Une partie de WorkPlace en cours

Center for People and Buildings

LE WORKPLACE GAME

Le CfPb, est un centre de recherche indépendant, basé à Delft aux Pays-Bas, dont les travaux portent sur les relations entre individus, travail et environnements de travail. Il a développé un jeu de plateau, le *WorkPlace Game*, pour faciliter l'appropriation des espaces de travail, par l'échange et la discussion.
Evi de Bruyne et Fien Thoolen, chercheurs au CfPB, nous en racontent l'histoire et nous en exposent les règles.

Vous vous rappelez la dernière fois que vous n'êtes pas parvenu à trouver une grande salle de réunion parce qu'elles étaient toutes réservées depuis des mois ? Et combien de fois avez-vous pesté parce qu'il n'y a plus de gobelets pour la machine à café et que personne ne s'est occupé d'en commander ? Et ce collègue, toujours le dernier arrivé le matin et le premier parti le soir, travaille-t-il vraiment chez lui ou se promène-t-il tranquillement en ville ? La vie de bureau est pleine de ces comportements qui agacent, de ces attitudes qui déplaisent et de ces questions qui restent sans réponse. Mais surtout, ces sujets ne sont jamais abordés ouvertement, tant il est difficile de discuter avec les collègues de ce qui touche aux comportements.
C'est pour permettre un dialogue sur ce genre de sujets sensibles, que le Center for People and Buildings (CfPB) a imaginé le *Workplace Game*. Conçu comme un outil de communication, ce jeu met les utilisateurs en situation de discuter d'une manière apaisée les règles de vie et de comportement dans l'environnement de travail et d'expliciter règles et usages généralement implicites.
Au cours de ces dernières années, nos modes de travail ont beaucoup évolué. Les avancées technologiques et une plus grande flexibilité ont fait changer la manière dont nous nous acquittons de nos tâches et les lieux où nous le faisons. Certaines entreprises

autorisent le télétravail, d'autres vous laissent libre de fixer vos propres horaires, dans d'autres encore, les espaces de bureau ont été rendus flexibles et votre poste de travail dépend de votre activité du moment. Les rapports avec nos collègues en ont été modifiés, tout comme les règles de vie au bureau.

Des situations inédites sont apparues. Par exemple : vous rentrez chez vous après une soirée avec des amis et avant de vous coucher vous vérifier votre boîte mail, juste au cas où. Vous y trouvez un message (sans réel caractère d'urgence) à propos d'un projet sur lequel vous travaillez depuis quelque temps. Vous répondez immédiatement, car vous êtes un employé modèle ? Ou vous attendez d'être au bureau le lendemain pour envoyer les renseignements demandés ?

C'est pourquoi il est indispensable de redéfinir avec vos collègues ce que vous pouvez attendre d'eux, ce qu'ils peuvent attendre de vous et déterminer quand et comment vous pouvez communiquer avec eux. Sans oublier que certains préfèrent arriver de bonne heure au bureau, d'aucuns profitent du week-end pour travailler au calme, d'autres s'en tiennent au classique neuf heures dix-huit heures, cinq jours par semaine. De son côté l'encadrement doit passer du contrôle de la présence au contrôle des réalisations et du résultat puisque les collaborateurs décident où et quand ils travaillent.

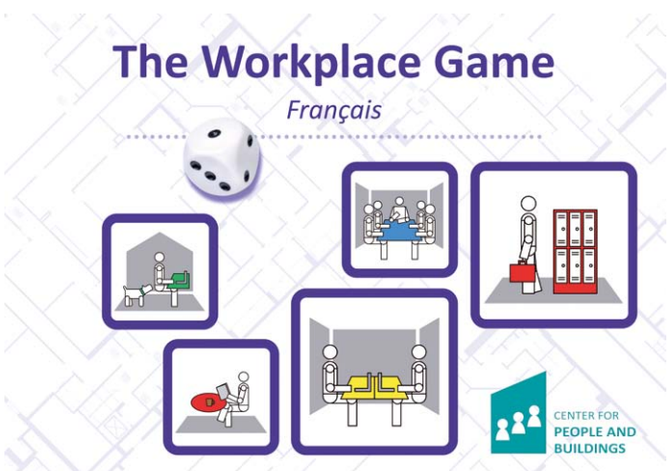
Ouvrir la discussion sur les comportements

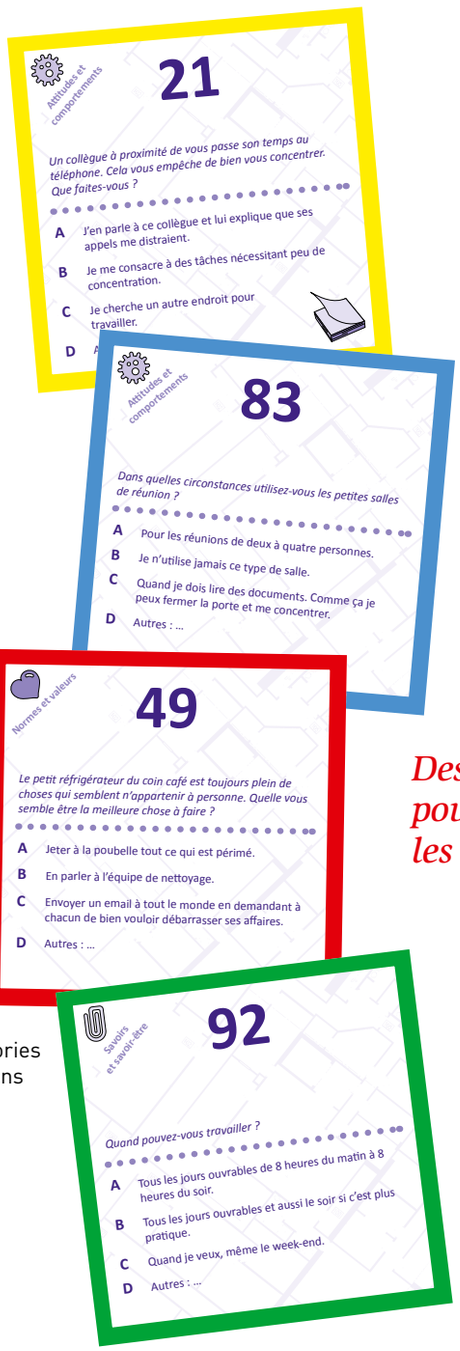
WorkPlace Game est né en 2007, quand la direction du cadastre hollandais a déménagé dans un bâtiment flambant neuf dont les espaces de travail étaient aménagés d'une manière *dynamique*. Entre autres changements, les bureaux n'y étaient pas affectés. La direction en espérait une amélioration de la communication et la collaboration entre les collaborateurs. Mais quinze jours après le déménagement, il fallut bien admettre que l'espace ne fonctionnait pas comme prévu. Chacun avait choisi un bureau, qui était devenu « son bureau », tout comme auparavant. Le CfPB avait, alors, une équipe sur place qui faisait des observations, pour une étude sur la conduite du changement au Cadastre. Elle fut alors chargée de réfléchir à la manière dont on pourrait *rectifier le tir*. L'objectif était de convaincre les collaborateurs d'utiliser l'espace d'une manière dynamique sans, bien sûr, remettre à chacun un exemplaire d'un règlement intérieur, avec présentation PowerPoint et listes de *Faites* et *Ne faites pas*. Une démarche unilatérale, culpabilisante et autoritaire était, très probablement, vouée à l'échec. Il s'agissait, tout au contraire, d'impliquer les collaborateurs, leur faire prendre conscience des comportements à problème pour, ensuite, ouvrir la discussion avec eux sur la manière d'y remédier. La solution proposée serait, ainsi, plus facilement acceptée par le groupe qui en comprendrait les tenants et les aboutissants. Il fallait, donc, un outil pour initier des discussions ouvertes et amener les collaborateurs à réfléchir sur leur propre attitude comme sur celle des autres.

Le *WorkPlace Game* a, alors, été imaginé pour faciliter l'échange sur les comportements des uns et des autres dans les nouveaux espaces ; la prise de conscience et la confrontation des expériences et des points de vue ; l'acceptation de la nécessité d'une évolution des comportements ; le partage des mêmes valeurs et l'élaboration en commun de règles de vie pour les nouveaux espaces de travail.

***Workplace* est un jeu de plateau pour quatre à six personnes.** Les joueurs jettent un dé qui détermine le déplacement de leur pion dans l'espace de bureau figuré sur le plateau. À chaque case correspond une carte-question. Par exemple : *Les grandes salles de réunion sont toujours toutes réservées longtemps à l'avance mais sont occupées seulement par quelques personnes. Vous cherchez une salle pour huit personnes pour l'heure qui suit. Que faites-vous ?* Une série de réponses possibles sont proposées (mais toujours avec case *Autres (à préciser)*. Pour que chacun puisse exposer son point de vue et écouter celui des autres, dans un premier temps les joueurs explicitent tour à tour leur réponse. S'ouvre ensuite une phase de discussion au cours de laquelle la table recherche à rapprocher les points de vue pour dégager, si possible, une réponse de consensus.

Il y a 120 cartes-questions, correspondants à autant de situations possibles observées dans quatre types d'espaces : espaces de travail, espaces de réunion, espaces support (cafétéria, reprographie, archives, bibliothèque), autres. Dans chaque type, les questions sont classées en trois thèmes : valeurs et normes (*que pensez-vous de… ?*), savoirs et savoir-être (*que savez-vous de… ?*), attitudes et





Les quatre catégories de cartes-questions

comportements (*que faites-vous si… ?*). En une partie, qui dure une heure, on ne peut évidemment pas répondre aux 120 cartes-questions. Le jeu s'adapte par conséquent au contexte dans lequel il est utilisé et une présélection des questions peut (doit) être effectuée en fonction des thèmes vers lesquels il est souhaitable d'orienter les échanges.

Le jeu, qui avait été originellement conçu pour un problème particulier du cadastre hollandais, a évolué et les cartes-questions abordent la majorité des problèmes de la vie, collective et individuelle, au bureau. On peut jouer à *Workplace* durant la phase de conception d'un nouvel espace, pour identifier les besoins et les souhaits des équipes. Cela peut être une source d'informations précieuse pour les architectes et les aménageurs. On peut jouer à *Workplace* avant le déménagement vers un espace à l'aménagement différent pour faire découvrir aux collaborateurs ce qui va changer et quel impact cela pourrait avoir sur leur vie quotidienne. Mais on peut aussi jouer à *WorkPlace* en dehors de tout changement majeur, pour régler les problèmes crées par les comportements et attitudes individuels ou de groupe. À noter que pour assurer le bon de déroulement de la partie, fluidifier les échanges et, rédiger le compte-rendu final de la session, la présence d'un ou plusieurs animateurs/modérateurs dûment formés est strictement nécessaire. Depuis que le jeu a été lancé, plus de 150 entreprises aux Pays-Bas et en Belgique l'ont utilisé dans sa version néerlandophone. Une version anglaise et une version française du jeu ont été développées. Avec ses partenaires, le CfPB a fait plus que traduire le jeu, il l'a adapté pour prendre en compte les spécificités culturelles nationales. Cette base de données internationale permettra d'analyser plus finement les différences de comportement entre pays et, peut-être à l'avenir, *WorkPlace Game* pourra-t-il aider à résoudre les conflits d'origine transculturelle.

Des animateurs pour débriefer les sessions

Evi De Bruyne et Fien Thoolen (adapté de l'anglais par Office et Culture) ■

Pour en savoir plus

Center for People and Buildings
Evi De Bruyne - e.debruyne@tudelft.nl
www.cfpb.nl

Partenaire pour la France - HR&D
Blandine Bréchignac - hr.d@sfr.fr
Colliers International France
(ex AOS Groupe) et Haworth France
utilisent WorkPlace Game