



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF
Office fédéral des constructions et de la logistique OFCL

Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS
armasuisse Immobilier

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR
Conseil des EPF

18 décembre 2020

Concept pour l'introduction du partage de postes de travail (*desk sharing*) à l'administration fédérale

En réponse au mandat «Réformes structurelles, amélioration de l'efficacité dans le domaine du bâtiment grâce à l'adaptation des normes et standards» du 29 mai 2019.

Table des matières

Glossaire	3
1 Résumé	4
2 Introduction	5
3 Nouveaux environnements de travail	8
3.1 Évolutions et tendances	8
3.2 Exigences relatives aux environnements de bureau modernes	9
3.3 Travail mobile flexible	10
3.4 Avantages et défis	13
4 Exemples pratiques et données de référence	16
4.1 Exemples pratiques	16
4.2 Données de référence sur l'utilisation des postes de travail	22
4.3 Données de référence sur les économies de surface, d'énergie et de coûts ..	23
5 Exemple de calcul pour l'administration fédérale	26
6 Stratégie de réalisation	29
6.1 Organisation et collaboration	29
6.2 Gestion du changement	31
6.3 Technologie	31
6.4 Site, bâtiment et locaux	32
6.5 Processus pour la mise en œuvre	32
7 Conclusions et recommandations	34
8 Annexes	36

Glossaire

Les principaux termes utilisés dans le présent document sont définis ci-après:

Concept / bureau axé sur les activités	Espace de bureau comprenant différents types de zones et de surfaces qui permettent aux collaborateurs de choisir librement leur lieu de travail optimal en fonction de leur activité et humeur (Konkol et al., 2019).
Travail axé sur les activités / tâches	Choix, par les collaborateurs, de l'espace qui leur offre les meilleures conditions pour réaliser leur tâche (Konkol et al., 2019).
Clean Desk	À la fin d'une journée de travail, le poste de travail doit être libre de tout document et objet personnel.
Desk sharing	Stratégie d'utilisation des bureaux dans laquelle les collaborateurs n'ont plus de poste de travail attribué personnellement (Konkol et al., 2019).
Partage des postes de travail	Synonyme de <i>desk sharing</i>
Collaborateurs	Employés de l'administration fédérale centrale et décentralisée
Travail mobile flexible	Possibilité, pour les collaborateurs, de travailler à différents endroits au sein et en dehors de l'entreprise, par exemple en télétravail, chez des clients ou dans les transports publics (Konkol et al., 2019).
Solution / bureau <i>multispace</i>	Standard actuel qui est mis en œuvre progressivement pour les postes de travail de l'administration fédérale. Il offre aux collaborateurs plusieurs espaces ouverts et fermés comprenant des postes de travail ainsi que des zones supplémentaires destinées au travail axé sur les tâches (p. ex. espaces d'isolement ou de communication).
Nouveaux environnements de travail	Terme générique qui désigne les futures méthodes de travail et les changements dans le monde professionnel.
Postes de travail non territoriaux	Synonyme de <i>desk sharing</i>
Ratio de partage	Rapport entre le nombre de collaborateurs et le nombre de tables. Exemple: un ratio de 0,8 signifie que dix personnes se partagent huit tables (Konkol et al., 2019).
Poste de travail administratif	Poste de travail standard sans lien avec une infrastructure technique ou architecturale spécifique (p. ex. laboratoire, postes de travail sans obstacle, ou similaires)

1 Résumé

S'appuyant sur le rapport et le mandat du 22 mai 2019 concernant les «réformes structurelles – amélioration de l'efficacité dans le domaine du bâtiment grâce à l'adaptation des normes et standards», le Conseil fédéral a chargé le 29 mai 2019 le Département fédéral des finances (DFF; Office fédéral des constructions et de la logistique, OFCL), le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR; Conseil des écoles polytechniques fédérales ou Conseil des EPF) et le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS; armasuisse Immobilier) d'élaborer un projet de mise en œuvre pour introduire le partage des postes de travail (*desk sharing*) à l'administration fédérale, et de lui soumettre les propositions correspondantes d'ici la fin 2020.

Le présent concept décrit ce projet de mise en œuvre et fournit toutes les informations nécessaires à une décision du Conseil fédéral. Il s'applique à l'ensemble des postes de travail administratifs ainsi qu'aux collaborateurs à temps plein et à temps partiel.

Il est recommandé de mettre en place le partage des postes de travail uniquement en association avec la solution *multispace*¹ et, idéalement, les possibilités du travail mobile flexible. La création d'un environnement de bureau moderne permettra une utilisation optimale des surfaces disponibles, influera positivement sur la motivation, l'engagement et le bien-être des collaborateurs et améliorera tant les résultats de ces derniers que l'attractivité de l'employeur.

La stratégie de réalisation expose les conditions-cadres et les mesures indispensables à l'introduction du partage des postes de travail. Ces mesures concernent les domaines suivants:

- Organisation et collaboration: notamment, réalisation d'analyses et de formations pour développer les compétences des collaborateurs et des cadres dirigeants
- Gestion du changement: entre autres, élaboration d'un plan global de réorganisation qui définit les conditions-cadres (p. ex. rôles et responsabilités, mesures modificatives appropriées, etc.)
- Technologie: notamment, garantie d'une infrastructure informatique fiable, souple, compatible et uniforme
- Bâtiments et locaux: entre autres, développement des surfaces spéciales de la solution *multispace* (en tenant compte des nouvelles constructions et des transformations du parc immobilier) et extension du catalogue de meubles (mobilier uniforme et flexible)

L'application du concept «Introduction du partage des postes de travail» requiert dans un premier temps un arrêt du Conseil fédéral qui charge les utilisateurs d'installer des postes de travail à usage collectif avec un ratio de partage maximum de 0,8 poste par équivalent plein temps (EPT) pour les postes de travail de bureau standard. Les services de la construction et des immeubles (SCI) élaboreront ensuite les bases nécessaires (directives, instructions et normes contraignantes), les conditions manquantes étant définies et mises en œuvre progressivement. Ce concept sera adapté à chaque situation spécifique avec la participation des utilisateurs (p. ex. en analysant les méthodes de travail et les besoins, les particularités architecturales, etc.).

¹ Solution *multispace*: solution de bureaux comprenant à la fois des espaces ouverts et des espaces fermés avec des postes de travail ainsi que des zones supplémentaires destinées au travail axé sur les tâches (p. ex. espaces d'isolement ou de communication).

2 Introduction

Mandat

S'appuyant sur le rapport et le mandat du 22 mai 2019 concernant les «réformes structurelles – amélioration de l'efficacité dans le domaine du bâtiment grâce à l'adaptation des normes et standards», le Conseil fédéral a chargé le 29 mai 2019 le Département fédéral des finances (DFF; Office fédéral des constructions et de la logistique, OFCL), le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR; Conseil des écoles polytechniques fédérales ou Conseil des EPF) et le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS; armasuisse Immobilier) d'élaborer un projet de mise en œuvre pour introduire le partage des postes de travail (*desk sharing*) à l'administration fédérale, et de lui soumettre les propositions correspondantes d'ici la fin 2020.

Procédure

Le présent concept a été élaboré par l'OFCL, en accord avec les autres services de la construction et des immeubles (SCI) que sont le Conseil des EPF et armasuisse Immobilier. L'Office fédéral du personnel (OFPER), l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (OFIT), l'Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC), l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) y ont également participé.

Objectif du concept

Les modifications actuelles de l'environnement professionnel (numérisation, travail à temps partiel, travail indépendant du lieu, télétravail, participation à des équipes interdisciplinaires, travail de projet) sont exploitées activement pour réduire la surface nécessaire aux postes de travail. À cette fin, les aspects tant architecturaux que techniques (p. ex. équipement pour un travail indépendant du lieu) et liés à la politique du personnel (p. ex. compétitivité en tant qu'employeur grâce à l'attrait des postes de travail, modèles de temps de travail, conduite des collaborateurs) ainsi que la réalisation économique des tâches dans les unités administratives doivent être pris en compte et les conditions-cadres correspondantes, définies au sein de la Confédération.

Le concept pour l'introduction du partage des postes de travail entend montrer si et comment la norme peut être mise en œuvre dans les nouvelles constructions, lors de rénovations complètes et dans les bâtiments existants.

Il fournit toutes les informations nécessaires à une décision du Conseil fédéral. Si celui-ci charge ensuite les SCI d'appliquer ce concept, les bases requises (directives, instructions, et normes contraignantes) seront élaborées en collaboration avec les offices transversaux et les institutions du domaine des EPF. Le concept répond aux questions suivantes:

- Quelle valeur ajoutée apporte le partage des postes de travail?
- Dans quelle mesure le partage des postes de travail permet-il des économies de surface, d'énergie et de coûts?
- Quelles sont les expériences pratiques en la matière?
- Quelles conditions inhérentes à l'introduction du partage des postes de travail existent déjà dans l'administration fédérale et lesquelles doivent encore être créées?
- Comment se présente le processus de mise en œuvre et quand la stratégie de réalisation est-elle appliquée?
- Lors de la mise en œuvre, à quoi faut-il faire attention en cas de situation particulière ou extraordinaire au sens de la loi sur les épidémies?

Champ d'application du concept

Ce concept s'applique à l'ensemble des postes de travail administratifs ainsi qu'aux collaborateurs à temps plein et à temps partiel.

Contexte

En vertu de l'ordonnance concernant la gestion de l'immobilier et la logistique de la Confédération (OILC), les SCI sont responsables, dans leur domaine de compétence, du pilotage stratégique, tactique et opérationnel de la gestion du parc immobilier de la Confédération. Celui-ci est divisé en trois portefeuilles partiels:

- immeubles de l'administration fédérale civile: OFCL en tant que SCI;
- immeubles militaires: armasuisse Immobilier en tant que SCI;
- immeubles du domaine des EPF: Conseil des EPF en tant que SCI.

Les portefeuilles des trois SCI présentent de grandes divergences au niveau des types de bâtiments et d'utilisation, des groupes d'utilisateurs, des clients, de l'approche de segmentation et de la répartition géographique.

Tableau 1: Aperçu du nombre de postes de travail de bureau et des surfaces correspondantes par SCI

	Nombre de postes de travail de bureau	Surfaces de bureau (en m ² ; surface utile principale 2 selon SIA 416)
Immeubles de l'administration fédérale	Env. 36 000	Env. 552 000
Immeubles militaires	Env. 9 300	
Immeubles du domaine des EPF	Env. 23 500	Env. 300 000

Il faut s'attendre à un besoin d'investissement croissant au niveau de l'OFCL, car le portefeuille a été étendu aux centres fédéraux pour requérants d'asile et à la promotion du sport, et les exigences relatives aux bâtiments à l'étranger se sont accrues (mesures d'entretien des immeubles ayant atteint la fin de leur durée de vie, assainissement parasismique, besoins du Département fédéral des affaires étrangères [DFAE]). Malgré l'augmentation du nombre de postes de travail, l'OFCL tente de stabiliser le besoin moyen grâce à des mesures efficaces sur le long terme, comme le schéma directeur 2024 concernant l'utilisation des bâtiments de l'administration fédérale. armasuisse Immobilier a fortement contribué à réduire les coûts en se séparant des bâtiments qui n'étaient plus utilisés. Il présente néanmoins un défaut de financement de 30 % à 50 % pour les besoins à plus long terme liés à la mise en œuvre du concept de stationnement. Le principal défi de son portefeuille immobilier porte sur le retard de maintenance, qui s'inscrit à près de 6,6 milliards de francs. Dans le domaine des EPF, la hausse durable de la demande de postes de recherche et de places de formation qui découle du nombre accru de chercheurs et d'étudiants se traduit par des investissements toujours aussi élevés, car le besoin de surface augmente.

De manière générale, les postes de travail de bureau du domaine des EPF sont répartis entre les postes administratifs et ceux à but technique ou scientifique. Les premiers s'intègrent parfaitement dans un concept de partage des postes de travail. En revanche, le potentiel d'application de ce concept doit être examiné au cas par cas pour les postes à but technique ou scientifique, car ils sont souvent liés à une personne, voire à une utilisation précise dépendant d'un lieu ou d'une infrastructure. Selon une estimation sommaire, les postes de travail administratifs représentent environ 30 % des postes dans les deux hautes écoles et de 10 % à 15 % dans les quatre établissements de recherche.

Chargée d'héberger l'administration fédérale centrale, qui compte plus de 30 000 collaborateurs, la Confédération suit attentivement les évolutions correspondantes, telles que les nouveaux environnements de travail et le travail mobile flexible. Depuis mars 2017, elle est partenaire de l'initiative Work Smart. Plusieurs offices s'intéressent à ce sujet; par exemple, le réseau «Nouveaux environnements de travail» (Netzwerk «Neue Arbeitswelten») comprend des participants issus des offices transversaux du DFF. Des formes de travail flexibles sont judicieuses à plusieurs égards pour l'administration fédérale:

- Elles facilitent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.
- Une planification «intelligente» du travail décharge les infrastructures de transport.
- Une utilisation plus efficace des surfaces réduit la consommation d'énergie et donc les émissions de gaz à effet de serre.
- À l'ère de la numérisation, les collaborateurs peuvent bénéficier d'un environnement de travail moderne.
- L'attrait de l'employeur est renforcé.

Le standard actuel pour les postes de travail de bureau de l'administration fédérale prévoit une solution *multispace*, qui offre aux collaborateurs plusieurs espaces ouverts et fermés ainsi que des zones supplémentaires destinées au travail axé sur les tâches (p. ex. espaces d'isolement facilitant la concentration et espaces de communication pour les échanges ou les discussions informelles)². Cette solution n'est pas encore très répandue au sein de la Confédération, mais sa mise en œuvre progresse. À l'avenir, elle sera mise en place en association avec le partage des postes de travail, si les conditions de ce partage sont réunies.

² La mise en œuvre n'en est encore qu'à ses débuts, notamment dans le domaine des EPF.

3 Nouveaux environnements de travail

Le chapitre suivant donne un aperçu des nouveaux environnements de travail et en permet une compréhension générale. Il présente les tendances actuelles en la matière et les résultats de plusieurs études.

3.1 Évolutions et tendances

Le secteur tertiaire domine actuellement le monde du travail. Les travailleurs du savoir, dont le niveau de formation est toujours plus élevé, représentent une part significative de notre société de l'information et du savoir. Or celle-ci est en pleine mutation sous l'impulsion de la numérisation. L'Internet mobile ouvre beaucoup de nouvelles possibilités et se traduit par un travail plus flexible, mobile et connecté qui modifie à son tour la structure et la culture des entreprises: les échelons hiérarchiques se réduisent, les équipes s'organisent elles-mêmes et les cadres dirigeants deviennent des coaches. Les méthodes de travail et les exigences de l'administration fédérale changent elles aussi en raison de la numérisation.

De plus, l'évolution démographique influe sur notre travail: la génération des «babyboomers» partira à la retraite dans les années à venir, accentuant le manque de main-d'œuvre qualifiée qui affecte déjà plusieurs branches. Par ailleurs, les jeunes générations ont d'autres exigences et attentes en matière de travail. Elles recherchent un sens dans le travail et se préoccupent moins des incitations financières et du statut. Selon une étude de 2016, la possibilité d'un travail mobile flexible est un facteur important pour près des deux tiers des actifs lors de la recherche d'un nouvel emploi (Weichbrodt et al., 2016). L'espace de bureau devient donc un critère pertinent pour les entreprises souhaitant se positionner comme un employeur attractif.

La tendance de l'économie partagée a elle aussi une influence sur notre travail actuel. Les espaces de travail partagés, c'est-à-dire les lieux où l'on peut travailler même en dehors de son entreprise, se sont multipliés. Comme il est désormais possible de travailler n'importe où, le bureau n'est plus le seul lieu de travail. Il reste néanmoins intéressant pour les collaborateurs si les espaces sont aménagés de manière conviviale et leur apportent une valeur ajoutée (p. ex. possibilités de s'isoler, espace d'échange, soutien du travail créatif et innovant).

Toutes ces évolutions modifient notre façon de travailler. Il est donc opportun d'adapter l'environnement de travail pour répondre à ces nouvelles attentes et exigences. Des études ont révélé que l'environnement de bureau avait des effets significatifs sur la satisfaction au travail, la santé et les performances des collaborateurs (Fraunhofer, 2013; Vischer, 2005; Windlinger, 2012). Il recèle dès lors un fort potentiel pour fournir une valeur ajoutée significative aux collaborateurs et aux entreprises. L'organisation des bureaux représente un investissement dans les effectifs et contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Conclusion:

Les évolutions technologiques et démographiques modifient notre façon de travailler et les exigences relatives aux bureaux. Ces derniers ont un potentiel élevé pour apporter une valeur ajoutée significative aux collaborateurs et aux entreprises (p. ex. hausse de la motivation, de l'engagement et donc des performances des collaborateurs).

3.2 Exigences relatives aux environnements de bureau modernes

Quelles exigences un environnement de bureau moderne devrait-il désormais satisfaire pour répondre aux nouvelles méthodes de travail? Qu'y faut-il pour motiver les collaborateurs et leur permettre de travailler au mieux?

Il convient tout d'abord de préciser que l'environnement de bureau parfait n'existe *pas*, car les tâches et les besoins des collaborateurs sont très variés. Son adéquation avec la stratégie, l'organisation et la culture de l'entreprise ainsi qu'avec les activités professionnelles des collaborateurs est donc un facteur de réussite décisif (Konkol et al., 2019). Ces aspects sont recensés et pris en compte grâce à des analyses spécifiques (p. ex. enquêtes, ateliers, entretiens, etc.) qui sont réalisées au début de la restructuration d'un environnement de bureau, les collaborateurs participant ainsi au processus. Les informations nécessaires sont obtenues directement auprès de ces derniers, ce qui accroît le degré d'acceptation du changement. Les collaborateurs peuvent alors s'identifier à la solution élaborée, qui répond à des besoins et méthodes de travail divers. Lors de cette participation, il est important d'appréhender correctement les attentes qui en découlent. Les conditions-cadres et les limites dans lesquelles les collaborateurs peuvent codécider doivent être clairement communiquées. Sinon, l'exercice sera considéré comme une «pseudo-participation» et les collaborateurs auront l'impression de ne pas être pris au sérieux.

La variété est indispensable pour que les locaux répondent aux différents besoins et méthodes de travail des collaborateurs. Ceux-ci ont à leur disposition plusieurs types de zones et de surfaces destinés à des activités diverses. On parle alors de bureaux axés sur les activités, qui permettent aux collaborateurs de choisir le lieu de travail optimal en fonction de leur travail et de leur humeur. Ces bureaux offrent les chances et les possibilités suivantes (Klaffke, 2016):

- création d'espaces qui sont destinés à des rencontres spontanées et informelles et qui promeuvent l'échange de savoir;
- soutien des différentes formes de collaboration (p. ex. réunions formelles, collaboration virtuelle);
- assouplissement des limites de l'équipe et des approches cloisonnées;
- soutien du travail de projet et encouragement de la créativité et de l'innovation;
- possibilités de s'isoler, d'avoir une sphère privée et de se concentrer;
- possibilités de travailler debout;
- soutien des périodes de pause (pour se détendre ou se mouvoir);
- promotion du bien-être et de la santé;
- miroir de l'identité et de la culture.

Selon des études récentes (Gerdenitsch et al., 2018), plus les personnes concernées estiment que l'environnement de travail répond à leurs besoins, plus elles en sont satisfaites et apprécient la collaboration entre les équipes (on parle alors de *need-supply fit*). Une meilleure adéquation a aussi un effet favorable sur l'attitude au travail et les résultats (Kristof-Brown et al., 2005). Les bureaux axés sur les activités permettent aux collaborateurs de mieux faire coïncider leurs tâches et l'environnement de travail (Gerdenitsch et al., 2018). L'utilisation adéquate de l'environnement de bureau est primordiale en la matière. Elle nécessite un examen régulier et une adaptation des règles de conduite, l'instruction des nouveaux collaborateurs et des formations pour acquérir les bons comportements.

Conclusion:

Un environnement de bureau moderne offre des types de surfaces variés aux collaborateurs. Au bureau, ceux-ci peuvent alors choisir le lieu de travail qui convient le mieux à leur activité.

Des analyses et la participation des collaborateurs au processus de création permettent d'obtenir un environnement de bureau adapté à l'entreprise.

3.3 Travail mobile flexible

Par travail mobile flexible on entend la possibilité, pour les collaborateurs, de travailler à différents endroits au sein et en dehors de l'entreprise (p. ex. en télétravail, chez des clients ou dans les transports publics). Dans ce contexte, on parle également de *desk sharing*, de partage des postes de travail ou de bureaux non territoriaux. Stratégie d'utilisation des locaux, le partage des postes de travail ne désigne pas un type de bureau précis. En l'espèce, les postes de travail classiques sont répartis à l'aide d'un ratio de partage qui exprime le rapport entre le nombre de tables et le nombre de collaborateurs, le premier étant inférieur au second. La réduction du nombre de postes de travail par collaborateur permet de gagner en surface ou de mieux l'utiliser. De nouveaux types de surfaces utiles qui soutiennent mieux les activités des collaborateurs peuvent ainsi être proposés. On crée alors un bureau axé sur les activités dans lequel les collaborateurs exécutent, par exemple, des travaux paisibles dans des zones calmes et des travaux d'équipe dans des zones dédiées.

L'abandon d'un poste de travail personnel équivaut dans un premier temps à une perte du territoire propre à chaque collaborateur. Celle-ci peut être surmontée grâce à une compensation correspondante, telle que des types de surfaces supplémentaires et plus variés, des plantes, des espaces de calme ou des offres de sport et de restauration gratuites/subventionnées. Il est primordial de déterminer avec les collaborateurs les éléments qu'ils considèrent comme une compensation utile. Si le partage des postes de travail est mis en place sans aucune autre modification de l'environnement de bureau, il faut s'attendre à une baisse sensible de la motivation, de la performance et du bien-être des collaborateurs.

Ce partage des postes de travail convient à de nombreuses tâches et activités. Seules quelques rares méthodes de travail s'y prêtent moins:

- personnes qui doivent se trouver à une place précise (p. ex. secrétariat) → ces postes peuvent néanmoins être partagés en cas d'occupation à temps partiel;
- nécessité de postes de travail particuliers (p. ex. grandes tables pour des plans, trois écrans, ordinateurs spécifiques, outils) → si plusieurs personnes ont les mêmes exigences particulières, elles peuvent se partager des postes de travail;
- volume important de supports ou de documents qui ne peuvent pas être numérisés et qui sont utilisés quotidiennement au poste de travail;
- activités peu variées et peu mobiles (en interne et à l'extérieur), telles que les collaborateurs des centres d'appels (les types de surfaces supplémentaires qui, dans l'idéal, sont mis en place avec le partage des postes de travail ne pourront pas forcément être utilisés).

Le partage des postes de travail et la mise à disposition de types de surfaces variés correspondent aux éléments spatiaux de la flexibilité. Il convient toutefois de garder à l'esprit que les locaux ne représentent qu'une seule partie du travail mobile flexible. D'après le modèle de phases FlexWork (2017), d'autres composantes doivent être prises en compte et développées en plus des aspects architecturaux (Weichbrodt et al., 2015; Konkol et al., 2019):

- structure de l'organisation;
- mode de travail;
- technologie.

Structure de l'organisation:

La réussite du travail mobile flexible requiert une culture d'entreprise favorable, empreinte d'ouverture, de transparence, de confiance et d'acceptation. Mieux vaut dès lors privilégier les hiérarchies horizontales et la conduite basée sur la confiance (culture de la confiance) plutôt que la présence et la visibilité. Les cadres dirigeants jouent un rôle décisif dans la réussite de la mise en œuvre. Ils doivent incarner et cautionner le travail mobile flexible. De plus, la collaboration entre les services chargés des ressources humaines (RH), de l'informatique (IT) et du facility management (FM) est primordiale pour mettre en place les conditions requises à tous les niveaux.

Mode de travail:

Les collaborateurs et les cadres dirigeants doivent avoir différentes compétences pour pouvoir travailler de manière mobile et flexible, car cela requiert une responsabilité individuelle élevée et une bonne organisation personnelle. Il est important de leur fournir ces possibilités, par exemple grâce à des formations ou des ateliers. Les possibilités offertes par le travail mobile flexible et la gestion des défis correspondants (p. ex. joignabilité permanente et aspects liés à la santé) doivent être expliquées. De plus, il faut répondre à des questions concrètes sur la collaboration, telles que: comment collaborer à l'avenir en tant qu'équipe? Comment se retrouver s'il n'y a plus de poste de travail individuel? Quels outils collaboratifs sont appropriés? Quand l'équipe se réunit-elle au bureau? De son côté, l'entreprise doit établir des règles sur la saisie du temps de travail lorsque le travail n'est plus réalisé majoritairement sur place.

Technologie:

L'équipement informatique doit permettre aux collaborateurs de changer de lieu de travail. Pour ce faire, il faut tout d'abord des ordinateurs portables et des téléphones mobiles ainsi qu'une connectivité correspondante qui, idéalement, sera fournie grâce à un réseau sans fil. De plus, les collaborateurs devraient travailler avec le moins de papier possible, car de nombreux documents physiques constituent plutôt un obstacle. Une solution d'accès à distance aux données et au réseau de l'entreprise est nécessaire pour proposer du télétravail. Des outils collaboratifs permettant le traitement commun de documents, des outils de partage des médias, des solutions en *cloud* et des moyens de communication tels que les vidéoconférences ou Skype sont indispensables pour soutenir la collaboration des équipes dispersées sur plusieurs sites.

Importance du travail mobile flexible en Suisse:

D'après une étude (Weichbrodt et al., 2016), environ 38 % des actifs en Suisse, soit quelque 1,8 million de personnes, ont rarement à très fréquemment travaillé de manière mobile en 2016 (c'est-à-dire en déplacement, chez un client ou à domicile). Une comparaison sectorielle révèle que les administrations publiques sont généralement moins avancées en la matière que les entreprises des autres branches. De nombreuses sociétés entendent se développer en conséquence dans les années à venir, en particulier les établissements de l'administration publique. L'étude indique que 19 % des actifs (env. 900 000 personnes) aimeraient travailler de manière mobile, mais ne le peuvent pas actuellement (Weichbrodt et al., 2016). Selon des données récentes de l'Office fédéral de la statistique (OFS), près d'un travailleur sur deux bénéficiait d'un temps de travail flexible en 2019, et 18,9 % travaillaient principalement ou régulièrement à domicile (OFS, 2020). Une autre étude (Genner et al., 2017) présente les possibilités de travail mobile flexible dont disposent les collaborateurs interrogés à cette occasion (n = 629; cf. Figure 1). Il en ressort que 92 % d'entre eux peuvent faire du télétravail et que 76 % ont un horaire de travail mobile. À peine la moitié des personnes interrogées ont un poste de travail mobile dans leur entreprise.

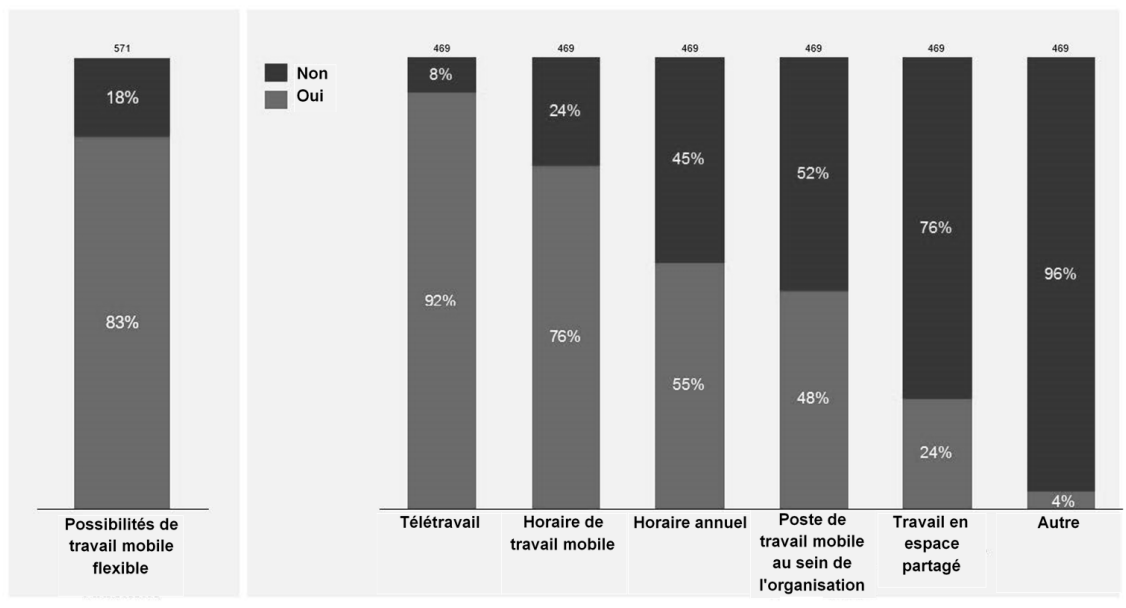


Figure 1: Possibilités de travail mobile flexible (Genner et al., 2017)

L'étude précise également que 80 % des personnes interrogées ont encore un poste de travail personnel. Toutefois, 57 % pensent que ce ne sera plus le cas d'ici cinq ans (cf. Figure 2).

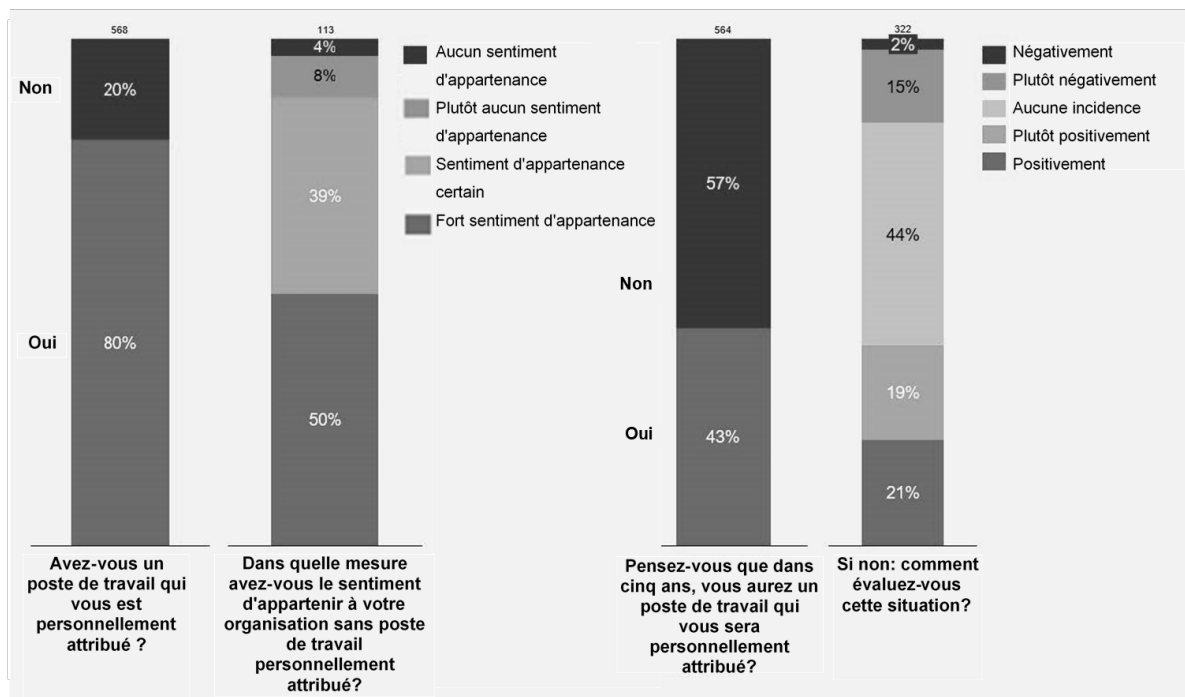


Figure 2: Poste de travail personnel (Genner et al., 2017)

La pandémie de coronavirus s'est traduite par une hausse spectaculaire de la part du télétravail, dont le fort potentiel a été identifié à l'aune de cette situation exceptionnelle. De nombreuses entreprises ont pu rapidement mettre en place les conditions nécessaires au télétravail ou ont davantage utilisé les possibilités existantes³. Selon une étude récente (Schulte et al., 2020), plus de 70 % des personnes interrogées (n = 333) apprécient le télétravail et souhaiteraient conserver cette forme de travail après la crise sanitaire. Le bien-être dépend notamment d'une conduite adéquate par le supérieur hiérarchique (Schulte et al., 2020). Cette crise a également révélé que les rencontres physiques resteraient importantes à l'avenir, même en cas d'activités largement numérisées, notamment pour nouer des relations de travail solides et fiables.

Conclusion:

La réussite du travail mobile flexible requiert l'interaction coordonnée de plusieurs aspects concernant les locaux, la structure de l'organisation, la conduite, le mode de travail et la technologie. En particulier, les cadres dirigeants jouent un rôle décisif en la matière et devraient montrer l'exemple. En 2016, environ 38 % des actifs en Suisse travaillaient déjà de manière mobile.

3.4 Avantages et défis

Le partage des postes de travail permet de réduire et d'utiliser plus efficacement les surfaces et donc de réaliser des économies au niveau des loyers, des frais d'infrastructure et d'énergie ainsi que de diminuer la consommation énergétique. Toutefois, s'il est mis en place sans modifications spatiales, organisationnelles et technologiques, il se traduira très probablement par une dégradation de la satisfaction, de la motivation, des performances et du bien-être des collaborateurs. Il est donc recommandé de toujours l'associer à un concept de bureau axé sur les activités et aux possibilités de travail mobile flexible. On conserve ainsi les avantages du partage des postes de travail tout en atténuant ses inconvénients (perte du poste de travail personnel, perte d'identité). Les commentaires suivants sur les avantages et les défis se réfèrent donc toujours à la mise en place combinée du partage des postes de travail, d'un bureau axé sur les activités et du travail mobile flexible.

Dans un bureau axé sur les activités qui est associé au partage des postes de travail, les collaborateurs gagnent en flexibilité, en autonomie et en contrôle (visuel et acoustique) sur leur lieu de travail. Ils disposent ainsi de possibilités variées et peuvent travailler à l'endroit qui convient le mieux à leurs activités et à leurs besoins. Leur travail est soutenu de manière optimale, car ils peuvent, par exemple, s'isoler pour ne pas être dérangés ou pour mener des entretiens confidentiels. Cette variété crée une atmosphère de travail stimulante et motivante, qui se caractérise par l'échange (partage des connaissances), l'ouverture et l'esprit d'équipe. La créativité et l'innovation sont ainsi davantage encouragées. De plus, la possibilité de télétravailler permet aux collaborateurs de gagner du temps (réduction des trajets domicile-travail) et de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

³ En mars et en avril 2020, l'administration fédérale a recensé jusqu'à 21 000 connexions quotidiennes simultanées de télétravailleurs aux applications de la Confédération. Grâce aux horaires de travail flexibles et à la possibilité de travailler hors ligne, tous les collaborateurs ne devaient pas accéder au réseau en même temps. Le nombre effectif était donc sensiblement plus élevé. Selon des estimations, jusqu'à 25 000 collaborateurs (sur un total de 38 765) étaient en télétravail.

Les entreprises augmentent leur attrait en tant qu'employeur et peuvent répondre aux attentes des jeunes talents sur les environnements de bureau modernes. En outre, cela accroît la motivation, la satisfaction, l'engagement et, dès lors, les performances des collaborateurs, tout en promouvant l'innovation et la créativité. Le partage des postes de travail se traduit par une utilisation plus efficace des surfaces: étant donné que ceux-ci ne sont en général utilisés activement qu'à peine 40 % du temps (Windlinger et al., 2016; cf. également chap. 4.2), la majeure partie des surfaces n'est pas exploitée. En diminuant ces dernières et en partageant les postes de travail, on renforce donc l'exploitation de ces surfaces et la fréquence d'utilisation des postes de travail, ce qui a aussi un effet positif en termes de développement durable. De plus, la planification plus souple de l'occupation (p. ex. lors de déménagements ou pour les postes de travail destinés aux nouveaux collaborateurs) et la réduction des surfaces permettent de réaliser des économies, notamment sur les loyers et les frais d'infrastructure. On diminue ainsi les coûts d'exploitation et d'entretien. Enfin, ces concepts et le travail mobile flexible contribuent à la baisse de la charge de trafic et des flux de pendulaires aux heures de pointe (env. 7 % à 13 % de pendulaires en moins [CFF et Swisscom, 2013]) et ont donc un impact écologique positif. D'après une étude réalisée par le Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de l'EPF de Zurich (EPFZ) sur mandat de l'Office fédéral de l'énergie (Perch-Nielsen et al., 2014), les économies d'énergie (carburant, chauffage, électricité) induites directement par un travail géographiquement flexible représentent 136 GWh par an⁴, c'est-à-dire 0,06 % de la consommation énergétique finale de la Suisse (état en 2014). La diminution, grâce au partage des postes de travail, des surfaces de bureau nécessaires contribue à près de 40 % de ces économies (soit 56 GWh), tandis que le recul du trafic pendulaire lié au télétravail équivaut à la moitié (presque 70 GWh par an; Perch-Nielsen et al., 2014). Une étude d'Ecoplan (2015) révèle que les coûts d'exploitation des transports publics pourraient baisser de 140 millions de francs par an (hors frais d'infrastructure) si les directions des entreprises suisses adhéraient à l'initiative Work Smart et encourageaient systématiquement les formes de travail flexibles.

Ces nombreux avantages s'accompagnent également de défis dans les environnements de bureau avec partage des postes de travail. D'une part, les utilisateurs indiquent fréquemment que les directives relatives au *clean desk* limitent les possibilités de personnaliser les postes de travail. Cela peut être compensé, entre autres, en soutenant la représentation de l'identité au niveau du groupe. Par exemple, on peut appliquer des concepts d'aménagement différents par équipe ou proposer des coins réservés à chaque équipe, dans lesquels elle peut choisir le mobilier ou placer une étagère pour y disposer des objets personnels. En l'espèce, il est important d'impliquer les groupes et de définir clairement les conditions-cadres en matière d'aménagement (y c. en relation avec le design conceptuel général). Pour créer un sentiment d'appartenance à l'équipe en dépit du *desk sharing*, le bureau devrait comprendre des zones dans lesquelles l'équipe partage un certain nombre de postes de travail. D'autre part, l'hygiène est souvent évaluée d'un œil critique dans les espaces de bureau avec partage des postes de travail. Plusieurs solutions peuvent y remédier: fréquence accrue du nettoyage, clavier et souris personnels pour chaque collaborateur ou définition de règles concernant les repas au poste de travail.

Ces concepts de bureau bénéficient tout autant aux collaborateurs qu'aux entreprises lorsque les conditions-cadres et les exigences correspondantes sont mises en place (comme indiqué précédemment, adéquation du concept, participation et codécision des collaborateurs, interaction entre les locaux, la technologie, l'organisation et la culture, p. ex.). De plus, le suivi effectué par la gestion du changement est essentiel à la réussite. La modification de l'environnement de bureau est un processus émotionnel qui peut déclencher des incertitudes et des craintes chez les collaborateurs. Il est donc important de les informer de manière régulière et

⁴ Pour une part du travail mobile et du télétravail équivalant respectivement à 0,9 % et 0,8 % du temps de travail.

transparente et de les intégrer à l'ensemble du processus (participation). Les cadres dirigeants jouent un rôle décisif dans le processus de changement. Pour que celui-ci soit couronné de succès, ils doivent adopter une attitude positive vis-à-vis des modifications et y prendre part activement, par exemple en communiquant clairement et en toute transparence les motifs du réaménagement des bureaux et en soutenant les collaborateurs.

Conclusion:

Les collaborateurs gagnent en flexibilité, en autonomie et en contrôle sur leur lieu de travail. Ils disposent de possibilités variées et peuvent travailler à l'endroit qui convient le mieux à leurs activités et à leurs besoins. Le travail mobile flexible permet de mieux concilier la vie professionnelle et la vie de famille et de réduire les atteintes à l'environnement. Les entreprises accroissent leur attrait en tant qu'employeur et peuvent faire des économies. Les conditions-cadres et les exigences correspondantes doivent être réunies pour que cela bénéficie à tous.

4 Exemples pratiques et données de référence

Des expériences pratiques sur le partage des postes de travail sont présentées ci-après.

4.1 Exemples pratiques

Les bureaux axés sur les activités avec partage des postes de travail ne sont pas nouveaux. Ils ont déjà été adoptés par de nombreuses entreprises moyennes et grandes. Cinq exemples pratiques sont présentés ci-après pour profiter des expériences de ces entreprises. Trois d'entre elles sont issues du secteur privé et deux, de l'administration publique. Les rapports d'expérience reposent sur des entretiens (menés entre octobre 2019 et janvier 2020).

La Mobilière:

Objectifs et procédure

La Mobilière a lancé son projet «Nouveaux environnements de travail» en 2015. Dans un premier temps, une philosophie commune a été élaborée pour déterminer les objectifs des nouveaux environnements de travail et la façon de les mettre en œuvre. Il est clairement apparu qu'il ne suffisait pas de créer une surface ouverte avec des postes de travail impersonnels, mais qu'il fallait définir un concept axé sur les activités, dans lequel les collaborateurs peuvent choisir leur lieu de travail en fonction de leur tâche. Voici les principaux **objectifs** du projet:

- Transparence – ouvrir les locaux et soi-même
- Mouvement – bouger et s'aérer l'esprit
- Connection – dans toute l'entreprise pour mieux utiliser le savoir-faire existant
- Communication – processus plus simples et plus courts

L'aménagement d'une surface pilote a été décisif et très utile lors de l'élaboration des nouveaux environnements de travail. Plusieurs thèmes et aspects ont pu y être testés, et les enseignements correspondants ont été pris en compte dans cette élaboration. Une fois la stratégie générale et les conditions-cadres définies, la mise en œuvre s'est faite progressivement dans les différents services et sur les différents sites. Pour ce faire, des analyses spécifiques ont recensé les besoins des collaborateurs en fonction des activités afin d'adapter la stratégie à chaque service dans les limites fixées.

Enseignements et avantages

Pour la Mobilière, l'un des principaux enseignements était que la haute direction montre l'exemple en affichant sa volonté de changement. L'entreprise sait d'expérience qu'un tel changement culturel ne peut pas porter ses fruits si le niveau supérieur de la direction ne le soutient pas entièrement. Le déménagement des collaborateurs dans des locaux provisoires pendant la rénovation des anciennes surfaces s'est également révélé très utile, car il marquait pour eux une véritable rupture lors du passage au nouvel environnement de travail. Les collaborateurs ont pu faire table rase du passé et se réjouir de la nouveauté.

Autres aspects importants ayant contribué à la mise en œuvre:

- surface pilote pour les tests et les optimisations;
- collaboration interdisciplinaire de plusieurs spécialistes (RH, FM, construction, planification des bureaux, informatique, art);

- informatique fiable (p. ex. réseau sans fil stable, conditions techniques pour le travail mobile);
- numérisation élevée (p. ex. imprimantes FollowMe, travail sans papier);
- formations pour développer ses compétences (comment travailler dans les nouveaux environnements?);
- suivi approfondi du changement pour informer (p. ex. motifs du changement, avancement du projet) et susciter la réflexion/recenser les requêtes des collaborateurs et des cadres dirigeants (p. ex. grâce à des représentants des utilisateurs ou de brèves enquêtes).

La mise en œuvre cohérente de la stratégie, en particulier le fait que le partage des postes de travail s'applique à tous, était un défi majeur du projet (exceptions uniquement en cas de dispositions légales ou de particularités physiques ou sanitaires). Il a fallu trouver le juste équilibre pour prendre au sérieux les besoins des collaborateurs et y répondre tout en respectant les conditions-cadres initiales. Le début du projet a également été très intense, car l'élaboration d'une vision commune sur les nouveaux environnements de travail de la Mobilière a nécessité beaucoup de temps.

La mise en œuvre de nouveaux environnements de travail prend du temps, car la culture et les méthodes de travail ne changent pas du jour au lendemain. À la Mobilière, les effets positifs sont de plus en plus visibles: les approches cloisonnées sont abandonnées; les collaborateurs se montrent plus ouverts; ils discutent davantage avec des personnes avec lesquelles ils n'ont pas forcément de relations professionnelles, et découvrent ainsi de nouveaux domaines. Ce nouvel environnement de travail encourage la collaboration entre les services, et les feedback des collaborateurs sont positifs. Ainsi, les prestations, les produits et les services de la Mobilière sont conçus conjointement et adaptés régulièrement à l'évolution des exigences du marché et aux nouveaux besoins des clients.

Deuxième entreprise:

Objectifs et procédure

Dans cette entreprise de droit privé, la mise en œuvre du partage des postes de travail est allée de pair avec l'introduction de nouveaux environnements de travail (concept axé sur les activités). L'idée découlait d'une nouvelle stratégie d'implantation qui prévoyait l'abandon des sites décentralisés et leur regroupement sur des sites attractifs, dans des bâtiments neufs. Le partage des postes de travail a été envisagé dès la planification de ces derniers, car les mesures de l'occupation des bâtiments existants avaient révélé une très faible utilisation des postes de travail. Divers aménagements pilotes ont été réalisés pour recueillir de premières expériences en la matière. Différents éléments y ont été testés (p. ex. plusieurs types d'archivage personnel [casiers ou caissons à roulettes] et ratios de partage), les évaluations reposant sur des sondages avant/après et sur des mesures de l'occupation. En 2013, il a finalement été décidé d'introduire le partage des postes de travail dans toute l'entreprise (avec un ratio de partage de 0,8, soit huit tables pour dix personnes). Depuis, les nouveaux bâtiments sont toujours prévus dans cette optique. Dans les bâtiments existants, le partage des postes de travail a été ou est mis en œuvre progressivement lorsque les conditions-cadres le permettent. La stratégie relative aux postes de travail évolue en permanence et le *desk sharing* en fait partie intégrante. L'utilisation des surfaces est mesurée et observée, le ratio étant adapté sur cette base de manière interactive au fil du temps. Il se situe actuellement entre 0,5 et 0,6.

Les principaux **objectifs** suivants ont été définis lors de l'introduction des nouveaux environnements de travail:

- renforcement de la communication et de la collaboration;
- meilleure flexibilité (sur le plan tant spatial qu'organisationnel);
- marges de manœuvre accrues pour les collaborateurs;
- réduction des coûts (p. ex. lors de réorganisations, déménagements);
- hausse de l'efficacité des surfaces (meilleure utilisation de celles-ci).

Enseignements et avantages

L'entreprise estime que le traitement équitable de tous les collaborateurs et l'application d'un ratio de partage identique lors de la planification sont des facteurs de réussite décisifs. En d'autres termes, la haute direction ne bénéficie plus de bureaux individuels, par exemple, pour ne pas entamer la crédibilité du projet. De plus, il est important de soutenir suffisamment les cadres moyens pendant le changement, car ils sont concernés (p. ex. plus aucun bureau individuel) et doivent également montrer l'exemple (travail effectif dans les nouveaux environnements), épauler les collaborateurs et, le cas échéant, adapter leur style de conduite (conduite basée sur la confiance). Autre enseignement important: la mise en place de la stratégie axée sur les activités et du partage des postes de travail est plus simple si elle intervient, par exemple, dans le cadre d'une réorganisation (ou d'une autre restructuration de l'environnement de travail actuel), c'est-à-dire lorsqu'un prochain changement peut s'accompagner d'une adaptation au niveau des locaux. D'après l'expérience de l'entreprise, il n'est en revanche pas judicieux d'emménager dans le nouvel environnement sans introduire en même temps le partage des postes de travail, car il est ensuite difficile de sortir les collaborateurs de leur zone de confort pour instaurer ultérieurement le partage des postes de travail. Ces deux modifications devraient dès lors toujours être simultanées.

Autres aspects importants ayant contribué à la mise en œuvre:

- équipement informatique uniforme et mobile;
- culture de conduite adaptée (conduite basée sur la confiance);
- réduction de l'archivage papier;
- développement des compétences des collaborateurs: comment travailler dans les nouveaux environnements de travail?
- développement des compétences des cadres dirigeants: comment diriger du personnel dans les nouveaux environnements de travail?
- création d'une zone spécifique à chaque équipe dans les locaux (point d'ancrage pour les collaborateurs, poste de travail à proximité des collègues de l'équipe);
- soutien.

D'après le service immobilier, les principaux avantages sont la flexibilité accrue, les réductions de coûts et l'exploitation efficace des surfaces. Les collaborateurs se sont désormais habitués au partage des postes de travail. Les enquêtes comparatives révèlent qu'ils sont plus favorables au concept et au partage des postes de travail qu'avant les modifications. En particulier, les locaux sont souvent mieux appréciés qu'auparavant.

Troisième entreprise:

Objectifs et procédure

Cette entreprise de droit privé a commencé à introduire le partage des postes de travail et les nouveaux environnements de travail il y a 15 ans environ. Le premier modèle du nouvel environnement de travail a été élaboré en 2005 (ratio de partage de 0,85). Le modèle d'*open space* a été remanié plusieurs fois, sa version la plus récente s'appuyant sur l'analyse des activités de plusieurs personnes et sur des configurations de travail appropriées (p. ex. salles de projet, espaces d'isolement). L'objectif de ce nouveau modèle était de créer un environnement de travail innovant, informatif et communicatif. Dans l'intervalle, le ratio de partage a été adapté individuellement, car l'expérience a montré que l'utilisation des bâtiments demeurait très faible. Ce ratio ne porte plus sur des postes de travail individuels, mais sur l'ensemble d'un bâtiment ou sur des modes de travail partagés (entre plusieurs services) dans les zones de coopération. L'utilisation n'est donc plus mesurée par poste de travail; on comptabilise désormais les accès au bâtiment. Les divisions et les services décident des collaborateurs qui ont un mode de travail fixe ou mobile. Enfin, la possibilité de travailler dans le bâtiment est garantie pour 80 % des collaborateurs.

Enseignements et avantages

Le soutien actif du projet par le président-directeur général de l'entreprise a été le facteur de réussite initial de la mise en œuvre du premier modèle d'*open space*. Celui-ci a été très présent dans la communication, en exposant notamment le lien entre les objectifs du nouveau modèle de bureau et la stratégie de l'entreprise ou la manière dont cette stratégie était transposée au niveau des locaux. De plus, il était important que tous les cadres dirigeants soutiennent le changement et montrent l'exemple dans l'utilisation du nouvel environnement de bureau. D'après les expériences de l'entreprise, l'égalité de traitement de tous les collaborateurs est elle aussi primordiale. Par conséquent, les cadres dirigeants et la direction du groupe n'ont plus de bureaux individuels. Une salle de réunion est toutefois attribuée de manière fixe à chaque membre de la direction, qui est prioritaire pour son utilisation. Lorsque ces membres sont absents, tous les autres collaborateurs peuvent utiliser ces salles de réunion. Lors de la mise en œuvre, il était également important et utile que le service immobilier ne soit pas le donneur d'ordre du projet. Ce devrait toujours être la haute direction pour montrer clairement que l'accent n'est pas mis uniquement sur les réductions de coûts du service immobilier, mais que des objectifs supérieurs sont aussi poursuivis. Dans cette entreprise, l'installation d'une technologie moderne permettant d'optimiser davantage l'utilisation de l'environnement de bureau joue un rôle important. Par exemple, des détecteurs de mouvement ont été placés dans les salles de réunion réservables. Celles-ci peuvent ainsi être automatiquement libérées lorsqu'elles ne sont pas utilisées en dépit d'une réservation. Cela contribue, par exemple, à dissiper les craintes des collaborateurs sur le nombre de salles de réunion disponibles.

Le changement était conséquent pour les collaborateurs, qui passaient fréquemment de bureaux cellules à des espaces ouverts sans poste de travail personnel. Pour ne pas entamer leur satisfaction, il était important de compenser les pertes occasionnées, par exemple en acquérant un beau mobilier de qualité, en proposant de nouvelles prestations (p. ex. places de stationnement, repas) ou en achetant des téléphones mobiles et des ordinateurs portables. La mise en place du partage des postes de travail fonctionne uniquement si les collaborateurs sont équipés et responsabilisés en conséquence. En particulier, les cadres dirigeants doivent être formés pour développer de nouvelles compétences sur des sujets divers (p. ex. conduite basée sur la confiance et futures méthodes de travail). Pour l'entreprise, la gestion des «me-neurs» défavorables au projet était parfois ardue, car ils étaient difficiles à satisfaire. Il a fallu

trouver un équilibre entre l'identification des besoins réels des collaborateurs pour leur apporter une véritable valeur ajoutée et la démonstration des limites du possible.

Selon le service immobilier, l'utilisation accrue des surfaces et, partant, les économies réalisées sur les frais immobiliers sont les principaux avantages de l'introduction des modèles de partage. Il faut cependant toujours déterminer ce que l'on peut économiser sans entamer la satisfaction des collaborateurs. La mise en place des nouveaux environnements de travail a également contribué à simplifier la communication entre les collaborateurs: on sait davantage sur quoi travaillent d'autres personnes, ce qui permet d'apprendre les uns des autres.

Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (OFIT):

Objectifs et procédure

Depuis le printemps 2019, l'OFIT dispose d'une surface pilote où il teste le partage des postes de travail (ratio de partage de 0,8). Sa solution *multispace*, qui comprend un nombre suffisant de salles de réunion, de salles pour téléphoner et de zones d'isolement à proximité des postes de travail, y est mise en œuvre. Le défi consistait à appliquer cette solution avec le mobilier existant, car le catalogue «Mobilier de bureau» de l'OFCL ne proposait encore aucun meuble spécifique aux surfaces spéciales. Entre 60 et 80 personnes de la division de niveau 1 Analyse métier et architecture de solution (BAL) testent actuellement cette surface. Ce pilote prépare à l'emménagement dans le nouveau bâtiment du «Campus Meielen» en 2021. On teste le fonctionnement du partage des postes de travail et les conditions qui doivent encore être définies en vue d'une mise en œuvre plus étendue (p. ex. en matière de culture, de mobilier, etc.). Le partage des postes de travail est particulièrement intéressant pour l'OFIT, car celui-ci a fortement besoin de place pour des salles de projet temporaires, mais les surfaces sont limitées. De nouvelles méthodes et structures de travail (p. ex. SCRUM, SAFe) seront également pertinentes pour l'OFIT à l'avenir, mais elles requièrent des locaux et des types de surfaces plus flexibles et plus spécifiques. De plus, on pense qu'un environnement de travail moderne et plaisant contribue à l'attrait d'un employeur et peut inciter des collaborateurs spécialisés à le rejoindre.

Enseignements et avantages

D'après les premières expériences, le partage des postes de travail fonctionne bien pendant le projet pilote. Les collaborateurs trouvent toujours un poste pour travailler, car ils sont extrêmement mobiles et travaillent régulièrement à l'extérieur ou depuis chez eux (télétravail). L'ambiance est bonne. On s'est néanmoins aperçu qu'un suivi attentif des collaborateurs était important: la situation est en effet déstabilisante pour eux de prime abord, car ils perdent leur poste de travail personnel, doivent respecter des règles relatives au clean desk et les voisins de bureau auxquels ils sont habitués leur manquent. Il est donc indispensable de dialoguer régulièrement avec les personnes concernées, de prendre leurs requêtes au sérieux et d'examiner ce qui peut être amélioré. Il convient d'apaiser les craintes, d'expliquer les avantages des différentes possibilités, de rassurer et de donner envie d'essayer quelque chose de nouveau. Cela prend énormément de temps. Par ailleurs, pour réussir un tel projet, il est essentiel de ne pas créer une «société à deux classes». En d'autres termes, les mêmes règles doivent s'appliquer systématiquement aux cadres dirigeants et aux collaborateurs. Les cadres dirigeants ne devraient dès lors pas avoir de bureaux individuels, mais travailler dans les espaces ouverts. De plus, il est capital qu'ils montrent l'exemple en adoptant eux-mêmes la nouvelle solution.

Autres conditions importantes:

- possibilité de télétravail et/ou de travail en espace partagé;
- infrastructure informatique fiable et uniforme;
- catalogue de mobilier adapté et meubles disponibles rapidement;
- gestion clairement définie des besoins particuliers des collaborateurs, à savoir:
 - idéalement, tables réglables en hauteur pour tous les collaborateurs;
 - organisation de formations sur le réglage approprié des chaises.

La persistance de structures très hiérarchiques est considérée comme un défi particulier lors de la mise en œuvre du partage des postes de travail dans l'administration fédérale. En effet, une culture comportant des hiérarchies horizontales et des styles de conduite adaptés (conduite basée sur la confiance) est nécessaire à la mise en place d'une telle stratégie. Une adaptation correspondante semble donc requise en la matière. De plus, il serait utile de fixer un objectif principal réalisable grâce à l'introduction du *desk sharing* et des nouveaux environnements de travail. S'agit-il uniquement de réduire les surfaces ou poursuit-on également d'autres objectifs, par exemple en relation avec de nouvelles méthodes de travail, formes de collaboration, etc.? En l'espèce, les réductions de coûts ou de surfaces ne sont pas les seuls motifs; il convient de déterminer la manière de collaborer efficacement en se tournant vers l'avenir. Pour mettre en œuvre ces nouveautés, il est préférable de faire des essais et de recueillir des expériences avant de définir des règles générales ou d'effectuer des acquisitions.

Administration cantonale:

Objectifs et procédures

Dans ce canton, certains offices ont mis en place le partage des postes de travail avec une solution *multispace*. L'introduction du *desk sharing* est décidée principalement à la suite de modifications architecturales. Dans ce contexte, on examine si le partage des postes de travail est nécessaire, possible et souhaité dans l'office concerné, chaque office pouvant décider de son introduction. Il n'existe certes aucune obligation générale en la matière, mais il ressort du mandat politique que les nouvelles constructions doivent avoir un encombrement réduit. L'office des constructions fixe la surface en m² attribuée à un office. L'aménagement de cette dernière relève du pouvoir décisionnel des offices. Par exemple, si un office préfère renoncer au partage des postes de travail et avoir des bureaux individuels pour ses cadres dirigeants, il est libre de le faire, mais ne bénéficie d'aucune surface supplémentaire. Les mêmes obligations s'appliquent à tous. En particulier, les offices qui mettent en place un partage des postes de travail ne devraient pas être «désavantagés». Un projet pilote est donc mené actuellement pour réviser les directives concernant les espaces de bureaux de l'administration cantonale. Il détermine le nombre de m² nécessaire ou approprié par collaborateur (afin que ce dernier ne soit pas trop à l'étroit). De plus, des valeurs indicatives sont définies pour les différents types de surfaces (pondération des éléments), l'objectif étant d'élaborer une norme commune valable pour toutes les directions et tous les offices. La flexibilité doit augmenter, et l'on tend à réduire le nombre de bureaux individuels. Si un office opte pour le partage des postes de travail, il peut choisir entre plusieurs configurations et types de surfaces. L'office des constructions soutient et conseille les utilisateurs dans l'aménagement de leurs surfaces, par exemple en menant des enquêtes sur la satisfaction des collaborateurs et les méthodes de travail et en accompagnant les utilisateurs tout au long du processus de changement. Il leur recommande d'établir un concept d'exploitation et de réfléchir à la manière dont ils souhaitent travailler à l'avenir. Cela sert ensuite de base pour la mise en œuvre.

Enseignements et avantages

Les collaborateurs acceptent moins le changement lorsque des locaux et bâtiments existants sont rénovés. C'est l'un des principaux enseignements des projets de mise en œuvre précédents. Un suivi accru tend alors à être nécessaire, et la modification des habitudes se révèle plus difficile. Il est plus simple de faire emménager les collaborateurs dans un autre bâtiment ou dans une nouvelle construction, car il y a alors une véritable rupture. De plus, il est important lors de la mise en œuvre de réfléchir attentivement à la façon d'intégrer les collaborateurs dans le processus (quelle forme de participation, étendue de cette dernière). Cette étape doit être aussi précoce que possible afin de tenir compte de la participation dans le calendrier du projet. L'infrastructure technique (numérisation) est considérée comme une condition déterminante pour l'introduction du partage des postes de travail. On sait d'expérience que les administrations publiques ne sont pas encore très avancées en termes de numérisation (p. ex. on y travaille encore beaucoup avec des documents papier), ce qui complique ou empêche cette introduction. Pour mettre en place un partage des postes de travail, il est par ailleurs important que la haute direction montre le bon exemple. Alors seulement les collaborateurs suivront le mouvement. Or les administrations ont encore fréquemment des structures très hiérarchiques.

La collaboration entre les utilisateurs (offices) et l'office des constructions est un défi lors de la mise en œuvre, car les intérêts et objectifs respectifs divergent souvent. Il est donc essentiel de collaborer étroitement. En outre, eu égard aux pouvoirs décisionnels des offices, il est nécessaire d'envisager des solutions individuelles pour trouver un dénominateur commun (aucune solution unique pour tous). Pour cela, il faut des directives claires afin que les mêmes règles s'appliquent à tous.

La mise en place du partage des postes de travail et d'une solution *multispace* rencontre un écho très favorable: elle permet de réduire les coûts et de mieux utiliser les surfaces. Des types de surfaces plus appropriés peuvent être créés pour les utilisateurs afin qu'ils travaillent mieux et plus efficacement (travail plus simple grâce à la réduction des documents physiques, p. ex.). Le fait de travailler à différents endroits peut également offrir de nouvelles perspectives (élargissement de son horizon).

Conclusion des différents entretiens:

Il ressort des entretiens que l'égalité de traitement de tous les collaborateurs est un facteur de réussite primordial. Ceux-ci doivent être soumis aux mêmes règles, quel que soit leur niveau hiérarchique. Parmi les conditions importantes mentionnées lors des entretiens, on peut également citer la responsabilisation des collaborateurs et des cadres dirigeants en vue des nouveaux environnements de travail (p. ex. formations pour développer les compétences), la fonction d'exemple de la (haute) direction et une infrastructure informatique fiable.

4.2 Données de référence sur l'utilisation des postes de travail

Les données de référence de l'entreprise Witzig The Office Company donnent un aperçu de l'utilisation moyenne des postes de travail. Elles proviennent de 21 entreprises différentes, dont seize du secteur privé (1921 collaborateurs) et cinq administrations publiques (293 collaborateurs). Elles ont été collectées grâce à des questionnaires en ligne, les collaborateurs devant préciser le temps qu'ils passent sur leurs différents lieux de travail. Au moment de la réalisation de l'enquête, aucune entreprise n'avait généralisé le partage des postes de travail.

La Figure 3 montre la répartition du temps de travail hebdomadaire moyen entre les différents lieux de travail.

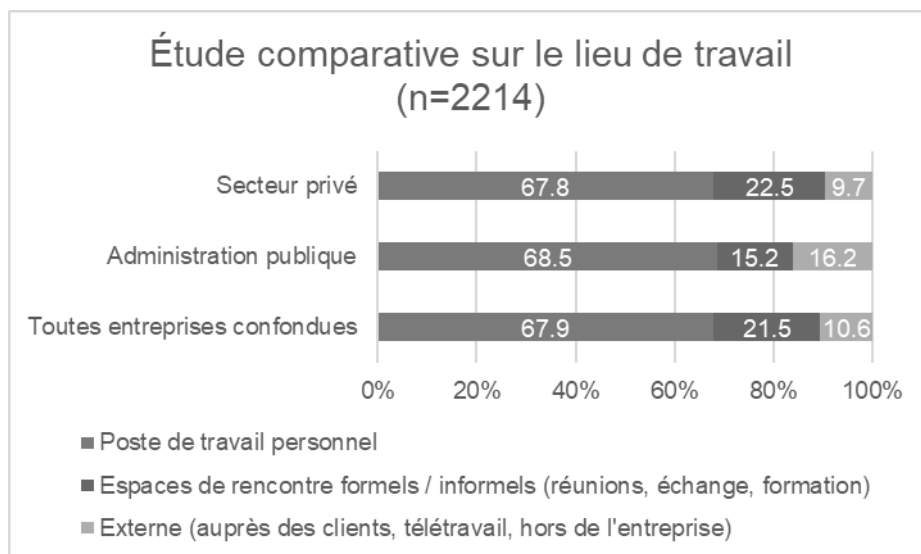


Figure 3: Données de référence sur la répartition du temps de travail hebdomadaire moyen entre les différents lieux de travail (Witzig The Office Company, état: octobre 2019)

D'après le graphique, les postes de travail personnels sont occupés à peine 68 % du temps, toutes entreprises confondues. Il n'y a guère de différence entre les entreprises du secteur privé et les administrations publiques. Il convient cependant de garder à l'esprit que les occupations à temps partiel et les autres absences (liées aux vacances, p. ex.) n'ont pas été exclues du calcul. En d'autres termes, le temps passé à un poste de travail personnel est en fait inférieur à 68 %. Par ailleurs, les chiffres du graphique reflètent l'estimation individuelle des collaborateurs. Or on sait d'expérience que ces estimations subjectives sont supérieures d'environ 30 % à l'utilisation des postes de travail mesurée objectivement (p. ex. à l'aide de capteurs ou d'observations). La Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW; Université des sciences appliquées de Zurich) a analysé les données d'études d'observation qui ont été réalisées dans douze espaces de bureau différents. Il en ressort que les postes de travail examinés ne sont effectivement utilisés que 36 % du temps (Windlinger et al., 2016). On peut donc supposer qu'ils sont occupés en moyenne près de 40 % du temps.

Conclusion:

D'après des données issues de la pratique, les postes de travail ne sont généralement utilisés qu'environ 40 % du temps. Il existe donc un fort potentiel pour le partage des postes de travail.

4.3 Données de référence sur les économies de surface, d'énergie et de coûts

Les enseignements présentés ci-après permettent d'imaginer les économies réalisables grâce au partage des postes de travail en termes de surfaces, d'énergie et de coûts. Ces indications ne sont toutefois fournies qu'à titre d'information. Comme de très nombreux facteurs influent sur ces économies (p. ex. plan des locaux, objectif, type de surfaces spéciales, etc.), seul un exemple de mise en œuvre concret (p. ex. surface pilote) permet de calculer des chiffres précis. Un exemple de calcul théorique pour l'administration fédérale figure au chapitre 5. De plus,

ces nouvelles stratégies accroissent la motivation, le bien-être et l'engagement des collaborateurs, ce qui représente un avantage non négligeable. Ces effets ne sont cependant guère quantifiables.

Une étude du KOF (Perch-Nielsen et al., 2014) indique combien d'entreprises ayant introduit un travail géographiquement flexible ont effectivement pu réduire leurs surfaces de bureau. L'échantillon comprend 2077 entreprises. La Figure 4 mentionne, en fonction de la taille de l'entreprise, de la région et de la branche, le pourcentage d'entreprises examinées qui ont diminué la superficie de leurs bureaux (colonnes bleues). L'étude ne donne cependant aucune indication sur le total des surfaces économisées. En lieu et place, la figure précise à titre complémentaire le nombre moyen de m² économisés pour chaque collaborateur qui est parfois en télétravail (carrés verts).

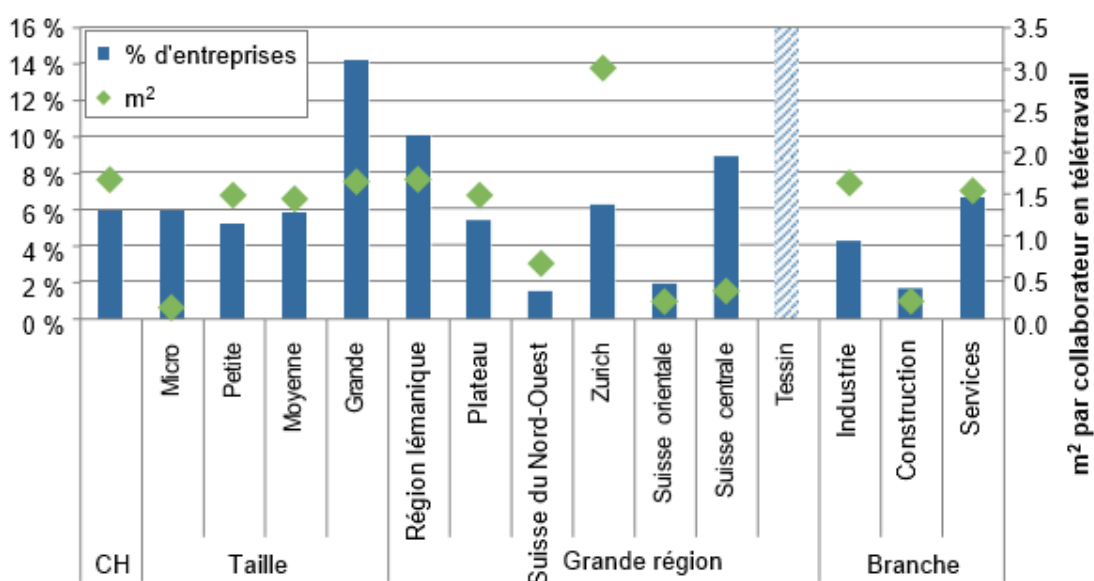


Figure 4: Part des entreprises examinées qui ont pu réduire leurs surfaces de bureau grâce au travail géographiquement flexible⁵

Comme le montre la Figure 4, le partage des postes de travail permet de réduire la surface de bureau. Cela vaut notamment pour les grandes entreprises tertiaires de Suisse romande et de Suisse centrale.

En 2014, la ville de Zurich a lancé le projet «Bürokonzept Stadt Zürich» (stratégie de bureau de la ville de Zurich) pour optimiser l'utilisation des surfaces (moins de 12,5 m² de surface de bureau nette par poste de travail) et diminuer les coûts de construction et d'exploitation. La Figure 5 présente un calcul théorique des économies réalisables en introduisant le partage des postes de travail. Le calcul des économies de coûts se base sur un loyer moyen de 440 francs par m² et par an (y compris le loyer et les frais d'exploitation, de nettoyage, de sécurisation et d'équipement). Le calcul des économies d'énergie s'appuie sur une valeur médiane de la consommation d'énergie primaire (électricité, chauffage et eau) de 127 kWh/m².

⁵ Remarque concernant le Tessin: l'échantillon de l'étude est trop petit pour en tirer des conclusions à l'échelle régionale.

Indications en m ² , sauf *	État en 2013		Variation par rapport à 2013 (<i>desk sharing</i> , ratio de 0,84)	Desk sharing Ratio de 0,71	Variation par rapport à 2013 (<i>desk sharing</i> , ratio de 0,84)
	(Desk sharing Ratio de 0,84)	Desk sharing Ratio de 0,80			
Nbre postes à 100 % (EPT)	7800	7800		7800	
Postes de bureau (PT)	6580	6240	-340	5571	-1009
Surface utile (SU)	192 368	182 428	-9940	162 882	-29 486
par PT	29,2	29,2		29,2	
par EPT	24,7	23,4	-1,3	20,9	-3,8
Économie de coûts (en CHF)*			-4 400 000		-13 000 000
Économie d'énergie primaire (en kWh)*			-1 262 000		-3 745 000
Surface de bureau (SUN 2,1/2,2)	79 618	75 504	-4114	67 414	-12 204
par PT	12,1	12,1		12,1	
par EPT	10,2	9,7	-0,5	8,6	-1,6
Économie de coûts (en CHF)*			-1 800 000		-5 400 000
Économie d'énergie primaire (en kWh)*			-522 000		-1 550 000

Figure 5: Exemple des économies potentielles réalisables par la ville de Zurich grâce au *desk sharing*

La Figure 5 indique qu'un ratio de partage de 0,80 (au lieu de 0,84) permet d'économiser 4114 m² en surface de bureau, soit une diminution annuelle de 1,8 million de francs pour les loyers et de 522 000 kWh pour l'énergie primaire. La concrétisation de ces économies dépend cependant des fonctions et des tâches des collaborateurs concernés ainsi que des possibilités architecturales, en particulier dans les bâtiments existants. En outre, les projets de réorganisation/déménagement engendrent des coûts pour relocaliser des unités entières (ville de Zurich, 2015).

Les exemples pratiques ci-après donnent un autre aperçu des économies quantitatives induites par le partage des postes de travail. À chaque fois, de nouvelles stratégies de bureau (y compris le *desk sharing* et des surfaces spéciales) ont été mises en place pour flexibiliser le travail administratif:

- **Nouvel environnement de travail de Brose:** la réalisation d'une stratégie de bureau flexible avec partage des postes de travail (ratio de 0,8) a permis d'économiser près de 20 % des coûts liés aux surfaces, aux technologies de l'information et de la communication et à la domotique (Martin, P., 2007).
- **Stratégie e-Place d'IBM:** cette nouvelle stratégie de bureau met à disposition 2500 postes de travail pour 3500 collaborateurs (ratio de 0,7). Le parc immobilier intègre 1600 employés, ce qui a permis de résilier la location de trois immeubles situés à proximité et de réduire les coûts d'environ 40 %. Après déduction des frais de transformation et de l'infrastructure de communication mobile, l'économie totale est de 25 %. Les coûts ont donc baissé, passant de 6700 euros à 4800 euros par poste de travail. La gestion simplifiée des déménagements s'est traduite par des économies de coûts supplémentaires, car plus aucune transformation n'est nécessaire et le mobilier ne doit pas être déplacé (standardisation des postes de travail; Martin, P., 2007).

- **Siège principal des CFF à Wankdorf:** en général, douze collaborateurs se partagent dix postes de travail. Le partage des postes de travail et la solution *multispace* permettent une utilisation plus souple et plus efficace des locaux; les surfaces sont exploitées de manière optimale. Le regroupement des sites et la modernisation des environnements de travail optimisent l'entretien du bâtiment, le facility management et les coûts énergétiques. Par exemple, les frais locatifs ont été réduits d'environ 25 %. Ainsi, les CFF seront à l'avenir plus économes, plus efficaces, plus productifs et circuleront avec du courant renouvelable – ce qui sera bénéfique pour les clients également (CFF, 2014).

Un calculateur permettant d'estimer la valeur ajoutée monétaire des environnements de bureau écologiquement durables et axés sur les utilisateurs (avec ou sans partage des postes de travail) a été développé dans le cadre d'une vaste étude Innosuisse de la ZHAW (www.nachhaltigebueros.ch). Selon cette étude, les environnements de bureau qui correspondent aux méthodes de travail et aux besoins des collaborateurs offrent les avantages suivants:

- diminution des absences pour cause de maladie;
- hausse de la productivité;
- réduction de la consommation d'énergie (grâce à la gestion du comportement des utilisateurs);
- baisse du nombre de démissions volontaires.

Les chiffres et les indications qui servent de base au calculateur correspondent à des valeurs moyennes suisses. Par exemple, si l'on considère 240 salariés et un salaire brut mensuel moyen de 6910 francs (dans le secteur tertiaire), des économies de 600 012 francs peuvent être réalisées en l'espace d'un an (Nachhaltige Büros, 2015). En voici la ventilation:

- diminution des absences pour cause de maladie: 16 078 francs
- hausse de la productivité: 504 456 francs
- réduction de la consommation d'énergie: 48 383 francs
- baisse du nombre de démissions volontaires: 31 095 francs

Conclusion:

Les différents exemples montrent que le partage des postes de travail permet de réaliser des économies en termes de surfaces, de consommation d'énergie et de coûts. Le montant concret de ces économies dépend cependant des particularités et des conditions en vigueur dans une entreprise. Il est donc difficile de faire des déclarations d'ordre général.

5 Exemple de calcul pour l'administration fédérale

Un exemple de calcul théorique simple, basé sur 100 EPT (100 collaborateurs avec un taux d'occupation de 100 %) et un ratio de partage de 0,4, 0,6 et 0,8, a été réalisé pour donner un aperçu des surfaces, de l'énergie et des coûts que le partage des postes de travail permettrait d'économiser dans l'administration fédérale centrale. Il s'appuie sur les indications en m² par poste de travail qui figurent dans les instructions concernant l'utilisation économique et l'exploitation des bâtiments du portefeuille immobilier de l'OFCL (OFCL, 2019):

- min. 50 % grands bureaux collectifs 5 PT ou plus; 7 m² / PT
- max. 40 % petits bureaux collectifs 3 à 4 PT; env. 8 m² / PT
- max. 10 % bureaux cellulaires 1 à 2 PT; env. 9 m² / PT

De plus, cet exemple de calcul théorique⁶ repose sur les hypothèses suivantes:

- La solution *multispace* est déjà mise en œuvre et les m² attribués aux surfaces spéciales sont suffisants, même avec un partage des postes de travail (pour chaque poste de travail aménagé dans les «grands bureaux collectifs», jusqu'à 3 m² supplémentaires pour les surfaces spéciales, conformément aux instructions).
- Le partage des postes de travail ne réduit pas le volume des surfaces spéciales. En d'autres termes, le calcul comprend 3 m² de surfaces spéciales par EPT.
- L'accent est mis sur les réductions de coûts et les économies d'énergie qui résultent de la diminution des surfaces.
- Le télétravail est ventilé de la même manière sur l'ensemble de la semaine.
- Les restrictions liées à l'infrastructure ne sont pas prises en compte.

Le calcul des réductions de coûts et des économies d'énergie induites par la diminution des surfaces s'appuie sur les indicateurs ci-après:

- Charges de loyer hors frais annexes⁷: 400 CHF/m² (AFF, 2020)⁸
- Consommation de chaleur: 52 kWh/m² (indicateur RUMBA; OFEN, 2019)⁹

La Figure 6 montre la diminution du nombre de postes de travail (PT) en fonction du ratio de partage (PT par EPT).

	Nbre PT <i>sans desk sharing</i>	Surface/PT (en m ²)	Surface spéciale par PT (en m ²)	Total m ² /PT	Nbre PT <i>avec desk sharing</i>		
					0,4	0,6	0,8
Grands bureaux collectifs	50	7	3	10	20	30	40
Petits bureaux collectifs	40	8	-	8	16	24	32
Bureaux cellulaires	10	9	-	9	4	6	8
Total	100				40	60	80

Figure 6: Nombre de postes de travail avec et sans desk sharing (exemple pour 100 EPT)

⁶ Dans des projets concrets, les économies effectives divergent des calculs théoriques en raison d'influences extérieures (relocalisation des ressources).

⁷ Les charges de loyer englobent une base pour le bâtiment à l'état brut, une base pour les aménagements spécifiques et un paquet de base pour la location à la Confédération et la location du mobilier.

⁸ Calcul de l'indicateur: surface par EPT en 2019: 20,1 m²; charges de loyer par EPT en 2019: 7964 CHF, soit 7964 CHF/EPT / 20,1 m²/EPT = 396,2 CHF/m², c'est-à-dire environ 400 CHF/m².

⁹ Les indicateurs relatifs à la consommation d'électricité et d'eau n'ont pas été utilisés, car ils ne sont pas disponibles par m². Indicateur RUMBA en MJ converti en kWh.

La Figure 7 présente la diminution de la surface totale en fonction de la réduction du nombre de postes de travail¹⁰.

	Surface de bureau totale SUP 2 (en m ²) <i>sans desk sharing</i>	Surface de bureau totale SUP 2 (en m ²) <i>avec desk sharing</i>		
		0,4	0,6	0,8
Grands bureaux collectifs	500	290	360	430
Petits bureaux collectifs	320	128	192	256
Bureaux cellulaires	90	36	54	72
Total	910	454	606	758
<i>Diminution de la surface en %</i>		50 %	33 %	17 %

Figure 7: Diminution de la surface en fonction de la réduction du nombre de postes de travail (exemple pour 100 EPT)

La Figure 8 récapitule, par ratio de partage, les économies réalisables au niveau de la surface, des charges de loyer et du chauffage.

Économies	Ratio de partage		
	0,4	0,6	0,8
Surface (en m ²)	456	304	152
Charges de loyer (en CHF/an)	182 400	121 600	60 800
Consommation de chaleur (en kWh/an)	23 712	15 808	7904

Figure 8: Économies réalisables grâce au *desk sharing* (exemple pour 100 EPT)

Même si l'exemple de calcul a été fortement simplifié, il est indéniable que le partage des postes de travail permet de réduire les surfaces, les charges de loyer et la consommation de chaleur. Ces économies doivent être relativisées en raison des transferts partiels vers le télé-travail ou un lieu de travail mobile/flexible.

¹⁰ Exemple de calcul de la valeur 290 (ratio de 0,4) pour les «grands bureaux collectifs»: $20 \text{ PT} * 10 \text{ m}^2/\text{PT} + 3 \text{ m}^2 * (50 \text{ PT} - 20 \text{ PT}) = 290 \text{ m}^2$

6 Stratégie de réalisation

Le présent chapitre expose les conditions-cadres et les mesures qui doivent être définies et mises en œuvre pour pouvoir instaurer le partage des postes de travail. Cette introduction ne peut intervenir que si ces conditions-cadres et exigences sont réunies (p. ex. en relation avec la structure du bâtiment). Les offices transversaux qui jouent un rôle important dans la mise en place du partage des postes de travail (l'OFPER, l'OFIT, l'UPIC et l'OFCL pour l'administration fédérale centrale ou le service du personnel, le service informatique et le service immobilier dans les institutions du domaine des EPF) doivent collaborer étroitement et se coordonner mutuellement. Cela constitue une bonne base pour réaliser le partage des postes de travail. De plus, le Conseil fédéral doit publier un arrêté qui charge l'administration fédérale de mettre en place des postes de travail à usage collectif en se basant sur la solution *multispace*.

Lors de la mise en œuvre de la stratégie de réalisation, il faut tenir compte de la situation actuelle liée à la pandémie de coronavirus. Cette situation évoluant régulièrement, les mesures et recommandations les plus récentes doivent être respectées. En accord avec l'OFSP et le SECO (état au 19 mai 2020), le plan de protection standard pour les postes de travail de bureau (OFSP et SECO, 2020), qui comprend notamment des directives en matière d'hygiène, de distance et de nettoyage, devrait être considéré lors de l'introduction du partage des postes de travail.

Étant donné que le partage des postes de travail est toujours introduit en association avec la solution *multispace* et, idéalement, des possibilités de travail mobile flexible, les déclarations suivantes concernent également la mise en place de cette solution et de cette forme de travail.

6.1 Organisation et collaboration

La mise en œuvre du partage des postes de travail dans l'administration fédérale centrale et le domaine des EPF doit tenir compte du fait que les organisations bénéficiaires sont très différentes, qu'elles ont des tâches très variées et que leurs méthodes de travail et leur niveau de numérisation divergent fortement. Il est donc primordial d'analyser le contexte de chaque organisation bénéficiaire (p. ex. à l'aide d'une enquête) au début d'un projet de mise en œuvre. Cette enquête permettra également de sensibiliser au projet. Ses résultats indiqueront dans quelle mesure l'organisation doit encore être développée, par exemple pour uniformiser les méthodes de travail et les processus et en accroître l'efficacité.

En outre, plusieurs analyses seront réalisées au début d'un projet pour jeter les fondements du futur aménagement de l'environnement de bureau:

- analyse des méthodes de travail et évolution des types d'activités (analyse des modes de travail);
- recensement des besoins spécifiques de l'unité concernée;
- mesures de l'occupation pour déterminer l'utilisation effective;
- analyses des surfaces (possibilités architecturales).

Des directives, des documents et des modèles définissent et promeuvent déjà les exigences organisationnelles et collaboratives en vue du partage des postes de travail et du travail mobile flexible:

Documents mis à disposition par l'OFPER (OFPER - Formes de travail flexibles) et sur InfoPers (interne à la Confédération):

- «Stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale 2020–2023»: priorités: contribuer à la transformation numérique, acquérir et développer des compétences
- «Directives – Formes de travail mobile dans l'administration fédérale»: présentation des conditions-cadres pour le travail mobile
- «Liste de contrôle relative aux formes de travail mobile»: aide pour déterminer si les exigences / conditions relatives au travail mobile sont satisfaites
- Informations sur les formes de travail flexible (p. ex. documents «Temps de travail» et «Modèles d'horaire de travail et congé sabbatique»): possibilité de temps de travail annualisé ou de temps de travail basé sur la confiance

Documents mis à disposition par l'EPFZ (<https://ethz.ch/services/de.html>):

- «Regelmässiges Home-Office» (feuille d'information): présentation des exigences et des conditions-cadres relatives au télétravail à l'EPFZ.

Documents mis à disposition par l'EPFL (www.epfl.ch):

- «Guide sur le télétravail à l'EPFL»: présentation des conditions-cadres et des possibilités de télétravail à l'EPFL

L'administration fédérale centrale soutient les «formes de travail mobile» depuis plusieurs années. Cela englobe également le télétravail. Les conditions techniques et les directives en vigueur pour un travail géographiquement indépendant offrent aux collaborateurs une grande marge de manœuvre et leur permettent de recourir durablement à ces formes de travail en fonction de leurs besoins. Celles-ci sont réglementées à l'art. 33 de l'ordonnance du DFF concernant l'ordonnance sur le personnel de la Confédération (O-OPers; RS 172.220.111.31)¹¹.

De plus, il est important de définir et de mettre en œuvre les aspects suivants pour introduire le partage des postes de travail:

- formations pour développer les compétences des collaborateurs: comment travailler dans une solution *multispace* avec partage des postes de travail?
- formations pour développer les compétences des cadres dirigeants: comment travailler et diriger du personnel dans une solution *multispace* avec partage des postes de travail?

Il est également déterminant d'encourager l'ouverture d'esprit et l'acceptation vis-à-vis du travail mobile et du télétravail. La crise liée au coronavirus a fait beaucoup avancer les choses en la matière. Le télétravail a été largement utilisé au sein de l'administration fédérale (la part des collaborateurs en télétravail dépassait parfois les 60 %).

La modification de l'environnement de bureau devrait être l'occasion d'amorcer un changement de culture en vue de hiérarchies plus horizontales et d'une conduite basée sur la confiance. Il s'agit là d'une mutation importante qui prend du temps. Des cadres dirigeants motivés, qui montrent l'exemple et comprennent la valeur ajoutée inhérente aux nouveaux environnements de travail contribuent de manière décisive à la réussite de la mise en œuvre.

¹¹ Dans les établissements de recherche du domaine des EPF, les bases correspondantes sont en cours d'élabo-
ration.

6.2 Gestion du changement

Tout projet de modification d'un espace de bureau requiert un accompagnement adéquat sous la forme d'une gestion du changement. Il convient de définir les situations dans lesquelles un accompagnement externe est nécessaire (p. ex. ressources internes insuffisantes, modifications très vastes ou faible ouverture d'esprit des collaborateurs vis-à-vis de la modification). De plus, des partenaires spécifiques appropriés devraient être évalués et désignés à l'échelle de la Confédération. Toutefois, cet accompagnement ne saurait être assuré exclusivement par des externes. Il faut également en interne des personnes dûment formées et expérimentées qui peuvent suivre ce changement et qui disposent du temps nécessaire à cet effet. Ces ressources devraient être développées en interne, des formations préparant les cadres dirigeants à leur rôle dans le processus de changement.

Les bases relatives à la gestion du changement dans l'administration fédérale étant encore rares, il convient d'élaborer un plan global de réorganisation qui définit les conditions-cadres suivantes:

- rôles et responsabilités;
- plan de participation: quand et comment les collaborateurs sont-ils intégrés au projet, qui décide de quoi, définition de la marge de manœuvre concernant l'aménagement;
- sélection de mesures modificatives appropriées pour l'administration fédérale;
- incitations pour les collaborateurs (lesquelles créer? Lesquelles sont considérées comme utiles par les collaborateurs?).

Ligne directrice pour établir les responsabilités en matière de changement (en interne et à l'extérieur), ce plan global doit être adapté spécifiquement à chaque organisation bénéficiaire (p. ex. au contexte, à l'étendue du changement, etc.). Il est important d'initier aussi tôt que possible le suivi exécuté par la gestion du changement pendant le processus, l'idéal étant de le mettre en place dès le début du projet. On s'assure ainsi que les personnes concernées auront suffisamment de temps pour étudier les modifications.

6.3 Technologie

Plusieurs projets concernant l'infrastructure technique du partage des postes de travail et du travail mobile flexible sont en cours dans l'administration fédérale centrale:

- numérisation des processus (projet SUPERB);
- système de gestion électronique des affaires (GENOVA) → la numérisation des dossiers réduit l'archivage et accroît le travail sans papier;
- encouragement des plates-formes de collaboration.

Les conditions techniques suivantes sont requises pour mettre en place le partage des postes de travail:

- appareils informatiques uniformes ou compatibles (p. ex. station d'accueil, raccordements vidéo, etc.);
- introduction d'appareils portatifs (ordinateurs portables, téléphones mobiles et/ou téléphonie par Internet [p. ex. Skype Entreprise]);
- installation d'imprimantes Follow-me dans toute l'entreprise;
- création des conditions techniques nécessaires au travail sans ou avec peu de papier;
- création, dans les bâtiments, d'autres conditions techniques nécessaires au travail mobile (p. ex. réseau sans fil puissant et généralisé, gestion des salles de réunion grâce

- à une application, systèmes de casiers et de verrouillage pilotés de manière mobile, systèmes numériques de réception et de guidage, etc.);
- création des conditions techniques destinées au télétravail (p. ex. accès aux données);
- mise en place, utilisation et développement ultérieur d'outils collaboratifs numériques.

Les prescriptions de sécurité nécessaires à l'utilisation de dispositifs technologiques en dehors des bureaux doivent être définies en conséquence à l'échelle de la Confédération.

L'administration fédérale a déjà mis en place de nombreuses conditions susmentionnées. L'impossibilité de satisfaire les conditions techniques de manière fiable constitue un obstacle majeur à l'introduction du partage des postes de travail et à la valeur ajoutée qui en découle. Les prestations sont régulièrement développées et des fonctionnalités supplémentaires sont proposées dans le cadre des services standard (p. ex. accès à distance par l'intermédiaire de Microsoft VPN Always On).

6.4 Site, bâtiment et locaux

Il faut tout d'abord déterminer si le site et le bâtiment conviennent pour la stratégie d'utilisation du partage des postes de travail. Les conditions d'introduction sont optimales lorsque de nouvelles constructions ou des rénovations complètes sont prévues, tandis que la faisabilité doit être vérifiée lorsque les projets concernent le parc immobilier existant.

De plus, la norme actuelle pour les bureaux de l'administration fédérale, à savoir la solution *multispace*, doit être développée plus avant. Les surfaces spéciales doivent répondre aux besoins des collaborateurs, de sorte qu'un système modulaire sera proposé. En se basant sur les résultats des analyses, les unités concernées pourront alors choisir les surfaces spéciales appropriées (p. ex. espaces d'isolement pour se concentrer sur son travail, différents types d'espaces de communication en vue d'échanges spontanés et informels). Les postes de travail standard seront équipés de manière similaire (mobiliers uniformes). Concernant les surfaces spéciales, il faudrait déterminer si tous les types de surfaces sont utilisables dans les nouvelles constructions et dans les locaux transformés existants. Le catalogue de meubles sera étendu et complété par le mobilier destiné aux surfaces spéciales et par d'autres meubles nécessaires (p. ex. armoires ou casiers personnels verrouillables). Ce faisant, il est important que le mobilier soit uniforme, flexible et adapté au principe des modules. Idéalement, des tables réglables en hauteur seront utilisées pour le partage des postes de travail afin que chaque collaborateur puisse facilement les régler de manière ergonomique.

6.5 Processus pour la mise en œuvre

Autre processus préparatoire pour l'introduction du partage des postes de travail

Dans un premier temps, un arrêt du Conseil fédéral doit charger les utilisateurs de demander des postes de travail à usage collectif avec un ratio de partage maximum de 0,8 poste par EPT lors de projets impliquant des modifications architecturales. Ensuite, les SCI élaboreront les bases nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie (directives / instructions / normes contraignantes; désignation des instances décisionnelles / supérieures / d'application / de controlling et prise en charge des coûts). Les conditions manquantes énoncées aux chapitres 6.1 à 6.4 seront progressivement identifiées et réalisées en collaboration avec les offices transversaux ou les institutions du domaine des EPF. Les enseignements tirés de projets déjà réalisés seront recensés (p. ex. OFIT, Office fédéral du sport, MétéoSuisse). De plus, d'autres

projets pilotes seront lancés pour recueillir des expériences sur le partage des postes de travail et développer la solution *multispace*. Ces surfaces pilotes permettent de tester différents éléments et scénarios. Elles serviront d'exemples pour montrer concrètement la valeur ajoutée de ces concepts. Les utilisateurs intéressés pourront, par exemple, les visiter ou y travailler pour déterminer si ces solutions pourraient également fonctionner à leur niveau.

À l'avenir, le partage des postes de travail ira de pair avec la solution *multispace*.

Processus spécifique à un projet et à un champ d'application

La mise en œuvre du partage des postes de travail est spécifique à l'organisation: dans chaque cas, on vérifie si les conditions architecturales, opérationnelles et organisationnelles sont réunies pour appliquer la stratégie (étude de faisabilité). En cas de nouvelles constructions et de rénovations complètes, la stratégie est toujours utilisée et adaptée à la situation spécifique de l'unité concernée (méthode de travail, processus, besoin de surfaces spéciales). Elle est également appliquée aux bâtiments existants lorsque les conditions architecturales le permettent. Sa mise en œuvre concrète intervient toujours dans le cadre d'un projet précis. En d'autres termes, les exigences particulières et les restrictions des utilisateurs sont prises en compte. Les dispositions de la loi sur le travail et de la loi fédérale sur l'assurance-accidents ainsi que toutes les prescriptions relatives à la protection de la santé et à la sécurité au travail doivent être respectées. En l'espèce, il convient de s'appuyer sur les instructions du SECO et les directives de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST).

7 Conclusions et recommandations

Différentes évolutions, et en particulier la numérisation, influent fortement sur les méthodes de travail et les exigences relatives aux environnements de bureau de l'administration fédérale centrale et du domaine des EPF (p. ex. travail à temps partiel, télétravail, travail dans des équipes interdisciplinaires, travail de projet). Le travail mobile flexible s'établira de plus en plus. La pandémie de coronavirus s'est traduite par une augmentation soudaine de la part du télétravail et a montré que les conditions pour le travail mobile flexible étaient déjà en place. La recrudescence de ce dernier entraînera à l'avenir une utilisation décroissante des surfaces. Selon plusieurs études, l'utilisation des postes de travail ne s'inscrit d'ores et déjà qu'à 40 % environ (Windlinger et al., 2016; cf. également chap. 4.2). Un environnement de bureau moderne offre aux collaborateurs de nombreux types de surfaces différents qui répondent à leurs méthodes de travail. Au bureau, ces personnes peuvent dès lors choisir le lieu de travail optimal pour leur activité; elles bénéficient ainsi d'une certaine flexibilité, d'une autonomie et d'un contrôle de leur lieu de travail. Un environnement de travail moderne et attrayant ainsi que la possibilité d'un travail mobile flexible constituent des facteurs importants pour attirer les jeunes talents et les cadres dirigeants, notamment.

Valeur ajoutée du partage des postes de travail et économies potentielles:

La solution *multispace* fournit aux collaborateurs de l'administration fédérale un environnement de bureau moderne et varié. Ceux-ci peuvent dès lors choisir un lieu de travail optimal en fonction de leur activité. En introduisant le partage des postes de travail parallèlement à cette solution, il est possible d'obtenir, en plus, la valeur ajoutée suivante (les chiffres reposent sur un exemple de calcul théorique pour l'administration fédérale centrale avec un ratio de partage de 0,4, 0,6 ou 0,8 par EPT [cf. chap. 5]):

- utilisation accrue des surfaces (utilisation plus efficace);
- réduction des surfaces: 456 m², 304 m² ou 152 m² (pour 100 EPT);
- contribution au développement durable: les surfaces sont utilisées plus efficacement et leur réduction permet de diminuer la consommation de chaleur d'environ 23 700, 15 800 ou 7900 kWh/an (pour 100 EPT);
- baisse des charges de loyer de 182 400, 121 600 ou 60 800 francs/an (pour 100 EPT).

Grâce au *desk sharing*, les utilisateurs ne sont pas contraints de densifier les postes de travail lors de l'introduction de la solution *multispace* afin de gagner de la place pour les surfaces spéciales. De plus, le partage des postes de travail soutient le passage à un travail mobile flexible.

Expériences pratiques lors de la mise en œuvre:

Les expériences pratiques révèlent que le traitement égalitaire de tous les collaborateurs est un facteur de réussite crucial lors de l'introduction du partage des postes de travail. Les mêmes règles doivent s'appliquer à tous les collaborateurs, quel que soit leur échelon hiérarchique. Voici d'autres conditions importantes:

- responsabilisation des collaborateurs pour travailler et diriger du personnel dans les nouveaux environnements de travail (p. ex. grâce à des formations pour développer les compétences);
- attitude positive des cadres dirigeants, en particulier ceux du niveau le plus élevé, qui montrent l'exemple;
- infrastructure informatique souple, uniforme, compatible et fiable.

Conditions et processus de mise en œuvre:

Différentes conditions-cadres et mesures doivent être définies et mises en œuvre afin d'introduire le partage des postes de travail. Ces mesures concernent les domaines suivants:

- Organisation et collaboration: notamment, réalisation d'analyses et de formations pour développer les compétences des collaborateurs et des cadres dirigeants.
- Gestion du changement: entre autres, élaboration d'un plan global de réorganisation qui définit les conditions-cadres (p. ex. rôles et responsabilités, mesures modificatives appropriées, etc.).
- Politique et droit du personnel: en supposant que les formes de travail mobiles soient utilisées à une vaste échelle à l'avenir, cette stratégie doit se refléter dans le droit du personnel. Il convient en particulier de clarifier le droit au remboursement des frais en cas de télétravail, la flexibilisation accrue des horaires de travail ainsi que les conséquences de la forme de travail sur les conditions d'engagement et le contrat de travail.
- Technologie: notamment, garantie d'une infrastructure informatique fiable, souple, compatible et uniforme
- Bâtiments et locaux: entre autres, développement des surfaces spéciales de la solution *multispace* (en tenant compte des nouvelles constructions et des transformations du parc immobilier) et extension du catalogue de meubles (mobilier uniforme et flexible).

La mise en œuvre requiert dans un premier temps un arrêt du Conseil fédéral qui charge les utilisateurs de mettre en place des postes de travail à usage collectif avec un ratio de partage maximum de 0,8 poste par EPT pour les postes de travail de bureau standard. Les SCI élaboreront ensuite les bases nécessaires (directives, instructions et normes contraignantes), les conditions manquantes étant définies et mises en œuvre progressivement. Ce concept sera adapté à chaque situation spécifique avec la participation des utilisateurs (p. ex. en analysant les méthodes de travail et les besoins, les particularités architecturales, etc.).

Il est recommandé d'appliquer la stratégie de réalisation tel qu'elle est décrite et de créer les conditions requises. À l'avenir, la solution *multispace* associée au partage des postes de travail sera mise en place de manière spécifique à une organisation. La création d'un environnement de bureau moderne permettra une utilisation optimale des surfaces disponibles, influera positivement sur la motivation, l'engagement et le bien-être des collaborateurs et améliorera tant les résultats de ces derniers que l'attrait de l'employeur.

Globalement, l'introduction de la solution *multispace* avec le partage des postes de travail et les possibilités du travail mobile flexible apporte une valeur ajoutée à l'administration fédérale qui va bien au-delà de la prise en compte des surfaces:

- accentuation de la numérisation (connaissances et utilisation des possibilités);
- développement et simplification des processus (développement de l'organisation) → accomplissement des tâches plus efficace;
- amélioration de la collaboration et de l'esprit d'innovation → échanges accrus en dehors de sa propre équipe/de son propre service;
- uniformisation des conditions-cadres dans les offices (règles claires pour tous);
- culture axée sur les résultats (et moins sur la présence physique au poste de travail);
- meilleure image en tant qu'employeur, et donc avantage lors du recrutement.

8 Annexes

Liste des sources

- OFSP et SECO (2020). *Plan de protection standard sous COVID-19: entreprises comprenant des bureaux et un contact occasionnel avec la clientèle*. Consulté le 28.05.2020. Disponible à l'adresse: https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR_Schutzkonzept_Bue-roarbeitsplaetze_11052020.pdf
- Office fédéral des constructions et de la logistique, OFCL (2019). *Annexe I – Standards applicables aux places de travail dans les bâtiments administratifs*. Consulté le 09.06.20. Disponible à l'adresse: <https://www.bbl.admin.ch/bbl/fr/home/dokumentation/gesetzgebung.html>
- Office fédéral de l'énergie, OFEN (2019). *Indicateurs environnementaux RUMBA*. Disponibles à l'adresse: www.rumba.admin.ch
- Office fédéral de la statistique, OFS (2020). *Communiqué de presse – Enquête suisse sur la population active 2019*. Consulté le 23.04.2020. Disponible à l'adresse: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/actualites/quoi-de-neuf.assetdetail.12467324.html>
- Ecoplan (2015). *Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen dank flexibler Arbeitsformen*. Consulté le 14.04.2020. Disponible à l'adresse: www.ecoplan.ch
- Administration fédérale des finances, AFF (2020). *Comptes 2016-2019 – Indicateurs relatifs aux propres charges de la Confédération*. Consulté le 09.06.20. Disponible à l'adresse: https://www.efv.admin.ch/efv/fr/home/themen/publikationen/ueb_publ.html
- Le modèle de phases *FlexWork 2.0* (2017). Consulté le 06.01.2020. Disponible à l'adresse: <https://work-smart-initiative.ch/media/124126/flexwork-phasenmodell-2-0-fr.pdf>
- Fraunhofer (2013). *Arbeit der Zukunft: Wie wir sie verändern, wie sie uns verändert*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E. et Majkovic, A. L. (2017). *Étude IAP 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zurich: Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der ZHAW (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften).
- Gerdenitsch, C., Korunka, C. et Hertel, G. (2018). Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment and Behaviour*, 50(3), pp. 273 à 297.
- Klaffke, M. (éditeur). (2016). *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. Berlin: Springer Gabler
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A. et Windlinger, L. (2019). *Environnements de bureaux et Workplace Change Management favo-*

ables à la santé – guide. Recommandations d'action pour la promotion de la santé psychique du personnel dans le cadre de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion de bureaux dans les entreprises suisses (2^e édition, corrigée). Berne et Lausanne, Promotion Santé Suisse.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, p. 281 à 342.

Martin, P. (2007). Fallbeispiele: Neue Konzepte zur Flexibilisierung der Büroarbeit. Hans Böckler Stiftung. Consulté le 14.04.2020. Disponible à l'adresse: https://www.boeckler.de/pdf_fof/96717.pdf

Nachhaltige Büros (2015). *Den ökonomischen Nutzen von nutzerorientierten und ökologisch nachhaltigen Büroumgebungen berechnen*. Consulté le 15.04.2020. Disponible à l'adresse: <http://www.nachhaltigebueros.ch/content/rechner>

Perch-Nielsen, S. et al. (2014). *Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf den Energieverbrauch und das Mobilitätsverhalten von Arbeitnehmenden*. Étude mandatée par l'Office fédéral de l'énergie (OFEN), études du KOF n° 48, EPF Zurich, KOF Swiss Economic Institute, Zurich, <http://dx.doi.org/10.3929/ethz-a-010699193>

CFF et Swisscom (éditeurs; 2013). *WorkAnywhere – Les formes de travail modernes sont synonymes de meilleure productivité, de satisfaction des collaborateurs et de décongestionnement des infrastructures de transport*. Consulté le 14.04.2020. Disponible à l'adresse: https://documents.swisscom.com/product/1000174-Internet/Documents/Worksmart/WorkAnywere_Studie/WorkAnywhere_Etude-fr.pdf

CFF (2014). *SBB eröffnet den neuen Hauptsitz in Bern Wankdorf*. Consulté le 15.04.2020. Disponible à l'adresse: <https://info24bahnnews.jimdofree.com/2014/08/15/sbber%C3%B6ffnet-den-neuen-hauptsitz-in-bern-wankdorf/>

Schulte, V., Steinebach, C., Verkuil, A., Hübenthal, S. (2020). *Studie zur Umstellung auf Home-Office in der Schweiz während der Covid19 Krise*. Consulté le 19.06.2020. Disponible à l'adresse: <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/media-newsroom/news/die-mehrheit-fuehlt-sich-wohl-im-homeoffice>

Ville de Zurich (2015). *Interpellation der FDP-Fraktion betreffend Flächenbedarf in den städtischen Verwaltungsgebäuden, Möglichkeiten für eine Senkung der Raum- und Energiekosten*. Consulté le 14.04.2020. Disponible à l'adresse: https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2015/Mai/StZH_STRB_2015_0456.html

Vischer, J. (2005). *Space meets status: Designing workplace performance*. Londres: Routledge, Taylor and Francis.

Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „Ge-MobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Forschungsbericht, 40 p. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Windlinger, L. (2012). *Effective workplaces: contributions of spatial environments and job design – A study of demands and resources in contemporary Swiss offices*. Thèse de doctorat, University College London, Londres.

Windlinger, L., Lange, S., & Cui, Y. Y. (2016). Belegungsanalysen – Auslastung von Büroarbeitsplätzen. Consulté le 06.01.2020. Disponible à l'adresse:
<https://www.zhaw.ch/storage/lsfm/forschung/transfer/2016-1-ifm.pdf>