituer une ressource pour les collaborateurs.
- Les nouveaux environnements de travail sont souvent liés à de nouveaux espaces et donc de nouvelles possibilités. Là aussi, essayez par vous-même et fixez ensuite des règles dans l'équipe pour une utilisation pertinente. L'espace est le thème qui posera certainement les plus grandes

difficultés pour se détacher des vieilles routines. Vous devriez donc donner l'exemple, montrer les possibilités et encourager les collaborateurs à faire leurs propres expériences. En fin de compte, il s'agit de considérer l'espace comme un outil de travail et de se l'approprier afin de l'exploiter à son propre avantage.

Ces trois compétences se déroulent de différentes manières sur les trois plans, personnel, privé et public. Les niveaux public et privé concernent le comportement concret et sont donc peut-être plus facilement influençables – vous décidez par exemple simplement d'effectuer les entretiens de conventions d'objectifs plus souvent et de manière plus participative. Mais on s'accroche parfois aussi à des schémas comportementaux et il est très difficile de modifier son propre comportement. Cela vaut alors la peine de procéder à une introspection personnelle et d'observer son propre comportement et les valeurs qui doivent être remises en question. Les deux points de vue sont nécessaires pour exercer et développer des compétences de conduite dans de nouveaux environnements de travail.

## 4 Perspectives

Dans les nouveaux environnements de travail, il convient d'accorder plus d'importance à la gestion de la santé en entreprise. Dans la mesure où les «murs» protecteurs disparaissent en raison de la suppression des conditions-cadres relatives à l'espace, les personnes sont plus proches les unes des autres, la sphère privée est diminuée et la perte d'habitudes plus élevée. Les contraintes, mais également les ressources peuvent exercer une plus grande influence. Dans un scénario négatif, cela peut augmenter le stress, les absences ou le présentéisme. La compétitivité de l'entreprise en pâtit. Il convient donc d'accompagner les collaborateurs sur ce chemin exigeant et les amener à s'adapter et à apprendre sans cesse de nouvelles choses. Cela nécessite des changements de toutes les parties:

- L'organisation doit investir dans la formation. Cet objectif peut être atteint par une gestion systématique de la formation continue. Pour ce faire, les compétences spécialisées ne sont pas les seules compétences pertinentes: les métacompétences, à savoir la capacité à mobiliser les compétences déjà acquises, sont importantes pour le développement. En outre, une culture de l'apprentissage est une condition indispensable à la réussite de la formation.
- Les cadres constituent l'épine dorsale de cette culture de la formation. Cela signifie également que les erreurs et l'analyse active de ces dernières font partie de l'apprentissage. Les cadres doivent donc faire preuve d'ouverture et d'une grande confiance en soi. Il convient donc de porter une attention toute particulière à la formation continue des cadres, car ils montrent l'exemple et constituent également un facteur d'influence essentiel sur la santé des collaborateurs. Les compétences décrites ci-dessus doivent déjà être exigées lors du recrutement des cadres.
- Et pour finir, les collaborateurs doivent faire confiance aux cadres et à l'organisation pour soutenir cette culture de l'apprentissage. Cette confiance, ils l'apporteront lorsqu'ils seront prêts à s'engager dans cet apprentissage commun et à se développer eux-mêmes.

# Bibliographie

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg., 2012). *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Berlin: Springer.
- Bartz, M., Hartner-Tiefenthaler, M., Wärzner, A. & Köszegi, S. T. (2014). Case Study on an Accelerated Approach to a New World of Work Transformation. In *11th International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management, Copenhagen*. doi:10.4122/dtu:2378
- Böhle, F. (2010). Neue Anforderungen an die Arbeitswelt – neue Anforderungen an das Subjekt (S. 77-95). In: H. Keupp & H. Dill (Hrsg.). *Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Bruch, H. & Kowalewski, S. (2013). *Gesunde Führung (TOP JOB Trendstudie)*. Überlingen: compamedia GmbH.
- Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze, H. (in prep). *Schlüsselkompetenzen für die mobil-flexible Arbeit. Neue Kompetenzen der Mitarbeitenden im Hinblick auf mobil-flexible Arbeit, insbesondere der Arbeit im Home Office*. Olten: Haute école spécialisée de psychologie appliquée (FHNW).
- Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Les horaires de travail flexibles en Suisse – Evaluation des résultats d'un sondage représentatif auprès de la population active suisse*. Berne: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. Disponible sur <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/04953/index.html?lang=fr>
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- El-Shinnawy, M. & Markus, M. L. (1997). The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *International Journal of Human-Computer Studies*, 46(4), 443–467. doi:10.1006/ijhc.1996.0099
- Ellwart, T., Happ, C., Gurtner, A. & Rack, O. (2015). Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 812–826. doi:10.1080/1359432X.2014.1000873
- Gebhardt, B., Hofmann, J. & Roehl, H. (2015). *Zukunftsfähige Führung: Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh: Bertelsmann Verlag. Verfügbar unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfahige-fuehrung/>
- Gibson, J. J. (1982). *Wahrnehmung und Umwelt*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Gisin, L., Schulze, H. & Degenhardt, B. (in press). Boundary Management as a crucial success factor for flexible-mobile work, demonstrated in the case of home office. In B. Deml, P. Stock, R. Bruder & Ch. M. Schlick (Hrsg.), *Advances in ergonomic design of systems, products and processes*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20. doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.004
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Hill, E. J., Ferris, M. & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–41.
- Hornberger, S. (2006). Individualisierung als ermöglichte und verordnete Selbstorganisation und ihre Anforderungen an die arbeitswissenschaftliche Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, (60)2, 85–95.
- Huang, J.-T. & Hsieh, H.-H. (2015). Supervisors as good coaches: influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42–58. doi:10.1080/09585192.2014.940993
- Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, D., Müller, F., Bauer, G., Wieser, S., Plessow, R., Kauer, L., Brügger, U., Heizmann, S., Weber, L., Schulte-Abel, B. & Roth, H. (2011). *Projet SWiNG – Rapport final de l'évaluation*. Zurich. Disponible sur [http://promotionsante.ch/assets/public/documents/2\\_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Alt\\_PSY\\_BGM/2011-07\\_Projet\\_SWiNG\\_rapport\\_final.pdf](http://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Alt_PSY_BGM/2011-07_Projet_SWiNG_rapport_final.pdf)
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Füllemann, D., Fridrich, A. & Bauer, G. F. (2015). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International*, 30(3), 573–585. doi:10.1093/heapro/dat091
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330. doi:10.1007/s10869-013-9286-9
- Kleibrink, M. (2012). Die Welt der Büroarbeit im Wandel – Nutzungsstrategien und Wahlfreiheiten. In: C. Schnittich (Hrsg.). *Arbeitswelten: Raumkonzepte, Mobilität, Kommunikation*. (S. 10–17). Berlin: Edition DETAIL.
- Konradt, U., Hertel, G. & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79. doi:10.1080/13594320344000020

- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B. & Straub, L. (2014). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie* (2014-4), 49–59.
- Krause, A., Dorsemagen, C. & Peters, K. (2013). Interessierte Selbstgefährdung. *Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung*, 1(02), 14–15. Disponible sur <http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernsteiner/Ausgaben-2013-2007/>
- Krummacker, S. (2006). Changekompetenz von Führungskräften. In: H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.). *Leadership – Best Practices und Trends* (S. 65–74). Wiesbaden: Gabler. doi:10.1007/978-3-8349-9120-1\_7
- Lengel, R. H. & Daft, R. L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Executive*, 2(3), 225–232. doi:10.5465/AME.1988.4277259
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ortmann, G. (2014). Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen: Organisation und strategisches Management. In: A. Windeler & J. Sydow (Hrsg.). *Kompetenz – Sozialtheoretische Perspektiven* (S. 19–107). Wiesbaden: Springer.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57. doi:10.5465/AME.2004.12690298
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.). *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105–122). Berlin: edition sigma.
- Rack, O., Tschaut, A., Giesser, C. & Clases, C. (2011). Collective Information Management – Ein Ansatzpunkt zum Umgang mit Informationsflut in virtueller Teamarbeit. *Wirtschaftspsychologie* (2011-3), 41–51.
- Reilly, P.A. (1998). Balancing Flexibility – Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7–22. doi:10.1080/135943298398934
- Rowold, J. & Heinitz, K. (2008). Führungsstile als Stressbarrieren. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(3), 129–140. doi:10.1026/1617-6391.7.3.129
- Rychen, D.S. & Hersh Salganik, L. (2003). A holistic model of competence. In: D.S. Rychen & L. Hersh Salganik (Hrsg.). *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society* (p. 41–62). Berne: Hogrefe & Huber.
- Schulze, W. & Eidenmüller, T. (2013). Gesundheitsförderliche Führung. *Interdisciplinary Management Research*, 9, 661–676.
- Scouller, J. (2011). *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Oxford: Management Books 2000.
- Sonntag, K., Frieling, E. & Stegmaier, R. (2012). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (3<sup>e</sup> édition entièrement remaniée). Berne: Huber.
- Stadler, P. & Spiess, E. (2005). Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 40(7), 384–390.
- Ulich, E. & Wulser, M. (2009). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (3<sup>e</sup> éd.). Wiesbaden: Gabler.
- Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Olten: Haute école spécialisée de psychologie appliquée (FHNW). Disponible sur <http://hdl.handle.net/11654/5008>
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Rapport de recherche relatif à l'organisation du travail mobile et flexible dans les grandes et moyennes entreprises*. Olten: Haute école spécialisée de psychologie appliquée (FHNW). Disponible sur <http://bit.ly/gemobau> doi:10.13140/RG.2.1.1512.7524
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O. & Schulze, H. (2013). *Work Anywhere: Les formes de travail modernes sont synonymes de meilleure productivité, de satisfaction des collaborateurs et de décongestionnement des infrastructures de transport*. Berne: CFF SA & Swisscom (Suisse) SA. Disponible sur <http://hdl.handle.net/11654/4994>
- Weinert, F. E. (2001). Concept of Competence: A conceptual Clarification. In: D. S. Rychen & L. Hersh Salganik (Hrsg.). *Defining and Selecting Key Competencies* (p. 45–65). Seattle: Hogrefe & Huber.
- Windeler, A. (2014). Kompetenz. Sozialtheoretische Grundprobleme und Grundfragen. In A. Windeler & J. Sydow (Hrsg.). *Kompetenz – Sozialtheoretische Perspektiven* (p. 7–18). Wiesbaden: Springer.
- 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*. Promotion Santé Suisse, Rapport 4. Berne et Lausanne. Disponible sur [http://promotionsante.ch/assets/public/documents/2\\_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Rapport\\_004\\_PSCH\\_2014-06\\_-\\_Environnements\\_de\\_bureaux\\_favorables\\_a\\_la\\_sante.pdf](http://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Rapport_004_PSCH_2014-06_-_Environnements_de_bureaux_favorables_a_la_sante.pdf)
- Wittchen, M., Kleinlein, N. & Hertel, G. (2011). Zielvereinbarungen und Kommunikationsmanagement als komplementäre Führungsstrategien in virtuellen Teams. *Wirtschaftspsychologie* (2011-3), 31–40.
- Zimber, A. (2006). *BGW-Projekt «Führung und Gesundheit»: Literaturüberblick*. Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege – BGW. Disponible sur <https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/Fachartikel/BGW-Projekt-Fuehrung-Gesundheit-Download.pdf>
- Zimmermann, J. (in press). *Arbeitspausen im Home Office: Eine Untersuchung des Pausenverhaltens, der Erholungsplanung und des Erholungserlebens bei alternierend Telearbeitenden an Hochschulen*. Beiträge zur Arbeitspsychologie (Hrsg. P. Sachse & E. Ulich), Band 11. Lengerich: Pabst.

**Partenaires**

