

# Cartes conceptuelles des facteurs critiques à la transition vers des espaces ouverts et flexibles sur la performance et le bien-être

Marie-Élaine Pelletier and Céline Bareil

Volume 8, Number 1, 2024

Numéro thématique 2 : Changements et interventions organisationnelles

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1110525ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1110525ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Pelletier, M.-É. & Bareil, C. (2024). Cartes conceptuelles des facteurs critiques à la transition vers des espaces ouverts et flexibles sur la performance et le bien-être. *Humain et Organisation*, 8(1), 16–31.  
<https://doi.org/10.7202/1110525ar>

Article abstract

Many organizations are considering reconfiguring their workspaces to optimize them. While studies (Brunia et al., 2016; Dunford et al., 2013; Hoendenvanger et al., 2016) on open and flexible spaces tend to show mixed results, it is important to consider experimenting and transitioning to these new spaces so that they best meet the needs of the change recipients and the organization. A pilot project was built for recipients to experiment with new spaces. A support team followed 15 cohorts of about 15 people for two to three months each, over three years. Exploratory action research in a university setting made it possible to collect qualitative data from weekly follow-up meetings, a survey, and videotaped statements. Concept maps created (Davies, 2011) from 260 verbatim excerpts illustrate the hierarchical relationships between critical factors and their psychosocial effects. The results show three critical factors. The diversity and flexibility of the layouts facilitated adaptation and created a sense of increased performance by meeting the needs for focus, privacy, and teamwork. Physical proximity contributed to increased social interaction and accessibility to colleagues and managers, leading to collaboration and a sense of well-being. Change management fostered the perception of organizational support and spatial appropriation. Change management practitioners and leaders might consider a transition period of a few months for learning and monitoring of recipient groups before final decisions are made. The results obtained need to be contextualized and could vary by type of position. The effects of these spaces in the long term and consideration of tasks performed during the days spent in the office would be interesting leads for future studies.



# Cartes conceptuelles des facteurs critiques à la transition vers des espaces ouverts et flexibles sur la performance et le bien-être

Marie-Élaine PELLETIER<sup>1</sup>  
Céline BAREIL<sup>1</sup>

22<sup>e</sup>  
CONGRÈS  
AIPTLF | Montréal  
17-21 juillet 2023  
J'y participe!

<sup>1</sup>HEC Montréal

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse suivante: [celine.bareil@hec.ca](mailto:celine.bareil@hec.ca)

---

## Résumé

Plusieurs organisations songent à reconfigurer leurs espaces de travail dans le but de les optimiser. Alors que les études (Brunia et al., 2016; Dunford et al., 2013; Hoendenvanger et al., 2016) sur les espaces ouverts et flexibles tendent à démontrer des résultats mitigés, il importe de considérer l'expérimentation et la transition vers ces nouveaux espaces de sorte qu'ils répondent au mieux aux besoins des destinataires et à ceux de l'organisation. Un projet pilote a été élaboré à des fins d'expérimentation. Une équipe de soutien a accompagné 15 cohortes d'environ 15 personnes durant deux à trois mois chacune, pendant trois ans. Une recherche-action exploratoire en milieu universitaire a permis de collecter des données qualitatives à partir de rencontres hebdomadaires de suivi, d'un sondage et de témoignages enregistrés. Les cartes conceptuelles (Davies, 2011), créées à partir de 260 extraits de verbatims, illustrent les relations hiérarchiques entre les facteurs critiques et leurs effets psychosociaux. Les résultats montrent trois facteurs critiques et leurs effets. La diversité et la flexibilité des aménagements ont facilité l'adaptation et généré un sentiment de performance accrue en répondant aux besoins de concentration, d'intimité et de travail en équipe. La proximité physique a contribué à augmenter les interactions sociales et l'accessibilité aux collègues et aux gestionnaires, menant à la collaboration et au bien-être psychologique. L'accompagnement en gestion du changement a favorisé la perception de soutien organisationnel et l'appropriation spatiale. Les praticiens en gestion du changement et les décideurs pourraient envisager une période de transition de quelques mois pour l'apprentissage et le suivi des groupes touchés, avant les décisions finales. Les résultats obtenus doivent être contextualisés et pourraient varier en fonction des types de postes. Les effets de ces espaces à long terme et la considération des tâches réalisées lors des journées passées au bureau seraient des pistes d'études intéressantes.

**Mots clés :** Espaces flexibles, Performance, Bien-être, Cartes conceptuelles

## Abstract

Many organizations are considering reconfiguring their workspaces to optimize them. While studies (Brunia et al., 2016; Dunford et al., 2013; Hoendenvanger et al., 2016) on open and flexible spaces tend to show mixed results, it is important to consider experimenting and transitioning to these new spaces so that they best meet the needs of the change recipients and the organization. A pilot project was built for recipients to experiment with new spaces. A support

team followed 15 cohorts of about 15 people for two to three months each, over three years. Exploratory action research in a university setting made it possible to collect qualitative data from weekly follow-up meetings, a survey, and videotaped statements. Concept maps created (Davies, 2011) from 260 verbatim excerpts illustrate the hierarchical relationships between critical factors and their psychosocial effects. The results show three critical factors. The diversity and flexibility of the layouts facilitated adaptation and created a sense of increased performance by meeting the needs for focus, privacy, and teamwork. Physical proximity contributed to increased social interaction and accessibility to colleagues and managers, leading to collaboration and a sense of well-being. Change management fostered the perception of organizational support and spatial appropriation. Change management practitioners and leaders might consider a transition period of a few months for learning and monitoring of recipient groups before final decisions are made. The results obtained need to be contextualized and could vary by type of position. The effects of these spaces in the long term and consideration of tasks performed during the days spent in the office would be interesting leads for future studies.

**Keywords:** Flexible spaces, Performance, Well-being, Conceptual maps

## 1. Introduction

Nombreuses sont les organisations qui songent à reconfigurer leurs espaces de travail dans le but d'innover, de réduire leurs coûts, d'améliorer l'expérience de leurs employés et de favoriser la collaboration entre les équipes. Alors que les études (Brunia et al., 2016; Dunford et al., 2013; Hoendervanger et al., 2016) tendent à démontrer que les espaces ouverts et les espaces flexibles n'engendrent pas toujours les bénéfices anticipés, les équipes de direction se lancent trop souvent dans l'implantation de tels aménagements sans nécessairement s'interroger sur les facteurs critiques au succès ni leurs effets sur la performance, le bien-être, l'adaptation, la collaboration et l'appropriation spatiale. Une période de transition et d'apprentissage pourrait s'avérer une bonne pratique pour rester ouverts à l'expérience vécue des destinataires avant la prise de décision finale afin que les espaces répondent au mieux à leurs besoins et à ceux de l'organisation, et éventuellement de s'assurer d'un déploiement réussi.

## 2. Contexte théorique

Les tendances en design et en architecture des espaces de travail ont beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Cette revue de littérature se divise en deux parties. Une première partie traite des résultats d'études sur les espaces ouverts et les espaces flexibles, aussi appelés espaces en fonction des activités, ABW (*Activity-Based Workplace*) ou A-Fos (*Activity-Based Flexible Offices*). Elle vise à cerner les facteurs critiques et les effets psychosociaux liés à ces espaces. La seconde partie porte sur la gestion du changement dans l'implantation et le déploiement de ces espaces de travail et a pour objectif d'identifier les facteurs de gestion qui influencent l'adoption de nouveaux comportements en espaces ouverts et flexibles.

### 2.1 Les espaces ouverts et les espaces flexibles

Les espaces ouverts sont des espaces dont les frontières ne vont pas jusqu'au plafond et sont reconnaissables à l'absence de murs ou de partitions hautes (Shafagat et al., 2015). Les espaces flexibles réfèrent à une variété d'aménagements disponibles, à utiliser en fonction de la tâche, que ce soit pour la collaboration, la concentration, la créativité ou la confidentialité (Hoendervanger et al., 2016). Divisés en zones, ces espaces intègrent des casiers et des technologies de l'information et de communication qui supportent la mobilité (Babapour et al., 2018; Cooper et Jackson, 2018; De Paoli et al., 2013).

Les principaux facteurs appréciés dans les espaces ouverts réfèrent à la luminosité, à la proximité des collègues, aux interactions spontanées et à la communication en raison de la visibilité avec autrui (Brunia et al., 2016; Shafaghat et al., 2015). Les facteurs souvent critiqués sont associés à la hausse des distractions et des interruptions, au bruit, à la température de la pièce et à la perception d'une intimité réduite (Brennan et al., 2002; de Croon et al., 2005; Laurence et al., 2016; Oxford Economics, 2016). Les effets sont

souvent associés à une hausse des interactions sociales, mais aussi au stress et à une performance réduite.

Les mêmes facteurs sont appréciés dans les espaces flexibles en plus du sentiment de liberté, du sentiment de contrôle de son environnement et de la possibilité de gérer les interactions sociales non désirées à cause de la variété d'aménagements offerts (Brunia et al., 2016; De Been et Beijer, 2014; De Paoli et al., 2013; Dunford et al., 2013; Hoendervanger et al., 2016; Skogland, 2017). C'est surtout le manque de personnalisation des espaces causé par les places en mode non assigné (Brunia et al., 2016; Skogland, 2017) qui est critiqué. Ces places non réservées diminueraient la productivité, principalement à cause de la perte de temps à planifier sa place, à installer ses effets personnels et à récupérer son matériel dans le casier, et du manque d'espace de rangement (Babapour et al., 2018; Brunia et al., 2016). Les places assignées permettraient une plus grande appropriation psychologique du territoire, un plus fort niveau de communication et une identification plus élevée à l'équipe (Brown et Zhu, 2016; Skogland, 2017). Les effets positifs des espaces flexibles sont liés à la performance, au bien-être, à la collaboration, à la motivation au travail et au partage de connaissances (Brunia et al., 2016). Ces effets sont particulièrement présents chez les travailleurs de la connaissance (Hoendervanger et al., 2016). Finalement, la flexibilité à changer d'espaces ne semble pas compenser totalement les effets négatifs des espaces ouverts, affirment De Been et Beijer (2014). Somme toute, les recherches sur les espaces ouverts et les espaces flexibles montrent des résultats mitigés.

## 2.2 La gestion du changement dans l'implantation de nouveaux espaces

Le passage de bureaux fermés ou avec des partitions hautes à des espaces ouverts et flexibles, sans postes assignés, fait partie des changements dirigés. Ces changements seraient, selon Foucher (2018, p. 229), « souvent voués à l'échec, faute notamment d'une attention adéquate portée aux dispositions et aux réactions de leurs destinataires ». Dans une synthèse de 60 ans d'études sur les réactions au changement, Oreg et al. (2011) indiquent que les espaces de travail en tant que contenu du changement, de même que les processus de changement tels que la participation, la communication et le soutien organisationnel, exerceraient une influence sur les réactions affectives, cognitives et comportementales. Ces réactions entraîneraient, entre autres, des effets sur la performance et le bien-être (Oreg et al., 2011).

La période de la transition, durant laquelle les destinataires « s'initient au nouveau mode de fonctionnement et expérimentent les nouvelles façons de faire », serait la plus critique selon Collerette et al. (2021), car elle est « généralement difficile » (p. 126) et « sans aucun doute la plus déterminante pour assurer son succès (*du changement*) » (p. 127).

Certains facteurs méritent d'être considérés dans la gestion des espaces. La décision quant au changement d'espaces doit être réfléchie et alignée avec la stratégie d'affaires et la culture organisationnelle (Armstrong, 2013; De Benn et Beijer, 2014) et ne pas être prise dans l'unique but de réduire les coûts (Bull et Brown, 2012 ; Waber et al., 2014). L'analyse du type de travail et de tâche doit être considérée en matière de variété et de

but. Skogland (2017) mentionne que le personnel de la connaissance, ayant des processus de travail autonomes, s'adapterait plus facilement à la mobilité et aux espaces flexibles. De plus, un diagnostic des besoins et des attentes des destinataires aiderait à minimiser les obstacles et à réduire le temps d'installation (Babapour et al., 2018). Pour faciliter la mobilité dans les espaces flexibles, Armstrong (2013) souligne l'importance de l'accessibilité aux technologies encourageant le travail mobile. Dans sa revue d'écrits scientifiques, Foucher (2018) souligne l'importance de quatre facteurs de conduite du changement : le respect et la justice, l'aide et le soutien fourni aux destinataires, leur participation au déploiement, et les communications. Le soutien organisationnel perçu, qui réfère à la perception de l'employé que son organisation se soucie de son bien-être et valorise sa contribution dans ces espaces, serait lié à l'efficacité (Rhoades et Eisenberger, 2002). La participation au processus de changement est bien connue parmi les facteurs de succès (Foucher, 2018; Oreg et al., 2011). L'implication des gestionnaires et du personnel dès les premières étapes du projet d'espaces peut également contribuer à réduire les risques de rejet (Brunia et al., 2016). L'appropriation psychologique des espaces serait atteinte lorsque les membres expérimentent ces espaces, adoptent de nouveaux comportements et les intègrent dans leurs routines (Babapour et al., 2018; Pierce et al., 2018).

Finalement, Skogland (2017) interpelle les chercheurs à investiguer l'implantation et le processus continu de la transition vers la modification des espaces de travail. La présente étude vise à répondre à cet appel. Notre question de recherche est la suivante : « Quels seraient, selon les destinataires, les facteurs critiques durant la période de transition vers de nouveaux espaces ouverts et flexibles et leurs effets psychosociaux? ».

### **3. Méthodologie**

Pour répondre à notre question de recherche, une des chercheuses a effectué une recherche-action exploratoire auprès des destinataires d'un projet pilote comportant des espaces ouverts et flexibles. De plus, des conditions particulièrement favorables, répondant aux effets négatifs de ces espaces (cités à la section 2.1), étaient présentes : postes assignés en aire ouverte, variété d'aménagements flexibles disponibles en fonction des besoins de concentration, d'intimité et de travail d'équipe, en plus d'un accompagnement en gestion du changement durant la période de transition et d'expérimentation.

#### **3.1 Contexte de l'étude**

La construction d'un nouvel édifice de HEC Montréal au centre-ville d'affaires de Montréal était l'occasion pour cette école de gestion de favoriser une plus grande collaboration entre les équipes. De nouveaux modes d'aménagements flexibles étaient envisagés par la direction à la suite d'une analyse des besoins. Un prototype de 525 mètres carrés, appelé « projet pilote » a été construit pour que les destinataires expérimentent les aménagements et technologies, et identifient leurs préférences de sorte que la direction prenne, par la suite, les décisions optimales quant aux achats et aux aménagements éventuels. Il se compose d'une aire ouverte et d'une aire collaborative adjacente

constituée d'aménagements flexibles. Il comprend 14 places, trois bureaux fermés vitrés et deux fauteuils facilitant la concentration ainsi que plusieurs mobiliers collaboratifs pour le travail en petite équipe, une cabine téléphonique, un poste de travail actif (i.e. tapis roulant), un vestiaire partagé, une cuisinette commune et des salles de réunions de tailles variées (de quatre, dix et 30 places).

### **3.2 Type de recherche, collecte des données et participants**

Pendant trois ans, 15 cohortes composées de 15 personnes en provenance de deux ou trois équipes distinctes ayant préalablement été identifiées pour déménager dans le nouvel édifice ont expérimenté le projet pilote. Chaque cohorte s'installe au projet pilote durant huit à 12 semaines afin de développer de nouvelles habitudes et une appropriation psychologique des nouveaux aménagements. Cela représente 29 équipes, soit environ 225 destinataires : professeurs, chercheurs, gestionnaires, professionnels, membres du personnel administratif ou assistants de recherche. Une équipe de soutien, composée d'experts en gestion du changement, de directeurs de projet, de directeurs en technologies de l'information et de techniciens, accueille les cohortes et assure le suivi auprès d'elles. L'une des deux chercheuses rédactrices de cet article est impliquée dans le projet, tandis que l'autre a réalisé les analyses de données, sans implication dans le projet.

La collecte de données qualitative provient en grande partie des réunions hebdomadaires tenues debout, en cercle, autour d'un grand tableau pour la prise de notes. Elles durent entre cinq et 15 minutes et sont animées par une experte en gestion du changement pour faire le point sur l'expérience vécue (i.e. propos positifs et négatifs) et le suivi des modifications apportées par l'équipe de soutien pour régler les irritants. Tous les propos sont retranscrits dans un fichier Excel. Une question ouverte a été posée sur l'expérience vécue au projet pilote lors d'un sondage envoyé à la dernière semaine de la transition. Six témoignages enregistrés sur vidéo concernant les perceptions de différents destinataires ont aussi été examinés dans l'analyse.

### **3.3 Analyse des données qualitatives**

La première étape a permis de recenser les extraits de compte rendu portant sur les relations entre des facteurs et leurs effets psychosociaux et de les retranscrire dans un fichier Excel. Chaque extrait a ensuite été codifié en fonction de concepts associés. Finalement, ce furent 260 extraits de compte rendu qui ont été codifiés et regroupés sous 15 catégories conceptuelles. Les relations hiérarchiques entre les concepts, pour chaque extrait, ont ensuite été codifiées et représentées graphiquement à l'aide de cartes conceptuelles (i.e. la nature de chaque lien étant décrite par un mot). Ces cartes sont souvent utilisées en analyse qualitative pour illustrer les liens et les relations hiérarchiques entre les concepts et les regroupements thématiques (Davies, 2011). Finalement, la fréquence de ces relations a aussi été considérée.

## 4. Résultats

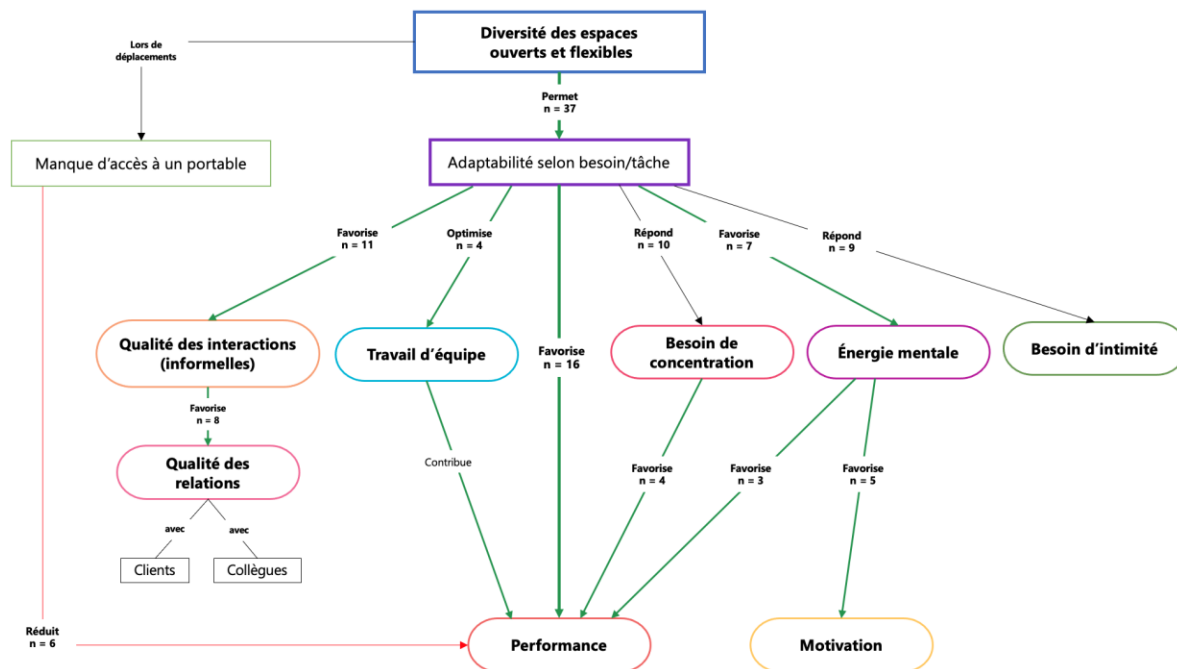
L'analyse qualitative des relations hiérarchiques issue du discours des destinataires et représentée par des cartes conceptuelles fait ressortir trois facteurs critiques pour le succès de la transition vers de nouveaux espaces ouverts et flexibles. Ce sont, par ordre d'importance : 1) la diversité des espaces, des aménagements et des mobiliers; 2) l'accessibilité aux collègues et aux gestionnaires; et 3) le soutien organisationnel. Plusieurs effets psychosociaux ont émergé du discours des destinataires tels que l'adaptabilité, la performance individuelle, le bien-être psychologique, la collaboration, l'apprentissage, la perception de soutien et de reconnaissance, et finalement, l'appropriation spatiale.

### 4.1 La diversité des espaces, des aménagements et des mobiliers, et ses effets sur l'adaptabilité, la performance et le bien-être

Les destinataires ont apprécié la diversité des aménagements et des mobiliers, ce qui leur a permis d'adapter facilement leurs comportements selon leurs tâches et leurs besoins (n = 37 participants). Cette adaptabilité a semblé favoriser une meilleure performance pour 16 personnes (voir Figure 1). En termes de performance, il est surtout question de régler les problèmes. Un destinataire de la cohorte 3 indique : « C'était très agréable d'être en mesure de régler de petits problèmes au fur et à mesure grâce à la proximité entre collègues et de se poser des questions sur le champ au lieu de s'écrire des courriels ou d'attendre une rencontre formelle. » Ces espaces ont semblé répondre au besoin de concentration (n = 10) avec l'accès à des bureaux fermés et au besoin d'intimité et de confidentialité (n = 9) avec les cabines individuelles et la cabine téléphonique. Un destinataire de la cohorte 7 a indiqué dans les commentaires du sondage : « L'ensemble du mobilier est très confortable : idéal pour se concentrer, s'isoler, discuter. Cela favorise les échanges informels. » L'énergie mentale générée par le tapis roulant (n = 7) et la qualité des interactions informelles (n = 11) soutenue par les espaces collaboratifs pour le travail d'équipe ont également été appréciées.



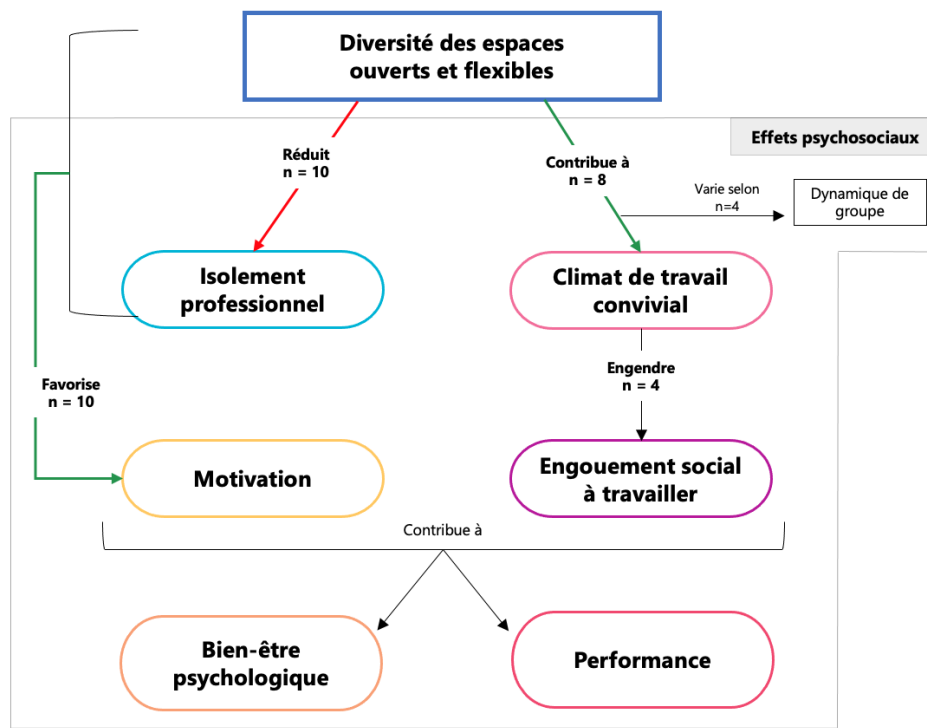
**Figure 1**  
**Carte conceptuelle de la diversité des espaces, aménagements et mobiliers sur l'adaptabilité et la performance**



En matière de technologie, le manque d'accès à un ordinateur portable a semblé nuire à la performance lors des déplacements entre les espaces ( $n = 6$ ). Une destinataire de la cohorte 4 a mentionné : « Devoir changer d'ordinateur et emprunter un portable n'est pas efficace dans tous les cas, puisque nous n'avons pas accès à nos dossiers informatiques. On perd alors du temps et de l'efficacité au travail. » À la suite de ces commentaires, les directeurs en technologies de l'information ont décidé de fournir un ordinateur portable à tout le personnel.

Les aménagements en aire ouverte et en espace flexible ont également contribué au bien-être psychologique et à la performance, comme illustré à la Figure 2, en réduisant l'isolement professionnel ( $n = 10$ ) et en favorisant la motivation, tout en contribuant à instaurer un climat de travail convivial ( $n = 8$ ). Une destinataire de la cohorte 9 a indiqué : « La lumière naturelle, le mobilier et la disposition permettent de facilement échanger avec mon équipe et d'être beaucoup moins isolée. Il est clair que je me sens beaucoup mieux ici, beaucoup plus épanouie aussi. » Un autre de la cohorte 1 a dit : « J'aime entrer le matin, voir le soleil, dire bonjour à tout le monde. Ça fait vraiment une différence sur mon humeur et sur mon travail. »

**Figure 2**  
**Carte conceptuelle de la diversité des aménagements sur le bien-être psychologique et la performance**



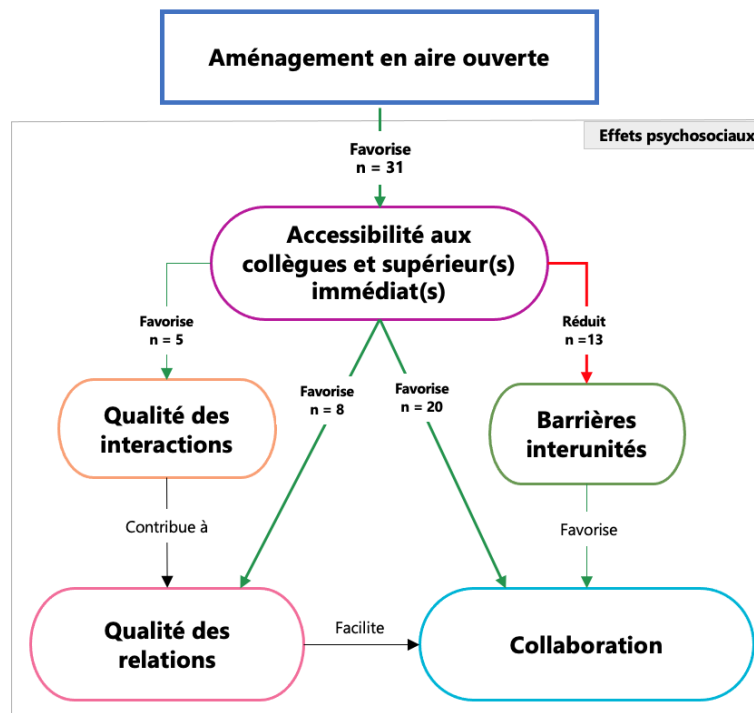
Toutefois, quelques commentaires liés au bruit en aire ouverte dénotent que celui-ci nuit au bien-être psychologique. Entre autres, quelques personnes se sentaient coupables de parler et avaient l'impression de déranger les autres, ce qui a engendré une forme de « mutisme social ». D'autres, qui avaient besoin de se concentrer, ont déploré le manque de respect du code de vie.

Quelques personnes ayant des troubles de l'attention ont également trouvé difficile de travailler en aire ouverte. Une destinataire a mentionné dans le sondage : « Pour les gens ayant des troubles de l'attention [l'aire ouverte], c'est terrible. J'ai développé une grande fatigue. Heureusement, le changement de station de travail a amélioré les choses. » Elle réfère à l'intervention rapide de l'équipe de soutien et du gestionnaire de sorte à lui offrir un poste de travail plus retiré dans l'aire ouverte pour lui permettre d'être moins facilement déconcentrée.

#### 4.2 L'aire ouverte et ses effets sur l'accessibilité aux collègues et sur la collaboration

L'aire ouverte a également favorisé l'accessibilité aux collègues, aux gestionnaires et aux personnes des autres unités (n = 31), ce qui a engendré davantage de collaboration (n = 20), réduisant ainsi les barrières interunités (n = 13) et contribuant à la qualité des interactions et des relations (n = 5) (Voir Figure 3).

**Figure 3**  
**Carte conceptuelle des aménagements et leurs effets sur l'accessibilité aux collègues et sur la collaboration**

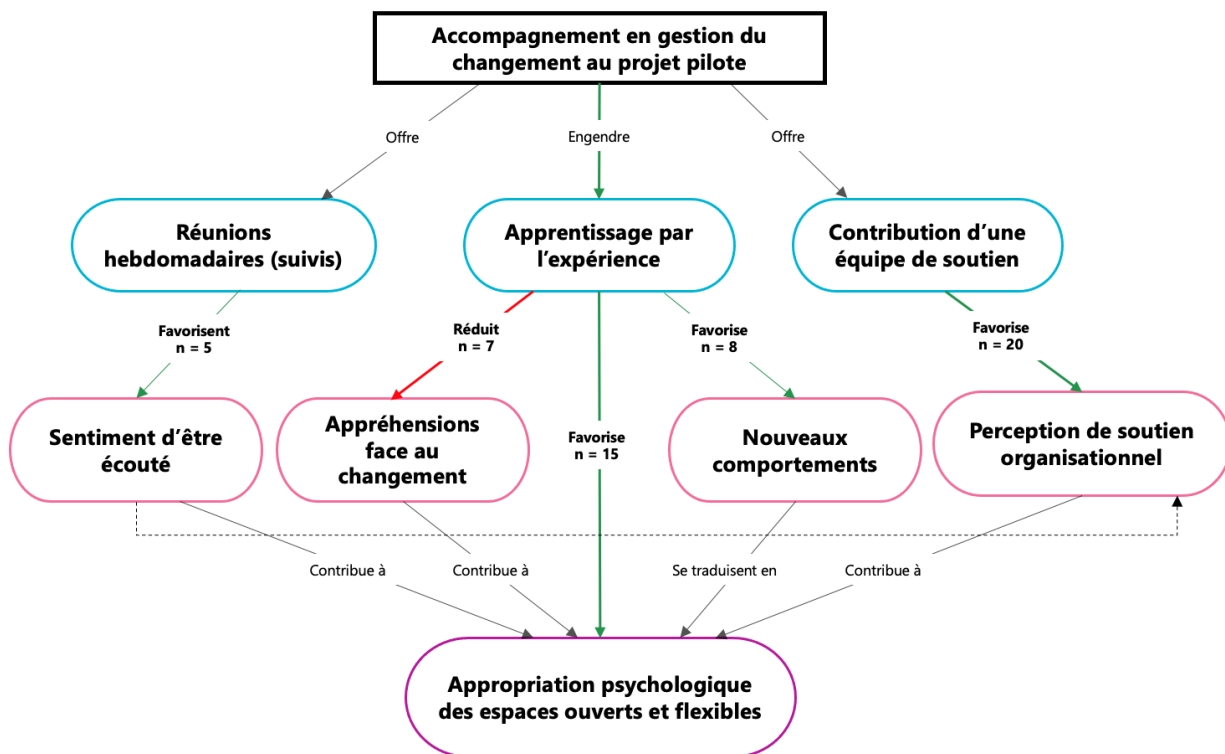


Sur la collaboration, une destinataire de la cohorte 8 a mentionné : « La collaboration, on l'avait avant, mais par voie de téléphone ou par courriel. Rendus ici, la collaboration est devenue exponentielle parce qu'on se trouve tous au même endroit. » Une destinataire de la cohorte 9 réfère à la collaboration entre différentes unités : « Quand on était dans nos bureaux fermés, on les rencontrait assez peu alors qu'ici, le fait qu'on ait été mixés avec différentes équipes... ça nous permet de tisser des liens ensemble, de façon moins formelle aussi, et c'est plus simple de collaborer avec eux après, parce que je les connais en amont ».

#### 4.3 Le soutien et l'accompagnement en gestion du changement et leurs effets sur l'apprentissage, la perception de soutien et l'appropriation spatiale

Les équipes expérimentant le projet pilote ont bénéficié d'un accompagnement en gestion du changement. La contribution de l'équipe de soutien favorisant la perception de soutien organisationnel a été soulignée à 20 reprises. C'est en répondant rapidement aux irritants par les rencontres de suivi hebdomadaires que l'appropriation spatiale s'est développée. Les apprentissages par expérience du projet pilote ont réduit les appréhensions envers le changement d'espaces et ont semblé favoriser l'adoption de nouveaux comportements, comme le démontre la Figure 4.

**Figure 4**  
**La gestion du changement et ses effets sur l'appropriation spatiale**



Une destinataire de la cohorte 3 parle du soutien organisationnel : « Le fait que l'École investisse du temps et des ressources dans la préparation d'un déménagement majeur est très rassurant pour les équipes et facilitera la transition. » Un autre de la cohorte 15 parle des réunions de suivi avec l'équipe de soutien : « J'ai énormément apprécié votre écoute et votre ouverture durant les *stand-up*. Nos demandes étaient prises en charge rapidement et il y avait toujours un suivi la semaine suivante. Merci ! » En ce qui concerne la réduction des appréhensions, une participante de la cohorte 6 indique : « Au début, je n'étais pas du tout sûre d'aimer travailler dans l'aire ouverte, et semaine après semaine, j'ai pu voir les bienfaits. ».

L'appropriation spatiale s'est également manifestée par des demandes à revenir au projet pilote ainsi que par d'autres requêtes pour reproduire les espaces ouverts et flexibles au retour à leurs anciens bureaux. Un destinataire de la cohorte 5 a dit : « Tout le monde était bien heureux ici. On revient quand ? Dès qu'il y a de la place, on revient ! ».

En conclusion, nos résultats tendent à montrer des relations hiérarchiques entre certains facteurs (flexibilité des aménagements, accessibilité aux collègues, soutien organisationnel) et leurs effets psychosociaux tels que l'adaptabilité, la performance, le bien-être, la collaboration, l'apprentissage et l'appropriation spatiale.

## 5. Discussion

Dans cette section, nous discutons d'abord des résultats de notre étude, puis nous abordons leur implication pour les praticiens et les organisations ainsi que leur contribution à l'avancement des connaissances. Enfin, nous présentons les limites de l'étude et les pistes de recherches futures.

### 5.1 Interprétation des résultats

Nos résultats permettent de faire certains constats quant aux facteurs critiques de la transition et à leurs effets. Il faut d'abord prendre en compte les conditions particulièrement favorables auxquelles les destinataires ont été exposés durant la transition : des postes assignés en aire ouverte et l'offre d'une diversité d'aménagements disponibles en fonction des besoins de concentration, d'intimité et de travail d'équipe, en plus d'un accompagnement en gestion du changement. Dans ces conditions, il est moins surprenant de constater les relations hiérarchiques particulièrement positives entre la diversité des espaces et l'adaptabilité, ce qui semble avoir favorisé un sentiment de performance. Ces espaces flexibles ont semblé être appropriés aux besoins de ces travailleurs de la connaissance (Hoendervanger et al., 2016) et à leurs tâches diversifiées liées à la concentration, à l'intimité, à la créativité, à la confidentialité et à la collaboration (Gerdenitsch et al., 2018 ; Hoendervanger et al., 2016). Les places assignées dans l'aire ouverte ont semblé compenser les effets négatifs souvent associés aux espaces flexibles, tels que la fatigue, le manque de concentration et d'intimité (Brennan et al., 2002; Brown et Zhu, 2016; Brunia et al., 2016; Laurence et al., 2013; Skogland, 2017). Le temps perdu à installer ses effets personnels et à récupérer son matériel (Babapour et al., 2018; Brunia et al., 2016) a ainsi été évacué. L'incidence de l'aménagement flexible sur la réduction du sentiment d'isolement professionnel et sur le climat de travail motivant a été associée au bien-être. Le fait de pouvoir éviter en aire ouverte les facteurs de stress causés par des distractions, des interruptions, le bruit et la réduction de l'intimité (Laurence et al., 2016 ; Oxford Economics, 2016) semble avoir facilité le bien-être. Cette étude a aussi révélé des facteurs moins abordés dans la littérature et qui ont pu nuire à la qualité de l'expérience : le mutisme social et la difficulté des personnes ayant un trouble déficitaire de l'attention.

La proximité des collègues et des gestionnaires a permis de réduire le travail en vase clos et a semblé favoriser les interactions, la qualité des relations, la communication, la performance et la collaboration, en cohérence avec d'autres études (Brunia et al., 2016 ; Hoendervanger et al., 2016; Hua et al., 2011; Owens et al., 2016).

Finalement, le projet pilote a mis en évidence trois processus clés en changement (Oreg et al., 2011) : la participation et l'implication des destinataires (Brunia et al., 2016) dans les réunions hebdomadaires; la communication fréquente avec l'équipe de soutien qui prenait des décisions rapides pour améliorer les irritants, comme l'ordinateur portable; et la perception de soutien organisationnel. Ce soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002) a sûrement facilité l'appropriation des espaces (Babapour et al., 2018). Ces processus ont mené au succès de la transition, mesuré par les effets positifs

obtenus sur l'adaptation, la performance, le bien-être, la collaboration et l'appropriation spatiale.

## 5.2 Implications des résultats pour les praticiens et les décideurs

En contexte d'implantation d'espaces ouverts et flexibles, les praticiens en développement organisationnel et en gestion du changement auraient intérêt à proposer une période de transition et d'apprentissage auprès des différents groupes touchés avant que les décisions finales ne soient prises. Cette transition permettrait de vérifier la pertinence et l'utilisation réelle des formes variées d'espaces pour différents groupes afin d'atteindre les effets psychosociaux positifs désirés. De plus, elle permettrait, grâce à une équipe de soutien empathique et décisionnelle, de réduire les appréhensions, d'atténuer les irritants et de favoriser l'adoption de nouveaux comportements. La durée de cette transition, entre huit et 12 semaines, a semblé nécessaire pour engendrer des changements d'habitudes. Les cartes conceptuelles pourraient être davantage utilisées par les praticiens pour illustrer les résultats à la direction, grâce à un visuel des relations hiérarchiques. Pour leur part, les décideurs ont intérêt à réfléchir aux besoins réels de leur organisation et à évaluer en quoi les espaces pourraient faire évoluer leur culture (p.ex. valeur de collaboration). Également, la prévision d'un budget suffisant serait appropriée pour tester les espaces ouverts et flexibles avant une décision finale, de sorte que différents groupes de destinataires puissent expérimenter l'environnement et proposer des recommandations.

## 5.3 Les limites

Le « matériau brut » analysé provient de plusieurs sources (i.e. réunions hebdomadaires, vidéos et sondage) et a pu souffrir d'un biais de désirabilité sociale et de l'effet de halo. Les effets à plus long terme de ces espaces flexibles n'ont pas été mesurés; la durée du projet pilote s'étendait sur une période maximale de trois mois pour chaque cohorte. Finalement, ces résultats restent à contextualiser et pourraient varier en fonction des types de postes analysés et du type de soutien déployé.

## 5.4 Contributions de cette étude en regard de l'avancement des connaissances et pistes de recherches futures

Cette étude a le mérite d'avoir spécifié le contexte organisationnel, la nature du changement, la durée de la phase de transition ainsi que la présence de ressources affectées au changement, en réponse à Lauzier et al. (2018), qui déplorent l'absence de ces éléments dans leur regard critique sur les études en gestion du changement. Plus spécifiquement, cette étude a permis de mieux cerner trois principaux facteurs critiques pour la transition vers des espaces ouverts et flexibles. La flexibilité dans les aménagements permet de répondre aux besoins de concentration, de travail d'équipe et d'intimité, lorsqu'ils sont juxtaposés à des postes assignés en aire ouverte. La qualité des relations avec les collègues et les gestionnaires, et l'accompagnement en gestion du changement semblent avoir été appréciés.

Les discours spontanés ont aussi permis de clarifier les effets psychosociaux de la transition. La performance individuelle provenant de l'adaptabilité se décline par l'identification et la résolution des problèmes en équipe. Le sentiment de bien-être psychologique provient de la luminosité, des contacts sociaux et de la réduction de l'isolement. La collaboration semble facilitée par l'accessibilité aux collègues et par la réduction des barrières interunités. L'appropriation spatiale semble favorisée par une équipe de soutien à l'écoute et en mesure de prendre des décisions. La perception de soutien organisationnel, les réunions hebdomadaires de suivi et l'apprentissage par l'expérience ont permis de réduire les appréhensions et de favoriser l'adoption de nouveaux comportements ainsi que l'appropriation spatiale.

Les études futures pourraient considérer les variables modératrices connues (i.e. besoins du poste, type de destinataire, poste assigné), mais aussi certaines de leurs caractéristiques telles que le trouble déficitaire de l'attention. Le nombre de journées travaillées au bureau ainsi que les tâches qui y sont effectuées pourraient également être pris en considération. Des études longitudinales ou diachroniques sont requises pour mieux comprendre l'évolution des habitudes dans ces espaces et leurs effets sur la performance, le bien-être psychologique, la collaboration et l'appropriation spatiale.

## **6. Conclusion**

Les résultats de cette étude montrent que, lorsque bien accompagnées et bien gérées, les nouvelles configurations d'espaces ouverts et flexibles peuvent avoir des effets psychosociaux positifs sur la performance, le bien-être, la collaboration et l'appropriation spatiale en période de transition. Cela serait possible à la condition qu'une diversité d'espaces soit offerte en fonction des besoins et des tâches, que la technologie permette la mobilité et que l'espace ouvert facilite l'accès aux collègues et aux gestionnaires. Finalement, un accompagnement en gestion du changement est préconisé en période de transition.

## 7. Références

- Armstrong, T. (2013). Using activity-based working to attract and retain the best talent. *Keeping Good Companies*, 65(7), 439-442
- Babapour, M., Karlsson, M. et Osvalder, A.-L. (2018). Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 71-94. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105277>
- Brennan, A., Chugh, J. S. et Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299. <https://doi.org/10.1177/0013916502034003001>
- Brown, G. et Zhu, H. (2016). « My workspace, not yours »: The impact of psychological ownership and territoriality in organizations. *Journal of Environmental Psychology*, 48, 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2016.08.001>
- Brunia, S., De Been, I. et 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. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028>
- Bull, M. et Brown, T. (2012). Change communication: The impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3/4), 135-151. <https://doi.org/10.1108/02632771211202842>
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2021). *Le pilotage du changement*, 3<sup>e</sup> édition. Presses de l'Université du Québec.
- Cooper, J. et Jackson, S. (2018). *Reorganizing the workspace: Transforming the Way Canadians Work*. (Report October 2018). The Conference Board of Canada. <https://www.conferenceboard.ca/product/reorganizing-the-workspace-transforming-the-way-canadians-work/>
- Davies, M. (2011). Concept mapping, mind mapping and argument mapping: What are the differences and do they matter? *High Education*, 62, 279-301. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9387.6>
- De Been, I. et Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157. <https://doi.org/10.1108/JFM-02-2013-0011>
- de Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P. et Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134. <https://doi.org/10.1080/00140130512331319409>
- De Paoli, D., Arge, K. et Hunnes Blakstad, S. (2013). Creating business value with open space flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3-4), 181-193. <https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2012-0028>
- Dunford, R., Palmer, I., Beaumont, R. et Steele, C. (2013). « Flexibility » as the rationale for organizational change: A discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83-97. <https://doi.org/10.1108/09534811311307923>
- Foucher, R. (2018). Les destinataires des changements organisationnels dirigés : Proposition d'un cadre d'analyse de leurs attitudes et de leurs réactions. Dans M. Lauzier et N. Lemieux (éds.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. p. 229-249. Presses de l'Université du Québec.



- Gerdenitsch, C., Korunka, C. et Hertel, G. (2018). Need-supply fit in an activity-based flexible office: A longitudinal study during relocation. *Environment and Behavior*, 50(3), 273-297. <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>
- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P. et Albers, C. J. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in ABW environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0033>
- Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H. et Powell, K. M. (2011). Relationship between workplace spatial settings and occupant-perceived support for collaboration. *Environment and Behavior*, 43(6), 807-826. <https://doi.org/10.1177/0013916510364465>
- Laurence, G. A., Fried, Y. et 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, 144-152. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.011>
- Lauzier, M., Lemieux, N., Montreuil, V.-L. et Nicolas, C. (2018). Comprendre les résultats des études en gestion du changement sans savoir ce qui a changé : Un regard critique sur les articles publiés depuis les années 2000. Dans M. Lauzier et N. Lemieux (éds.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences* (p. 193-227). Presses de l'Université du Québec.
- Oreg, S., Vakola, M. et Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Owens, B. P., Baker, W. E., McDaniel Sumpter, D. et Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Oxford Economics. (2016). *When the walls come down: How smart companies are rewriting the rules of the open workplace*, 1-12, Consulté en ligne le 15 janvier 2023 : <https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/when-the-walls-come-down>
- Pierce, J. L., Jussila, I. et Li, D. (2018). Development and validation of an instrument for assessing collective psychological ownership in organizational field settings. *Journal of Management and Organization*, 24(6), 776-792. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.66>
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Shafaghat, A., Keyvanfar, A., Ferwati, M. S. et Alizadeh, T. (2015). Enhancing staff's satisfaction with comfort toward productivity by sustainable open plan office design. *Sustainable Cities and Society*, 19, 151-164. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2015.08.001>
- Skogland, M. A. C. (2017). The mindset of activity-based working, *Journal of Facilities Management*, 15(1), 62-75. <https://doi.org/10.1108/JFM-05-2016-0016>
- Waber, B., Magnolfi, J. et Lindsay, G. (2014). Workspaces that move people. *Harvard Business Review*, 92(10), 68-77. <https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>