

**Lieu de travail basé sur l'activité :
une étude de cas dans le secteur des services financiers**

Par Katherine Brunet

École des Relations Industrielles
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles

Août 2019

© Katherine Brunet, 2019

Page d'identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Lieu de travail basé sur l'activité :
une étude de cas dans le secteur des services financiers

Présenté par
Katherine Brunet

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Durand : Directeur de recherche
Émilie Genin : Membre du jury
Alain Marchand : Président-rapporteur

Mémoire accepté le : 4 octobre 2019

Sommaire

Le monde du travail étant en constante évolution, l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication a transformé les façons de travailler et permettent aujourd'hui l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail (*New ways of working*) plus flexibles offrant aux organisations de nombreux avantages notamment d'ordre financier, organisationnel, et environnemental. La vie professionnelle étant davantage numérique, informelle, flexible et mobile qu'auparavant, de nombreuses organisations ont adopté de nouvelles formes d'organisation du travail comme celle du lieu de travail basé sur l'activité (*Activity-based flexible office*). Le lieu de travail basé sur l'activité est caractérisé par l'ouverture de l'environnement de travail, l'utilisation flexible des espaces de travail liés à l'activité, le partage de poste de travail (poste de travail non assigné) et l'utilisation des technologies d'information et de communication.

Bien que plusieurs recherches portent sur les nouvelles formes d'organisation du travail, peu de recherches portent sur l'influence du lieu de travail basé sur l'activité sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés. Cette étude vise à explorer les effets d'un tel lieu de travail au niveau individuel. Plusieurs questions se posent. Est-ce que les employés travaillant dans un lieu de travail basé sur l'activité ont un niveau supérieur de bien-être au travail? Sont-ils plus satisfaits? Sont-ils plus motivés? Sont-ils plus performants? Afin de tenter de répondre à ces questions, cette étude s'inspire du modèle théorique de Wohlers et Hertel (2017). Ce modèle illustre, entre autres, les conséquences qu'un lieu de travail basé sur l'activité a sur le travail au niveau individuel.

La recherche consiste en une étude de cas auprès d'une institution financière qui a réaménagé ses locaux et propose maintenant un aménagement décroissant doté de postes de travail non assignés afin de permettre aux employés de choisir l'endroit de leur choix en fonction de la nature du travail à effectuer. Trente entretiens semi-dirigés ont été réalisés avec des employés clés.

Les résultats de la recherche indiquent que le lieu de travail basé sur l'activité a des effets positifs au niveau individuel. Ainsi, de façon générale, les résultats mettent en évidence que cette forme d'organisation du travail a des effets positifs sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés.

Mots-clés : (1) lieu de travail basé sur l'activité, (2) institution financière, (3) effets sur le travail au niveau individuel, (4) bien-être, (5) satisfaction, (6) motivation, (7) performance.

Abstract

As the world of work is constantly evolving, the use of new information and communication technologies allows the adoption of new ways of working, more flexible solutions, that provide organizations with many benefits, such as financial, organizational and environmental benefits. As working life is more digital, informal, flexible and mobile than ever before, many organizations have adopted new ways of working such as the Activity-based flexible office. The activity-based flexible office is characterized by the openness of the work environment, the flexible use of activity-related workspaces, workstation sharing (unassigned workstation) and the use of information and communication technologies.

Although many researches focus on new ways of working, there is little research on the influence of the activity-based flexible office on the well-being, satisfaction, motivation and performance of employees. This study aims to explore the effects of such a workplace at the individual level. Several questions arise. Do employees working in an activity-based flexible office have a higher level of well-being at work? Are they more satisfied? Are they more motivated? Do they perform better? In an attempt to answer these questions, this study is inspired by the theoretical model of Wohlers and Hertel (2017). This model illustrates, among other things, the consequences that an activity-based flexible office has on work at the individual level.

The research consists of a case study of a financial institution that has redeveloped its premises and now offers an open-plan layout with unassigned workstations to allow employees to choose the location of their choice according to the nature of the work to be done. Thirty semi-structured interviews were conducted with key employees.

The research results indicate that the activity-based flexible office has positive effects at the individual level. Thus, in general, the results highlight that this form of work organization has positive effects on the well-being, satisfaction, motivation and performance of employees.

Keywords : (1) activity-based flexible office, (2) financial institution, (3) effects on work at the individual level, (4) well-being, (5) satisfaction, (6) motivation, (7) performance.

Table des matières

SOMMAIRE	i
ABSTRACT	iii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	x
REMERCIEMENTS	xi
GLOSSAIRE	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : DÉFINITIONS, REVUE DE LITTÉRATURE ET SYNTHÈSE	6
1.1. DÉFINITIONS DES CONCEPTS	9
1.1.1. Lieu de travail basé sur l'activité	9
1.1.2. Conditions de travail	11
1.1.2.1. Territorialité	11
1.1.2.2. Autonomie	13
1.1.2.3. Intimité	14
1.1.2.4. Proximité et visibilité	16
1.1.3. Conséquences sur le travail à court terme	18
1.1.3.1. Au niveau individuel	18
1.1.3.1.1. Personnalisation et identité	18
1.1.3.1.2. Satisfaction des besoins	20
1.1.3.1.3. Tensions	21
1.1.3.2. Au niveau organisationnel	22
1.1.3.2.1. Identité des équipes de travail et cohésion	22
1.1.3.2.2. Partage d'information	23
1.1.3.2.3. Confiance interpersonnelle	24
1.1.4. Conséquences sur le travail à moyen/long terme	25
1.1.4.1. Au niveau individuel	25
1.1.4.1.1. Bien-être	25
1.1.4.1.2. Satisfaction	27
1.1.4.1.3. Motivation	29
1.1.4.1.4. Performance	30
1.1.4.2. Au niveau organisationnel	31
1.1.4.2.1. Conséquences sur les équipes de travail	31

1.1.4.2.2. <i>Conséquences entre les équipes de travail</i>	33
1.2. VARIABLES MODÉRATRICES	33
1.2.1. Déterminants liés aux tâches	33
1.2.1.1. <i>Variété des tâches</i>	33
1.2.1.2. <i>Interdépendance des tâches</i>	34
1.2.2. Déterminants individuels	35
1.2.2.1. <i>Personnalité</i>	35
1.2.2.2. <i>Âge</i>	37
1.2.2.3. <i>Sexe</i>	38
1.2.2.4. <i>Besoin de routine</i>	39
1.2.3. Déterminants organisationnels	40
1.2.3.1. <i>Culture organisationnelle</i>	40
1.2.3.2. <i>Style de leadership</i>	42
1.2.3.3. <i>Caractéristiques de conception du lieu de travail</i>	43
1.3. SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	44
CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE	47
2.1. MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	47
2.2. MODÈLE OPÉRATOIRE	49
2.2.1. Variables dépendantes : Effets sur le travail au niveau individuel (bien-être, satisfaction, motivation et performance)	49
2.2.2. Variable indépendante : Lieu de travail basé sur l'activité	50
2.2.3. Variables permettant de caractériser le cas à l'étude et l'échantillon	51
2.3. QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE	52
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	53
3.1. TYPE DE RECHERCHE	53
3.1.1. Approche exploratoire	53
3.1.2. Étude de cas	53
3.2. CAS À L'ÉTUDE	54
3.3. MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	55
3.3.1. Entretiens semi-dirigés	55
3.3.2. Documents secondaires	56
3.3.3. Visite du lieu de travail basé sur l'activité	57
3.3.4. Instrument d'observation	57
3.4. PLAN D'ANALYSE	58
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS	59
4.1. INSTITUTION FINANCIÈRE	59

4.1.1.	Portrait	59
4.1.2.	Espaces de travail collaboratifs, modernes et technologiques	60
4.2.	PROFIL DES RÉPONDANTS	61
4.2.1.	Déterminants liés aux tâches	61
4.2.1.1.	<i>Variété des tâches</i>	61
4.2.1.2.	<i>Interdépendance des tâches</i>	62
4.2.2.	Déterminants individuels	63
4.2.2.1.	<i>Âge</i>	63
4.2.2.2.	<i>Sexe</i>	64
4.2.3.	Déterminants organisationnels	64
4.2.3.1.	<i>Culture organisationnelle</i>	64
4.2.3.2.	<i>Niveau hiérarchique</i>	65
4.3.	LIEU DE TRAVAIL BASÉ SUR L'ACTIVITÉ	66
4.3.1.	Aménagements physiques	66
4.3.1.1.	<i>Divers espaces de travail</i>	67
4.3.1.2.	<i>Disponibilité du poste de travail</i>	68
4.3.1.3.	<i>Ajustement du poste de travail</i>	69
4.3.1.4.	<i>Changement de poste de travail</i>	69
4.3.1.5.	<i>Casiers</i>	70
4.3.2.	Télétravail	70
4.3.2.1.	<i>Flexibilité dans l'organisation du travail</i>	71
4.3.3.	Technologies d'information et de télécommunication	72
4.4.	EFFETS SUR LE TRAVAIL AU NIVEAU INDIVIDUEL	73
4.4.1.	Territorialité	73
4.4.1.1.	<i>Bien-être</i>	74
4.4.1.2.	<i>Satisfaction</i>	74
4.4.1.3.	<i>Motivation</i>	74
4.4.1.4.	<i>Performance</i>	74
4.4.2.	Personnalisation du poste de travail	75
4.4.3.	Autonomie	75
4.4.3.1.	<i>Bien-être</i>	76
4.4.3.2.	<i>Satisfaction</i>	76
4.4.3.3.	<i>Motivation</i>	77
4.4.3.4.	<i>Performance</i>	77
4.4.4.	Intimité	78
4.4.4.1.	<i>Bien-être</i>	79

4.4.4.2. <i>Satisfaction</i>	80
4.4.4.3. <i>Motivation</i>	81
4.4.4.4. <i>Performance</i>	81
4.4.5. Tensions au travail	82
4.5. PRINCIPAUX CONSTATS	84
4.5.1. Perte de territorialité	84
4.5.2. Personnalisation du poste de travail	85
4.5.3. Autonomie	85
4.5.4. Degré d'intimité	86
4.5.5. Tensions au travail	88
4.5.6. Travail nécessitant de la concentration sur de longues périodes	89
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	90
5.1. EFFETS SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	90
5.2. EFFETS SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL	93
5.3. EFFETS SUR LA MOTIVATION AU TRAVAIL	95
5.4. EFFETS SUR LA PERFORMANCE AU TRAVAIL	97
5.5. LIMITES DE LA RECHERCHE	99
CONCLUSION	101
GESTION DU CHANGEMENT : UNE EXPÉRIENCE RÉUSSIE	102
PISTES DE RECHERCHE FUTURES	105
BIBLIOGRAPHIE	106
ANNEXES	I
ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTRETIEN	I
ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	VI

Liste des tableaux

TABLEAU I	Opérationnalisation des variables dépendantes : Effets sur le travail au niveau individuel (bien-être, satisfaction, motivation et performance)	49
TABLEAU II	Opérationnalisation de la variable indépendante : Lieu de travail basé sur l'activité	50
TABLEAU III	Variabes permettant de caractériser le cas à l'étude et l'échantillon	51
TABLEAU IV	Participants affectés par la perte de territorialité	85
TABLEAU V	Participants satisfaits par le degré d'intimité	87
TABLEAU VI	Participants n'étant pas satisfaits par le degré d'intimité	88

Liste des figures

FIGURE 1	Modèle conceptuel de De Croon et al. (2005)	7
FIGURE 2	Modèle théorique de Wohlers et Hertel (2017)	8
FIGURE 3	Modèle conceptuel des effets sur le travail au niveau individuel d'un lieu de travail basé sur l'activité	48
FIGURE 4	Nombre de mois travaillés dans un lieu de travail basé sur l'activité (n=30)	56
FIGURE 5	Âge des participants (n=30)	63
FIGURE 6	Sexe des participants (n=30)	64
FIGURE 7	Valeurs partagées par les membres de l'organisation (n=30)	65
FIGURE 8	Niveau hiérarchique (n=30)	65
FIGURE 9	Perte de territorialité	84
FIGURE 10	Autonomie	86
FIGURE 11	Degré d'intimité	87
FIGURE 12	Tensions au travail	88
FIGURE 13	Travail nécessitant de la concentration sur de longues périodes	89

Remerciements

J'aimerais remercier mon directeur de recherche, Monsieur Pierre Durand, pour son support et sa revue de mon travail. Ses judicieux conseils et son écoute ont contribué à la réussite de ce mémoire. Je vous remercie pour la confiance que vous m'avez accordé dans l'accomplissement de cette recherche.

Par la même occasion, je désire remercier les trente participants que nous avons interviewés dans le cadre de cette recherche. S'ajoute également à cette liste, le conseiller senior que je remercie de nous avoir accueilli au siège social de l'institution financière et de nous avoir mis en contact avec les participants de cette étude. La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans le précieux temps que ces employés ont eu la gentillesse de nous accorder.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury, Monsieur Alain Marchand et Madame Émilie Genin, pour leurs commentaires constructifs.

Enfin, j'aimerais remercier mon amoureux pour son soutien inconditionnel et sa patience inestimable. Je te remercie d'avoir cru en moi.

Glossaire

Aménagements de travail axés sur la flexibilité. Aménagements de travail caractérisés par la flexibilité temporelle (horaires de travail) et/ou par la flexibilité spatiale (lieux de travail) (Saba, 2013).

Lieu de travail basé sur l'activité. Lieu de travail caractérisé par une zone principale à aire ouverte et des espaces offrant davantage d'intimité. Les employés n'ont pas de postes de travail assignés et ils choisissent un poste de travail qui correspond le mieux à la tâche ou à l'activité à réaliser (partage de poste de travail). Ce concept accorde une place importante à l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC), essentielles pour l'accès à l'information et la communication entre les employés (Donis & Taskin, 2017; Wohlers & Hertel, 2017).

Lieu de travail non territorial. Lieu de travail caractérisé par une dépersonnalisation des postes de travail sous la forme de partage de poste de travail. Le nombre de postes de travail requis est inférieur au nombre total d'employés. Ce nombre est estimé en fonction des variations journalières et du nombre d'employés total (Kim, Candido, Thomas, & de Dear, 2016).

Flexibilité temporelle. Types d'horaire de travail regroupant notamment l'horaire flexible, la semaine de travail comprimée, le travail permanent à temps partiel et l'emploi partagé (Saba, 2013).

Flexibilité spatiale. Divers lieux de travail comme le télétravail ou travail à domicile et le travail atypique (Saba, 2013)

Nouvelles formes d'organisation du travail. Ensemble de pratiques de flexibilité temporelle et spatiale, d'organisation du travail et de management facilité par l'utilisation intensive des technologies de l'information et des communication (Taskin, 2012).

Introduction

Le monde du travail a évolué de façon très rapide au cours des dix dernières années avec l'avènement des nouvelles technologies de communication et l'automatisation de certaines tâches. De plus, de nombreux facteurs sociaux, tels que l'accroissement du degré de scolarité, au sein des populations ont contribué à modifier la gestion des relations de travail et des ressources humaines, en particulier dans les sociétés fortement industrialisées.

Des concepts tels que celui du lieu de travail basé sur l'activité peuvent sembler avant-gardistes. Dans les années 1970, IBM a été l'un des précurseurs avec son lieu de travail non territorial. Les employés étaient en mesure de choisir le poste de travail répondant à leurs besoins. Ces derniers étaient installés dans un espace de travail sans murs, ni cloisons et les postes de travail n'étaient pas assignés. L'objectif derrière ce projet de réaménagement était notamment d'améliorer l'expérience employé. Le lieu de travail disposait d'un laboratoire informatique, d'une salle pour les repas et d'une salle de repos (Lindell, 2015).

De même, d'autres études datant de 1973 portent sur l'implantation du télétravail (van Meel, 2011). Les concepts de travail flexible étaient présentés comme étant un moyen innovant d'augmenter la productivité, sachant que les coûts liés à l'occupation d'espaces de bureaux, comme le loyer, le chauffage, la climatisation ou l'éclairage, représentaient une part importante des dépenses pour de nombreuses organisations. En 1985, d'autres chercheurs se sont penchés sur les lieux de travail non territoriaux et ont introduit le concept d'activité au travail. Ce concept était basé sur le fait qu'un poste de travail assigné ne pouvait convenir à un employé en tout temps. Ils invoquaient que les employés devaient avoir accès, entre autres, à d'espaces calmes lorsque nécessaire, des équipements partagés et des salles de réunion de différentes tailles (Lindell, 2015).

Ce n'est qu'en 1994 que le terme « lieu de travail basé sur l'activité » a été mentionné pour la première fois dans la littérature. Présent dans les pays scandinaves, ce concept a fait son apparition au cours de cette même année aux Pays-Bas. Toutefois, ce n'est qu'en 2010 que le lieu de travail basé sur l'activité commence à susciter un réel intérêt. D'une part, son introduction réussie aux Pays-Bas a amené d'autres organisations à emboîter le pas. C'est le cas notamment de Microsoft Office à Amsterdam (Pays-Bas), en 2008, et de Commonwealth Bank à Sydney (Australie), en 2011. D'autre part, bien que ce concept se soit développé au sein d'entreprises informatiques, plusieurs organisations l'ont repris avec, comme principale motivation, de réduire les coûts liés à l'occupation d'espaces de bureaux (Lindell, 2015).

Encore aujourd'hui, les coûts liés à l'occupation sont généralement les plus importants, suivis des coûts liés à la rémunération de la main-d'œuvre (Kim et al., 2016). En outre, les technologies de l'information et des communications (TIC) de l'époque n'étant pas en mesure de répondre aux besoins des employés flexibles, ces concepts sont demeurés marginaux (van Meel, 2011). Par ailleurs, l'organisation tayloriste du travail dictait une certaine structure de contrôle dans les organisations, caractérisée par une hiérarchie rigide où peu de liberté individuelle était accordée aux employés (Chênevert & Dubé, 2008).

L'utilisation des nouvelles technologies a transformé les façons de travailler et elles rendent possible aujourd'hui l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail (*New ways of working*) plus flexibles permettant aux organisations de réaliser d'importantes économies (Babapour, Karlsson, & Osvalder, 2018) et d'être résilientes face aux changements organisationnels. En plus des économies directement liées à une utilisation plus intensive de l'espace de travail (Hirst & Höpfl, 2011; Kossek, Thompson, & Lautsch, 2015; Wohlers & Hertel, 2017), les nouvelles formes d'organisation du travail offrent de nombreux avantages. Tout d'abord, elles sont très bénéfiques au niveau environnemental en diminuant l'empreinte écologique des organisations et en limitant les temps de déplacement (van der Voordt, 2004) étant donné que les employés peuvent opter pour le télétravail. Ensuite, elles sont plus évolutives en permettant de mieux répondre à la rapidité liée aux changements

organisationnels comme l'expansion d'une organisation, d'un service ou d'une équipe de travail, la réduction des effectifs ou encore la modification des structures d'équipe (De Been & Beijer, 2014; Wohlers & Hertel, 2017). Les organisations cherchent, entre autres, à augmenter l'engagement et la motivation des employés, à attirer les meilleurs talents, à augmenter les échanges et la collaboration. Par contre, ces nouvelles formes d'organisation du travail comportent certains inconvénients. L'évaluation du nombre de postes de travail nécessaires semble être problématique. Ceci peut occasionner une baisse de productivité si la demande de postes de travail dépasse le nombre de postes disponibles. Par ailleurs, dans un lieu de travail basé sur l'activité, il est difficile pour les employés d'afficher leur identité. La pratique de partage de poste de travail étant davantage impersonnelle, elle peut contribuer à une perception de perte de vie privée et ainsi amener les employés à l'épuisement émotionnel. De même, dans un lieu de travail basé sur l'activité, les organisations doivent adopter une politique encadrant la pratique de partage de poste de travail. La mise en œuvre d'une telle politique n'est pas toujours simple (Kim et al., 2016).

Dans ce mémoire, nous nous intéressons au lieu de travail basé sur l'activité (*Activity-based flexible office*). La vie professionnelle étant davantage numérique, informelle, flexible et mobile qu'auparavant, de nombreuses organisations ont adopté cette forme d'organisation du travail. Le lieu de travail basé sur l'activité est caractérisé par un environnement de travail à aire ouverte comprenant une variété d'espaces de travail ouverts et fermés, sans poste de travail assigné (Brunia, De Been, & van der Voordt, 2016; J. G. Hoendervanger, Ernst, Albers, Mobach, & Van Yperen, 2018; Wohlers & Hertel, 2017). Ces espaces multiples et flexibles, tels des bureaux fermés, des petits salons (« *lounges* »), un espace café, des espaces ouverts, des cabines téléphoniques, répondent aux différentes tâches et aux besoins des employés. Dans le modèle traditionnel d'un lieu de travail, un poste de travail est assigné à chaque employé (c'est-à-dire un poste de travail par personne (ratio de 1: 1)) basé sur l'hypothèse que les employés occupent leurs « propres » postes de travail au cours de la journée. Dans ce scénario, on constate qu'une part importante des postes de travail reste inoccupée (Kim et al., 2016). Cette sous-utilisation spatiale

résulte du fait que les employés sont souvent absents de leurs postes de travail pour différents motifs (vacances, formation, réunions à l'extérieur des bureaux, etc.) (Wohlers & Hertel, 2017). La poursuite de l'efficacité spatiale a brisé le lien entre le poste de travail et l'employé avec la notion de partage de poste de travail. Le partage de poste de travail se réfère à des postes de travail qui sont partagés par plus d'un individu et généralement réservés sur une base quotidienne/temporaire (Kim et al., 2016). Cette caractéristique augmente l'efficacité spatiale en augmentant le nombre moyen d'employés par poste de travail (Kim et al., 2016).

Notre revue de littérature nous permet de constater qu'il existe plusieurs recherches portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail, telles que le lieu de travail basé sur l'activité. Par contre, peu de recherches portent sur l'influence des lieux de travail flexible sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés. Par conséquent, notre étude vise à explorer ce sujet novateur. Notre question de recherche est formulée de la façon suivante : Quels sont les effets du lieu de travail basé sur l'activité sur le travail au niveau individuel?

Notre étude s'inspire du modèle théorique de Wohlers et Hertel (2017). Ce modèle illustre les effets qu'un lieu de travail basé sur l'activité a sur certaines conditions de travail. De même, il illustre les conséquences qu'un lieu de travail basé sur l'activité a sur le travail aux niveaux individuel et organisationnel.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre porte sur la revue de littérature. Suite à la définition portant sur lieu de travail basé sur l'activité, nous présentons les conditions de travail pouvant être affectées par ce mode de travail flexible, soit la territorialité, l'autonomie, l'intimité ainsi que la proximité et la visibilité. Par la suite, nous présentons les conséquences sur le travail à court terme et à moyen/long terme tant au niveau individuel qu'organisationnel. Ensuite, nous présentons trois catégories de facteurs pouvant influencer les conséquences sur le travail : les déterminants liés aux tâches, les déterminants individuels et les déterminants organisationnels. Finalement, la synthèse de la revue de littérature est présentée. Le deuxième chapitre est consacré à notre cadre d'analyse inspiré par la revue de littérature. Nous présentons notre modèle conceptuel de la recherche, notre

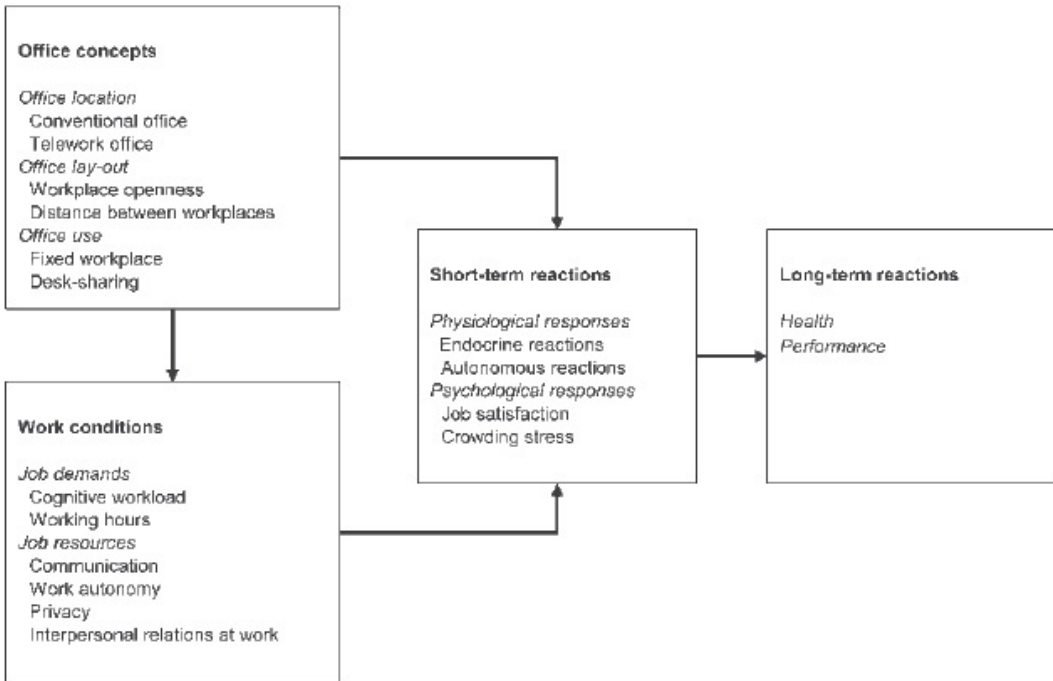
modèle opératoire ainsi que quatre questions spécifiques de recherche. Le troisième chapitre porte sur la méthodologie de recherche. Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche. Le cinquième chapitre présente la discussion et les limites de la recherche. Finalement, la conclusion énonce des pistes de recherche futures.

CHAPITRE 1 : Définitions, revue de littérature et synthèse

Nous débutons notre chapitre en définissant l'une des nouvelles formes d'organisation du travail, soit le lieu de travail basé sur l'activité. Nous définissons ensuite les conditions de travail pouvant être affectées par cette nouvelle forme d'organisation du travail, notamment la territorialité, l'autonomie, l'intimité ainsi que la proximité et la visibilité. Par la suite, les conséquences que peuvent avoir le lieu de travail basé sur l'activité et les conditions de travail sur le travail à court terme et à moyen/long terme, et ce, tant au niveau individuel qu'organisationnel sont définies. La section suivante est consacrée aux variables modératrices. Nous terminons ce chapitre en présentant notre synthèse de la revue de littérature.

Le modèle conceptuel de De Croon, Sluiter, Kuijer et Frings-Dresen (2005), illustrant les effets des concepts de bureau sur la santé/bien-être et la performance, a guidé notre réflexion. Le modèle conceptuel, présenté ci-après (Figure 1), fait état de la relation entre différents concepts de bureau (l'emplacement du bureau, la disposition/l'aménagement du bureau et l'utilisation du bureau), les conditions de travail (les exigences et les ressources professionnelles), les réactions à court terme (psychologiques et physiologiques) et les réactions à long terme (santé/bien-être et performance).

Figure 1 Modèle conceptuel de De Croon et al. (2005)

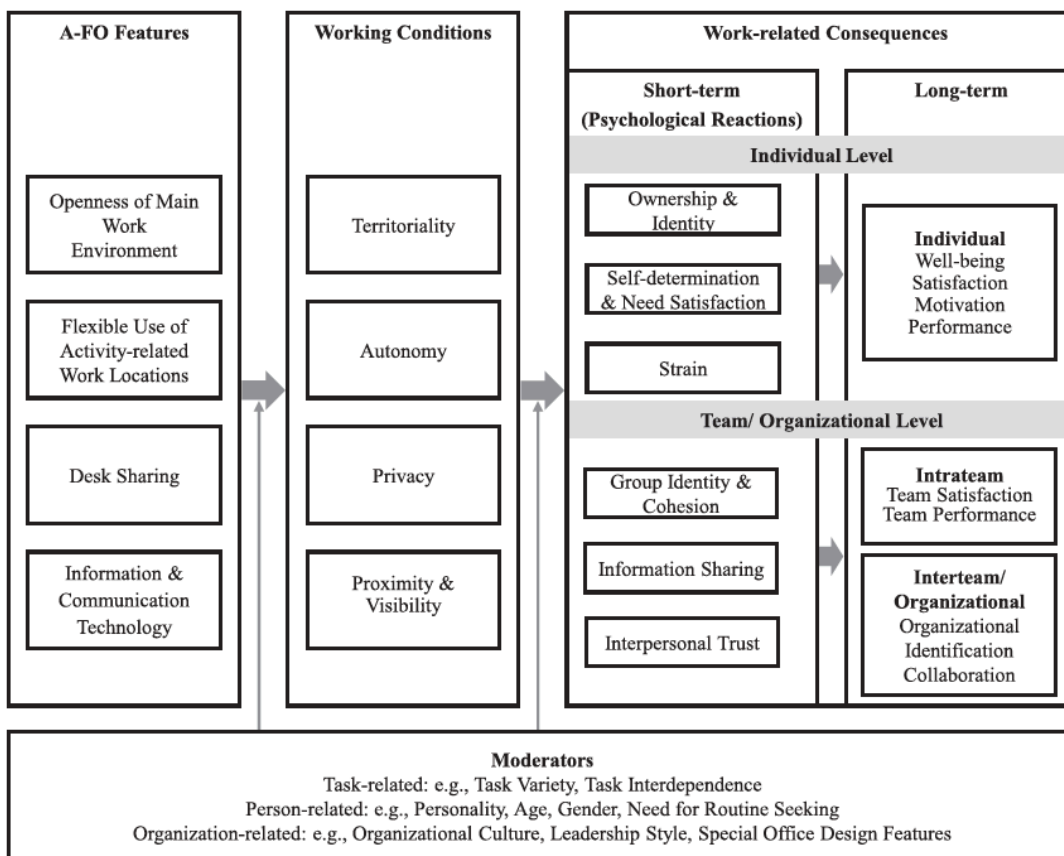


Source : De Croon et al. (2005), p. 121

Le modèle théorique de Wohlers et Hertel (2017) (Figure 2) a largement inspiré notre étude. D'ailleurs, les concepts définis dans ce chapitre proviennent de leur étude. Selon les auteurs, les principales caractéristiques du lieu de travail basé sur l'activité sont l'ouverture de l'environnement de travail, l'utilisation flexible des espaces de travail liés à l'activité, le partage de poste de travail et l'utilisation des TIC. Ces caractéristiques ont des répercussions sur les conditions de travail des employés. Wohlers et Hertel (2017) ont identifié quatre conditions de travail les plus fréquemment étudiées dans la littérature portant sur les lieux de travail, soit la territorialité, l'autonomie, l'intimité ainsi que la proximité et la visibilité. Toujours selon les auteurs, le lieu de travail basé sur l'activité de même que les conditions de travail peuvent avoir des conséquences sur le travail à court terme aux niveaux individuel (personnalisation et identité, satisfaction des besoins et tensions expérimentées au travail) et organisationnel (identité des équipes de travail et cohésion, partage d'informations et confiance interpersonnelle). De même, le lieu de travail basé sur l'activité et les conditions de travail peuvent avoir des conséquences sur le travail à

moyen/long terme aux niveaux individuel (bien-être, satisfaction, motivation et performance) et organisationnel (équipes de travail et entre les équipes de travail). Wohlers et Hertel (2017) ont identifié dans leur modèle théorique des variables modératrices, soit des déterminants liés aux tâches (variété des tâches et interdépendance des tâches), des déterminants individuels (personnalité, âge, sexe et besoin de routine) et des déterminants organisationnels (culture organisationnelle, style de leadership et caractéristiques de conception).

Figure 2 Modèle théorique de Wohlers et Hertel (2017)



Source : Wohlers et Hertel (2017), p. 470.

1.1. Définitions des concepts

1.1.1. Lieu de travail basé sur l'activité

Wohlers et Hertel (2017) définissent le lieu de travail basé sur l'activité comme étant un environnement de travail caractérisé par une zone principale à aire ouverte et des espaces offrant davantage d'intimité. La zone principale accueille la majorité des postes de travail. Les employés n'ont pas de postes de travail assignés et ils choisissent un poste de travail qui correspond le mieux à la tâche ou à l'activité à réaliser. Cette pratique est aussi connue sous le nom de bureaux non territoriaux, de partage de bureau, de « *flexi desk* », de « *desk sharing* » ou de « *hot-desking* ». L'organisation doit se doter d'une politique encadrant la pratique de partage de poste de travail, soit une « *clean desk policy* ». Les employés doivent libérer leur poste de travail chaque fois qu'ils le quittent pendant une période prolongée afin que le poste de travail soit disponible aux autres employés. L'organisation se base sur un ratio en offrant un nombre inférieur de postes de travail par rapport au nombre total d'employés. Ce ratio peut être estimé en fonction des vacances, des congés de maladie et du travail réalisé à l'extérieur du bureau par les employés. Par ailleurs, le lieu de travail basé sur l'activité répond davantage aux besoins des employés en offrant un environnement favorable au travail nécessitant de la concentration tout en offrant des espaces de travail facilitant la communication (Wohlers & Hertel, 2017).

Selon Kim, Candido, Thomas et de Dear (2016), les lieux de travail flexibles ou non territoriaux sont caractérisés par une dépersonnalisation des postes de travail sous la forme de partage de poste de travail. Ces lieux flexibles permettent aux organisations d'être plus réactives au changement organisationnel comme l'expansion, la réduction des effectifs ou la modification des structures d'équipe. Les postes de travail n'étant pas assignés aux employés, la relocalisation des employés est facilitée. Les lieux flexibles offrent aux employés le cadre le plus approprié, comme des salles de détente et d'échanges informels, des espaces individuels fermés, des salles de projet/d'équipe, etc., pour effectuer des tâches spécifiques. Le nombre de postes de travail requis est estimé en fonction des variations journalières et du nombre

d'employés total (ratio). Ici aussi, les auteurs mentionnent la mise en place d'une politique encadrant la pratique du partage de poste de travail (Kim et al., 2016).

Pour Nijp, Beckers, van de Voorde, Geurts et Kompier (2016), les nouvelles formes d'organisation du travail regroupent deux dimensions, soit la flexibilité spatiale et la flexibilité temporelle. La flexibilité spatiale se réfère à la possibilité pour les employés de réaliser leur travail dans différents lieux de travail comme à un poste de travail partagé ou encore à la maison. La flexibilité temporelle se réfère à l'autonomie que les employés ont sur leur horaire de travail. Dans ce contexte, les auteurs avancent que le travail et le temps de travail sont indépendants du lieu de travail. Les nouvelles formes d'organisation du travail accordent une place importante à l'utilisation des TIC, essentielles pour l'accès à l'information et la communication entre les employés (Nijp, Beckers, van de Voorde, Geurts, & Kompier, 2016).

Selon Hoendervanger, De Been, Van Yperen, Mobach et Albers (2016) et Hoendervanger et al. (2018), la conception et l'aménagement des lieux de travail contemporains reposent de plus en plus sur le concept du lieu de travail basé sur l'activité. Les employés occupent différents espaces et postes de travail non assignés dépendamment de l'activité ou de la tâche à réaliser (collaboration, concentration, communication, créativité, confidentialité, etc.) (Jan Gerard Hoendervanger, De Been, Van Yperen, Mobach, & Albers, 2016; J. G. Hoendervanger et al., 2018).

Pour De Been et Beijir (2014), le lieu de travail flexible fait également référence à la pratique de partage de poste de travail contrairement aux employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels où ces derniers ont des postes de travail assignés. Par conséquent, les employés libèrent leurs postes de travail chaque fois qu'ils quittent pour plus de quelques heures afin que d'autres collègues puissent les utiliser. Les employés choisissent librement un poste de travail en fonction de leurs préférences et de leurs activités quotidiennes. Des casiers et des charriots sont mis à leur disposition pour ranger leurs effets personnels et leurs documents. Pour soutenir le lieu de travail flexible, la plupart des archives sont numérisées (sans papier) (De Been & Beijer, 2014). Les principaux objectifs poursuivis par les organisations optant pour le lieu de travail flexible sont similaires à ceux liés aux lieux de travail à aire

ouverte, soit stimuler la communication, encourager la collaboration et réduire les coûts. Les organisations poursuivent aussi d'autres objectifs connexes, soit une meilleure performance due à une flexibilité accrue du lieu de travail permettant de mieux répondre la variété des tâches et aux besoins psychologiques des employés comme l'autonomie et le contrôle. Puis, cette forme d'organisation du travail stimule l'innovation et soutient la culture organisationnelle (Brunia et al., 2016)

Finalement, les principales caractéristiques du lieu de travail basé sur l'activité sont l'ouverture de l'environnement de travail, l'utilisation flexible des espaces de travail liés à l'activité, le partage de poste de travail et l'utilisation des TIC (Wohlers & Hertel, 2017). Par ailleurs, ce concept de travail flexible ne semble s'appliquer qu'à certaines catégories de travailleurs qualifiés ou à certains professionnels.

1.1.2. Conditions de travail

Les caractéristiques du lieu de travail basé sur l'activité ont des répercussions sur les conditions de travail des employés. Wohlers et Hertel (2017) ont identifié quatre conditions de travail les plus fréquemment étudiées dans la littérature portant sur les lieux de travail, soit la territorialité, l'autonomie, l'intimité ainsi que la proximité et la visibilité. Elles sont expliquées ci-après.

1.1.2.1. Territorialité

Brown et al. (2005) définissent la territorialité comme une expression comportementale du sentiment de propriété qu'un individu exerce sur un objet physique ou social. Selon Brown (2009), l'un des aspects les plus importants de la territorialité est sa construction sociale comportementale. Les comportements territoriaux ne sont pas simplement une expression de propriété sur un objet, mais ils reflètent aussi l'établissement, la communication et le maintien de la relation entre un individu et un objet par rapport aux autres individus dans l'environnement social. La création de limites physiques et sociales, par l'adoption de comportements

territoriaux, pourrait aider les individus à se protéger contre les intrusions et les interactions indésirables. Ces limites physiques et sociales pourraient également faciliter l'accomplissement des tâches et la cohésion sociale tout en améliorant l'identité individuelle à une équipe ou à un groupe (Brown, 2009).

Laurence, Fried et Slowik (2013) affirment que la personnalisation est une forme de comportement territorial. La personnalisation est une expression comportementale psychologique qu'un individu exprime afin de répondre à des besoins identitaires et territoriaux. C'est à travers la personnalisation que les employés peuvent marquer leurs postes de travail en tant que territoire par la négociation de limites territoriales notamment par l'affichage d'éléments révélant leurs identités individuelles. Selon les auteurs, la personnalisation en tant que comportement territorial pourrait aider les individus à mieux s'adapter aux conditions défavorables rencontrées dans un lieu de travail flexible. Par ailleurs, il a été démontré que la création d'un espace de travail personnel peut contribuer à améliorer l'état psychologique des employés permettant une meilleure adaptation aux interférences potentielles associées à un faible niveau d'intimité (exposition visuelle, interactions incontrôlées, nuisances sonores, etc.) (Laurence, Fried, & Slowik, 2013).

Wohlers et Hertel (2017) définissent la territorialité comme une expression comportementale du sentiment de propriété envers un objet physique ou social. Sur le lieu de travail, les employés démontrent leur sentiment de propriété en établissant des limites physiques et sociales par la personnalisation de leur poste de travail. Cette personnalisation se manifeste par l'affichage d'éléments reflétant leur personnalité.

Deux caractéristiques du lieu de travail basé sur l'activité limitent les possibilités d'expression de territorialité. Tout d'abord, le fait que les postes de travail soient non assignés limite les possibilités de personnalisation (Kim et al., 2016). Les postes de travail étant interchangeables, les employés ne sont pas en mesure de personnaliser et de marquer leurs limites comme les employés travaillant à des postes assignés. Ensuite, les bureaux individuels fermés, forme d'expression territoriale identitaire et

de statut, n'existent pas dans des lieux de travail basés sur l'activité. Cette caractéristique limite également l'expression de territorialité (Wohlers & Hertel, 2017).

1.1.2.2. Autonomie

Ekstrand et Damman (2016) définissent l'autonomie comme étant le degré de contrôle, de discrétion et de responsabilité qu'un individu exerce sur son lieu de travail ainsi que sur les méthodes et les outils utilisés dans la réalisation de son travail. L'autonomie fait également référence à la liberté que l'individu possède face à son horaire et à son lieu de travail.

Pour Bown (2009), l'autonomie est un aspect essentiel dans la satisfaction de différents besoins psychologiques individuels. Par exemple, le besoin d'efficacité peut être satisfait si un employé est en mesure d'exercer un contrôle sur son environnement. Par le fait même, l'employé éprouverait un sentiment d'autonomie. Un niveau élevé d'autonomie et de contrôle serait un prédicteur important de bien-être et de satisfaction au travail. Par contre, un faible niveau d'autonomie et de contrôle peut occasionner des effets préjudiciables, tels qu'une réduction de la motivation et une augmentation du stress lié au travail.

Selon Wohlers et Hertel (2017), l'autonomie dans le contexte du lieu de travail basé sur l'activité se réfère également au contrôle que les employés ont sur le temps et le lieu de travail. L'un des objectifs les plus fréquemment rapportés par les organisations utilisant le lieu de travail basé sur l'activité est d'augmenter l'autonomie de leurs employés en ce qui a trait à la planification de leur travail et au choix de leur lieu de travail. Le partage de poste de travail ainsi que l'utilisation des TIC offrent une grande flexibilité aux employés. Ces derniers peuvent choisir où et quand travailler que ce soit sur les lieux de travail ou à l'extérieur des lieux de travail. Le concept de travail flexible offre un choix varié aux employés quant au lieu de travail répondant le mieux aux exigences liées aux tâches et/ou aux besoins des employés (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Dans les lieux de travail traditionnels, où les employés ont un poste de travail assigné, ces derniers ont une certaine autonomie quant à leur

horaire de travail et à la planification de leur temps, mais ils ne sont généralement pas en mesure de choisir un poste de travail répondant davantage à leurs tâches et à leurs besoins spécifiques (Wohlers & Hertel, 2017). De ce fait, le lieu de travail basé sur l'activité offre un plus haut niveau d'autonomie aux employés.

De Been et Beijer (2014) mentionnent que les lieux de travail flexibles fournissent aux employés un plus grand degré d'autonomie, notamment par le choix du poste de travail répondant aux besoins de l'employé. Par ailleurs, Lee et Brand (2005) énoncent que des études ont démontré qu'un niveau élevé d'autonomie pouvait influencer la capacité des employés à utiliser leurs postes de travail efficacement. L'autonomie serait positivement liée à une meilleure communication interpersonnelle, une plus grande satisfaction du lieu de travail et à une meilleure performance perçue (Ekstrand & Damman, 2016; Lee & Brand, 2005). De même, cette communication interpersonnelle pourrait mener à une plus grande cohésion d'équipe ou de groupe.

Le lieu de travail basé sur l'activité semble répondre aux besoins de contrôle personnel sur l'environnement. De même, il offre l'opportunité de choisir un lieu de travail qui correspond le mieux aux besoins personnels et aux différentes tâches à réaliser. Ces deux facteurs sont considérés comme des éléments importants pour la satisfaction et la productivité (Brunia et al., 2016).

1.1.2.3. Intimité

« Les personnes sont très sensibles à l'existence d'un espace personnel [...]. Elles évaluent la cohabitation avec d'autres selon la signification qu'elles attribuent aux interactions et à leur caractère choisi ou subi » (Evette & Fenker, 2011).

La littérature énonce que l'intimité architecturale au travail est directement liée à l'expérience d'un haut niveau d'intimité et de vie privée (De Been & Beijer, 2014; De Croon, Sluiter, Kuijer, & Frings-Dresen, 2005; van der Voordt, 2004). De Croon, Sluiter, Kuijer et Frings-Dresen (2005) énoncent que le manque d'isolation acoustique et visuelle sur les lieux de travail diminue le contrôle que les employés ont sur les interactions avec les autres contribuant à l'expérience d'un faible niveau d'intimité.

Pour Laurence et al. (2013), l'intimité est un processus dans lequel un individu ou un groupe d'individus se rend plus ou moins accessible et ouvert aux autres. Un niveau optimal d'intimité est atteint lorsque les individus sont en mesure de contrôler leur accessibilité et leur disponibilité. La configuration de certains facteurs physiques dans un lieu de travail peut contribuer à établir et à maintenir un certain contrôle sur l'accessibilité des employés. De ce fait, ceci est susceptible de contribuer à leur niveau d'intimité perçu. Par exemple, les employés travaillant dans des lieux de travail où leurs postes de travail sont isolés architecturalement (par des murs et/ou des cloisons) sont susceptibles d'expérimenter un plus haut niveau d'intimité (Laurence et al., 2013). Le plus haut niveau d'intimité architecturale est associé à un bureau individuel fermé possédant quatre murs opaques et une porte. Selon Laurence et al. (2013), ce type de bureau protège les employés contre les nuisances sonores et réduit leur exposition visuelle. De plus, le bureau individuel fermé favorise la confidentialité et permet aux employés de contrôler les interactions contribuant à l'expérience d'un haut niveau d'intimité. Au contraire, les lieux de travail où les postes de travail ne sont pas isolés architecturalement offrent un contrôle limité sur les nuisances sonores et les interactions contribuant ainsi à l'expérience d'un faible niveau d'intimité (Laurence et al., 2013).

L'expérience d'un niveau élevé d'intimité, selon Wohlers et Hertel (2017), est également liée à l'intimité architecturale. Le plus haut niveau d'intimité architecturale est associé à un bureau individuel fermé tandis que le niveau d'intimité architecturale le plus faible est associé aux lieux de travail à aire ouverte en raison de l'absence de murs et/ou de cloisons. Les auteurs avancent que l'intimité architecturale aide les employés à contrôler leur exposition visuelle face aux autres, à contrôler leur accessibilité et à limiter les nuisances sonores contribuant ainsi à l'expérience d'un haut niveau d'intimité.

Pour Ashkanas, Ayoko et Jehn (2014), l'intimité est liée à la notion d'espace personnel. Les auteurs définissent l'espace personnel au travail comme un espace physique entretenu par un employé et dans lequel d'autres employés ne peuvent entrer sans susciter de l'inconfort. Le degré d'inconfort ressenti est proportionnel à

l'étendue de l'intrusion dans l'espace personnel de l'employé (Ashkanasy, Ayoko, & Jehn, 2014).

Bien qu'un bon nombre d'employés apprécient les lieux de travail flexibles, plusieurs d'entre eux se plaignent d'un manque d'intimité et d'un faible niveau de concentration au travail (Brunia et al., 2016). Toutefois, l'appréciation des employés peut être améliorée par l'utilisation des différents espaces de travail répondant à leurs tâches et à leurs besoins ainsi que par la pratique du partage de poste de travail (Haapakangas, Hongisto, Varjo, & Lahtinen, 2018).

Des études ont révélé que l'expérience d'un haut niveau d'intimité est liée à une plus grande satisfaction du lieu de travail. De plus, le fait de travailler dans un lieu où il y a peu de distractions contribuerait à une collaboration plus efficace et à une meilleure productivité (De Been & Beijer, 2014).

1.1.2.4. Proximité et visibilité

« La proximité [est] d'autant mieux supportée [lorsqu'elle] correspond à une interdépendance réelle dans le travail. [Elle] contribue alors en retour à la cohésion du groupe. Le partage d'espace est ainsi mieux vécu s'il correspond à une réciprocité des apports et des contraintes dans les interactions » (Evette & Fenker, 2011).

La proximité fait référence à la distance entre les employés dans un lieu de travail. La proximité et la visibilité sont des dimensions importantes dans la conception et l'aménagement d'un lieu de travail (Wohlert & Hertel, 2017). Ces dimensions peuvent avoir une incidence considérable sur la fréquence de communication entre les employés, soit en facilitant les interactions ou en les limitant. Par exemple, Wohlert et Hertel (2017) énoncent que les employés travaillant dans des lieux de travail à aire ouverte signalent une communication plus fréquente entre eux que les employés travaillant dans des bureaux individuels fermés.

Dans les lieux de travail où les employés ont des postes de travail assignés, ces derniers sont généralement regroupés par équipe de travail. Toutefois, dans les lieux de travail basés sur l'activité, les collègues d'une même équipe peuvent être

dispersés, ces derniers n'ayant pas de poste de travail assigné (Wohlers & Hertel, 2017). De plus, les employés peuvent aussi choisir de travailler à l'extérieur du bureau. Conséquemment, les lieux de travail basés sur l'activité offrent une proximité et une visibilité réduite des membres d'une même équipe de travail, limitant la collaboration et la communication immédiate entre eux (Kim et al., 2016). De plus, ces aménagements spatiaux peuvent mener les employés à éprouver un sentiment d'isolement. L'utilisation des TIC ne semble pas pouvoir compenser cette perte de proximité et de visibilité (Hirst & Höpfl, 2011). Toutefois, les lieux de travail basés sur l'activité favorisent la proximité et la visibilité entre collègues faisant partie d'autres équipes de travail (Wohlers & Hertel, 2017). Donc, la possibilité de fréquenter d'autres employés de l'organisation est plus fréquente dans des lieux de travail basés sur l'activité en raison de la non-assignation des postes de travail.

De Been et Beijer (2014) énoncent qu'une plus grande proximité et une plus grande visibilité favorisent la communication et le partage d'information. Les employés travaillant dans des lieux de travail à aire ouverte ou flexibles ont plus de rencontres « face-à-face » que les employés travaillant dans des bureaux individuels fermés. De ce fait, l'emplacement de l'employé affecte directement ses possibilités de communiquer avec les autres. Selon les auteurs, les aménagements spatiaux favorisant les interactions spontanées ont un effet positif sur la productivité perçue. De même, une meilleure communication contribue à une collaboration efficace (De Been & Beijer, 2014).

La proximité peut également faire référence à la densité spatiale d'un lieu de travail. La densité spatiale est définie en fonction du nombre d'employés travaillant dans un espace donné (Ashkanasy et al., 2014). Un lieu de travail à haute densité peut affecter les employés notamment en raison des nuisances sonores et des nombreuses interactions (De Croon et al., 2005).

1.1.3. Conséquences sur le travail à court terme

1.1.3.1. Au niveau individuel

Selon la littérature, le lieu de travail basé sur l'activité de même que les conditions de travail énumérées précédemment peuvent avoir des conséquences sur le travail à court terme au niveau individuel.

Cette section définit trois conséquences sur le travail à court terme au niveau individuel : la personnalisation et l'identité, la satisfaction des besoins ainsi que les tensions expérimentées au travail.

1.1.3.1.1. Personnalisation et identité

Il a été montré que l'expression de comportements territoriaux peut influencer positivement le bien-être des employés et leurs interrelations. Selon Wohlers et Hertel (2017), la démonstration de la propriété par la personnalisation aide à satisfaire deux besoins importants au niveau individuel : le besoin d'avoir un lieu personnel et le besoin d'établir, de maintenir et de communiquer son identité personnelle, par exemple son statut. Afin de répondre à ses besoins, un employé dans un lieu de travail basé sur l'activité peut tenter de regagner son territoire et de démontrer son identité personnelle de plusieurs façons, soit en marquant un poste de travail à l'aide de marqueurs personnels, comme des photos de famille, ou encore en sélectionnant toujours le même poste de travail (Babapour et al., 2018; Donis & Taskin, 2017; Wohlers & Hertel, 2017). Plusieurs études ont montré que dans des lieux de travail non territoriaux, où les possibilités de démontrer sa propriété et son identité personnelle sont limitées, les employés ont tendance à développer de nouvelles stratégies pour signaler leur propriété et leur identité au travail et pour maintenir les relations avec leurs collègues (Hirst & Höpfl, 2011).

Elsbach (2003) mentionne que l'identité se réfère au caractère distinctif et au statut utilisés par un individu pour signaler son identité sur le lieu de travail. Le maintien

d'une identité positive est lié à la capacité de personnaliser son poste de travail. Les menaces à l'identité peuvent être l'absence de marqueurs personnels pouvant signaler les traits de personnalité et les identités des employés (parent, athlète, etc.), mais également des marqueurs professionnels pouvant démontrer leurs compétences (diplômes, certificats, etc.) (Elsbach, 2003). Les employés qui perdent la capacité de personnaliser leur poste de travail dans des lieux de travail non territoriaux ont le sentiment que leur caractère distinctif individuel est menacé (Elsbach & Bechky, 2007).

Pour Ashkanasy et al. (2014), la personnalisation se réfère à l'usage de l'appartenance personnelle pour marquer ou défendre un territoire et pour contrôler les interactions sociales. Dans un lieu de travail, la personnalisation peut agir à la fois comme facilitateur ou comme inhibiteur de l'identification des employés. Par ailleurs, les auteurs définissent l'identité comme une forme de caractère distinctif et de catégorisation de statut (ex. : un employé ou un gestionnaire) que les employés utilisent pour signaler leur identité au travail (Ashkanasy et al., 2014).

De même, la personnalisation est un type de comportement territorial exprimant la propriété ou les limites d'un poste de travail généralement par l'affichage d'éléments indiquant les identités personnelles des employés. Les lieux de travail non territoriaux limitent la personnalisation des postes de travail (Kim et al., 2016).

Quand les employés ne peuvent personnaliser leur lieu de travail, ils cherchent des moyens supplémentaires de rendre le lieu de travail familier et agréable, et de marquer leur identité (Brunia et al., 2016).

Aujourd'hui, de nombreuses organisations recherchent davantage de polyvalence et adoptent des formes d'organisation de travail flexible. De nombreuses études ont démontré qu'il pourrait être prudent pour les organisations de permettre différentes formes de personnalisation temporaire des postes de travail. On entend par personnalisation temporaire, l'installation de fonds d'écran ou d'économiseurs d'écran personnalisés ou encore d'équiper les postes de travail de cadres photos numériques (Laurence et al., 2013). La personnalisation et l'identité personnelle peuvent atténuer

les effets négatifs liés à un faible niveau d'intimité. Par ailleurs, la capacité limitée de personnaliser son poste de travail peut affecter négativement la productivité et le bien-être des employés (Kim et al., 2016).

1.1.3.1.2. Satisfaction des besoins

Plusieurs études portant sur la relation entre la motivation et le bien-être au travail ont porté sur la théorie de l'autodétermination (Gillet, Fouquereau, Huyghebaert, & Colombat, 2016). Cette théorie (Deci & Ryan, 2008) suggère que la satisfaction des besoins psychologiques, soit le besoin d'autonomie (initiateur de ses actions), le besoin de la compétence (réalisation des tâches et atteinte d'objectifs définis) et le besoin d'affiliation (identification et confiance interpersonnelle), améliore le bien-être des employés. Gillet, Fouquereau, Huyghebaert et Colombat (2016) stipulent que de nombreuses études ont conclu que la satisfaction de ces trois besoins psychologiques était négativement liée à l'anxiété et à l'épuisement professionnel. Par ailleurs, il a été montré que l'autonomie perçue par les employés était positivement liée à la satisfaction au travail et au bien-être des employés (Gillet et al., 2016).

Selon Baard, Deci et Ryan (2004), la théorie de l'autodétermination est une théorie intéressante pour étudier les lieux de travail. Les caractéristiques d'un lieu de travail, susceptibles de satisfaire les besoins psychologiques, devraient mener à une meilleure satisfaction au travail, à un niveau de motivation élevé et à un niveau de bien-être élevé. Par ailleurs, les auteurs avancent que lorsque la satisfaction au travail découle de la satisfaction des besoins psychologiques, celle-ci serait associée à une performance accrue (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Wohlens et Hertel (2017) vont dans le même sens. La théorie de l'autodétermination les amène à postuler que certaines conditions du travail flexible pourraient influencer positivement (comme l'autonomie) ou négativement (comme la territorialité ou la proximité/visibilité) la satisfaction des besoins psychologiques qui aurait un effet sur

la satisfaction et la motivation des employés de même que sur leur bien-être (Wohlers & Hertel, 2017).

1.1.3.1.3. Tensions

Selon Wohlers et Hertel (2017), les tensions représentent les nuisances sonores, les interruptions, les perturbations et les expositions visuelles qu'un employé expérimente au travail. De nombreuses recherches ont démontré qu'un faible niveau de contrôle sur les tensions expérimentées par un employé contribue négativement à son bien-être, à sa satisfaction au travail, à sa motivation et à son rendement (Wohlers & Hertel, 2017).

Le modèle de Demerouti, nommé le modèle JD-R (*Job demands-ressources model*) explique l'influence du contrôle perçu sur les tensions liées au travail. Selon le modèle, les caractéristiques du travail sont regroupées sous deux grandes catégories, soit les exigences et les ressources. Les exigences se rapportent aux aspects organisationnels du travail nécessitant un effort au travail, par exemple la charge de travail ou les délais de réalisation d'une tâche. En ce qui a trait aux lieux de travail, les exigences se rapportent notamment aux nuisances sonores, aux interruptions et aux interactions. Pour ce qui est des ressources, elles se rapportent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels pouvant réduire les effets négatifs des exigences (Haapakangas et al., 2018; Harris & Fleming, 2017; Wohlers & Hertel, 2017). Le modèle de Demerouti énonce que les exigences peuvent affecter la santé et le bien-être des employés. Ces derniers doivent fournir des efforts physiques et psychologiques supplémentaires afin de faire face à ces exigences pouvant les mener à un état d'épuisement. Quant aux ressources, celles-ci peuvent augmenter la motivation des employés ce qui aura pour effet d'influencer positivement leur performance. De nombreuses études ont montré que les différentes formes d'organisation du travail peuvent affecter les exigences et les ressources (De Croon et al., 2005). De ce fait, la recherche d'un équilibre est essentielle afin d'atténuer les tensions perçues au travail (Wohlers & Hertel, 2017).

Pour Laurence et al. (2013), les tensions comportent également les nuisances sonores, les interruptions et les expositions visuelles. Selon les auteurs, les marqueurs personnels peuvent aider les employés à faire face au stress et aux tensions vécues dans un lieu de travail à faible niveau d'intimité.

Babapour et al. (2018) et Kim et al. (2016) énoncent que les tensions expérimentées par les employés dans des lieux non territoriaux sont, entre autres, liées à la perte d'intimité, à la disponibilité des postes de travail, à la visibilité réduite des membres d'une équipe de travail, à la préparation d'un poste de travail et à l'ajustement limité des postes de travail.

1.1.3.2. Au niveau organisationnel

Le lieu de travail basé sur l'activité de même que les conditions de travail énumérées précédemment peuvent également avoir des conséquences sur le travail à court terme au niveau organisationnel.

Cette section définit trois conséquences sur le travail à court terme au niveau organisationnel : l'identité des équipes de travail et la cohésion, le partage d'information de même que la confiance interpersonnelle.

1.1.3.2.1. Identité des équipes de travail et cohésion

Wohlens et Hertel (2017) mentionnent que la territorialité joue un rôle primordial en ce qui a trait à l'identification à une équipe ainsi qu'à la cohésion au sein d'une équipe de travail et entre les équipes de travail. En effet, un individu se définit dans son environnement social en fonction de caractéristiques similaires avec les membres d'une équipe ou d'un groupe. Cette catégorisation crée un sentiment d'appartenance et permet à l'individu de s'identifier à une équipe. Selon les auteurs, l'identification à une équipe de travail est liée à la satisfaction au travail, à une meilleure motivation et à des comportements individuels favorisant l'efficacité de l'équipe comme la cohésion, la coopération et le soutien. Dans les lieux de travail caractérisés par des

postes de travail assignés, l'appartenance et l'identification à une équipe peuvent être facilitées par la présence de marqueurs visibles signalant la présence de l'équipe. Par ailleurs, dans ces lieux de travail, les postes de travail sont généralement regroupés par équipe de travail. Dans les lieux de travail basés sur l'activité, les marqueurs sont généralement supprimés et les membres d'une équipe de travail ne sont pas nécessairement localisés à proximité. L'identification à une équipe de travail se fait plus difficilement dans ce contexte. De ce fait, la cohésion dans l'équipe de travail est également plus complexe (Wohlers & Hertel, 2017).

Selon Elsbach (2003), l'identité réfère au caractère et au statut d'un individu lui permettant de se distinguer et de s'identifier au travail. Cette définition propose que les individus choisissent librement de se définir comme membres d'une équipe ou d'une catégorie spécifique. Par ailleurs, la perte de postes de travail assignés ou de bureaux individuels fermés peut affecter l'identité sociale puisque les employés utilisent ces marqueurs afin de s'identifier à des équipes ou des groupes dans l'organisation (Elsbach, 2003; Hirst & Höpfl, 2011).

Néanmoins, Ashkanasy et al. (2014) énoncent que le fait de travailler dans un lieu de travail à aire ouverte peut faciliter l'identification des employés à une équipe de travail. En effet, la proximité des employés favorise les interactions sociales et celles-ci facilitent l'identification des employés à une équipe.

Enfin, Bondin Danielsson et Bodin (2008) mentionnent que le travail flexible offre aussi aux employés la possibilité de se mélanger à différents collègues et groupes dans l'organisation quand ils le souhaitent.

1.1.3.2.2. Partage d'information

La territorialité joue également un rôle en ce qui a trait au partage d'information. Wohlers et Hertel (2017) avancent que la proximité physique et la visibilité des employés favorisent le partage d'information au sein des équipes de travail et entre les équipes de travail. Selon les auteurs, le partage d'information est essentiel à la bonne performance des équipes de travail notamment en termes de coordination des

tâches. Par ailleurs, le partage d'information favorise une meilleure confiance interpersonnelle (Wohlers & Hertel, 2017).

Dans les lieux de travail basés sur l'activité, les employés communiquent moins en « face-à-face » et utilisent davantage les TIC pour organiser des réunions ou pour localiser les membres d'une équipe dans le bureau. Toutefois, il s'avère que les médias numériques comportent des limites en ce qui a trait au partage d'information puisqu'ils ne peuvent transmettre certains types d'information, comme le langage non verbal, que seules les interactions physiques sont en mesure de transmettre (Wohlers & Hertel, 2017). De ce fait, de nombreuses recherches ont montré que les médias numériques ne peuvent pas remplacer la proximité en termes de partage d'information entre les membres d'une équipe (Kim et al., 2016).

Selon Richardson (2010), des efforts considérables doivent être faits afin de garantir un partage d'information efficace dans un contexte de travail flexible. Par exemple, des dîners et des réunions de coordination entre les membres d'une équipe de travail peuvent maintenir les liens sociaux et encourager le partage d'information de même que le transfert des connaissances.

1.1.3.2.3. Confiance interpersonnelle

Selon Wohlers et Hertel (2017), la proximité favorise la confiance entre les membres d'une équipe de travail. Par ailleurs, la confiance interpersonnelle semble être primordiale pour la performance d'une équipe de travail de même que pour la performance organisationnelle. Les auteurs avancent que dans les lieux de travail basés sur l'activité, la confiance est plus difficile à développer étant donné que la proximité entre les membres d'une équipe de travail ne peut être garantie. De même, il semble que les échanges en « face-à-face », fournissant des indices de fiabilité entre les membres d'une équipe, encouragent également la confiance interpersonnelle. Ce type d'échange étant moins fréquent dans un contexte de travail flexible, celui-ci pourrait nuire à la confiance (Wohlers & Hertel, 2017). Tel que mentionné précédemment, de nombreuses recherches ont démontré que les médias

numériques ne peuvent pas remplacer la proximité physique des employés (Kim et al., 2016). De ce fait, les employés utilisant les médias numériques comme principale forme de communication expérimentent un plus faible niveau de confiance interpersonnelle envers les membres de leur équipe de travail que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels (Wohlers & Hertel, 2017).

Richardson (2010) énonce que la confiance interpersonnelle est plus importante dans les relations entre les gestionnaires et les membres d'une équipe de travail dans un lieu de travail flexible qu'entre les gestionnaires et les membres d'une équipe de travail dans un lieu de travail traditionnel. En effet, la confiance qu'un gestionnaire accorde aux membres d'une équipe de travail est essentielle à la performance individuelle et organisationnelle de même qu'à l'engagement personnel (Richardson, 2010).

1.1.4. Conséquences sur le travail à moyen/long terme

1.1.4.1. Au niveau individuel

Comme nous l'avons vu, le lieu de travail basé sur l'activité de même que les conditions de travail peuvent avoir des effets à court terme au niveau individuel, mais il pourrait y avoir des répercussions à moyen/long terme. Les conséquences sur le travail à moyen/long terme sont présentées ci-après.

1.1.4.1.1. Bien-être

Selon van der Voordt (2004), l'un des avantages potentiels liés aux lieux de travail basés sur l'activité ou non territoriaux est d'augmenter le niveau de bien-être des employés.

Les lieux de travail basés sur l'activité limitent la territorialité et la capacité de personnaliser son poste de travail. De ce fait, plusieurs études avancent que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité ont un niveau

inférieur de bien-être à celui de ceux travaillant dans des lieux de travail traditionnels (Kim et al., 2016; Nijp et al., 2016; Wohlers & Hertel, 2017). Nous avons mentionné précédemment que la capacité de démontrer sa propriété est limitée dans un lieu de travail basé sur l'activité puisque les postes de travail ne sont pas assignés. Toutefois, il semblerait que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité développent de nouvelles stratégies de territorialité, soit en utilisant et/ou en réclamant le même poste de travail tous les jours ou encore en utilisant des marqueurs personnels (comme une photo de famille sur le bureau). Ainsi, ces stratégies pourraient améliorer le bien-être des employés (Donis & Taskin, 2017; Wohlers & Hertel, 2017).

Toutefois, il a été montré que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité ont plus d'autonomie. Selon Brown (2009), un niveau élevé d'autonomie serait un important prédicteur de bien-être. Wohlers et Hertel (2017) supposent que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité expérimentent un niveau plus élevé de bien-être que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels puisqu'ils bénéficient de plus d'autonomie. Chênevert et Dubé (2008) avancent également que les nouvelles formes d'organisation du travail offrant davantage de flexibilité et d'autonomie amélioreraient le bien-être des employés. Par ailleurs, la relation entre l'autonomie et le bien-être est aussi expliquée par la théorie de l'autodétermination. Nous avons mentionné que les employés qui sont en mesure de satisfaire leurs besoins psychologiques, tels que l'autonomie, ont un niveau élevé de bien-être au travail (Gillet et al., 2016). Bodin Danielsson et Bodin (2008) énoncent également que la perception de bien-être élevée serait influencée par la capacité des employés à satisfaire leur besoin de contrôle et d'autonomie dans un lieu de travail flexible.

Par ailleurs, les lieux de travail basés sur l'activité offrent moins d'intimité aux employés, ceux-ci étant davantage exposés aux nuisances sonores, aux distractions et aux interactions. Ces derniers peuvent même être amenés à éprouver des tensions liées au travail, tel que nous l'avons mentionné. De ce fait, Wohlers et Hertel (2017) supposent que les employés expérimentent un plus faible niveau de bien-être

que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels. D'ailleurs, une étude énonce qu'un lieu de travail offrant peu d'intimité, où les employés sont susceptibles d'être davantage distraits, pourrait menacer le bien-être des employés à long terme (De Croon et al., 2005). Par contre, la pratique de partage de poste de travail pourrait atténuer le manque d'intimité, les employés pouvant choisir un poste de travail répondant à la tâche à réaliser et à leurs besoins (Haapakangas et al., 2018; Wohlers & Hertel, 2017).

1.1.4.1.2. Satisfaction

Selon Saba (2013), les principales sources d'insatisfaction au travail sont notamment une faible variété des tâches, un manque d'autonomie et un réseau de communication à sens unique.

Selon Bodin Danielsson et Bodin (2008), la satisfaction au travail joue un rôle clé dans la rétention d'une main-d'œuvre motivée et performante. Ici, la satisfaction au travail est définie comme étant le degré de satisfaction envers l'environnement de travail psychosocial et la satisfaction envers le travail en tant que tel. De nombreuses études ont montré que l'intimité perçue influence le niveau de satisfaction au travail (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Par ailleurs, l'autonomie semble influencer également la satisfaction au travail des employés (Kim et al., 2016).

Wohlers et Hertel (2017) supposent que les employés sont moins satisfaits au travail dans des lieux de travail basés sur l'activité que ceux travaillant dans des lieux de travail traditionnels puisque la territorialité dans les lieux de travail basés sur l'activité est limitée. Étant donné que les postes de travail ne sont pas assignés et que la personnalisation est limitée, les auteurs supposent que ceci affectera négativement leur satisfaction au travail. Les employés pourraient être en mesure d'être plus satisfaits au travail s'ils développaient des stratégies de territorialité que ceux qui n'en développeraient pas (Wohlers & Hertel, 2017). Van der Voordt (2004) mentionne également que les employés travaillant dans des lieux de travail flexibles ou non territoriaux pourraient être moins satisfaits au travail que les employés travaillant

dans des lieux de travail traditionnels en raison de la territorialité limitée (perte de statut et d'identité).

Par contre, Wohlers et Hertel (2017) supposent que dans un lieu de travail basé sur l'activité où les employés sont plus autonomes, ces derniers expérimenteraient une plus grande satisfaction au travail que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels. Il semblerait que les employés soient plus satisfaits au travail dans des lieux de travail flexibles (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Selon les auteurs, la satisfaction au travail des employés dans ce contexte serait probablement liée à la satisfaction des besoins et à la flexibilité du lieu de travail répondant aux besoins d'autonomie et de contrôle (théorie de l'autodétermination). Pour Brown (2009) et Gillet et al. (2016), l'autonomie étant l'un des besoins psychologiques à satisfaire, un niveau élevé d'autonomie est un important prédicteur de la satisfaction au travail. Des études ont démontré que l'autonomie était positivement liée à une plus grande satisfaction du lieu de travail (Ekstrand & Damman, 2016; Lee & Brand, 2005). Pour van der Voordt (2004) et Nijp et al. (2016), l'un des avantages potentiels des lieux de travail flexibles et non territoriaux est de susciter une plus grande satisfaction au travail en raison notamment d'une plus grande autonomie des employés liée au choix du poste de travail. Rappelons que ce concept flexible s'adresse davantage à certaines catégories de travailleurs qualifiées et/ou à certains professionnels.

Des études ont révélé que l'expérience d'un haut niveau d'intimité est liée à une plus grande satisfaction du lieu de travail (De Been & Beijer, 2014). Tel que mentionné précédemment, les lieux de travail basés sur l'activité offrent moins d'intimité aux employés. Étant donné que ces derniers sont plus susceptibles d'être exposés aux nuisances sonores, aux distractions et aux interactions, Wohlers et Hertel (2017) supposent qu'ils seraient moins satisfaits au travail que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels. Van der Voordt (2004) mentionne également que les employés sont moins satisfaits professionnellement si le lieu de travail offre une intimité réduite. Toutefois, cette intimité limitée pourrait être atténuée par le partage de poste de travail (Haapakangas et al., 2018; Wohlers & Hertel, 2017).

1.1.4.1.3. Motivation

Dans des lieux de travail basés sur l'activité, où la territorialité est limitée, Wohlers et Hertel (2017) supposent que les employés seraient moins motivés que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels. Tel que mentionné précédemment, il semblerait que les employés dans un contexte de travail basé sur l'activité ou non territorial développent de nouvelles stratégies de territorialité. De ce fait, ces nouvelles stratégies de territorialité (utilisation et/ou réclamation du même poste de travail, marqueurs personnels) pourraient augmenter leur motivation comparativement aux employés n'en développant pas (Wohlers & Hertel, 2017).

Par contre, dans les lieux de travail basés sur l'activité, les employés étant plus autonomes, il semblerait que ces derniers soient plus motivés que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels. L'autonomie étant l'un des besoins psychologiques individuels à satisfaire selon la théorie de l'autodétermination, ceci mènerait à une plus grande motivation de la part des employés (Wohlers & Hertel, 2017). Autrement dit, la satisfaction des besoins psychologiques facilite l'automotivation des employés (Baard et al., 2004). Par ailleurs, Brown (2009) énonce que les employés expérimentant un faible niveau d'autonomie et de contrôle expérimentent une réduction de leur motivation.

Les lieux de travail basés sur l'activité offrent une intimité limitée telle qu'expliquée précédemment. De ce fait, les employés sont plus exposés aux tensions, soit aux nuisances sonores, aux distractions et aux interactions, que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels. Wohlers et Hertel (2017) supposent que ceci aurait une incidence négative sur la motivation des employés. De nombreuses recherches ont montré qu'un faible niveau de contrôle sur les tensions expérimentées par un employé contribuerait négativement à sa motivation (Wohlers & Hertel, 2017). Toutefois, le partage de poste de travail pourrait atténuer les tensions ressenties et améliorer la motivation des employés (Haapakangas et al., 2018; Wohlers & Hertel, 2017).

1.1.4.1.4. Performance

Nous avons vu que les lieux de travail basés sur l'activité favorisaient les interactions spontanées entre les membres d'une même équipe en raison de l'ouverture de l'environnement de travail. De ce fait, ces aménagements flexibles influenceraient positivement la perception de productivité des employés (De Been & Beijer, 2014). Selon van der Voordt (2004), le lieu de travail flexible pourrait augmenter l'efficacité au travail des employés, augmentant ainsi leur performance en raison d'une meilleure communication et d'un meilleur partage d'information.

La satisfaction des besoins psychologiques (théorie de l'autodétermination) amène une satisfaction au travail. Il a été énoncé qu'un niveau élevé d'autonomie, soit l'une des conditions de travail associées au lieu de travail flexible, était positivement lié à une meilleure performance perçue (Ekstrand & Damman, 2016; Lee & Brand, 2005). De ce fait, Baard et al. (2004) soutiennent que lorsque cette satisfaction au travail découle de la satisfaction des besoins psychologiques, celle-ci serait liée à une performance accrue des employés.

Il a été montré que les différentes formes d'organisation du travail peuvent affecter les exigences et les ressources (modèle JD-R). Les ressources pouvant augmenter la motivation des employés, ceci influencerait positivement leur performance (De Croon et al., 2005).

Un lieu de travail basé sur l'activité offre peu d'intimité aux employés tel que mentionné précédemment. Wohlers et Hertel (2017) supposent que ce manque d'intimité influence négativement la performance des employés que ceux travaillant dans des lieux de travail traditionnels. De même, De Croon et al. (2005) mentionnent qu'un lieu de travail, caractérisé par une grande ouverture et des cloisons transparentes ou encore une absence de cloison, peut augmenter la distraction et l'irritabilité des employés ce qui pourrait affecter négativement leur performance à long terme. Autrement dit, un travail nécessitant de la concentration dans un lieu de travail où les employés sont sujets à être distraits, notamment par une intimité limitée, amène une perte de productivité (van der Voordt, 2004). Ceci pourrait être atténué

par le partage de poste de travail (Wohlers & Hertel, 2017). Par ailleurs, De Been et Beijer (2014) énoncent que le fait de travailler dans un lieu de travail où il y a peu de distractions contribuerait à une meilleure productivité des employés.

En ce qui a trait à la territorialité, étant donné que la capacité de personnaliser son poste de travail est limitée dans les lieux de travail flexibles, Kim et al. (2016) énoncent que ceci pourrait affecter négativement la productivité des employés.

1.1.4.2. Au niveau organisationnel

Le lieu de travail basé sur l'activité de même que les conditions de travail peuvent également avoir des effets à moyen/long terme au niveau organisationnel. Ces conséquences sur le travail sont présentées ci-après.

1.1.4.2.1. Conséquences sur les équipes de travail

D'abord, qu'est-ce qu'une équipe de travail? Selon Saba et Dolan (2013), une équipe de travail se définit comme étant « *un ensemble d'individus dont les compétences et les habiletés se complètent et qui travaillent en commun afin d'atteindre des objectifs dont ils assument collectivement la responsabilité* ».

Wohlers et Hertel (2017) supposent qu'une territorialité limitée liée au lieu de travail basé sur l'activité pourrait affecter l'identification des employés à leur équipe de travail, le partage d'information au sein de l'équipe et la confiance entre les membres de l'équipe ce qui aurait comme effet de réduire leur satisfaction envers leur équipe de travail de même que la performance de l'équipe. Rappelons que les auteurs suggèrent que la territorialité joue un rôle important en ce qui a trait à l'identification des employés à une équipe ainsi qu'à la cohésion au sein de l'équipe de travail. Selon Wohlers et Hertel (2017), l'identification des employés à une équipe de travail est liée à la satisfaction au travail, à une meilleure motivation et à des comportements individuels favorisant l'efficacité de l'équipe comme la cohésion, la coopération et le soutien. Brown (2009) mentionne que la territorialité, soit les limites sociales et

physiques, faciliterait l'identité des employés à une équipe de travail et la cohésion au sein de l'équipe. D'autres auteurs mentionnent aussi qu'une territorialité limitée, notamment par la perte de poste de travail assigné et de bureau individuel fermé, peut affecter l'identité sociale des employés puisque ces derniers utilisent ces marqueurs afin de s'identifier à une équipe ou à des groupes dans l'organisation (Elsbach, 2003; Hirst & Höpfl, 2011). Toutefois, étant donné qu'un lieu de travail basé sur l'activité offre une zone principale à aire ouverte, cette ouverture pourrait faciliter l'identification des employés à une équipe de travail. La proximité des employés favoriserait les échanges et ceux-ci favoriseraient l'identification des membres à leur équipe de travail (Ashkanasy et al., 2014).

Par ailleurs, nous avons vu que les lieux de travail basés sur l'activité offrent davantage d'autonomie aux employés. Des auteurs avancent que l'autonomie est positivement liée à une meilleure communication interpersonnelle, à une plus grande satisfaction du lieu de travail et à une meilleure performance. De ce fait, cette communication interpersonnelle pourrait mener à une meilleure cohésion d'équipe (Ekstrand & Damman, 2016; Lee & Brand, 2005).

Les membres d'une même équipe de travail ne sont pas nécessairement regroupés par équipe dans des lieux de travail basés sur l'activité puisque les postes de travail ne sont pas assignés. De ce fait, les membres de l'équipe de travail ne sont pas nécessairement visibles les uns les autres. Wohlers et Hertel (2017) supposent alors que cette faible visibilité pourrait amener les membres de l'équipe de travail à être moins satisfaits de leur équipe causant ainsi une plus faible performance de l'équipe. D'ailleurs, cette visibilité limitée ne favorise pas les rencontres imprévues, les membres de l'équipe de travail ont moins d'échanges en « face-à-face » affectant négativement la communication entre eux (Wohlers & Hertel, 2017). Les échanges en « face-à-face » fournissent des indices de fiabilité entre les membres d'une équipe de travail. S'il y a moins d'échanges en « face-à-face », ceci pourrait nuire à la confiance interpersonnelle. Tant Wohlers et Hertel (2017) que Richardson (2010) mentionnent que la confiance au sein d'une équipe de travail semble essentielle à la performance de l'équipe de même qu'à la performance organisationnelle.

1.1.4.2.2. Conséquences entre les équipes de travail

Wohlers et Hertel (2017) supposent que les lieux de travail basés sur l'activité, caractérisés par une zone principale à aire ouverte favorisant la communication et les interactions entre les employés, pourraient améliorer les relations de confiance entre les employés ne travaillant pas dans la même équipe de travail. Cette forme d'organisation du travail favoriserait des nouvelles collaborations. Rappelons que la confiance interpersonnelle semble essentielle à une bonne performance organisationnelle (Richardson, 2010; Wohlers & Hertel, 2017).

Étant donné que les lieux de travail basés sur l'activité sont caractérisés par le partage de poste de travail et que ceci favorise la proximité et la visibilité entre les employés toutes équipes confondues, la possibilité de fréquenter des employés qui font partie d'autres équipes de travail est plus fréquente (Wohlers & Hertel, 2017). En d'autres mots, la territorialité jouerait un rôle important en ce qui a trait à la cohésion entre les équipes de travail. Cette proximité entre les employés, peu importe leur équipe, conduirait à des rencontres imprévues, à une meilleure communication avec les employés au niveau organisationnel et à un niveau plus élevé de collaboration et d'identification organisationnelle (Wohlers & Hertel, 2017).

1.2. Variables modératrices

1.2.1. Déterminants liés aux tâches

Les déterminants liés aux tâches portent sur la variété des tâches et l'interdépendance des tâches.

1.2.1.1. Variété des tâches

Selon Wohlers et Hertel (2017), la variété des tâches pourrait modérer les effets de du lieu de travail basé sur l'activité sur les conditions de travail de même que les effets des conditions de travail sur les conséquences ayant une influence sur le

travail. Selon les auteurs, les employés réalisant les mêmes types de tâches, soit une faible variété de tâches, ne tireraient pas profit de la flexibilité offerte dans un lieu de travail basé sur l'activité puisqu'ils n'ont pas besoin de différents lieux de travail pour réaliser leurs tâches. Par ailleurs, la recherche d'un poste de travail tous les jours pourrait être un facteur de stress pour ces employés. Ces derniers composeraient avec les effets négatifs d'une territorialité réduite. Par contre, les employés réalisant une grande variété de tâches changeront de postes de travail plusieurs fois par jour selon leurs besoins et la tâche à réaliser. Le fait de changer de poste de travail peut prendre du temps et peut être épuisant pour certains employés. Ces derniers pourraient expérimenter un niveau plus élevé de tension au travail. En somme, les auteurs avancent qu'une faible variété des tâches de même qu'une grande variété des tâches influenceraient négativement le bien-être, la satisfaction au travail et la performance au travail (Wohlers & Hertel, 2017).

Hoendervanger et al. (2016) avancent que la relation entre la variété des tâches et le changement de poste de travail est faible. Il semblerait que les employés réalisant une grande variété de tâches éprouvent de la difficulté à diviser leur temps de travail en regroupant certaines tâches demandant un poste de travail en particulier. Le travail multitâches nécessiterait davantage un poste de travail multifonctionnel (Jan Gerard Hoendervanger et al., 2016).

1.2.1.2. Interdépendance des tâches

Wohlers et Hertel (2017) définissent l'interdépendance des tâches comme le degré de dépendance des membres d'une équipe de travail les uns envers les autres pour réaliser leur travail. Selon les auteurs, l'interdépendance élevée des tâches nécessite un bon partage d'informations au sein de l'équipe de travail. Un faible partage d'informations pourrait nuire à la performance de l'équipe. Toutefois, l'interdépendance élevée des tâches pourrait favoriser le partage d'information entre les membres de l'équipe contribuant ainsi à une meilleure coordination et

coopération. La coordination et la coopération pourraient diminuer les effets négatifs liés à un faible niveau de proximité et de visibilité (Wohlers & Hertel, 2017).

Ashkanasy et al. (2014) définissent l'interdépendance des tâches comme le degré d'interaction nécessaire entre les membres d'une équipe de travail pour accomplir une tâche commune. Les auteurs mentionnent que lorsque le besoin d'interaction augmente, la coordination augmente également. Ceci a pour effet d'engendrer des efforts supplémentaires de la part des membres de l'équipe de travail et davantage de coopération. De ce fait, l'interdépendance des tâches améliore la performance de l'équipe de travail. Un niveau d'interdépendance des tâches élevé amène les membres de l'équipe à travailler étroitement ensemble favorisant le partage d'information et la cohésion au sein de l'équipe (Ashkanasy et al., 2014).

1.2.2. Déterminants individuels

Les déterminants individuels comprennent la personnalité, l'âge, le sexe et le besoin de routine des employés.

1.2.2.1. Personnalité

La personnalité peut être expliquée par le modèle des *Big Five* (Wohlers & Hertel, 2017). Ce modèle comporte cinq grandes dimensions, soit l'ouverture, la conscience professionnelle, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme (ou (in)stabilité émotionnelle) (Harris & Fleming, 2017; van der Linden, te Nijenhuis, & Bakker, 2010).

Selon Wohlers et Hertel (2017), deux des cinq dimensions semblent être plus pertinentes dans le contexte du lieu de travail basé sur l'activité, soit l'extraversion et l'agréabilité. L'extraversion est un trait de personnalité caractérisé notamment par une grande sociabilité. Il a été montré que les extravertis sont plus à l'aise dans des situations impliquant d'autres individus leur permettant d'échanger et d'établir des contacts. Quant aux introvertis, ces derniers sont plus refermés sur eux-mêmes et se sentent moins à l'aise dans des situations impliquant de fortes interactions. Dans un

lieu de travail basé sur l'activité, caractérisé par une plus grande proximité et une plus grande visibilité favorisant les interactions et la communication, les auteurs avancent que les extravertis se sentiraient plus à l'aise dans ce contexte. Par contre, les introvertis seraient plus distraits et moins confortables. Par ailleurs, les introvertis pourraient avoir tendance à rechercher des postes de travail les protégeant des interactions (Wohlers & Hertel, 2017). L'agréabilité est un trait de personnalité caractérisé, entre autres, par la tolérance, la courtoisie et la coopération. Les individus ayant un haut niveau d'agréabilité préfèrent largement la coopération aux situations conflictuelles (Wohlers & Hertel, 2017). Selon Wohlers et Hertel (2017), les individus ayant un haut niveau d'agréabilité seraient susceptibles d'être exposés à certaines tensions, comme des nuisances sonores et des interactions indésirables. Puisque ces derniers évitent les situations conflictuelles, ils pourraient avoir du mal à communiquer leurs besoins à leurs collègues de peur d'être rejetés. Ceci pourrait nuire à leur satisfaction au travail et à leur performance. Par ailleurs, les auteurs énoncent que les employés ayant un niveau élevé d'agréabilité sont moins en mesure de communiquer leurs besoins à leurs collègues, ce qui les amène à être plus exposés aux nuisances sonores et aux interactions indésirables. Ces derniers expérimentent un plus haut niveau de distraction et une plus faible satisfaction au travail (Wohlers & Hertel, 2017).

La personnalité peut également être expliquée par le concept de lieu de contrôle (ou *locus of control*). Le lieu de contrôle se réfère à la différenciation des individus dans leurs croyances personnelles sur ce qui détermine les résultats d'une action ou le cours de leur vie (Rotter, 1990). Stiglbauer (2017) explique que les personnes ayant un lieu de contrôle interne croient qu'elles sont en mesure d'influencer et de contrôler leurs propres actions. Toutefois, les personnes ayant un lieu de contrôle externe croient qu'elles ne contrôlent pas leurs actions, ces dernières étant davantage le résultat du hasard, de la chance ou du destin. Il a été démontré qu'un lieu de contrôle interne était lié à un niveau de bien-être élevé, à une meilleure satisfaction au travail, à un niveau élevé de motivation et à une meilleure performance (Stiglbauer, 2017). Il est supposé qu'une personne ayant un lieu de contrôle interne serait plus satisfaite

de travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité qu'une personne ayant un lieu de contrôle externe.

1.2.2.2. Âge

Plusieurs organisations introduisent le concept de travail flexible afin d'attirer des jeunes employés. Toutefois, plusieurs études suggèrent que les employés plus âgés seraient plus en mesure de faire face aux caractéristiques du lieu de travail basé sur l'activité et aux conditions de travail mentionnées précédemment. Ces études ont montré que les employés plus âgés seraient en mesure de s'autoréguler davantage que les plus jeunes employés et, par le fait même, utiliseraient des stratégies d'adaptation plus actives (Wohlers & Hertel, 2017). Les lieux de travail basés sur l'activité, caractérisés par une zone principale à aire ouverte et la pratique du partage de poste de travail, les employés doivent être en mesure de s'adapter et de s'autoréguler. Selon Wohlers et Hertel (2017), il serait plausible de s'attendre à ce que les employés plus âgés soient plus en mesure de faire face aux caractéristiques des lieux de travail basés sur l'activité et aux conditions de travail associées que les plus jeunes employés. Par ailleurs, les auteurs avancent que les employés plus âgés seraient plus susceptibles de changer de poste de travail afin de s'ajuster à la tâche à réaliser et à leurs besoins, améliorant leur bien-être et leur performance au travail. Par contre, les plus jeunes employés ayant des capacités d'adaptation moins élevées pourraient être plus susceptibles de résister au changement de poste de travail affectant leur bien-être, leur satisfaction, leur motivation et leur performance au travail (Wohlers & Hertel, 2017). Par ailleurs, d'autres études avancent que les employés plus âgés préfèrent avoir plus d'autonomie, ces derniers étant davantage outillés professionnellement.

Toutefois, il semble que « *[l]’âge et l’expérience antérieure qu’il induit contribuent à former le jugement. [...] Une vie professionnelle passée exclusivement en bureau individuel rend plus difficile le partage de l’espace, alors que les plus jeunes sont plus favorables à l’espace collectif* » (Evette & Fenker, 2011). De ce fait, McElroy et

Morrow (2010) énoncent que les plus jeunes employés devraient réagir favorablement aux lieux de travail basés sur l'activité puisque leurs habitudes de travail et leurs stratégies d'adaptation sont moins bien établies. Les employés plus âgés pourraient manifester une certaine résistance au changement. Les auteurs constatent que les plus jeunes employés sont moins affectés par le manque d'espace personnel et les distractions dans un nouveau lieu de travail basé sur l'activité que les employés plus âgés comparativement à ceux travaillant dans un lieu de travail traditionnel (McElroy & Morrow, 2010). Il en va de même pour l'étude de Hoendervanger et al. (2018) qui énonce que les principaux problèmes auxquels font face les employés plus âgés sont liés au manque d'intimité. Les résultats de l'étude semblent contredirent les attentes de Wohlers et Hertel (2017) basées sur les stratégies d'adaptation plus actives et les compétences d'autorégulation des employés plus âgés (J. G. Hoendervanger et al., 2018).

À titre d'exemple, dans un bureau gouvernemental néerlandais caractérisé par un lieu de travail basé sur l'activité, les employés plus âgés ont réagi plus négativement que les plus jeunes employés. D'après ces employés, le lieu de travail flexible affectait négativement leur productivité (van der Voordt, 2004). Les principales plaintes étaient une hausse de distractions en raison des nuisances sonores, un manque d'intimité causé par des cloisons transparentes ou une absence de cloisons et un manque d'espace personnel.

1.2.2.3. Sexe

Wohlers et Hertel (2017) énoncent que la littérature sur la territorialité met en évidence des différences entre les sexes dans les comportements territoriaux. Des études démontrent que les femmes personnaliseraient davantage leurs postes de travail que les hommes (Laurence et al., 2013). Les lieux de travail limitant les possibilités d'expression de la territorialité, Wohlers et Hertel (2017) avancent que les femmes seraient plus susceptibles de réagir négativement au concept de travail flexible. Étant donné qu'il a été montré que les comportements territoriaux ont un effet

sur le bien-être et la satisfaction au travail, les femmes devraient expérimenter un plus faible niveau de bien-être et être moins satisfaites au travail que les hommes. Par ailleurs, des études ont rapporté que les femmes se plaignaient davantage du bruit et des perturbations dans les lieux de travail à aire ouverte que les hommes. Dans les lieux de travail basés sur l'activité, où les employés sont davantage exposés au bruit, les femmes devraient réagir plus négativement au concept de travail flexible que les hommes. De ce fait, les femmes devraient expérimenter un plus faible niveau de bien-être et être moins satisfaites au travail que les hommes (Wohlers & Hertel, 2017).

Toutefois, cette tendance pourrait être renversée. Wohlers et Hertel (2017) mentionnent que certaines études ont démontré que les hommes se plaignaient davantage du partage de poste de travail dans les lieux de travail basés sur l'activité que les femmes. Il a été suggéré que de posséder un poste de travail personnel était plus important pour le bien-être des hommes que pour les femmes, le poste de travail personnel reflétant le statut de l'employé.

Hoendervanger et al. (2018) énoncent que les employés masculins et féminins sont autant satisfaits des lieux de travail flexibles. Les différences affectives fondées sur le sexe semblent ne pas affecter la satisfaction générale des lieux de travail flexibles. Les plaintes formulées par les hommes et les femmes s'équilibreraient (J. G. Hoendervanger et al., 2018).

1.2.2.4. Besoin de routine

Selon Wohlers et Hertel (2017), le besoin de routine est la manière dont les individus intègrent des routines dans leur vie. Il est supposé que le besoin de routine diffère d'un individu à l'autre dans la mesure où certains préfèrent avoir une routine tandis que d'autres préfèrent le changement. Les lieux de travail basés sur l'activité impliquent des routines changeantes quotidiennement en raison notamment des postes de travail non assignés. Les auteurs avancent que les personnes ayant un faible besoin de routine seraient plus susceptibles d'utiliser le concept de travail

flexible comme convenu. Toutefois, les personnes ayant ce besoin seraient plus susceptibles de rechercher une certaine routine en établissant des préférences de postes de travail. De ce fait, le poste de travail choisi pourrait ne pas correspondre à la tâche à réaliser, contribuant à un plus grand niveau de distractions et de tension pouvant se répercuter sur leur bien-être, leur satisfaction au travail et leur performance (Wohlers & Hertel, 2017).

1.2.3. Déterminants organisationnels

Les déterminants organisationnels comprennent la culture organisationnelle, le style de leadership et les caractéristiques de conception du lieu de travail.

1.2.3.1. Culture organisationnelle

Pour Wohlers et Hertel (2017), la culture organisationnelle se réfère aux valeurs et aux normes partagées par les membres d'une organisation. Wallach (1983) a élaboré une typologie composée de trois dimensions culturelles, soit la culture bureaucratique, la culture innovante et la culture de soutien (Wohlers & Hertel, 2017). Les auteurs définissent la culture bureaucratique comme étant une culture hiérarchique où les règles sont bien établies et où l'autorité est valorisée. La culture innovante est définie comme étant une culture axée sur les résultats où la prise de risque et la créativité sont encouragées. Quant à la culture de soutien, celle-ci privilégie le travail d'équipe et la collaboration et elle est orientée vers les individus (Wohlers & Hertel, 2017).

Dans les lieux de travail basés sur l'activité, la territorialité est réduite. Les employés ne possédant plus leurs bureaux individuels fermés, ceci ne peut plus être perçu comme un statut. Par ailleurs, les employés doivent partager leur poste de travail, et ce, peu importe leur statut. Wohlers et Hertel (2017) mentionnent que de nombreuses études ont montré que la hiérarchie est moins présente dans un lieu de travail basé sur l'activité. Les caractéristiques d'un lieu de travail flexible influençant directement

la hiérarchie, il semblerait qu'un lieu de travail basé sur l'activité soit moins adapté à une culture bureaucratique, cette culture étant caractérisée par la pensée hiérarchique et l'autorité (Wohlers & Hertel, 2017). Toutefois, le lieu de travail basé sur l'activité semble plus adapté aux cultures innovantes et de soutien. Les lieux de travail basés sur l'activité encouragent la communication et la pensée créative à l'aide d'espaces dédiés à différents types d'activités. Wohlers et Hertel (2017) avancent que les employés travaillant dans des organisations caractérisées par une culture innovante ou une culture de soutien apprécient le travail d'équipe et valorisent l'innovation. Les auteurs énoncent que les réactions des employés travaillant dans des organisations dotées d'une culture innovante ou de soutien seraient favorables aux caractéristiques liées au lieu de travail basé sur l'activité et aux conditions de travail. De ce fait, les employés auraient un niveau plus élevé de bien-être, seraient plus satisfaits au travail et seraient plus performants que les employés travaillant dans une organisation dotée d'une culture bureaucratique (Wohlers & Hertel, 2017).

Elsbach et Bechky (2007) mentionnent que la culture organisationnelle peut être observée notamment par le degré de différenciation entre les équipes de travail et les groupes au sein d'une organisation. Est-ce que l'organisation valorise davantage la hiérarchie ou l'égalitarisme? De ce fait, une organisation désirant promouvoir une culture d'égalité serait tentée d'éliminer les symboles de statut comme les bureaux individuels fermés (Elsbach & Bechky, 2007).

Pour Kossek, Thompson et Lautsch (2015), il est primordial que la culture organisationnelle soit alignée avec les pratiques de l'organisation. Une organisation désirant mettre en place un concept de travail flexible doit s'assurer que sa culture organisationnelle supporte et encourage la flexibilité dans le travail (Kossek et al., 2015).

McElroy et Morrow (2010) suggèrent que la conception et l'aménagement d'un lieu de travail servent de représentation physique de la culture organisationnelle. Par exemple, les lieux de travail flexibles pourraient se traduire comme étant une culture encourageant la collaboration et l'innovation (McElroy & Morrow, 2010).

Selon Hirst et Höpfl (2011), le partage de poste de travail, caractéristique des lieux de travail basés sur l'activité, est encouragé et renforcé par la culture organisationnelle à l'aide de politiques claires visant à garder les postes de travail libres lorsqu'ils sont inutilisés (*clean desk policy*) (Hirst & Höpfl, 2011).

1.2.3.2. Style de leadership

Selon Wohlers et Hertel (2017), des études ont montré que les gestionnaires exerçaient un style de leadership différent dépendamment de l'organisation dans laquelle ils se trouvaient. Leur style de leadership était influencé par la culture organisationnelle, soit l'importance que l'organisation accordait à la confiance accordée aux employés et/ou au contrôle des employés. Par ailleurs, des études ont démontré que le leadership transformationnel était le style de leadership le plus approprié dans des équipes virtuelles. Les gestionnaires doivent donc adapter leur style de leadership aux caractéristiques architecturales et fonctionnelles des lieux de travail basés sur l'activité (Wohlers & Hertel, 2017). Dans des lieux de travail basés sur l'activité, la confiance des gestionnaires envers leurs employés est essentielle. Ils doivent faire confiance à leurs employés quant à leur choix de poste de travail où même lorsque ces derniers travaillent à l'extérieur du bureau. Le contrôle se fait différemment dans les lieux de travail basés sur l'activité que dans les lieux de travail traditionnels. La confiance que le gestionnaire porte à l'employé se répercute sur le besoin de satisfaction de l'employé, ce qui favorise un niveau élevé de bien-être, une meilleure satisfaction, une meilleure motivation et une meilleure performance au travail. Par contre, un gestionnaire ne faisant pas confiance à ses employés pourrait essayer de les contrôler en limitant leur autonomie pouvant mener à un niveau moins élevé de bien-être et avoir des effets négatifs sur la satisfaction, la motivation et la performance au travail (Wohlers & Hertel, 2017).

Kossek et al. (2015) mentionnent que ce ne sont pas tous les gestionnaires qui possèdent les compétences de leadership pour gérer et motiver les employés flexibles (Kossek et al., 2015).

Richardson (2010) fait état de la microgestion. Ici, la microgestion est définie comme le fait d'exercer trop de contrôle en vérifiant constamment les employés et/ou en limitant leur autonomie. La gestion d'employés flexibles semble être une compétence que les gestionnaires développent avec l'expérience. D'après l'auteur, il semble que l'un des aspects les plus difficiles du concept de travail flexible est l'atteinte et le maintien d'un équilibre entre l'autonomie et le contrôle des employés (Richardson, 2010).

1.2.3.3. Caractéristiques de conception du lieu de travail

Selon Wohlers et Hertel (2017), les caractéristiques de conception, telles que la taille du lieu de travail, le ratio de partage de poste de travail et le mobilier de bureau, modèrent la relation entre les caractéristiques du lieu de travail basé sur l'activité, les conditions de travail et les conséquences sur le travail. Les caractéristiques varient d'une organisation à l'autre en fonction des décisions organisationnelles. Les auteurs illustrent leur propos à l'aide de l'exemple suivant. La taille du lieu de travail ainsi que le ratio de partage de poste de travail, soit le rapport des employés par rapport au nombre de postes de travail, peuvent se répercuter sur les employés si ces derniers ne sont pas en mesure de trouver un poste de travail répondant à leurs besoins ou à la tâche à réaliser. Ceci pourrait les amener à être plus distraits, ce qui aurait un effet sur leur bien-être et les amènerait à être moins performants (Wohlers & Hertel, 2017). Par ailleurs, certaines organisations se dotent d'appareils technologiques comme des GPS de bureau. Un GPS de bureau est un logiciel qui permet de localiser les employés dans le lieu de travail (Wohlers & Hertel, 2017). Wohlers et Hertel (2017) mentionnent que l'utilisation de ce type de logiciel pourrait modérer la relation entre les caractéristiques des lieux de travail basés sur l'activité, les conditions de travail et les conséquences sur le travail au niveau organisationnel.

Kim et al. (2015) ont également démontré que les caractéristiques de conception doivent être bien choisies afin d'être en mesure d'offrir un lieu de travail répondant aux besoins et aux tâches des employés. De plus, l'estimation du ratio de partage de

poste de travail doit être juste afin que les employés disposent d'un poste de travail à leur arrivée (Kim et al., 2016).

Pour Laurence et al. (2013), il est primordial que les caractéristiques de conception offrent des niveaux d'intimité et de confort répondant aux besoins des employés (Laurence et al., 2013).

Brunia, De Been et van der Voordt (2016) et Haapakangas et al. (2018) recommandent quelques caractéristiques à respecter dans un lieu de travail basé sur l'activité, telles une variété d'espaces de travail favorisant notamment la concentration et l'intimité et/ou la communication et la collaboration; des séparations entre la zone principale à aire ouverte et les postes de travail; une certaine intimité acoustique et visuelle dans les aires ouvertes; une politique de bureau encadrant le travail flexible (*clean desk policy*) et des TIC appropriées au travail flexible (Brunia et al., 2016; Haapakangas et al., 2018).

La satisfaction des lieux de travail basés sur l'activité peut être influencée, entre autres, par des dispositions spatiales, le ratio de flexibilité, le niveau d'ouverture et l'expérience des collaborateurs avec d'autres lieux de travail (Brunia et al., 2016).

Selon Elsbach et Bechky (2007), l'aménagement du lieu de travail influence la manière dont le travail est accompli. Les caractéristiques de conception créent une atmosphère et un sentiment d'appartenance pour les employés. De ce fait, les auteurs avancent que des changements dans le lieu de travail ont un effet sur le travail des employés (Elsbach & Bechky, 2007).

1.3. Synthèse de la revue de littérature

Notre revue de littérature nous permet de constater qu'il existe plusieurs recherches portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail, telles que le lieu de travail basé sur l'activité. Par contre, peu de recherches portent sur l'influence des lieux de travail flexibles sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés. Notre revue de littérature nous a permis de constater que le lieu de travail

basé sur l'activité, caractérisé par l'ouverture de l'environnement de travail, l'utilisation flexible des espaces de travail liés à l'activité, le partage de poste de travail et l'utilisation des TIC, a des répercussions sur certaines conditions de travail des employés, telles que la territorialité, l'autonomie, l'intimité ainsi que la proximité et la visibilité (De Croon et al., 2005; Wohlers & Hertel, 2017). La littérature énonce que les employés évoluant dans des lieux de travail basés sur l'activité sont moins affectés par leur lieu de travail. Ceci serait dû notamment à la non-assignation des postes de travail et au choix d'un poste de travail répondant à la tâche à réaliser et aux besoins. Toutefois, l'expression de territorialité est limitée par la personnalisation réduite en raison de la non-assignation des postes de travail (Kim et al., 2016). Par contre, l'ouverture de l'espace de travail, caractéristique du lieu de travail basé sur l'activité, offre une plus grande visibilité et une plus grande proximité des employés (De Been & Beijer, 2014).

On suppose que le lieu de travail basé sur l'activité aurait des conséquences sur le travail à court terme tant au niveau individuel qu'organisationnel. Au niveau individuel, il pourrait affecter la personnalisation et l'identité des employés. Le lieu de travail basé sur l'activité pourrait amener à une diminution de la satisfaction au travail en raison de la perte de statut, d'intimité, de territorialité et d'identité (van der Voordt, 2004). La capacité limitée de personnaliser son poste de travail pourrait affecter négativement la productivité et le bien-être des employés (Kim et al., 2016). Le lieu de travail basé sur l'activité pourrait également amener les employés à être confrontés à davantage de distractions et de nuisances sonores, sources de tensions au travail. Au niveau organisationnel, le fait de travailler dans un lieu de travail caractérisé par son ouverture pourrait faciliter l'identification des employés à une équipe de travail (Ashkanasy et al., 2014). En effet, la proximité des employés favoriserait les interactions sociales et celles-ci faciliteraient l'identification des employés à une équipe. Toutefois, d'autres auteurs mentionnent que la perte de postes de travail assignés ou de bureaux individuels fermés pourrait affecter l'identité sociale puisque les employés utilisent ces marqueurs afin de s'identifier à des équipes dans l'organisation (Elsbach, 2003; Hirst & Höpfl, 2011). Par ailleurs, le lieu

de travail basé sur l'activité pourrait améliorer la communication et le partage d'information (De Croon et al., 2005). Ce mode de travail aurait également des effets sur la confiance interpersonnelle des employés.

À moyen/long terme, il est supposé que le lieu de travail basé sur l'activité et les conditions de travail associées aient des conséquences sur le bien-être, la satisfaction au travail, la motivation et la performance des employés au niveau individuel et sur les équipes de travail et entre celles-ci au niveau organisationnel (Wohlers & Hertel, 2017). Certaines conditions de travail pourraient influencer positivement (comme l'autonomie) ou négativement (comme la territorialité ou la proximité/visibilité) la satisfaction des besoins psychologiques qui aurait un effet sur la satisfaction et la motivation des employés de même que sur leur bien-être. Par exemple, le fait de pouvoir choisir le poste de travail procure un sentiment d'autonomie et de contrôle sur le lieu de travail pouvant amener une plus grande satisfaction au travail et un niveau élevé de bien-être (van der Voordt, 2004). De plus, le lieu de travail basé sur l'activité permettrait d'améliorer la productivité des employés (Kossek et al., 2015) puisque ces derniers peuvent choisir le type de poste de travail répondant à leurs tâches spécifiques (salle de réunion, salle de lecture, poste de travail ouvert, etc.).

À notre connaissance, hormis le modèle théorique élaboré par Wohlers et Hertel (2017), peu de recherches portent sur l'influence des lieux de travail flexibles sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés. Il est légitime d'explorer les conséquences que le lieu de travail basé sur l'activité et les conditions de travail ont sur les employés. De ce fait, il serait intéressant d'examiner les effets qu'un changement d'environnement de travail peut avoir au niveau individuel, soit du passage d'un lieu de travail traditionnel à un lieu de travail basé sur l'activité. Cette revue nous amène à la question de recherche suivante : **Quels sont les effets du lieu de travail basé sur l'activité sur le travail au niveau individuel?**

CHAPITRE 2 : Cadre d'analyse

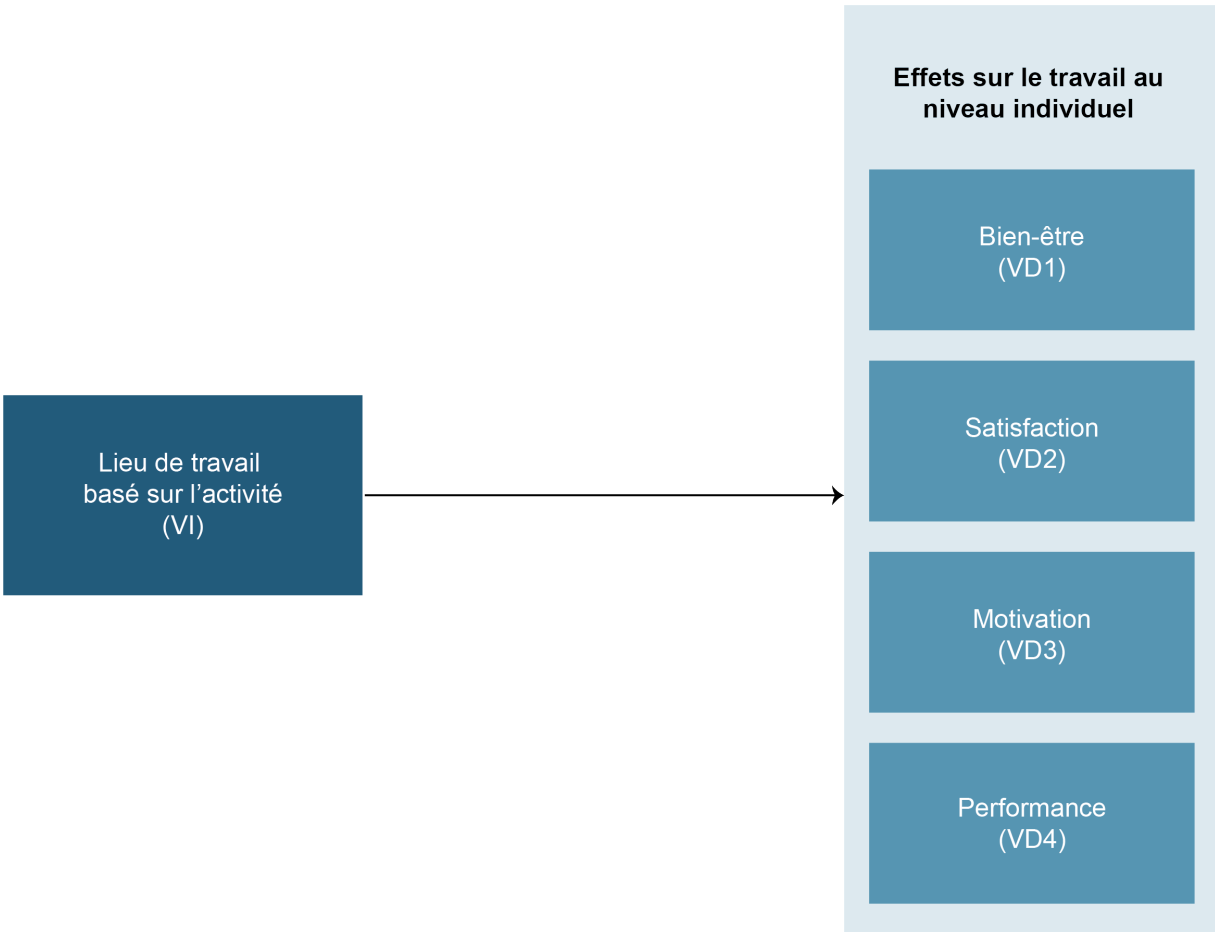
Ce chapitre présente notre modèle conceptuel de la recherche qui établit les relations entre les concepts à l'étude. Ensuite, le modèle opératoire expose les indicateurs utilisés pour mesurer ces concepts. Finalement, nous énonçons nos questions spécifiques de recherche.

2.1. Modèle conceptuel de la recherche

La Figure 3 présente graphiquement notre modèle conceptuel de la recherche inspiré de l'étude de Wohlers et Hertel (2017). Par ailleurs, les auteurs souhaitent que leur modèle théorique permette de guider les futures recherches portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail, telles que le lieu de travail basé sur l'activité.

Le modèle conceptuel se définit par les variables suivantes. Les variables dépendantes réfèrent aux effets sur le travail au niveau individuel. Il est question du bien-être (VD1), de la satisfaction (VD2), de la motivation (VD3) et de la performance (VD4). Dans ce mémoire, nous tenterons d'expliquer quels sont les effets au niveau individuel pour les employés évoluant dans un lieu de travail basé sur l'activité. La variable indépendante est le lieu de travail basé sur l'activité (VI), soit celle dont on observe l'influence sur les variables dépendantes.

Figure 3 Modèle conceptuel des effets sur le travail au niveau individuel d'un lieu de travail basé sur l'activité



À notre connaissance, Wohlers et Hertel (2017) semblent être les seuls à avoir proposé un modèle théorique qui s'intéresse aux effets sur le travail au niveau individuel liés aux lieux de travail basés sur l'activité. De ce fait, nous contribuerons à documenter empiriquement le phénomène des lieux de travail basés sur l'activité. Cependant, nous sommes conscients des limites de notre analyse notamment en raison des choix méthodologiques et conceptuels. En ce sens, d'autres concepts auraient pu être intégrés. Nous ne pouvons donc prétendre de répondre à l'ensemble des problématiques relatives aux lieux de travail basés sur l'activité. Toutefois, comme peu d'études se sont concentrées sur les effets sur le travail au niveau

individuel pour les employés évoluant dans un lieu de travail basé sur l'activité, nous contribuerons à mieux faire connaître cette nouvelle forme d'organisation du travail.

2.2. Modèle opératoire

Pour la présentation du modèle opératoire de la recherche, nous analyserons chacune des composantes de notre modèle conceptuel en une série d'indicateurs permettant de mesurer les dimensions de chacune des variables.

2.2.1. Variables dépendantes : Effets sur le travail au niveau individuel (bien-être, satisfaction, motivation et performance)

Tableau I Opérationnalisation des variables dépendantes : Effets sur le travail au niveau individuel (bien-être, satisfaction, motivation et performance)

Concept	Dimensions	Indicateurs
Effets sur le travail au niveau individuel	Bien-être	Territorialité Poste de travail non assigné Statut/identité Personnalisation Autonomie Intimité Utilisation flexible des divers espaces de travail
	Satisfaction	Territorialité Poste de travail non assigné Statut/identité Personnalisation Autonomie Intimité Utilisation flexible des divers espaces de travail
	Motivation	Territorialité Poste de travail non assigné

Concept	Dimensions	Indicateurs
		Statut/identité Personnalisation Autonomie Intimité Utilisation flexible des divers espaces de travail
	Performance	Territorialité Poste de travail non assigné Statut/identité Personnalisation Autonomie Intimité Utilisation flexible des divers espaces de travail Tensions au travail Concentration

2.2.2. Variable indépendante : Lieu de travail basé sur l'activité

Tableau II Opérationnalisation de la variable indépendante : Lieu de travail basé sur l'activité

Concept	Dimensions	Indicateurs
Lieu de travail basé sur l'activité	Aménagements physiques	Espaces ouverts Espaces fermés Disponibilité du poste de travail Ajustement du poste de travail Changement de poste de travail Espace de rangement/casier
	Télétravail	Fréquence Satisfaction de la flexibilité dans l'organisation du travail
	Utilisation des TIC	Ordinateur

Concept	Dimensions	Indicateurs
		Équipements informatiques sur le lieu de travail Outils de collaboration

2.2.3. Variables permettant de caractériser le cas à l'étude et l'échantillon

Les variables suivantes nous ont permis de caractériser le cas et l'échantillon afin d'être en mesure notamment de dresser un profil des participants.

Tableau III Variables permettant de caractériser le cas à l'étude et l'échantillon

Concept	Dimensions	Indicateurs
Déterminants liés aux tâches	Variété des tâches	Faible variété de tâches Grande variété de tâches
	Interdépendance des tâches	Faible interdépendance des tâches Interdépendance des tâches élevée
Déterminants individuels	Âge	25-39 ans 40-54 ans 55 ans et plus
	Sexe	Homme Femme
Déterminants organisationnels	Culture organisationnelle	Valeurs partagées par les membres de l'organisation
	Niveau hiérarchique	Technique Professionnel Gestionnaire

2.3. Questions spécifiques de recherche

Cette section présente les quatre questions spécifiques de recherche qui découlent de notre modèle d'analyse présenté précédemment. Rappelons-nous que nous voulons explorer comment le passage à un lieu de travail basé sur l'activité affecte le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés. Ces questions sont formulées en fonction des études recensées dans notre revue de littérature, mais principalement à partir de celle de Wohlers et Hertel (2017).

Question spécifique 1 :

Est-ce que travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité augmente le bien-être au travail des employés?

Question spécifique 2 :

Est-ce que travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité augmente la satisfaction au travail des employés?

Question spécifique 3 :

Est-ce que travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité augmente la motivation au travail des employés?

Question spécifique 4 :

Est-ce que travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité augmente la performance au travail des employés?

CHAPITRE 3 : Méthodologie de recherche

Ce chapitre présente la méthodologie de recherche utilisée pour notre mémoire. Plus précisément, il est question du type de recherche, du cas à l'étude, de la méthode de collecte de données et du plan d'analyse.

3.1. Type de recherche

3.1.1. Approche exploratoire

Le développement rapide des nouvelles technologies de l'information et des communications ayant favorisé l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail plus flexibles a mené à de nouveaux environnements de travail comme le lieu de travail basé sur l'activité. Si la recherche de Wohlers et Hertel (2017) propose un modèle théorique sur l'influence des lieux de travail flexibles sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés, peu d'études s'y consacrent encore. La pertinence de ce mémoire se justifie afin d'examiner et de mieux connaître les effets qu'un changement d'environnement de travail peut avoir au niveau individuel, soit du passage d'un lieu de travail traditionnel à un lieu de travail basé sur l'activité. Les auteurs souhaitaient justement que leur modèle théorique puisse guider des futures recherches sur le sujet. De ce fait, nous pensons contribuer à l'avancée des connaissances scientifiques concernant les lieux de travail basé sur l'activité. Comme peu d'études portent sur le sujet, l'utilisation d'une approche exploratoire se justifie. Par ailleurs, ce mémoire pourrait s'avérer utile pour des études subséquentes.

3.1.2. Étude de cas

Afin d'explorer les effets qu'un lieu de travail basé sur l'activité peut avoir au niveau individuel, nous avons utilisé l'étude de cas comme structure de preuve. « Les

méthodes qualitatives permettent, particulièrement en ce qui concerne l'étude de cas, d'observer et d'analyser des phénomènes sociaux et humains comme un tout intact et intégré » (Gagnon, 2008). Ainsi, le présent mémoire constitue une étude de cas visant à mieux comprendre les effets d'un tel environnement de travail sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés.

3.2. Cas à l'étude

Nous avons réalisé cette étude de cas auprès d'une institution financière. Au cours des dernières années, l'institution financière a entrepris le réaménagement de son siège social actuel en vue d'un futur siège social. L'organisation du travail étant en constante évolution, le lieu de travail devient modulable et connecté. Ce changement a notamment pour objectif de favoriser la collaboration et la mobilité des employés. Le choix d'étudier un lieu de travail flexible basé sur l'activité dans le secteur des services est évident étant donné le nombre grandissant d'organisations dans ce secteur d'activité ayant réaménagé leur lieu de travail dans une perspective de transformation de l'expérience employé.

Le niveau d'analyse de notre recherche est de niveau organisationnel. L'unité d'analyse étudiée est un réaménagement de lieu de travail, soit le passage d'un lieu de travail traditionnel à un lieu de travail basé sur l'activité. Étant donné que nous avons choisi le cas, nous qualifions notre échantillon de type non probabiliste. Pour être choisie pour notre étude de cas, l'organisation devait avoir réaménagé récemment ces locaux afin d'offrir un lieu de travail basé sur l'activité à ses employés. Même si le phénomène est en évolution progressive depuis quelques années, il restait de s'assurer de la participation d'une organisation à cette recherche.

Pour le choix du cas, nous avons réalisé une revue de presse afin de connaître les organisations qui, au cours des dernières années, ont réaménagé leurs espaces de travail en lieu de travail basé sur l'activité. Par ailleurs, dans le cadre des événements Les Affaires, une conférence portant sur la gestion des espaces de travail regroupait plusieurs organisations ayant effectué ce changement récemment. Nous avons

sollicité quelques participants de l'événement afin de leur exposer notre projet de recherche. Finalement, c'est l'institution financière en question qui a accepté de participer à notre étude de cas.

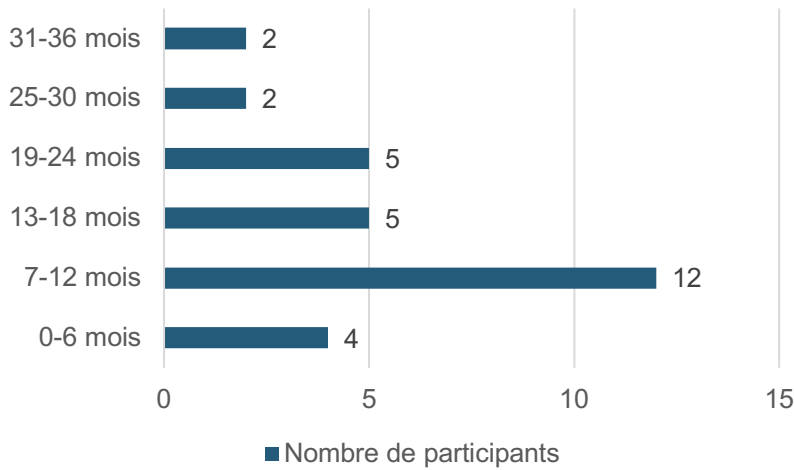
3.3. Méthode de collecte de données

Les méthodes de collecte de données sont de trois ordres, soit les entretiens semi-dirigés, l'utilisation de données secondaires et la visite du lieu de travail basé sur l'activité.

3.3.1. Entretiens semi-dirigés

Dans un premier temps, nous avons rencontré un conseiller senior de l'institution financière, soit l'un des responsables du réaménagement du lieu de travail de l'organisation. Ce dernier a invité les employés composant les comités d'étage à participer à notre étude de cas par l'entremise d'un logiciel de collaboration (Microsoft Teams). Les employés intéressés à participer devaient remplir un questionnaire indiquant leurs coordonnées et leurs disponibilités. Par la suite, le formulaire en format Microsoft Excel nous a été partagé afin que nous coordonnions les entretiens avec les employés. Les entretiens semi-dirigés avec le conseiller senior et les employés nous ont permis d'explorer le sujet en profondeur et de dresser un portrait complet du cas et de ses effets sur les employés. En s'appuyant sur le concept de saturation des données de Deslauriers (Deslauriers, 1991), nous avons donc réalisé trente entretiens semi-dirigés qui se sont déroulés au cours du mois de mai 2019 à la foire alimentaire du siège social montréalais dans un endroit isolé. La durée moyenne des entretiens était de trente à quarante-cinq minutes. L'ensemble des employés travaillaient au sein de l'institution financière avant le réaménagement du lieu de travail. Tel qu'illustré à la Figure 4, près de la moitié d'entre eux travaillent dans un lieu de travail basé sur l'activité depuis au moins deux ans (quatorze participants).

Figure 4 Nombre de mois travaillés dans un lieu de travail basé sur l'activité (n=30)



Avant de commencer l'entretien, les participants ont signé un formulaire de consentement de participation à notre recherche garantissant la confidentialité des informations recueillies. Le profil des participants est détaillé au chapitre suivant.

Nous justifions l'utilisation des entretiens-semi-dirigés en raison de la nature des dimensions d'analyse que nous explorons dans le cadre de notre recherche. Ce type d'entretien permet d'explorer des idées et des concepts en profondeur auprès de participants (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). L'entretien semi-dirigé permet notamment à l'intervieweur d'approfondir la discussion. Aussi, étant donné que cette recherche poursuit un objectif exploratoire, ce type d'entretien permet une recherche d'information plus spécifique afin de vérifier des points particuliers.

3.3.2. Documents secondaires

Dans un deuxième temps, nous avons eu recours à des documents secondaires. D'une part, le conseiller senior nous a transmis de vive voix des informations portant, entre autres, sur la gestion du changement du lieu de travail, sur le comité de travail impliqué dans le changement, les ambassadeurs (ou agents de changement), les comités d'étage et les règles de vie en communauté dans un lieu de travail basé sur l'activité. D'autre part, nous avons amassé des données secondaires en réalisant une

revue de presse sur le réaménagement du lieu de travail du siège social de l'institution financière. Nous avons aussi collecté plusieurs informations sur l'organisation grâce à son site internet. Ces documents secondaires nous ont permis d'enrichir nos analyses et soutenir nos interprétations.

3.3.3. Visite du lieu de travail basé sur l'activité

Notre première rencontre avec le conseiller senior de l'institution financière s'est déroulée à l'espace bistro du 12^e étage du siège social. Suite à la rencontre, nous avons eu l'occasion de visiter les divers espaces de travail que comporte l'étage afin de se familiariser avec ce lieu de travail basé sur l'activité. Cette visite nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement de cette nouvelle forme d'organisation du travail pour notamment valider notre grille d'entretien.

3.3.4. Instrument d'observation

La grille d'entretien utilisée pour les entretiens avec les employés de l'institution financière a été élaborée spécifiquement pour les besoins de ce mémoire. Cette grille visait à recueillir des informations portant sur les différentes dimensions de la variable indépendante (aménagement physiques, télétravail et utilisation des TIC), des variables dépendantes (bien-être, satisfaction, motivation et performance) ainsi que des variables permettant de caractériser le cas à l'étude et l'échantillon (variété des tâches, interdépendance des tâches, âge, sexe, culture organisationnelle et niveau hiérarchique). La grille s'inspirait également de l'étude de Wohlers et Hertel (2017). Des questions ont été élaborées afin de connaître les répercussions qu'un lieu de travail basé sur l'activité a sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés du siège social de l'organisation. Par ailleurs, le jargon spécifique à l'étude se retrouvant dans la grille d'entretien a été expliqué aux participants avant chacun des entretiens afin d'assurer une compréhension générale. Une version de cette grille d'entretien est jointe à l'annexe 1 du présent mémoire.

3.4. Plan d'analyse

Nous avons procédé à une analyse inductive des données recueillies, soit les résultats des entretiens selon les réponses des participants, afin donner un sens à ces dernières. Le principal objectif visé par une approche générale d'analyse inductive selon Blais et Martineau (2006) est de « *dégager les significations centrales et évidentes parmi les données brutes et relevant des objectifs de recherche* » (Blais & Martineau, 2006).

Une fois nos entretiens réalisés, nous avons procédé à une lecture attentive et approfondie de chacun de ces derniers. À l'aide du logiciel Microsoft Excel, nous avons ensuite procédé au codage des entretiens. Pour ce faire, nous avons élaboré une grille d'analyse en regroupant les questions de notre grille d'entretien (les indicateurs) pour chacune des dimensions d'analyse des concepts à l'étude (effets sur le travail au niveau individuel et lieu de travail basé sur l'activité). Nous avons codé chaque entretien en rapportant les segments associés aux dimensions d'analyse. Ceci nous a permis de regrouper l'ensemble des citations des participants en fonctions des divers concepts et dimensions d'analyse pour être en mesure d'apprécier et de comparer les réponses de chacun des participants à l'étude.

CHAPITRE 4 : Résultats

Ce chapitre présente les résultats de l'étude de cas réalisée au siège social de l'institution financière. Le chapitre comporte cinq sections. La première section dresse un portrait de l'organisation. La deuxième section présente un profil des répondants. La troisième et la quatrième section, consacrées à la présentation des résultats associés à chacune des dimensions d'analyse, est ponctuée d'extraits d'entrevues qui illustrent l'essence des tendances observées. Finalement, la cinquième section présente les principaux constats.

4.1. Institution financière

4.1.1. Portrait

L'organisation est une institution financière québécoise présente dans plusieurs provinces canadiennes. L'institution financière compte quelques millions de clients particuliers et plus de 20 000 employés.

L'organisation offre des services financiers à une clientèle de particuliers, aux PME et aux grandes entreprises tant sur le marché national qu'international. Elle mène ses activités dans les principaux secteurs d'activités suivants : particuliers et entreprises, gestion de patrimoine, marchés financiers. L'institution financière soutient plusieurs organismes canadiens, et ce, particulièrement dans les secteurs de la santé, de l'éducation, des arts et de la culture. Elle appuie notamment des organismes impliqués auprès de la jeunesse.

L'organisation est fière de sa plus grande richesse, soit ses employés. Ainsi, elle offre divers programmes qui font la promotion de la santé et du mieux-être au travail. Reconnaissante de l'engagement de ses employés envers leur communauté, l'organisation soutient annuellement plusieurs causes qui leur sont chères partout au pays.

L'organisation se distingue aussi par ses bonnes pratiques écoresponsables et en matière d'aménagement des lieux de travail. Ainsi, suite à des études portant sur l'occupation des espaces de travail du siège social, il a été établi que les bureaux fermés et les cubicules en rangées n'appuyaient plus les nouvelles façons de travailler au sein de l'organisation. Les travaux de réaménagement des espaces de travail proposent un aménagement décroisé doté de postes de travail non assignés afin de permettre aux employés de choisir l'endroit de leur choix en fonction de la nature du travail à effectuer. Le lieu de travail comporte des espaces de travail variés, soit des salles de travail, des salles de réunions, des cabines téléphoniques et des zones « *lounge* » offrant aux employés tant des espaces de concentration et de collaboration.

4.1.2. Espaces de travail collaboratifs, modernes et technologiques

L'institution financière a débuté sa réflexion en ce qui a trait aux travaux de réaménagement des espaces de travail il y a quelques années. Elle a mis sur pied un projet pilote afin d'illustrer sa culture organisationnelle en évolution.

Une dizaine d'étages du siège social ont été réaménagés depuis. Ces travaux introduisent des nouvelles façons de travailler suite à une phase d'études menée par le service des immeubles de l'organisation en collaboration avec une agence d'architecture et de design. Un studio de design a par la suite accompagné l'institution financière dans l'élaboration d'un concept d'aménagement misant sur la flexibilité et la fluidité des déplacements des occupants. Ce lieu de travail est caractérisé par des postes de travail partagés et non assignés profitant de la lumière naturelle. De manière générale, chaque étage offre 140 postes de travail et 115 places en salles pour un total de 250 à 330 employés par étage. Des couleurs distinctes viennent souligner les vocations des divers espaces de travail offerts et servent de repères visuels aux employés. Le concept d'aménagement a été élaboré dans le but de favoriser la collaboration, la mobilité et le bien-être des employés.

Des outils technologiques ont été déployés, tels que des outils collaboratifs (ex. Microsoft Teams), afin de soutenir une culture de collaboration et de partage de l'information pour les quelque 5 000 employés visés par ce changement organisationnel.

Des règles de vie en communauté ont été élaborées afin d'encadrer cette nouvelle forme d'organisation du travail. Ainsi, les employés doivent garder les postes de travail et les espaces de travail propres en tout temps. Il est aussi demandé de respecter la vocation des espaces de travail. Par conséquent, une zone de travail exigeant de la concentration doit demeurer silencieuse. Il est aussi spécifié que l'employé doit libérer un poste de travail lorsqu'il s'absente pour une durée de plus de trente minutes. Par ailleurs, les salles de réunions ne peuvent pas être réservées pour une journée entière à moins que ce ne soit nécessaire. De plus, un employé ne peut pas s'approprier un poste de travail. Il est également précisé que de manger dans les espaces de travail est autorisé en respectant les collègues (principalement au niveau des odeurs). Enfin, chaque employé se doit d'être respectueux des autres et s'engage à recevoir positivement les rappels des règles de vie en communauté.

4.2. Profil des répondants

Cette section porte sur les déterminants liés aux tâches, soit la variété des tâches et l'interdépendance des tâches, les déterminants individuels, soit l'âge et le sexe, ainsi que les déterminants organisationnels, soit la culture organisationnelle (les valeurs) et le niveau hiérarchique.

4.2.1. Déterminants liés aux tâches

4.2.1.1. Variété des tâches

Lors des entretiens, vingt-huit participants affirment que leur emploi est caractérisé par une grande variété de tâches. Ils travaillent soit sur plusieurs projets à la fois ou

encore font partie de plus d'une équipe de travail. Leurs tâches sont généralement très variées. Certains employés animent des rencontres, agissent à titre de coach, planifient et font le suivi de divers projets. « *Mon travail demande de la réflexion, des rencontres, de la production de stratégies, de l'analyse donc c'est une grande variété de tâches* » (participant 30).

Deux participants mentionnent que leur emploi est plutôt caractérisé par une faible variété de tâches. « *Ce sont les mêmes tâches que je fais, mais avec différents partenaires. Les objectifs sont les mêmes et les tâches aussi, mais les clients sont super variés* » (participant 28).

4.2.1.2. Interdépendance des tâches

Par la suite, vingt-trois participants mentionnent que leur emploi est caractérisé par une interdépendance des tâches élevée. Certains sont dépendants des membres de leur équipe et vice-versa et d'autres dépendent même d'employés à l'extérieur de leur équipe de travail. « *Une interdépendance des tâches élevée au sein de mon équipe, mais surtout à l'extérieur de mon équipe, soit d'autres employés de la banque. Et même certaines parties prenantes* » (participant 22).

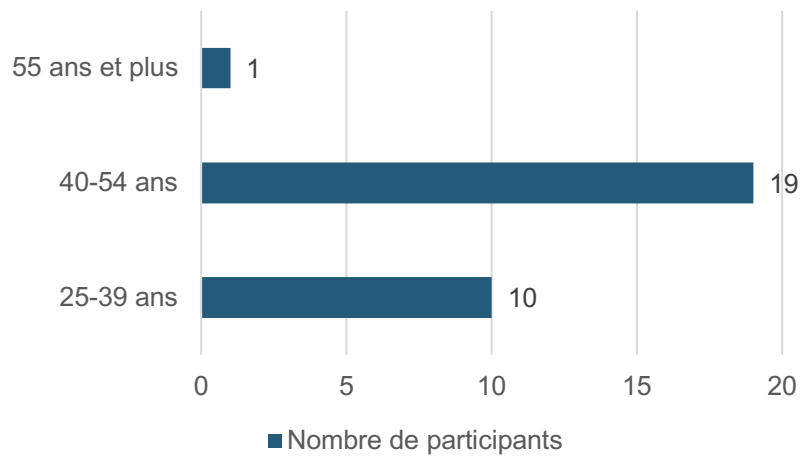
Sept participants mentionnent que leur emploi est plutôt caractérisé par une faible interdépendance des tâches, soit parce par rapport à leur niveau d'implication, soit en raison de leur polyvalence et de celle des membres de leur équipe de travail. « *Nous sommes tous très polyvalents, donc n'importe qui peut accomplir les tâches des autres. On ne dépend pas de personne, donc une faible interdépendance des tâches* » (participant 23).

4.2.2. Déterminants individuels

4.2.2.1. Âge

La Figure 5 présente l'âge des participants. La majorité des participants à l'étude de cas font partie de la génération X (dix-neuf participants ont entre 40 et 54 ans). Dix participants font partie de la génération Y (entre 25 et 39 ans) et un participant fait partie de la génération des baby-boomers (55 ans et plus).

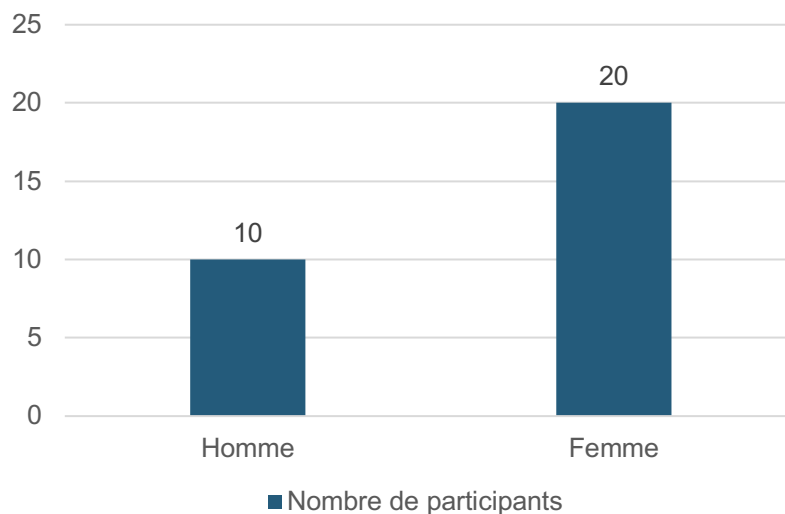
Figure 5 Âge des participants (n=30)



4.2.2.2. Sexe

Par ailleurs, les deux tiers des participants sont des femmes (vingt participants) (Figure 6).

Figure 6 Sexe des participants (n=30)

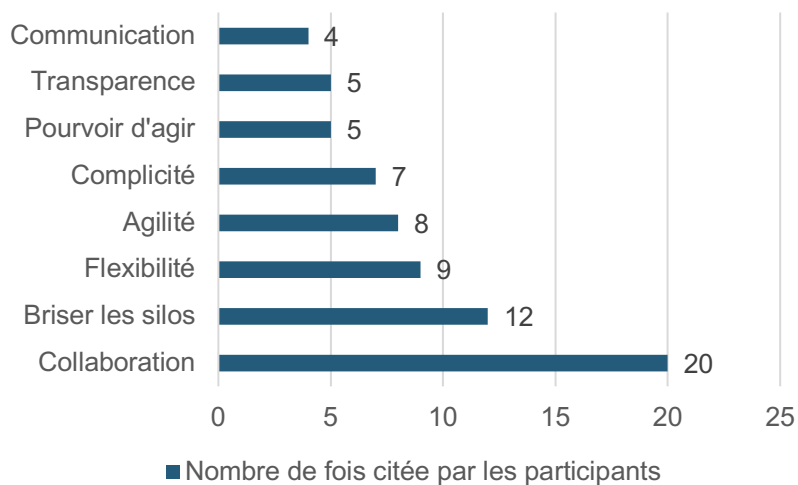


4.2.3. Déterminants organisationnels

4.2.3.1. Culture organisationnelle

Selon les participants, les principales valeurs que semble vouloir partager l'organisation avec ce nouveau lieu de travail sont les suivantes, soit la collaboration, briser les silos, la flexibilité, l'agilité et la complicité. « *La collaboration [...] c'est le plus grand levier* » (participant 10). « *Briser les silos. En allégeant les environnements de travail, on brise les barrières entre les départements, les niveaux, les étages, les rôles, etc.* » (participant 4). « *Donner le choix à l'employé de choisir où il veut travailler et comment travailler* » (participant 22). « *[...] c'est le mode agile* » (participant 11). « *La complicité entre les gens* » (participant 26) (Figure 7).

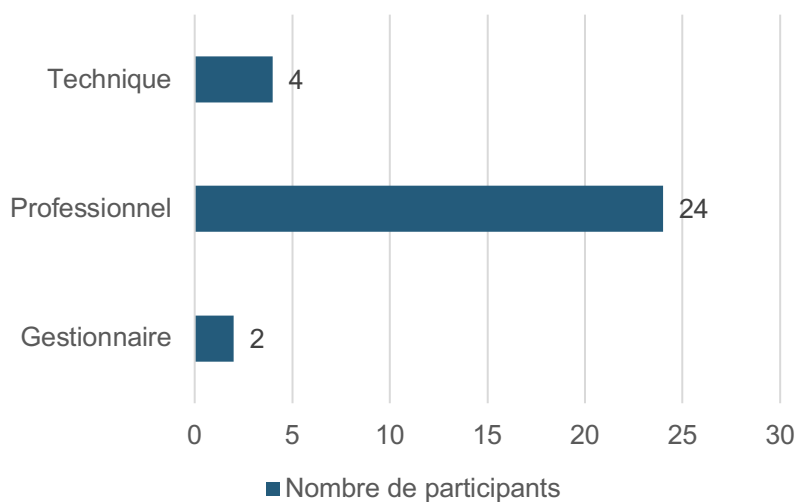
Figure 7 Valeurs partagées par les membres de l'organisation (n=30)



4.2.3.2. Niveau hiérarchique

La majorité des participants occupent un emploi de professionnel (vingt-quatre participants), quatre participants occupent un emploi de technicien et deux participants occupent un emploi de gestionnaire (Figure 8).

Figure 8 Niveau hiérarchique (n=30)



4.3. Lieu de travail basé sur l'activité

Cette section présente les résultats portant sur le lieu de travail basé sur l'activité, soit les aménagements physiques, le télétravail et les technologies de l'information et des communications.

4.3.1. Aménagements physiques

Dans l'ensemble, les participants mentionnent être satisfaits des aménagements physiques de leur lieu de travail basé sur l'activité. Ils sont grandement satisfaits de la luminosité et de l'ouverture. La forme octogonale de l'édifice offre notamment une lumière naturelle abondante : « *La vue, le dégagement sans les cubicules. On voit dehors de partout sur les étages. La luminosité, la lumière du jour. Le fait de voir dehors est super agréable [...]* » (participant 9). Ils sont également satisfaits de la vitalité des couleurs et de pouvoir laisser libre cours à la créativité en utilisant certains murs. « *[...] Les couleurs vibrantes aussi atténuées par le blanc des tables. C'est dynamique* » (participant 9). « *[...] le fait de pouvoir écrire sur les murs c'est génial* » (participant 13).

Les participants semblent spécialement apprécier la variété des espaces de travail offerts, comme les zones de collaboration, les zones de concentration, les salles de réunion et les cabines téléphoniques, leur permettant d'être mobiles et de travailler selon l'activité à réaliser. « *D'être mobile, tout ce que l'environnement m'offre. Je suis vraiment mobile et je travaille selon l'activité* » (participant 11).

Ils sont aussi satisfaits du mobilier ajustable rendant les postes de travail ergonomiques. Le mobilier de bureau est doté de systèmes intuitifs facilitant le réglage de la hauteur par exemple par l'employé. « *J'aime bien les tables assis-debout, elles devraient être un standard pour tous les postes de travail [...]* » (participant 21).

« Je ne voudrais jamais retourner en arrière. Je travaille avec d'autres gestionnaires sur d'autres étages. Le plus hot ce sont les tables ajustables, de pouvoir travailler debout. Je suis grande et c'est la première fois qu'un poste de travail peut être pour moi. C'est merveilleux [...] » (participant 13).

4.3.1.1. Divers espaces de travail

Ensuite, vingt-trois participants disent utiliser fréquemment les divers espaces de travail offerts (plus d'un espace de travail), comme les zones de collaboration et de concentration, le bistro, les cabines téléphoniques et les salles de conférences. *« Principalement la zone de concentration, mais je vais souvent à des réunions dans des salles de réunions ou encore j'utilise les cabines »* (participant 2). *« Je me déplace amplement. On découvre un fauteuil sur le bord d'une fenêtre, on y va [...] »* (participant 11).

« La librairie pour du vrai silence [...] Le bistro pour les réunions « scrum », c'est super efficace pour de courtes réunions. Elles se tiennent debout à des tables hautes... Lors du mouvement d'étage, ils nous ont introduits aux différents espaces de travail pour nous expliquer les différences » (participant 9).

Par contre, sept participants disent être plus statiques, soit parce qu'ils ont des problèmes de dos et que certains espaces de travail ne sont pas assez ergonomiques, soit parce qu'ils restent toujours à la même place pour être facilement repérables. Par ailleurs, deux participants mentionnent que certains employés ou équipes de travail ont obtenu des dérogations leur permettant d'occuper le même poste de travail. Ces derniers ont fait valoir à leur comité d'étage que le type d'emploi qu'ils occupent et les tâches qu'ils réalisent ne vont pas de pair avec un lieu de travail basé sur l'activité. Le conseiller senior nous a fait part de ces exceptions bien qu'elles ne soient pas souhaitées par l'organisation. *« On est différent des autres, on n'utilise pas les lieux comme ils ont été pensés. On a une dérogation. On est des développeurs. On est toujours à la même place à cause des « squad »¹ notamment »* (participant 15).

¹ Rencontre d'équipe de travail.

4.3.1.2. Disponibilité du poste de travail

Puis, vingt-huit participants disent trouver un poste de travail disponible quand ils arrivent sur le lieu de travail. Toutefois, plusieurs d'entre eux mentionnent arriver tôt. Certains mentionnent également que de trouver un poste de travail libre au début du changement était plus complexe parce que les gens ne changeaient pas de poste de travail comme le voulait la nouvelle façon de travailler. « *J'arrive très tôt, donc j'en trouve toujours un. Mais, pour certains, c'est plus difficile* » (participant 21). « *Oui dernièrement. Mais avant, c'était plus difficile. Les gens ne quittaient pas leur poste de travail* » (participant 27).

Par ailleurs, vingt et un participants disent que le poste de travail répond généralement à leurs besoins et à la tâche ou l'activité à réaliser. « *Je ne sais pas si c'est parce que je suis pressé de travailler, mais je prends une table ronde près des casiers pour commencer ma journée. Et en fonction de ce que j'ai à faire, je vais bouger où ça l'a plus de sens* » (participant 25). « *Oui, parce que je peux choisir celui que je veux. Par contre, quand on se lève plus de 30 minutes, on doit libérer notre poste et ça ne veut pas dire qu'on retrouvera notre place après* » (participant 28).

Toutefois, huit participants mentionnent ne pas toujours être en mesure de trouver un poste de travail répondant à leurs besoins. Il semble être difficile parfois de trouver un poste de travail libre dans une zone de concentration lorsque l'activité ou la tâche à réaliser nécessite de la concentration. Aussi, certains mentionnent qu'il peut être difficile aussi de trouver un poste muni de plus d'un écran au besoin. « *Il serait préférable [...] que la norme soit de deux écrans par table ou poste de travail. Ces équipements sont indispensables. J'ai besoin de deux écrans pour travailler [...]* » (participant 5).

Un participant mentionne ne pas être satisfait du tout en raison notamment du manque d'espace de rangement pour ces effets personnels et professionnels.

4.3.1.3. Ajustement du poste de travail

Lors des entretiens, vingt-huit participants ont dit pouvoir ajuster leur poste de travail afin qu'il corresponde à leurs préférences et être satisfaits de façon générale. Toutefois, un plus grand nombre de tables ajustables et de chaises plus ergonomiques seraient apprécié. Certains espaces de travail, comme le bistro, les cabines téléphoniques et le salon, ne semblent pas assez ergonomiques ou pratiques pour certains participants. « *Ça dépend de l'endroit où je travaille. Je suis plus souvent à une table et c'est statique, pas hyper ergonomique. On a du chemin à faire encore. Les chaises ne sont pas super, l'usure naturelle* » (participant 16).

« [...] il n'y en a pas assez (tables ajustables) et elles sont demandées. (Les autres) ne sont pas assez ergonomiques. Et le bistro, ce n'est pas propice non plus. Il y a un salon qui est super beau et tout, mais quand on s'assoit en jupe dans les sofas ce n'est pas super. Je n'aime pas ça. Des fois, ce n'est pas parce que c'est beau que c'est pratique » (participant 1).

4.3.1.4. Changement de poste de travail

Par ailleurs, dix-neuf participants disent changer de poste de travail au cours d'une même journée soit pour profiter de la lumière naturelle ou encore ils changent d'endroit selon l'activité, pour des réunions ou du travail d'équipe par exemple. Rappelons aussi que selon les règles de vie en communauté, un employé doit libérer son poste de travail s'il s'absente plus de trente minutes. « *[...] Ça dépend de la lumière du jour, du soleil et selon avec qui je travaille ou collabore. Aussi, ça dépend de ce que j'ai à faire* » (participant 11). « *Je suis très rarement assise au même endroit. Je change de place selon mon activité et mon niveau d'énergie aussi. J'ai besoin de stimulation. Les autres dans mon équipe ont tendance à rester plus sédentaires* » (participant 18).

Certains participants mentionnent ne pas changer de poste de travail ou très peu. Ils disent apprécier se trouver à proximité des gens qu'ils connaissent et avec qui ils interagissent fréquemment ou encore ils disent avoir pris l'habitude de prendre le même poste de travail. « *Non. On est bien, on retrouve les gens de l'équipe et ceux*

avec qui ont interagi fréquemment » (participant 1). Ils sont amenés à changer de poste de travail principalement lorsqu'ils ont des réunions. D'autres disent que de changer de poste de travail nécessite trop de temps.

« Non. À part quand j'ai une rencontre dans une salle de réunion. Sinon, je suis à mon bureau. Ça prend trop de temps pour m'installer, sortir mon casque d'écoute, mon clavier, ma souris, mon ordi et ajuster tout ça. Je n'ai pas le goût de faire ça souvent dans la journée » (participant 7).

4.3.1.5. Casiers

L'ensemble des participants ont recours à un casier pour ranger leurs effets personnels et professionnels. On retrouve deux types de casiers : les premiers étages réaménagés sont dotés de casiers carrés et les étages subséquents sont dotés de casiers en forme de L. Ces derniers semblent plus logeables que les premiers notamment pour contenir les manteaux et les souliers. La grande majorité des participants disent transporter ce dont ils ont besoin dans leur sac à dos. *« Oui. En masse, je l'ai utilisé au départ. Je suis repartie avec trois boîtes à la maison et je suis tombée à un sac. J'ai épuré ma façon de travailler » (participant 4).*

4.3.2. Télétravail

Dix-huit participants disent qu'ils faisaient du télétravail avant le réaménagement du lieu de travail, mais moins souvent qu'aujourd'hui. Huit participants disent qu'ils en faisaient autant qu'aujourd'hui et trois participants disent qu'ils n'en faisaient jamais avant.

Vingt-deux participants disent faire du télétravail régulièrement, soit d'un à deux jours par semaine en moyenne. Quatre participants mentionnent préférer travailler sur le lieu de travail pour des raisons personnelles ou professionnelles. Généralement, ces derniers disent avoir besoin de socialiser, aimer l'ambiance de la banque et être plus productifs sur le lieu de travail qu'à la maison. *« Pas tant que ça. Deux jours par mois. J'aime mieux travailler au bureau. Chez moi, je ne suis pas bien installée pour*

travailler. J'ai besoin de voir des gens, je ne suis pas productive toute seule » (participant 13). Par ailleurs, le fait que la garderie se trouve au siège social ne favorise pas nécessairement le télétravail pour certains employés. « *Ça dépend. Une fois aux deux semaines. Je suis biaisé, la garderie est à côté du bureau alors je travaille au bureau principalement [...] »* (participant 24). Par contre, quatre participants ne font pas de télétravail, et ce, principalement par choix personnel.

4.3.2.1. Flexibilité dans l'organisation du travail

La majorité des participants (vingt-sept participants) mentionnent avoir beaucoup plus de flexibilité dans l'organisation de leur travail, notamment au niveau de leur horaire de travail, aujourd'hui. « *Plus de flexibilité dans mon horaire maintenant. Avant, j'arrivais et je repartais à des heures fixes. Maintenant, c'est plus flexible [...] »* (participant 25). Néanmoins, un participant mentionne que son horaire de travail a considérablement changé.

« Ça a affecté mon horaire de travail. Mon horaire a changé en raison des postes de travail non assignés. J'ai des besoins spéciaux en raison de maux de dos donc ce ne sont pas tous les postes de travail qui me vont. Je dois maintenant arriver plus tôt pour m'assurer une place qui me convient. Donc, je me lève plus tôt qu'avant » (participant 5).

Deux autres participants disent que leur horaire de travail n'a subi aucun changement.

Les participants semblent tous être satisfaits de la flexibilité dans l'organisation de leur travail. Le fait que le télétravail soit légitimité et accepté aide beaucoup. Par ailleurs, le ratio établi par l'organisation confirme également la pratique du télétravail. « *Oui, c'est très apprécié cette flexibilité. S'il y a des choses qui peuvent attendre et qui demandent de la concentration ou de la confidentialité, je vais attendre de les faire à la maison. Sauf quand c'est urgent »* (participant 7). « *Très satisfaite (de cette flexibilité), j'aurais de la difficulté à retourner en arrière. J'aime la flexibilité et les possibilités qu'on a »* (participant 11).

Cette flexibilité dans l'organisation du travail facilite également la conciliation vie professionnelle/vie personnelle pour certains employés rencontrés. « *Oui, je trouve ça très important. C'est pratique quand les enfants sont malades ou même moi. Ça me permet de travailler quand même à distance sans contaminer personne* » (participant 27).

D'autres voient cette flexibilité, et surtout le télétravail, comme un excellent moyen de rétention. « *Oui. C'est une des choses qui me retient ici. Et les environnements aussi. C'est un plus de vivre cette flexibilité. Ça démontre de la confiance* » (participant 4).

4.3.3. Technologies d'information et de télécommunication

Les participants disent être satisfaits des outils informatiques mis à leur disposition pour effectuer leur travail tant sur le lieu de travail qu'à l'extérieur. Ils sont notamment satisfaits des outils de collaboration tels que Microsoft Teams et Yammer. Cependant, onze d'entre eux mentionnent des lacunes au niveau du support informatique. Il semble y avoir des bris d'équipements technologiques régulièrement dans les salles de réunions et les suivis quant aux réparations semblent être complexes et les délais semblent importants.

« À l'extérieur, oui. Par contre, j'ai une vieille machine que je ne peux pas changer avant un an. Pour le reste, ça va bien. J'ai des préoccupations avec les équipements dans les salles de réunions (caméra, écran, micro, etc.). Il faut améliorer le fonctionnement d'ouverture des billets/signalement de bris » (participant 6).

« La suite Office et les outils de collaboration fonctionnent bien comme Teams. Pour ce qui est de l'aménagement et des équipements des salles, c'est plus ardu. Ça ne fonctionne pas toujours. Le fonctionnement du matériel, l'organisation, le pont téléphonique...Il faut être en mesure d'assurer le bon fonctionnement pour soi-même et pour le suivant » (participant 9).

Un participant mentionne que le réseau informatique peut être ralenti lorsque beaucoup d'employés travaillent à distance. Certains outils fonctionnant seulement en VPN (réseau sécurisé), le suivi de certains livrables se fait difficilement. Enfin, deux

participants disent ne pas être satisfaits de leur ordinateur portable notamment en raison de leur vétusté et du poids.

4.4. Effets sur le travail au niveau individuel

Cette section s'intéresse aux effets sur le travail au niveau individuel, soit sur leur bien-être, leur satisfaction, leur motivation et leur performance au travail.

4.4.1. Territorialité

D'abord, vingt-huit participants déclarent ne pas être affectés par le fait de ne plus avoir de poste de travail assigné (perte de territorialité). Ils ont été en mesure de s'adapter somme toute assez rapidement à leur nouvelle réalité, soit d'être plus flexible et mobile.

« Du tout. Je n'avais pas d'attache, pas un sentiment lié à mon poste. Je n'ai pas besoin d'un poste de travail assigné pour me sentir en sécurité. J'aime bien circuler sur les étages, pouvoir choisir de m'asseoir près au soleil ou encore dans une zone de concentration ou encore dans une zone de collaboration » (participant 11).

Toutefois, quatre d'entre eux mentionnent que bien qu'ils ne soient pas affectés par cette perte de territorialité, le fait de devoir trimballer leur sac et d'avoir à se brancher et à se débrancher constitue un irritant. *« Non. J'avais tous mes outils pour travailler. Je n'ai pas besoin de bureau. Il a fallu que je m'adapte pour les déplacements, les connexions (brancher/débrancher). Cela a été plus difficile que les bureaux non assignés en tant que tels » (participant 4).*

« Non pas vraiment. Mais, il y a deux effets qui m'achalent. C'est d'avoir toujours mon bureau sur le dos (ça me fait mal au dos) et le fait de ne plus avoir ma machine à café sur mon bureau. Autrement, ça me permet de m'asseoir à côté de qui je veux quand je veux, si c'est libre » (participant 28).

Deux participants déclarent être affectés par le fait de ne plus avoir de poste de travail assigné, notamment en raison du sac à dos, sans toutefois menacer leur statut ou leur identité.

4.4.1.1. Bien-être

L'un des deux participants affectés par le fait de ne plus avoir de poste de travail assigné mentionne que cette perte de territorialité n'affecte pas son bien-être. L'autre dit que son bien-être est affecté étant donné qu'il a plus de difficulté à se concentrer qu'auparavant.

4.4.1.2. Satisfaction

L'un des deux participants affectés par le fait de ne plus avoir de poste de travail assigné mentionne que cette perte de territorialité n'affecte pas sa satisfaction au travail. L'autre dit être moins satisfait qu'avant. Il a plus tendance à faire du télétravail aussitôt qu'il en a l'opportunité.

4.4.1.3. Motivation

Les deux participants affectés par le fait de ne plus avoir de poste de travail assigné mentionnent que cette perte de territorialité n'affecte pas leur motivation au travail.

4.4.1.4. Performance

L'un des deux participants affectés par le fait de ne plus avoir de poste de travail assigné mentionne que cette perte de territorialité n'affecte pas sa performance au travail. L'autre dit être moins performant qu'avant sauf lorsqu'il travaille de la maison.

4.4.2. Personnalisation du poste de travail

L'ensemble des participants déclarent ne pas personnaliser leur poste de travail, même si certains d'entre eux ont trouvé ceci déstabilisant. Le fait de ne plus pouvoir laisser sa tasse à café et ses photos de famille à son poste de travail en a perturbé plus d'un. Par ailleurs, certains ne personnalisait pas leur poste de travail avant le changement. Ils disent ne pas personnaliser leur poste de travail parce que ceci va à l'encontre des règles de vie en communauté donc, par respect, ils ne laissent pas d'effets personnels ou autre à leur poste de travail. « *Non. Ça fait partie des règles de vie. Le bureau c'est celui de tout le monde, il doit être propre aussi* » (participant 1).

Deux participants disent personnaliser les outils qu'ils utilisent comme leur ordinateur portable par exemple. « *Non. Je personnalise les outils que j'utilise oui. Par exemple, on peut poser des autocollants sur nos outils comme sur ma tablette ou mon ordi. On peut aussi personnaliser son sac* » (participant 13).

4.4.3. Autonomie

Des participants rencontrés, vingt d'entre eux déclarent ressentir une plus grande autonomie au travail qu'auparavant, notamment parce qu'ils sont en mesure d'organiser et de planifier eux-mêmes le travail qu'ils ont à réaliser. « *Oui, parce que c'est moi qui décide où je vais travailler et j'ai toute la latitude pour organiser mon travail dans tous les aspects de ce que je fais* » (participant 20). « *Oui, parce que je gère ma journée comme je la veux. C'est le résultat qui compte. C'est bien pour la mobilité, mais c'est plus bruyant par contre* » (participant 21).

Toutefois, trois participants mentionnent que leur autonomie n'est pas liée au lieu de travail basé sur l'activité, mais plutôt liée au mode de gestion de leur gestionnaire qui doit, entre autres, donner davantage d'autonomie à ses subordonnées. « *En fait, probablement que l'environnement est l'un des éléments, mais ça dépend du style de gestion du gestionnaire. Mon gestionnaire donne de l'autonomie [...]* » (participant 13). Aussi, cette autonomie serait attribuable à la manière de travailler à la banque,

soit le mode agile, ainsi qu'à la nouvelle culture organisationnelle et aux valeurs exprimées par l'institution financière. « *Non. C'est plus à cause du mode de fonctionnement, les valeurs de l'organisation et du secteur en particulier. C'est le mode agile [...]* » (participant 30).

Enfin, sept participants déclarent ne pas ressentir une plus grande autonomie qu'auparavant.

4.4.3.1. Bien-être

Les participants ressentant une plus grande autonomie disent que ceci affecte leur bien-être positivement. Ils mentionnent que cette nouvelle façon de travailler est avantageuse pour la conciliation vie personnelle/vie professionnelle. « *J'ai moins de stress parce que je planifie mon travail comme je le veux, selon mes besoins. Ça facilite la conciliation travail/famille* » (participant 11). Aussi, ils disent subir moins de stress lié au travail, se sentent moins surveillés par leur gestionnaire et leurs collègues, se sentent plus libres, confiants et valorisés au travail. Ils révèlent même se sentir plus responsables et avoir un désir d'avancement et de développement professionnel accru.

« Comme si mon jugement, mon travail était valorisé. Dans le sens que le fait que je puisse être partout, personne ne regarde au-dessus de mes épaules, j'ai plus de latitude. Ça transmet un sentiment de confiance qui est essentiel au bien-être selon moi » (participant 24).

4.4.3.2. Satisfaction

Les participants ressentant une plus grande autonomie déclarent être plus satisfaits au travail. Ils apprécient notamment le fait de pouvoir adapter leur horaire de travail en fonction de leurs besoins et d'être plus en contrôle de leur temps.

« C'est la liberté de faire son horaire, de planifier son horaire. Quand on a des rendez-vous, on planifie, on s'en parle. Les gens sont responsables et compréhensifs quand quelqu'un a un rendez-vous. On se respecte et on communique bien les choses » (participant 25).

Ces participants apprécient également le lieu de travail en tant que tel et les divers espaces de travail. De plus, ils estiment être en mesure de choisir leur poste de travail et de pouvoir se rapprocher des gens qu'ils apprécient. « *Le fait que je puisse me rapprocher des gens que j'apprécie, c'est un aspect un peu plus humain. De pouvoir s'entourer de gens qu'on apprécie augmente ma satisfaction* » (participant 24).

4.4.3.3. Motivation

Les participants ressentant une plus grande autonomie déclarent être plus motivés au travail. Pour certains, cette autonomie est perçue comme un avantage social, même un moyen de rétention. « *Positivement. C'est un moyen de rétention. Je sais que si j'avais à quitter la banque, je perdrais mes acquis. Si je retombais dans un environnement plus conventionnel, j'aurais l'impression de retourner en arrière* » (participant 4). « *Ça aussi c'est un package (avantage social) sachant que j'ai deux heures de voyage l'hiver surtout et que je peux faire du télétravail. L'acceptation de l'employeur, de donner la latitude dont j'ai besoin et non gérer par présentéisme* » (participant 20).

Pour d'autres, cette autonomie dans la planification de leur horaire, particulièrement par l'entremise du télétravail, facilite la conciliation vie personnelle/vie professionnelle, diminue le stress lié au travail et les aide à rester motivé.

4.4.3.4. Performance

Les participants ressentant une plus grande autonomie déclarent être plus performants au travail notamment en raison des divers espaces de travail et de la flexibilité dans l'organisation de leur travail. Certains disent ressentir moins de pression liée à la performance, d'autres disent que de pouvoir choisir où et comment travailler aide à leur performance au travail. « *Positivement dans le sens où si j'ai besoin de me concentrer, je peux aller chez moi ou dans une salle de concentration.*

Ou encore si j'ai besoin de collaborer, je vais dans les espaces appropriés » (participant 29).

Selon certains participants, cette autonomie permet d'être plus efficace dans l'organisation de leur travail. Certains participants disent percevoir un pouvoir décisionnel plus important qu'auparavant en pouvant notamment prendre les devants afin de mener à terme les projets sur lesquels ils travaillent. Cette autonomie les aide à être plus performants au travail.

« Ça donne accès facilement aux collègues. Clairement je peux régler des choses rapidement. Avant de descendre ici, j'ai eu un meeting de 15 minutes avec sept personnes. C'est beaucoup plus performant. L'accessibilité aux collègues. Ça encourage des collaborations non planifiées » (participant 24).

4.4.4. Intimité

Quant au degré d'intimité offert par leur lieu de travail, vingt-quatre participants déclarent en être satisfaits. Certains espaces comme les cabines téléphoniques et les salles de réunions répondent principalement à leur besoin d'intimité. *« Oui. On a une possibilité de trouver chaussure à son pied, l'emplacement, la salle dont on a besoin. Normalement, on trouve ce dont on a besoin »* (participant 11). *« Oui. Les différents espaces m'offrent l'intimité dont j'ai besoin. On n'a pas besoin de réserver longtemps à l'avance pour recourir à un espace qui offre l'intimité recherchée »* (participant 21).

Par ailleurs, le fait d'avoir givré les vitres des cabines téléphoniques et de certaines salles répond encore plus au besoin d'intimité de certains participants.

« Oui. En fait, c'est à toi de le choisir, le fait d'avoir des zones assurant des niveaux d'intimité différents, tu as juste à t'asseoir là. D'autant plus que sur notre étage, en ressources humaines, on a des besoins particuliers. Le fait d'avoir des salles avec des vitres givrées pour les rencontres entre un gestionnaire et un employé ou encore pour les entrevues, ça aide. Ça répond au besoin d'intimité » (participant 13).

Toutefois, six participants déclarent ne pas être satisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail. *« Non. Je ne passe plus d'appel personnel maintenant. Je suis gênée que les autres voient mon écran, ce sont des gens que je ne connais pas*

toujours. J'ai peur qu'ils pensent que je ne travaille pas et je passe mon temps sur internet » (participant 5).

Des six participants percevant un manque d'intimité, ils ne semblent pas tout à fait d'avis que l'utilisation flexible des divers espaces de travail (ex. : bureau fermé, cabine téléphonique, etc.) et la pratique du partage de poste de travail atténuent cette contrainte. Quatre participants disent ne pas utiliser les divers espaces, soit parce que l'ajustement des postes de travail souhaités ne répond pas à leur taille, soit qu'ils choisissent d'emblée le télétravail pour répondre à leur besoin d'intimité. Un participant mentionne que certains aménagements devraient être mieux réfléchis dans l'avenir. Selon ce dernier, la présence de sofas dans certaines zones de concentration est incohérente et incite certains employés à converser. Par ailleurs, un participant mentionne ne pas utiliser les divers espaces selon leur vocation.

« Si je m'installais dans la salle de concentration oui, je crois que ça aiderait. Ce n'est pas nécessairement respecté par contre. Je trouve qu'il y a moins de bruits dans les zones de collaboration. Mais je trouve ça moins attrayant, j'aime mieux me cacher au bistro » (participant 9).

Par contre, les six participants mentionnent que d'utiliser les divers espaces de travail selon leur vocation et la pratique du télétravail pourraient améliorer à la fois leur bien-être, leur satisfaction, leur motivation et leur performance au travail.

4.4.4.1. Bien-être

Des vingt-quatre participants semblant satisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail, dix-huit d'entre eux mentionnent que le degré d'intimité affecte positivement leur bien-être. Toutefois, certains ont nécessité une période d'adaptation : *« Aucune contrainte, c'est facile de trouver l'emplacement pour notre intimité et ensuite on réintègre les salles de collaboration. Le nombre de possibilités augmente mon bien-être »* (participant 11). Les six autres participants semblant satisfaits par le degré d'intimité disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur bien-être au travail.

Des six participants semblant insatisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail, tous mentionnent que le degré d'intimité affecte négativement leur bien-être. Certains disent se sentir mal à l'aise lorsqu'ils doivent passer ou qu'ils reçoivent un appel téléphonique personnel. « *Mon équilibre, ma vie personnelle. Quand tu reçois des appels de l'école par exemple [...]* » (participant 1). Certains expliquent que ce manque d'intimité les met en état d'alerte et affecte négativement leur bien-être lorsqu'ils traitent des documents confidentiels par exemple. Un participant mentionne que le manque d'intimité perçu par certains employés de son équipe de travail affecte son propre bien-être. « *Ça affecte mon bien-être quand je pense à certains employés dans mon équipe qui ont besoin d'un grand besoin d'intimité, de se renfermer dans leur bulle. Il n'y a aucune séparation sauf à la librairie* » (participant 18).

4.4.4.2. Satisfaction

Des vingt-quatre participants semblant satisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail, quatorze participants mentionnent que le degré d'intimité affecte positivement leur satisfaction au travail. Le lieu de travail basé sur l'activité semble répondre à leur besoin d'intimité. « *Positivement. Si je n'avais pas cette intimité, je voudrais travailler plus souvent de la maison* » (participant 2). Certains participants sont même plus satisfaits qu'auparavant. « *Plus satisfaite qu'avant. C'est positif* » (participant 9). Les dix autres participants semblant satisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur satisfaction. « *Pas d'effet. Je me suis adapté rapidement et je m'y plais* » (participant 30).

Des six participants semblant insatisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail, cinq d'entre eux déclarent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur satisfaction. Par contre, un participant mentionne que le degré d'intimité affecte négativement sa satisfaction au travail dû au fait d'être dérangé lorsque son travail nécessite de la concentration. « *Négativement. D'être dérangé quand je dois me concentrer diminue ma satisfaction* » (participant 8).

4.4.4.3. Motivation

Des vingt-quatre participants déclarant être satisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail, quatorze d'entre eux mentionnent que le degré d'intimité affecte positivement leur motivation au travail en raison notamment de la proximité des collègues et du lieu de travail en tant que tel. Certains sont même plus motivés qu'avant. « *Cela a augmenté ma motivation parce que ça m'a rapproché des gens avec qui je travaille* » (participant 3). « *L'environnement est plus positif. Ça augmente ma motivation* » (participant 6). Les dix autres participants déclarant être satisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur motivation. « *Toujours pareil. Je peux compenser avec le télétravail. Personne ne me dérange, j'entre dans ma bulle [...]* » (participant 8).

Des six participants déclarant être insatisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail, cinq d'entre eux disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur motivation. Toutefois, un participant mentionne que le degré d'intimité affecte négativement sa motivation au travail puisqu'il a plus de difficulté à se concentrer.

4.4.4.4. Performance

Des vingt-quatre participants déclarant être satisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail, dix d'entre eux mentionnent que le degré d'intimité affecte positivement leur performance au travail et l'a même augmenté. Encore une fois en raison notamment de la proximité des collègues et du lieu de travail en tant que tel. « *Quand on veut partager avec les autres, on va dans des espaces collaboratifs. On peut partager sur-le-champ. On est efficace quand on est en gang* » (participant 13). « *Positivement. Je gagne du temps c'est plus performant quand on travaille dans un espace qui offre l'intimité recherchée pour travailler* » (participant 21). Les quatorze autres participants déclarant être satisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur performance.

Des six participants déclarant être insatisfaits par le degré d'intimité offert par leur lieu de travail, tous mentionnent que le degré d'intimité affecte négativement leur performance au travail. L'un des participants mentionne que l'achalandage du lieu de travail peut nuire à sa concentration et ainsi à sa performance. « *Si j'ai besoin de me concentrer, les jeudis c'est difficile parce que le bureau est très occupé. Les vendredis, c'est plus tranquille. Ça affecte ma performance* » (participant 5). Un autre a dû développer des stratégies afin de se rendre moins disponible à ses collègues.

« Je pense que ma performance a légèrement diminué. Je fais des efforts pour me concentrer. J'écoute de la musique avec mes écouteurs. Ce sont des stratégies que j'ai développées. Quand j'ai mes écouteurs, mes collègues savent qu'ils ne doivent pas me déranger » (participant 9).

4.4.5. Tensions au travail

Dans un premier temps, vingt-huit participants déclarent ressentir des tensions au travail, principalement des nuisances sonores et visuelles. Les règles de vie ne semblent pas facilement respectées dans les divers espaces de travail. Par exemple, on mentionne que certains employés discutent dans les zones de concentration ou encore que d'autres prennent place dans les zones de collaboration et demandent que ce soit silencieux afin qu'ils puissent se concentrer. « *Des fois, c'est sûr que dans certaines zones, les gens ne respectent pas (le silence). Ça peut nuire à ma performance. Oui, des fois ça peut nuire à ma performance* » (participant 2). Aussi, il semble que certains employés prennent leurs appels n'importe où. Les comités d'étage sont ainsi amenés à faire des rappels des règles de vie en communauté régulièrement.

De plus, l'achalandage du lieu de travail et la circulation des employés, amplifiée par l'ouverture du lieu de travail, semblent être des irritants pour certains employés. Ces tensions semblent affecter leur concentration et leur performance au travail. Dans l'ensemble, les employés semblent plus enclins à faire du télétravail lorsqu'ils sont dérangés que de s'installer dans la zone appropriée selon l'activité ou la tâche à réaliser. « *Le matin ça va, mais ça peut devenir bruyant en journée. Oui,*

effectivement c'est très dérangent. Le télétravail est plus productif dans ce cas, donc la flexibilité à une valeur » (participant 21).

Toutefois, certains employés vont avoir le réflexe de changer d'espace de travail dans le but d'avoir davantage d'intimité et d'être plus concentrés. « *Nuisances sonores à l'occasion. Le fait d'être flexible m'aide à donner mon plein potentiel, je vais me déplacer vers des salles comme la bibliothèque »* (participant 6). Enfin, deux participants déclarent ne pas être affectés par des tensions au travail.

Dans un deuxième temps, vingt-cinq participants déclarent que leur travail nécessite de la concentration sur de longues périodes. Dix-neuf d'entre eux mentionnent être en mesure de se concentrer pendant celles-ci. Ils choisissent le meilleur espace de travail selon le travail ou la tâche à réaliser, ou encore, ils font du télétravail lorsque certaines tâches demandent davantage de concentration. « *Oui, pendant trois ou quatre heures, mais rarement huit heures. Oui, il faut choisir l'endroit approprié pour l'activité et qui convient au niveau d'énergie »* (participant 18).

Par contre, six participants ont plus de difficulté à se concentrer. Les raisons les plus fréquemment rapportées sont soit parce que les règles de vie en communauté ne sont pas toujours respectées, soit parce qu'ils ne se situent pas au bon endroit pour travailler.

« Oui. Des fois, je prends une salle pour pouvoir me concentrer ou la zone de concentration. Mais, on a de la misère à faire respecter le silence dans la zone de concentration. Je suis sur le comité et j'ai dû avertir des gens qui ne le prennent pas bien du tout surtout quand c'est des avertissements verbaux. On a mis des affiches, mais ça ne change pas vraiment grand-chose. Il y a la librairie, qui est silence total, mais ça ne m'attire pas vraiment » (participant 1).

4.5. Principaux constats

Cette section présente les principaux constats de cette recherche portant sur les effets du lieu de travail basé sur l'activité sur le travail au niveau individuel.

4.5.1. Perte de territorialité

- La majorité des participants ne sont pas affectés par la perte de territorialité engendrée par cette forme d'organisation du travail (Figure 9).
- Quatre participants n'étant pas affectés par cette perte de territorialité mentionnent que le fait de devoir trimballer leur sac et d'avoir à se brancher/débrancher constitue un irritant.
- Une des participants affectés par la perte de territorialité mentionne que ceci affecte son bien-être, sa satisfaction et sa performance au travail (Tableau IV).

Figure 9 Perte de territorialité

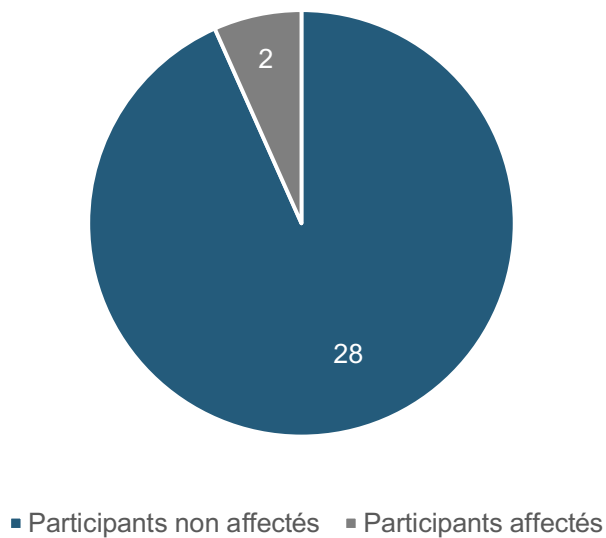


Tableau IV Participants affectés par la perte de territorialité

Bien-être	Satisfaction	Motivation	Performance
1 participant mentionne que ceci n'affecte pas son bien-être	1 participant mentionne que ceci n'affecte pas sa satisfaction au travail	2 participants mentionnent que ceci n'affecte pas leur motivation au travail	1 participant mentionne que ceci n'affecte pas sa performance au travail
1 participant mentionne que ceci affecte son bien-être	1 participant dit être moins satisfait qu'avant		1 participant dit être moins satisfait qu'avant

4.5.2. Personnalisation du poste de travail

- L'ensemble des participants disent ne pas personnaliser leur poste de travail, même si certains d'entre eux ont trouvé ceci déstabilisant.



« Non. Ça fait partir des règles de vie. Le bureau c'est celui de tout le monde, il doit être propre aussi »
(participant 1).

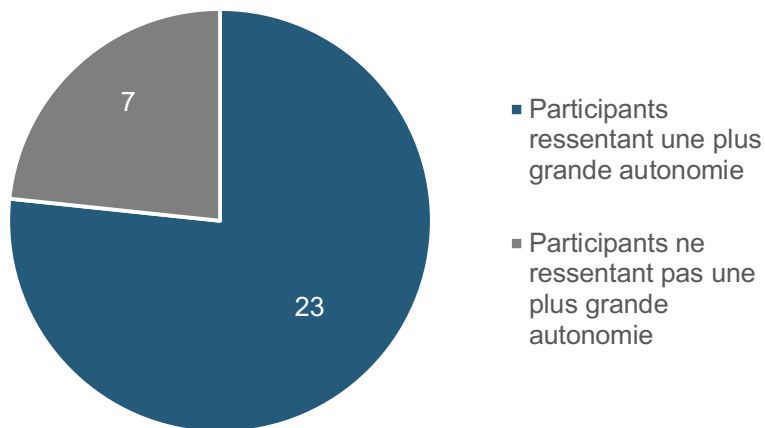


« Non. Je personnalise les outils que j'utilise oui. Par exemple, on peut poser des autocollants sur nos outils comme sur ma tablette ou mon ordi. On peut aussi personnaliser son sac » (participant 13).

4.5.3. Autonomie

- La majorité des participants ressentent une plus grande autonomie au travail qu'auparavant (Figure 10).
- Les participants ressentant une plus grande autonomie disent que ceci affecte positivement leur bien-être, leur satisfaction, leur motivation et leur performance au travail.

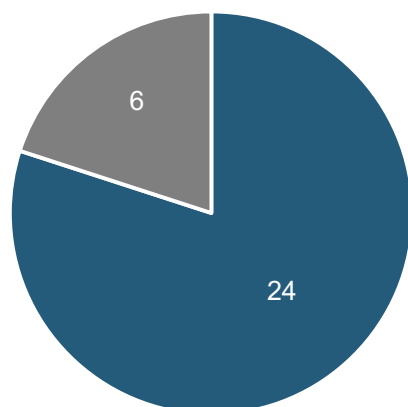
Figure 10 Autonomie



4.5.4. Degré d'intimité

- La majorité des participants sont satisfaits du degré d'intimité offert sur le lieu de travail (Figure 11).
- La plupart des participants satisfaits par le degré d'intimité disent que ceci affecte positivement leur bien-être, leur satisfaction et leur motivation au travail (Tableau V).
- L'ensemble des participants n'étant pas satisfaits par le degré d'intimité mentionnent que ceci affecte négativement leur bien-être et leur performance au travail (Tableau VI).

Figure 11 Degré d'intimité



■ Participants satisfaits ■ Participants non satisfaits

Tableau V Participants satisfaits par le degré d'intimité

Bien-être	Satisfaction	Motivation	Performance
18 participants mentionnent que le degré d'intimité affecte positivement leur bien-être	14 participants mentionnent que le degré d'intimité affecte positivement leur satisfaction au travail	14 participants mentionnent que le degré d'intimité affecte positivement leur motivation au travail	10 participants mentionnent que le degré d'intimité affecte positivement leur performance au travail et l'a même augmentée
6 participants disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur bien-être au travail	10 participants disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur satisfaction	10 participants disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur motivation	14 participants disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur performance

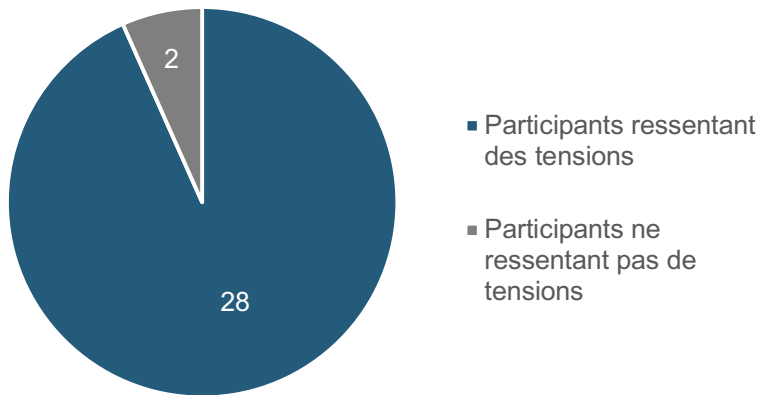
Tableau VI Participants n'étant pas satisfaits par le degré d'intimité

Bien-être	Satisfaction	Motivation	Performance
Tous les participants mentionnent que le degré d'intimité affecte négativement leur bien-être	1 participant mentionne que le degré d'intimité affecte négativement sa satisfaction au travail	1 participant mentionne que le degré d'intimité affecte négativement sa motivation au travail	Tous les participants mentionnent que le degré d'intimité affecte négativement leur performance
	5 participants disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur satisfaction	5 participants disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur motivation	

4.5.5. Tensions au travail

- La majorité des participants ressentent des tensions au travail, soit des nuisances sonores et visuelles, des distractions et des interruptions (Figure 12).

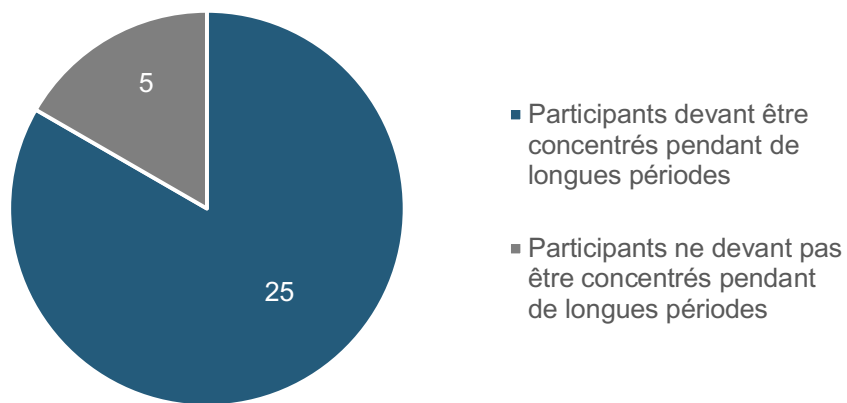
Figure 12 Tensions au travail



4.5.6. Travail nécessitant de la concentration sur de longues périodes

- La majorité des participants effectuent du travail nécessitant de la concentration sur de longues périodes (Figure 13).
- Dix-neuf d'entre eux mentionnent être en mesure de se concentrer pendant celles-ci, les autres disent avoir plus de difficulté à se concentrer.

Figure 13 Travail nécessitant de la concentration sur de longues périodes



CHAPITRE 5 : Discussion

Au chapitre 2, nous avons énoncé quatre questions spécifiques de recherche afin de proposer une réponse à notre question de recherche que nous rappelons ici :

Question de recherche : *Quels sont les effets du lieu de travail basé sur l'activité sur le travail au niveau individuel?*

Afin d'expliquer quels sont les effets au niveau individuel pour les employés évoluant dans un lieu de travail basé sur l'activité, nous avons analysé nos résultats selon ces quatre questions spécifiques que nous présentons au présent chapitre.

5.1. Effets sur le bien-être au travail

Question spécifique 1 : *Est-ce que travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité augmente le bien-être au travail des employés?*

Plusieurs auteurs (Kim et al., 2016; Nijp et al., 2016; Wohlers & Hertel, 2017) mentionnent que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité ont un niveau inférieur de bien-être à celui de ceux travaillant dans des lieux de travail traditionnels dû à la territorialité limitée et à l'incapacité de personnaliser son poste de travail. La recherche quantitative de Nijp et al. (2016) comporte toutefois un biais de sélection, les chercheurs n'ayant pas été en mesure de sélectionner eux-mêmes les groupes d'intervention et de référence pour leur étude. Cependant, le fait de développer de nouvelles stratégies territoriales, comme utiliser le même poste de travail tous les jours ou d'utiliser des marqueurs personnels, pourraient améliorer leur bien-être au travail (Donis & Taskin, 2017; Wohlers & Hertel, 2017).

Selon nos résultats, le bien-être de la majorité des participants (28 participants sur 30) ne semble pas affecté par cette perte de territorialité, soit de ne plus avoir de poste de travail assigné. L'adaptation à cette nouvelle forme d'organisation du travail s'est faite relativement rapidement. Dans l'ensemble, ils apprécient la mobilité et la

flexibilité qu'offre le lieu de travail basé sur l'activité. Le fait de pouvoir circuler librement sur les étages et de pouvoir choisir le poste de travail qui leur convient semblent leur être avantageux. Par ailleurs, certains irritants ont été mentionnés par les participants (4 participants sur les 28) sans toutefois affecter cette perte de territorialité, comme le fait de devoir transporter tout ce dont ils ont besoin avec eux (par exemple dans un sac à dos) ou de devoir se brancher/débrancher lorsqu'ils s'installent à un poste de travail.

Par ailleurs, l'ensemble des participants mentionnent ne pas utiliser de marqueurs personnels pour personnaliser leur poste de travail principalement par respect des règles de vie en communauté. Néanmoins, certains d'entre eux mentionnent personnaliser leurs outils de travail comme leurs ordinateurs portables. Aussi, une majorité des participants mentionnent changer de poste de travail au cours d'une même journée. Ils ne semblent donc pas développer de nouvelles stratégies territoriales afin d'améliorer leur bien-être au travail.

Rappelons qu'il a été montré que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité ont un niveau plus élevé de bien-être que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels puisqu'ils bénéficient de plus d'autonomie (Bodin Danielsson & Bodin, 2008; Brown, 2009; Chênevert & Dubé, 2008; Gillet et al., 2016; Wohlers & Hertel, 2017). La relation entre l'autonomie et le bien-être pouvant être expliquée par la théorie de l'autodétermination, les employés étant en mesure de satisfaire leurs besoins psychologiques, tels que l'autonomie, semblent avoir un niveau élevé de bien-être au travail. Mentionnons toutefois que la recherche quantitative de Bodin Danielsson et Bodin (2008) est transversale. Par le fait même, elle ne permet pas de démontrer de lien causal puisque les causes et les effets ont été mesurés en même temps. De même, la recherche quantitative de Brown (2009) peut être sujette au biais de désirabilité sociale. Par ailleurs, la recherche quantitative de Chênevert et Dubé (2008) peut difficilement être généralisable à d'autres contextes, cette recherche ayant été réalisée auprès d'établissements canadiens et l'échantillon étant composé essentiellement de répondants occupant la fonction de cadre.

À cette fin, nous observons que les deux tiers des participants (20 participants sur 30) ressentent une plus grande autonomie dans un lieu de travail basé sur l'activité étant donné qu'ils sont en mesure d'organiser et de planifier leur travail. Ils disent que cette autonomie affecte positivement leur bien-être, entre autres, parce que celle-ci facilite la conciliation vie personnelle/vie professionnelle. Ils se sentent moins stressés, moins surveillés, davantage libres, confiants et valorisés.

Certains auteurs avancent qu'un lieu de travail basé sur l'activité offre moins d'intimité aux employés menaçant ainsi leur bien-être (De Croon et al., 2005; Wohlers & Hertel, 2017). En revanche, Haapakangas et al. (2018) et Wohlers et Hertel (2017) mentionnent que de pouvoir choisir un poste de travail répondant à leurs besoins pouvait notamment atténuer ce manque d'intimité et limiter leurs expositions aux nuisances sonores, aux distractions et aux interactions. Toutefois, Haapakangas et al. (2018) mentionnent que les résultats de leur recherche quantitative peuvent difficilement être généralisés étant donné que seules deux organisations ont été examinées.

Selon nos résultats, la majorité des participants (24 participants sur 30) semble satisfaite du degré d'intimité offert sur le lieu de travail. En effet, certains espaces aménagés, comme les cabines téléphoniques et les salles de réunions, répondent particulièrement à leur besoin d'intimité. Par ailleurs, certains ajustements au niveau du design et de la finition ont été nécessaires afin d'assurer ce degré d'intimité, tel que le givrage des vitres des cabines téléphoniques. La plupart des participants satisfaits par le degré d'intimité (18 participants sur 24) mentionnent que cette intimité affecte positivement leur bien-être au travail. Les autres participants satisfaits disent que le degré d'intimité n'a aucun effet sur leur niveau de bien-être. De ce fait, l'utilisation flexible des divers espaces de travail et la pratique du partage de poste de travail semblent atténuer le possible manque d'intimité offert dans un lieu de travail basé sur l'activité pour la majorité des participants. Nous observons que les participants n'étant pas satisfaits du degré d'intimité offert n'utilisent pas les divers espaces de travail selon leur vocation ou encore préfèrent le télétravail pour répondre à leurs besoins.

Tout compte fait, nos résultats suggèrent que le lieu de travail basé sur l'activité de l'institution financière affecte positivement le bien-être au travail des employés.

5.2. Effets sur la satisfaction au travail

Question spécifique 2 : *Est-ce que travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité augmente la satisfaction au travail des employés?*

Rappelons ici que la satisfaction au travail est définie comme étant le degré de satisfaction envers l'environnement de travail psychosocial et la satisfaction envers le travail en tant que tel.

Certains auteurs avancent que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité sont moins satisfaits au travail que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels en raison de la territorialité limitée (van der Voordt, 2004; Wohlers & Hertel, 2017). Les postes de travail n'étant pas assignés et la personnalisation étant limitée, ces derniers supposent que ceci peut affecter négativement la satisfaction au travail des employés. Par ailleurs, les employés qui développent des stratégies territoriales pourraient être plus satisfaits au travail que ceux qui n'en développent pas.

Selon nos résultats, la plupart des participants (28 participants sur 30) sont généralement satisfaits du lieu de travail basé sur l'activité. Par ailleurs, ils mentionnent que la perte de territorialité n'affecte pas de manière négative leur satisfaction au travail. Rappelons aussi qu'ils ne semblent pas développer de nouvelles stratégies territoriales.

La revue de littérature avance que les employés étant plus autonomes dans un lieu de travail basé sur l'activité, ces derniers expérimentent une plus grande satisfaction au travail que ceux travaillant dans des lieux de travail traditionnels (Bodin Danielsson & Bodin, 2008; Brown, 2009; Ekstrand & Damman, 2016; Gillet et al., 2016; Lee & Brand, 2005; van der Voordt, 2004; Wohlers & Hertel, 2017). À cet égard, la satisfaction au travail des employés dans ce contexte serait probablement

liée à la satisfaction des besoins et à la flexibilité du lieu de travail répondant aux besoins d'autonomie et de contrôle (théorie de l'autodétermination). Par contre, mentionnons que la recherche quantitative de Bodin Danielsson et Bodin (2008) est transversale et ne permet pas de démontrer de lien causal, car les causes et les effets sont mesurés en même temps. Par ailleurs, la recherche quantitative de Brown (2009) peut être sujette au biais de désirabilité sociale.

Ainsi, une majorité des participants (20 participants sur 30) ressentant une plus grande autonomie au travail dit être plus satisfaite au travail dans un lieu de travail basé sur l'activité. Comme il a été mentionné, ces derniers apprécient, entre autres, être en mesure d'organiser leur temps et de pouvoir adapter leur horaire de travail en fonction de leurs besoins. De plus, l'environnement de travail et les divers espaces de travail offerts sur le lieu de travail participent à leur satisfaction au travail. La pratique du partage de poste de travail leur permet de choisir le poste de travail approprié à la tâche ou à l'activité à réaliser tout en leur permettant de se rapprocher des collègues qu'ils apprécient.

D'autre part, telle que mentionnée précédemment, les lieux de travail basés sur l'activité offrent moins d'intimité aux employés. Par conséquent, des auteurs supposent que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité sont moins satisfaits au travail que les employés travaillant dans des lieux de travail traditionnels en raison du degré d'intimité limité (De Been & Beijer, 2014; van der Voordt, 2004; Wohlers & Hertel, 2017). Mentionnons toutefois que la recherche quantitative de De Been et Beijer (2014) est difficilement généralisable ayant été réalisée dans un contexte européen. Cette recherche peut également être sujette au biais de désirabilité sociale. Les auteurs mentionnent aussi qu'il aurait été intéressant de prendre en considération la dimension de la personnalité, comme l'introversion et l'extraversion, dans ce genre de recherche étant qu'il semble que les personnes extraverties fonctionnent mieux dans des conditions de travail plus bruyantes que les personnes introverties. Toutefois, selon Haapakangas et al. (2018) et Wohlers et Hertel (2017), cette intimité limitée pourrait être atténuée par le partage de poste de

travail. Par contre, rappelons ici que les résultats de la recherche de Haapakangas et al. (2018) peuvent difficilement être généralisables.

À cet effet, la majorité des participants étant satisfaite par le degré d'intimité offert par le lieu de travail basé sur l'activité (14 participants sur 24) mentionne que le degré d'intimité affecte positivement leur satisfaction au travail. Les autres participants satisfaits par le degré d'intimité disent que ce dernier n'affecte pas leur satisfaction au travail. Il semble, qu'encore une fois, les divers espaces de travail et la pratique de partage de poste de travail viennent amenuiser l'intimité limitée du lieu de travail basé sur l'activité. Il s'avère donc important d'utiliser les divers espaces de travail comme il se doit, notamment selon la tâche ou l'activité à réaliser.

Cela dit, nos résultats suggèrent que le lieu de travail basé sur l'activité de l'institution financière affecte positivement la satisfaction au travail des employés.

5.3. Effets sur la motivation au travail

Question spécifique 3 : *Est-ce que travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité augmente la motivation au travail des employés?*

Selon Wohlers et Hertel (2017), les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité sont moins motivés que ceux travaillant dans des lieux de travail traditionnels notamment en raison d'une territorialité limitée. Les auteurs supposent également que dans un pareil contexte, de nouvelles stratégies territoriales pourraient augmenter leur motivation au travail.

Selon nos résultats, la plupart des participants (28 participants sur 30) sont généralement satisfaits du lieu de travail basé sur l'activité. Par ailleurs, ils mentionnent que la perte de territorialité n'affecte pas leur motivation au travail.

Ensuite, la revue de littérature suggère que les employés travaillant dans des lieux de travail basé sur l'activité sont plus motivés que ceux travaillant dans des lieux de travail traditionnels en raison d'une autonomie accrue (Baard et al., 2004; Brown, 2009; Wohlers & Hertel, 2017). L'autonomie étant l'un des besoins psychologiques

individuels à satisfaire selon la théorie de l'autodétermination, la satisfaction des besoins psychologiques facilite l'automotivation des employés. Les recherches quantitatives de Baard et al. (2004) et de Brown (2009) peuvent être sujettes au biais de désirabilité sociale. Par ailleurs, Baard et al. (2004) mentionnent qu'il serait bénéfique de réaliser une étude longitudinale afin de connaître les résultats dans le temps.

De plus, la composition du milieu de travail sous étude révèle que vingt-quatre participants sont des professionnels, deux sont des gestionnaires et quatre sont des techniciens. Il est tout à fait plausible de penser que l'autonomie est une caractéristique du travail qui est recherchée par ce type de personnel et, qu'en conséquence, le nouveau lieu de travail proposé soit perçu comme favorisant la motivation. L'ensemble des participants ressentant une plus grande autonomie au travail (20 participants sur 20) mentionne être plus motivé au travail. Ainsi, leur motivation est amplifiée notamment en raison du pouvoir d'agir, d'organiser et de planifier leur travail comme ils en ont envie.

Plusieurs recherches ont dévoilé qu'une intimité limitée contribue négativement à la motivation des employés. Le lieu de travail basé sur l'activité offrant une intimité limitée aux employés, ces derniers sont davantage exposés aux tensions comme les nuisances sonores et les distractions (Wohlers & Hertel, 2017). Cependant, cette intimité limitée pourrait être atténuée par le partage de poste de travail (Haapakangas et al., 2018; Wohlers & Hertel, 2017). Rappelons ici que Haapakangas et al. (2018) mentionnent que leurs résultats sont difficilement généralisables étant donné que seules deux organisations ont été examinées.

Ainsi, la majorité des participants étant satisfaite par le degré d'intimité offert par le lieu de travail basé sur l'activité (14 participants sur 24) mentionne que le degré d'intimité affecte positivement leur motivation au travail. Les autres participants satisfaits par le degré d'intimité disent que ce dernier n'affecte pas leur motivation au travail. Dans l'ensemble, leur motivation est accrue en raison du lieu de travail basé sur l'activité de façon générale et de la proximité des collègues.

Dans ces circonstances, nos résultats suggèrent que le lieu de travail basé sur l'activité de l'institution financière affecte positivement la motivation au travail des employés.

5.4. Effets sur la performance au travail

Question spécifique 4 : *Est-ce que travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité augmente la performance au travail des employés?*

D'après Kim et al. (2016), la capacité limitée de personnaliser son poste de travail dans un lieu de travail basé sur l'activité peut affecter négativement la productivité des employés.

En revanche, il semble que la plupart des participants (28 participants sur 30) sont généralement satisfaits du lieu de travail basé sur l'activité. Par ailleurs, ils semblent ne pas être affectés par cette perte de territorialité et par le fait de ne plus être en mesure de personnaliser leur poste de travail. Ces participants disent que la perte de territorialité n'affecte pas leur performance au travail.

Certains auteurs énoncent qu'un niveau élevé d'autonomie est positivement lié à une meilleure performance perçue (Ekstrand & Damman, 2016; Lee & Brand, 2005). Selon la théorie de l'autodétermination, Baard et al. (2004) mentionnent que la satisfaction des besoins d'autonomie et de contrôle est liée à une performance accrue des employés dans un lieu de travail basé sur l'activité. Toutefois, rappelons ici que la recherche de Baard et al. (2004) peut être sujette au biais de désirabilité sociale et que leur devis de recherche est transversal.

Tous les participants ressentant une plus grande autonomie au travail (20 participants sur 20) mentionnent être plus performants au travail, entre autres, en raison de la flexibilité et de la liberté qu'ils ont dans l'organisation et la planification de leur travail. Les divers espaces de travail offerts sur le lieu de travail basé sur l'activité contribuent aussi à les rendre plus performants parce qu'ils peuvent choisir où travailler.

Certains auteurs mentionnent que les employés travaillant dans des lieux de travail basés sur l'activité sont moins performants que ceux travaillant dans des lieux de travail traditionnels (De Been & Beijer, 2014; De Croon et al., 2005; Wohlers & Hertel, 2017). En effet, un lieu de travail offrant peu d'intimité, caractérisé par une grande ouverture et une absence de cloison, peut augmenter la distraction et l'irritabilité des employés pouvant ainsi affecter négativement leur performance à long terme. Par ailleurs, De Been et Beijer (2014) mentionnent que les réponses de leur recherche quantitative reposent principalement sur des données subjectives, il serait intéressant d'utiliser des données objectives pour déterminer les effets d'un tel lieu de travail sur la productivité des employés, leur concentration et la communication. La pratique du partage de poste de travail et les divers espaces de travail offerts sur le lieu de travail basé sur l'activité pourraient permettre aux employés de se concentrer sur leur travail et ainsi contribuer à meilleure productivité (De Been & Beijer, 2014; Wohlers & Hertel, 2017).

Selon nos résultats, moins de la moitié des participants étaient satisfaits par le degré d'intimité offert par le lieu de travail basé sur l'activité (10 participants sur 24). Ceux-ci mentionnaient que ceci a affecté positivement leur performance au travail et, dans certains cas, l'a même augmenté. Les principales raisons évoquées sont la présence des divers espaces de travail répondant au besoin d'intimité ainsi qu'à la proximité des collègues. En effet, la revue de littérature mentionne que les lieux de travail basés sur l'activité favorisent les interactions spontanées entre les collègues. Selon De Been et Beijer (2014), ces aménagements flexibles influencent positivement la perception de productivité des employés. De ce fait, le lieu de travail basé sur l'activité peut augmenter l'efficacité au travail des employés, augmentant ainsi leur performance en raison d'une meilleure communication et d'un meilleur partage d'information.

Même si la plupart des employés mentionnent ressentir des tensions au travail, certains d'entre eux ont le réflexe d'aller s'installer dans un espace de travail répondant davantage à leur besoin d'intimité dans ces circonstances. Rappelons qu'il a été montré que les différentes formes d'organisation du travail peuvent affecter les

exigences et les ressources (modèle JD-R). Les divers espaces de travail offerts sur le lieu de travail basé sur l'activité ainsi que la pratique du partage de poste de travail agissent ici à titre de ressources pouvant ainsi atténuer les tensions ressenties par les employés. Utilisées efficacement, ces ressources pourraient augmenter la motivation des employés, influençant ainsi positivement leur performance.

Par ailleurs, la majorité des employés nécessitant de la concentration dans leur travail sur de longues périodes (19 participants sur 25) disent être en mesure de se concentrer pleinement au travail. Encore une fois, ils choisissent le meilleur espace de travail selon le travail ou la tâche qu'ils ont à réaliser, ou encore, ils optent pour le télétravail.

En somme, même si plusieurs disent expérimenter des tensions au travail, nos résultats suggèrent que le lieu de travail basé sur l'activité de l'institution financière affecte positivement la performance au travail des employés.

5.5. Limites de la recherche

Ce mémoire présente de nouvelles connaissances et de nouvelles pistes de réflexion quant aux effets que le lieu de travail basé sur l'activité peut avoir sur les employés au niveau individuel, soit sur leur bien-être, leur satisfaction, leur motivation et leur performance au travail. Par contre, elle comporte certaines limites.

En premier lieu, le choix des entretiens semi-dirigés comme instrument de mesure a restreint le nombre d'employés pouvant être rencontré dans le cadre de cette recherche. En effet, il était impensable d'interviewer près de 3 000 employés touchés par ce changement organisationnel. Toutefois, ces entretiens nous ont permis d'approfondir la discussion et de tester notre modèle conceptuel. Par ailleurs, la réalisation d'entretiens semi-dirigés ne garantit pas au chercheur que les propos recueillis soient réellement ceux propres à chacun des participants. Ces derniers peuvent être tentés d'ajuster leurs propos dans le but d'être appréciés par le chercheur. De là l'importance de notre grille d'entretien qui nous a permis d'encadrer les entretiens de chacun des participants. Aussi, les participants à l'étude ont pu

orienter leur propos en fonction des lignes de communication encouragées par l'organisation.

En second lieu, le fait que les participants fassent principalement partie des comités d'étage de l'organisation limite la portée de l'étude. À cet égard, l'organisation nous a partagé une liste d'employés siégeant sur les comités d'étage qui étaient intéressés à participer à notre étude de cas. De ce fait, nous avons dû reconnaître le rôle de ces derniers dans la gestion de ce changement, soit celui de porte-drapeau du lieu de travail basé sur l'activité. Nous avons dû faire ce choix en raison des ressources limitées, notamment des contraintes temporelles. Ainsi, il s'avère possible que les propos recueillis auprès des participants manquent parfois de nuance. De même, le fait que les participants forment principalement les comités d'étage constitue un biais de sélection.

Par ailleurs, ces personnes reçoivent quotidiennement les commentaires de leurs collègues de travail et, de ce fait, reflètent peut-être plusieurs sources d'information que leur seule source personnelle. En terminant, les résultats sont difficilement généralisables à d'autres contextes de transformation du lieu de travail dans le secteur des services étant donné qu'une seule étude de cas a été réalisée. Par ailleurs, étant donné que cette étude était circonscrite à une organisation spécifique, les résultats peuvent être influencés par le contexte particulier dans lequel le réaménagement du lieu de travail s'est effectué.

Malgré les limites évoquées, il n'en reste pas moins que ce mémoire contribue aux recherches portant sur les lieux de travail basé sur l'activité et leurs effets sur le travail au niveau individuel.

Conclusion

Les résultats de cette recherche révèlent que le lieu de travail basé sur l'activité a de manière générale des effets positifs sur les employés. À cet égard, il semble que le lieu de travail basé sur l'activité affecte positivement le bien-être des employés. Suite au réaménagement des espaces de travail, les résultats mettent en évidence que le bien-être de ces derniers n'est pas affecté par une perte de territorialité. D'ailleurs, les employés n'ont pas développé de nouvelles stratégies territoriales ou utiliser des marqueurs personnels pour personnaliser leur poste de travail afin de maintenir ou améliorer leur bien-être au travail. Le bien-être est également affecté positivement par une plus grande autonomie perçue des employés. De plus, les résultats révèlent que le degré d'intimité du lieu de travail a un effet positif sur le bien-être des employés. Les divers espaces de travail et la pratique du partage de poste de travail sont intimement liés au bien-être des employés.

Le lieu de travail basé sur l'activité semble affecter positivement la satisfaction au travail des employés. Les résultats de la recherche montrent que les employés sont satisfaits du lieu de travail en tant que tel. Par ailleurs, la perte de territorialité ne semble pas affecter négativement leur satisfaction au travail. Les employés disent ressentir une plus grande autonomie au travail et, par le fait même, sont plus satisfaits au travail. Parallèlement, le degré d'intimité semble affecter positivement leur satisfaction au travail.

Les résultats mettent également en évidence que le lieu de travail basé sur l'activité semble affecter positivement la motivation au travail des employés et que la perte de territorialité ne semble pas affectée leur motivation. Une plus grande autonomie perçue, comme le fait de pouvoir organiser et planifier le travail, semble avoir des effets positifs sur leur motivation. De même, le degré d'intimité offert sur le lieu de travail semble affecter positivement la motivation au travail des employés.

La perte de territorialité et la personnalisation limitée des postes de travail ne semble pas affecter la performance des employés. La perception d'être plus autonome aide à

une meilleure performance, notamment en raison d'une plus grande flexibilité et d'une plus grande liberté dans l'accomplissement de leur travail. La diversification des espaces de travail offerts contribue aussi à les rendre plus performants. En effet, le lieu de travail basé sur l'activité leur offre une certaine intimité lorsque nécessaire. Le lieu de travail permet également aux employés de s'isoler lorsque ces derniers sont soumis à certaines tensions, telles que des nuisances sonores ou visuelles, ou lorsqu'ils ont besoin de concentration pour accomplir leur travail.

En somme, bien que le lieu de travail basé sur l'activité soit lié notamment à une perte de territorialité et une personnalisation limitée des postes de travail, il n'en demeure pas moins que les effets d'un lieu de travail comme celui-ci soient généralement positifs sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés.

Gestion du changement : une expérience réussie

L'institution financière a été novatrice dans sa gestion du changement, ce qui a sans doute participé à son succès auprès des employés. Le conseiller senior nous a communiqué la démarche de cette gestion singulière.

Tout d'abord, l'équipe responsable de la gestion de ce changement a sélectionné des « voisinages » visant certaines lignes d'affaires qui bénéficieraient en premier lieu des changements au niveau des espaces de travail. Afin de présenter aux employés de manière concrète les divers aménagements proposés, l'institution financière a misé sur des rendus 3D et a installé des kiosques montrant, entre autres, le mobilier sélectionné. Par la suite, il a été convenu que les transformations futures se feraient sous forme de concours. Afin qu'un étage de l'édifice soit sélectionné, le « voisinage » de celui-ci devait s'arrimer et faire une proposition à l'équipe responsable du changement afin de leur démontrer leur motivation. De cette manière, l'institution financière s'assurait que le réaménagement soit voulu plutôt qu'imposé.

Une fois l'étage sélectionné, un rallye de transformation était organisé. L'équipe responsable du changement devait travailler conjointement avec les responsables de

l'étage et ces derniers devaient nommer un comité d'ambassadeurs représentatif des équipes touchées par la transformation (ou du « voisinage »). Ceci avait pour objectif de simplifier la chaîne de communication et de centraliser les agents de changement. De plus, les responsables devaient désigner un comité décideur qui avait pour fonction de décider des balises au niveau du design. Une fois le plan de l'étage réalisé, un événement était organisé afin d'informer les employés et d'expliquer les principes et les bénéfices d'un lieu de travail basé sur l'activité.

Au cours de la démarche de transformation d'un étage, un atelier de prise de conscience était organisé avec les ambassadeurs. Cet atelier ludique avait pour objectif de faire comprendre les nouvelles dynamiques de collaboration. Par ailleurs, cet atelier servait aussi à mettre en évidence les manières de procéder qui n'étaient pas toujours optimales au travail (ex. éliminer les réunionites, les tonnes de courriel, etc.). Plusieurs porte-paroles (les convertis) travaillant déjà en mode flexible ou encore sur un étage réaménagé venaient partager leur expérience afin d'appuyer les ambassadeurs (voix des employés) dans ce changement. Ensuite, un suivi était effectué avec les ambassadeurs afin d'assurer une communication bidirectionnelle, et ce, tant pour partager l'état d'avancement que les inquiétudes des employés.

Suite à l'atelier de prise de conscience, des activités de sensibilisation étaient organisées avec les équipes. Par exemple, des opérations de « ménage » ont été coordonnées en fournissant des noms d'organismes de bienfaisance récupérant certains matériels et équipements. L'équipe responsable du changement outillait les ambassadeurs afin que ces derniers puissent gérer les opérations. De même, les employés pouvaient consulter des capsules informatives portant sur les nouveaux outils de collaboration. D'autres ateliers impliquant le département des ressources humaines ont été adressés aux gestionnaires afin que ces derniers puissent soumettre leurs inquiétudes et leurs préoccupations. Enfin, d'autres activités et capsules portant notamment sur la mobilité, sur la sécurité et la confidentialité et sur comment agir et travailler dans un lieu de travail basé sur l'activité ont été offertes aux employés.

Lorsqu'un nouvel étage était réaménagé, un « coupé du ruban » était organisé afin de remettre les « clés » aux employés de l'étage. Par la suite, un appel de candidatures était fait pour former un comité d'étage représentatif. Le nombre de membres de chaque comité est variable allant de sept à quinze membres pour quelque 300 employés. Sur une base volontaire, les membres du comité se réunissent aux trois ou quatre semaines pour répondre notamment aux problématiques rencontrées et pour faire le suivi. Le comité est aussi chargé de faire respecter les règles de vie en communauté.

Facteurs de réussite

En somme, les principaux facteurs incontournables à la réussite d'un changement d'environnement de travail, tel que l'aménagement d'un lieu de travail basé sur l'activité, sont énoncés ci-après :

- Mettre sur pied un comité qui sera responsable de la gestion du changement organisationnel;
- Impliquer les employés dans la gestion du changement et dans la recherche de solutions;
- Planifier la transformation en établissant un échéancier de réalisation détaillé;
- Communiquer le processus de gestion du changement et rester à l'écoute des acteurs concernés;
- Repenser les espaces de travail en fonction des besoins réels des employés et impliquer ces derniers dans le choix des aménagements;
- Évaluer précisément le taux d'occupation des étages;
- Fournir des espaces de rangement suffisants pour les effets personnels des employés;
- Définir des règles de vie en communauté;
- Déployer des outils de communication et de partage d'information efficaces;
- Former les gestionnaires notamment sur les nouvelles façons de gérer leur équipe et rester à l'écoute de leur besoins et préoccupations;

- Former les employés sur les nouvelles façons de travailler, prévoir le temps nécessaire pour leur permettre de se familiariser avec leur nouveau lieu de travail et rester à l'écoute;
- Souligner les divers succès et s'ajuster, le cas échéant.

Pistes de recherche futures

Pour les recherches futures portant sur le phénomène, il serait intéressant d'effectuer des enquêtes par questionnaire afin de rejoindre un plus grand nombre de participants et d'avoir un échantillonnage stratifié et représentatif de l'ensemble des employés. Une enquête par questionnaire étendue à l'ensemble des employés touchés par cette nouvelle forme d'organisation du travail permettrait d'approfondir les connaissances quant aux effets qu'un changement d'environnement de travail peut avoir au niveau individuel, soit du passage d'un lieu de travail traditionnel à un lieu de travail basé sur l'activité. L'utilisation d'un groupe de référence permettrait aussi de mesurer l'effet réel du changement organisationnel. Par ailleurs, il serait intéressant de réaliser une étude longitudinale dans le but de comprendre les effets du lieu de travail sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés dans le temps. De même, le modèle pourrait être appliqué à plus d'un cas afin d'examiner les effets du lieu de travail basé sur l'activité dans d'autres organisations, auprès de différentes catégories d'employés, de même que dans d'autres secteurs d'activités. Finalement, bien que cette recherche porte sur les effets au niveau individuel, sachant que le travail d'équipe et la collaboration sont des composantes essentielles recherchées au sein des organisations, explorer les effets au niveau organisationnel serait profitable.

Bibliographie

Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169-1184. doi:10.1002/job.1973

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

Babapour, M., Karlsson, M., & Osvalder, A.-L. (2018). Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work. *Nordic journal of working life studies*, 8(S3), 71-94.

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

Bodin Danielsson, C., & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668. doi:10.1177/0013916507307459

Brown, G. (2009). Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces. *Journal of Environmental Psychology*, 29(1), 44-52. doi:10.1016/j.jenvp.2008.05.004

Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T. J. M. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30-47. doi:10.1108/jcre-10-2015-0028

Chênevert, D., & Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail. *Relations industrielles*, 63(1), 134-159. doi:10.7202/018125ar

De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157. doi:10.1108/jfm-02-2013-0011

De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijer, P. P., & Frings-Dresen, M. H. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134. doi:10.1080/00140130512331319409

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, 49(1), 24-34. doi:10.1037/0708-5591.49.1.24

Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique* (Cheneliere Ed.).

Donis, C., & Taskin, L. (2017). Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 26(2), 73-85. doi:10.3917/rimhe.026.0073

Ekstrand, M., & Damman, S. (2016). Front and backstage in the workplace: An explorative case study on activity based working and employee perceptions of control over work-related demands. *Journal of Facilities Management*, 14(2), 188-202. doi:10.1108/jfm-10-2015-0029

Elsbach, K. D. (2003). Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654. doi:0001-8392/03/4804-062

Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's More than a Desk: Working smarter through leveraged office design *California Management Review*, 49(2), 80-101. doi:10.2307/41166384

Evette, T., & Fenker, M. (2011). Conception et usages de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux. In O. Editions (Ed.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail?* (Collection Le travail en débats ed., pp. 167-177).

Gagnon, Y.-C. (2008). *L'étude de cas comme méthode de recherche: Guide de réalisation* (P. d. I. U. d. Québec Ed.). Québec (Québec), Canada: Bibliothèque national du Québec/Bibliothèque nationale du Canada.

Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Française*, 61(2), 73-81. doi:10.1016/j.psfr.2014.05.004

Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., & Lahtinen, M. (2018). Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations. *Journal of Environmental Psychology*, 56(2018), 63-75. doi:10.1016/j.jenvp.2018.03.003

Harris, E. G., & Fleming, D. E. (2017). The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 499-511. doi:10.1108/jsm-11-2015-0347

Hirst, A., & Höpfl, H. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot - desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 767-788. doi:10.1108/095348111111175742

Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2016). Flexibility in use : Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62. doi:10.1108/jcre-10-2015-0033

Hoendervanger, J. G., Ernst, A. F., Albers, C. J., Mobach, M. P., & Van Yperen, N. W. (2018). Individual differences in satisfaction with activity-based work environments. *PLoS One*, 13(3), 1-15. doi:10.1371/journal.pone.0193878

Kim, J., Candido, C., Thomas, L., & de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, 103(2016), 203-214. doi:10.1016/j.buildenv.2016.04.015

Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25. doi:10.1525/cm.2015.57.4.5

Laurence, G. A., Fried, Y., & Slowik, L. H. (2013). "My space": A moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. *Journal of Environmental Psychology*, 36(2013), 144-152. doi:10.1016/j.jenvp.2013.07.011

Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323-333. doi:10.1016/j.jenvp.2005.08.001

Lindell, V. (2015). *Activity-based workplace - One size does not fit all*. (Master's Thesis), Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden. (BOMX02-16-1)

McElroy, J. C., & Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636. doi:10.1177/0018726709342932

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third Edition ed.). California: SAGE Publications.

Nijp, H. H., Beckers, D. G., van de Voorde, K., Geurts, S. A., & Kompier, M. A. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiol Int*, 33(6), 604-618. doi:10.3109/07420528.2016.1167731

Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29(2), 137-147. doi:10.1108/02621711011019279

Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493. doi:10.1037/0003-066X.45.4.489

Saba, T. D., Simon L. (2013). *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (E. d. r. p. inc. Ed. 5e édition ed.): .

Stiglbauer, B. (2017). Under what conditions does job control moderate the relationship between time pressure and employee well-being? Investigating the role of match and personal control beliefs. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 730-748. doi:10.1002/job.2165

Taskin, L. (2012). *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux : Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile* (E. U. Européennes Ed.).

van der Linden, D., te Nijenhuis, J., & Bakker, A. B. (2010). The General Factor of Personality: A meta-analysis of Big Five intercorrelations and a criterion-related validity study. *Journal of Research in Personality*, 44(3), 315-327. doi:10.1016/j.jrp.2010.03.003

van der Voordt, T. J. M. (2004). Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands. *Facilities*, 22(9/10), 240-246. doi:10.1108/02632770410555959

van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working : Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367. doi:10.1108/02632771111146297

Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work - towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), 467-486. doi:10.1080/00140139.2016.1188220

Annexes

Annexe 1 : Grille d'entretien

Partie I : Lieu de travail basé sur l'activité

- 1.1. Depuis combien de temps travaillez-vous dans un lieu de travail basé sur l'activité?
- 1.2. Avant de travailler dans ce type de lieu de travail :
 - 1.2.1. Aviez-vous le même horaire de travail?
 - 1.2.2. Vous arrivait-il de faire du télétravail?
- 1.3. Veuillez décrire l'objectif général de votre poste et vos principales tâches et responsabilités.
- 1.4. Est-ce que votre poste est caractérisé par une faible variété des tâches ou une grande variété de tâches?
- 1.5. Est-ce que votre poste est caractérisé par une faible interdépendance des tâches ou par une interdépendance des tâches élevée (ex. degré de dépendance des membres d'une équipe de travail les uns envers les autres)?
- 1.6. Devez-vous superviser des employés?
- 1.7. Dans l'ensemble, quels sont les aménagements physiques dont vous êtes les plus satisfaits (ex. : zone principale à aire ouverte, espaces offrant davantage d'intimité, etc.)?
- 1.8. Utilisez-vous fréquemment, s'il y a lieu, les divers espaces de travail offerts (ex. : espace ouvert, bureau fermé, salle de conférence, espace café, etc.)?

- 1.9. Lorsque vous arrivez au travail, trouvez-vous toujours un poste de travail libre/disponible (postes de travail en nombre suffisant/ratio)?
- 1.9.1. Est-ce que ce poste de travail répond à vos besoins?
- 1.9.2. Pouvez-vous ajuster facilement votre poste de travail afin qu'il corresponde à vos préférences (chaise, écran, etc.)?
- 1.10. Changez-vous souvent de poste de travail au cours d'une journée?
- 1.10.1. Si oui, pour quelles raisons?
- 1.10.2. Si non, pour quelles raisons?
- 1.11. Si vous devez recevoir des clients/des invités, est-ce que vous les recevez à votre poste de travail partagé ou dans un autre endroit (ex. salle fermée)?
- 1.12. Est-ce que votre travail vous exige de la concentration pendant de longue période?
- 1.12.1. Si oui, êtes-vous en mesure de vous concentrer pleinement pendant ces périodes?
- 1.13. Vous arrive-t-il souvent de travailler à l'extérieur du lieu de travail (rencontre client/télétravail, etc.)?
- 1.13.1. Si oui, combien de jours par semaine en moyenne?
- 1.13.2. Êtes-vous satisfait de cette flexibilité dans l'organisation de votre travail (ex. : télétravail)?
- 1.14. Avez-vous recours à un espace/casier pour ranger vos effets personnels/professionnels?
- 1.14.1. Si oui, est-ce que cet espace/casier est suffisant?
- 1.14.2. Si non, serait-il utile selon vous d'en avoir recours?

1.15. Êtes-vous satisfaits des outils informatiques mis à votre disposition pour effectuer votre travail sur le lieu de travail et/ou à distance?

1.16. Selon vous, quelles sont les valeurs partagées par les membres de l'organisation?

Partie II : Effets sur le travail au niveau individuel

2.1. Êtes-vous affecté par le fait de ne plus avoir de poste de travail assigné (ex. : perte de territorialité)?

2.1.1. Si oui, est-ce que cette perte de territorialité menace votre statut/votre identité au travail (ex. : statut hiérarchique, bureau fermé)? Pourquoi?

2.1.2. Si oui, comment cette perte de territorialité affecte :

2.1.2.1. Votre bien-être au travail?

2.1.2.2. Votre satisfaction au travail?

2.1.2.3. Votre motivation au travail?

2.1.2.4. Votre performance au travail?

2.1.3. Si non, pourquoi?

2.2. Personnalisez-vous votre poste de travail à chaque quart de travail (stratégies territoriales comme des photographies, des illustrations, une tasse à café, des livres, etc.)?

2.2.1. Si oui, comment ces stratégies territoriales affectent :

2.2.1.1. Votre bien-être au travail?

2.2.1.2. Votre satisfaction au travail?

2.2.1.3. Votre motivation au travail?

2.2.1.4. Votre performance au travail?

2.2.2. Si non, pourquoi?

2.3. Ressentez-vous une plus grande autonomie au travail (organisation du travail/planification du temps, flexibilité) dans un lieu de travail basé sur l'activité?

2.3.1. Si oui, comment cette autonomie affecte :

2.3.1.1. Votre bien-être au travail?

2.3.1.2. Votre satisfaction au travail?

2.3.1.3. Votre motivation au travail?

2.3.1.4. Votre performance au travail?

2.3.2. Si non, pourquoi?

2.4. Êtes-vous satisfait du degré d'intimité qu'offre votre lieu de travail (lié à la territorialité limitée et à l'ouverture du lieu de travail)?

2.4.1. Si oui, pourquoi?

2.4.2. Si vous êtes satisfait par le degré d'intimité, comment ceci affecte :

2.4.2.1. Votre bien-être au travail?

2.4.2.2. Votre satisfaction au travail?

2.4.2.3. Votre motivation au travail?

2.4.2.4. Votre performance au travail?

2.4.3. Si vous percevez un manque d'intimité, comment ceci affecte :

2.4.3.1. Votre bien-être au travail?

2.4.3.2. Votre satisfaction au travail?

2.4.3.3. Votre motivation au travail?

2.4.3.4. Votre performance au travail?

2.4.4. Si vous percevez un manque d'intimité, est-ce que l'utilisation flexible des divers espaces de travail (ex. : bureau fermé, cabine téléphonique,

etc.) et la pratique du partage de poste de travail atténuent cette contrainte?

2.4.5. Est-ce que ces pratiques améliorent :

2.4.5.1. Votre bien-être au travail?

2.4.5.2. Votre satisfaction au travail?

2.4.5.3. Votre motivation au travail?

2.4.5.4. Votre performance au travail?

2.5. Est-ce que vous ressentez des tensions au travail (ex. : nuisances sonores, distractions, interruption)?

2.5.1. Si oui, selon vous, est-ce que ces tensions vous empêchent de donner votre plein potentiel? Pourquoi?

2.6. Est-ce que vous vous identifiez davantage à votre équipe de travail qu'auparavant?

2.7. Est-ce que la communication et le partage d'information au sein de votre équipe de travail se sont améliorés?

2.8. Avez-vous autant d'échanges en « face-à-face » avec vos coéquipiers qu'avant ou ce sont davantage des échanges électroniques?

2.9. Est-ce que cette manière de travailler a affecté la confiance envers vos collègues et la cohésion au sein de votre équipe?

2.10. Selon vous, est-ce que le lieu de travail basé sur l'activité favorise de nouvelles collaborations?

Partie III : Caractéristiques individuelles

3.1. Niveau hiérarchique du poste :

3.2. Sexe (Homme/Femme) :

3.3. Tranche d'âge (25-39 ans/40-54 ans/55 et plus) :

Annexe 2 : Formulaire de consentement

Formulaire d'information et de consentement lieu de travail basé sur l'activité

Étudiant-chercheur : **Katherine Brunet**

Candidate à la maîtrise

Faculté des arts et des sciences – École des relations industrielles, Université de Montréal

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : catherine.brunet.7@umontreal.ca

Sous la direction de : **Pierre Durand**

Professeur titulaire

Faculté des arts et des sciences – École des relations industrielles, Université de Montréal

Téléphone : (514) 343-7605

Courriel : pierre.durand@umontreal.ca

Ce projet ne bénéficie pas de financement.

Référence CERAH : [Inscrire le numéro de projet octroyé par le CERAH]

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter d'y participer, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Description du projet de recherche

Notre projet de recherche suppose que lieu de travail basé sur l'activité, caractérisé par l'ouverture de l'environnement de travail, l'utilisation flexible des espaces de travail, le partage de poste de travail et l'utilisation des technologies de l'information et des communications, ait des conséquences sur le bien-être, la satisfaction, la motivation et la performance des employés.

À notre connaissance, il existe peu de recherches sur le sujet. Il serait intéressant d'examiner les effets qu'un changement d'environnement de travail peut avoir au

niveau individuel, soit du passage d'un lieu de travail traditionnel à un lieu de travail basé sur l'activité. Une trentaine de participants seront sollicités dans le cadre de ce projet de recherche afin de nous aider à répondre à la question de recherche suivante : *Quelles sont les conséquences du lieu de travail basé sur l'activité sur le travail au niveau individuel?*

Nature, durée et conditions de la participation

Vous êtes sollicité à participer à une entrevue semi-dirigée d'une durée approximative de 30 à 45 minutes.

Le formulaire d'entrevue est divisé en 3 parties. La première partie comporte des questions sur le lieu de travail basé sur l'activité. La deuxième partie regroupe des questions portant sur les effets sur le travail au niveau individuel. La troisième partie porte sur les caractéristiques individuelles du participant. Le formulaire sera rempli par le chercheur lors de l'entrevue.

Les renseignements collectés lors de cette entrevue permettront d'explorer le sujet de recherche, soit le lieu de travail basé sur l'activité, et ses conséquences sur le travail au niveau individuel.

Risques et inconvénients

L'équipe de recherche est d'avis que la participation à ce projet de recherche comporte peu de risque pour vous.

Avantages et bénéfices

Votre participation à ce projet de recherche permettra d'améliorer les connaissances et les façons de faire actuelles dans la gestion de changement d'un lieu de travail.

Compensation

Aucune compensation n'est prévue quant à la participation à ce projet de recherche.

Confidentialité, protection et conservation des données

Vous ne serez pas identifié ou reconnaissable lors de la diffusion des résultats. Afin de préserver la confidentialité et d'assurer la sécurité des données, ces dernières

seront codifiées et seront accessibles seulement par les chercheurs identifiés au formulaire.

Les données seront conservées pendant une période de conservation minimale de 7 ans après l'acceptation du mémoire de recherche. Elles seront détruites lorsque cette période prendra fin.

Retour des résultats

Un résumé des résultats généraux de la recherche vous sera envoyé par l'entremise des chercheurs.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre d'accepter ou de refuser de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez vous retirer de cette étude à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raison. Vous avez simplement à aviser la personne ressource de l'équipe de recherche, et ce, par simple avis verbal.

Responsabilité de l'équipe de recherche

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs ou l'établissement de leurs responsabilités civiles et professionnelles.

Personnes-ressources

Si vous avez des questions sur les aspects scientifiques du projet de recherche, vous pouvez contacter : Katherine Brunet, candidate à la maîtrise, Faculté des arts et des sciences – École des relations industrielles, Université de Montréal au numéro de téléphone [REDACTED] ou à l'adresse courriel catherine.brunet.7@umontreal.ca.

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le conseiller en éthique du Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH) :

Courriel: cerah@umontreal.ca

Téléphone au (514) 343-5925

Site Web: <http://recherche.umontreal.ca/participants>

Toute plainte concernant cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca. L'ombudsman accepte les appels à frais virés. Il s'exprime en français et en anglais et prend les appels entre 9h et 17h.

Consentement

Déclaration du participant

Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.

Je peux poser des questions à l'équipe de recherche et exiger des réponses satisfaisantes.

Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage les chercheurs de leurs responsabilités.

J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

Prénom et nom du participant

(caractères d'imprimerie)

Signature du participant

Date :

Engagement du chercheur

J'ai expliqué les conditions de participation au projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et me suis assuré de la compréhension du participant. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Prénom et nom du chercheur

(caractères d'imprimerie)

Signature du chercheur

Date :
