

# 10 pratiques inspirantes pour réussir la transition vers des postes de travail non attribués

Par : Le [Centre d'expertise national de la gestion du changement en milieu de travail](#) de SPAC

Publié le 15 novembre 2024

Vous pouvez consulter la [version anglaise de cet article](#).

Cet article se décline en deux parties : les 5 premières pratiques inspirantes portent sur les [stratégies du milieu de travail et d'utilisation de l'espace](#), les 5 pratiques suivantes sont relatives à [la gestion du changement](#).

## Pratiques portant sur les stratégies du milieu de travail et d'utilisation de l'espace

### 1. Choisir le moment opportun

Le choix du moment est un facteur essentiel dans la mise en œuvre de postes de travail non attribués, car il détermine la facilité avec laquelle les employés peuvent s'adapter au changement et si cela répond aux besoins réels de l'organisation. La **réduction de l'espace** et l'**augmentation importante du nombre d'employés** sont les principaux facteurs qui justifient généralement le passage à des postes de travail non attribués. Lorsque l'un ou l'autre de ces éléments est présent, il crée une pression sur l'espace, donnant à l'organisation une raison claire et pratique de repenser l'attribution des espaces de travail, puis permettant aux employés de comprendre la nécessité et les avantages du changement.

Suivre l'utilisation de l'espace et analyser des données sur celle-ci sont essentiels pour justifier le moment et la nécessité de passer à des postes de travail non attribués. Cette approche permet non seulement de faciliter la prise de décisions, mais aussi de rassurer les employés quant à leurs besoins en matière d'espace de travail, ce qui facilite la transition.

Sans raison apparente pour le changement, les employés peuvent le considérer comme inutile ou perturbateur, ce qui peut entraîner une **résistance et une baisse du moral**. Cela peut avoir un impact négatif sur la productivité, car les employés ont l'impression que leurs préférences et leurs habitudes en matière d'espace de travail sont modifiées sans motif valable, c'est pourquoi le choix du moment et la transparence sont essentiels à la réussite.

## **2. Former des alliances stratégiques**

Établir des alliances solides avec les groupes clés de l'organisation - installations, sécurité, technologie de l'information, gestion de l'information, ressources humaines et santé et sécurité au travail - est essentiel pour une transition sans heurt vers des postes de travail non attribués.

Les services des biens immobiliers et de la gestion des locaux sont souvent à la tête de ce type d'initiative, chaque groupe jouant un rôle de soutien essentiel, comme l'équipe de la SST qui adapte les protocoles de sécurité pour les espaces partagés, l'équipe de la sécurité qui ajuste les contrôles d'accès et l'équipe de la technologie de l'information qui assure une connectivité transparente.

## **3. Explorer de nouvelles façons d'utiliser l'espace**

Les postes de travail non attribués peuvent aider à maximiser l'espace en récupérant les postes de travail et les bureaux laissés vacants quotidiennement pour diverses raisons, mais sachez que la création d'un espace de travail véritablement fonctionnel ne se limite pas à retirer les noms des bureaux et à dépersonnaliser les postes de travail. L'objectif est de passer de l'optimisation de l'espace à l'amélioration de sa fonctionnalité.

Pour y parvenir, il faut mettre en place des [stratégies d'utilisation](#) créatives telles que le voisinage, les systèmes de réservation, le rangement personnel et le zonage acoustique pour permettre aux employés de travailler en collaboration et faciliter la concentration. L'adaptation de ces solutions aux différents styles de travail rend le modèle non attribué plus adaptable et plus favorable. En alignant les stratégies sur les besoins des utilisateurs et en matière d'espace, vous créez un environnement où les employés peuvent travailler efficacement.

## **4. Envisager des options à faible intensité sensorielle pour répondre aux divers besoins**

Les salles à faible intensité sensorielle constituent une tendance émergente dans l'aménagement des bureaux. Elles sont conçues pour aider les employés qui requièrent un environnement plus calme et moins stimulant. Bien qu'ils en soient encore aux premiers stades de l'expérimentation, ces espaces ont déjà suscité l'intérêt de plusieurs ministères, qui y voient un moyen d'améliorer l'inclusion, le bien-être et l'expérience générale en milieu de travail. La mise à l'essai d'une zone à faible intensité sensorielle dans votre espace démontre votre engagement à répondre aux divers besoins des employés, en offrant un lieu de retraite tranquille pour le travail nécessitant de la concentration ou se détendre.

Si vous mettez en place ce type d'espace, il est essentiel de mener des recherches approfondies. Mobilisez et collaborez avec vos comités responsables de l'équité, de la diversité

et de l'inclusion, avec les groupes responsables de l'accessibilité ainsi que les représentants de la santé et de la sécurité au travail. Commencez par un projet pilote à petite échelle, que vous adapterez au fil du temps en fonction des réactions et de la demande, afin de vous assurer que l'espace répond aux besoins des employés et s'aligne sur les objectifs généraux d'un environnement de travail habitant.

## **5. En cas d'attribution partielle : favoriser la dépersonnalisation et l'accès prioritaire**

Lorsqu'il n'est pas possible de mettre en place un milieu de travail entièrement non attribué et que certains rôles ou certaines fonctions nécessitent un espace de bureau dédié, il convient d'envisager un **accès prioritaire** plutôt qu'une attribution permanente afin que ces espaces restent accessibles pour d'autres lorsqu'ils ne sont pas utilisés. Chaque organisation peut déterminer qui a accès à ces espaces, qu'ils soient limités à une équipe ou ouverts à tous les employés de l'étage.

Le maintien d'espaces dépersonnalisés - c'est-à-dire sans clé, ni plaque, ni objet personnel - est un compromis acceptable pour conserver un bureau. Il permet également de garantir l'accès à ces postes de travail et à renforcer l'idée que l'espace est une ressource partagée. En considérant ces attributions comme adaptables et temporaires, on aide les équipes à se préparer à de futures transitions, comme adopter un modèle entièrement non attribué au fil du temps.

## **Pratiques relatives à la gestion du changement**

### **6. Élaborer un plan d'action pour le leadership**

Il est crucial d'avoir un plan d'action pour les cadres et les gestionnaires de votre organisation afin qu'ils comprennent et adoptent le changement, et puissent le véhiculer auprès de leurs équipes.

Les deux principaux objectifs de ce plan sont de s'assurer que les leaders :

- comprennent et acceptent le changement, et qu'ils surmontent leur résistance personnelle;
- soient outiller à l'avance pour relayer l'information et soutenir leurs équipes.

Le plan d'action inclura entre autres des activités d'information et des mises à jour régulières, qui seront communiquées par votre [parrain de projet](#).

## **7. Utiliser un étage projet pilote pour affiner le plan de gestion du changement**

Transformer un de vos étages actuels en un espace de travail avec des postes de travail non attribués, en y intégrant certaines des stratégies d'utilisation tirées du [Guide SWAG](#), comme la création de voisinages ou de zones tranquilles, enrichira considérablement votre plan de gestion du changement.

Vous pourrez évaluer le déroulement de l'intégration de l'espace et la compréhension du personnel des nouveaux comportements à adopter. En mettant à l'essai vos outils, guides et formations auprès d'un groupe restreint, vous pourrez obtenir de la rétroaction plus facilement et vous assurer de leur efficacité. Cela vous permettra également d'identifier et de résoudre les irritants avant l'ouverture officielle.

Un tel espace peut également faire partie de votre cadre de formation des employés. Vous pourriez accorder, par exemple, une période d'essai de deux semaines à chaque direction générale.

## **8. Promouvoir l'expérimentation tout en gérant les attentes**

Dans votre plan de gestion du changement, faites la promotion de l'importance de mettre à l'essai et de faire l'expérience d'un environnement non attribué.

En traitant cette transition comme une expérience, vous ouvrez la porte au dialogue et rassurez les employés : ils pourront essayer, s'exprimer, et constater que l'équipe de projet est ouverte à faire des ajustements. Vous devez prévoir des mécanismes de rétroaction pour que les employés puissent s'exprimer.

Il faut cependant gérer les attentes de manière réaliste avec cette approche. Les gens doivent s'attendre à une période de 3 à 6 mois avant de voir des ajustements s'opérer, et ce ne sont pas toutes les demandes qui seront traitées.

Le but est de mettre la table quant à l'importance de collaborer afin de pouvoir offrir une expérience de travail positive pour tous.

## **9. Miser sur des messages axés sur l'esprit de communauté**

Intégrez des messages sur l'esprit de communauté et le vivre ensemble tout au long de votre plan de gestion du changement. Rappelez au personnel l'importance de penser aux autres dans des espaces partagés, soit de faire attention aux niveaux de bruit, au nettoyage des points de travail, aux odeurs, et à respecter les horaires pour les salles réservées.

En soulignant l'importance de la communauté et du respect mutuel, on vise une expérience de travail agréable pour tous, mais aussi à réduire le nombre de plaintes sur ce genre de comportement.

Songez à engager vos équipes des ressources humaines et de la résolution de conflits informels dans ce dossier, puisqu'il relève aussi du programme de valeurs et éthique de l'organisation.

## **10. Augmenter la fréquence et diversifier les activités à l'approche du lancement**

À l'approche de la mise en place des points de travail non attribués, vous devrez intensifier vos activités de gestion du changement. Les quatre semaines qui précéderont votre lancement sont un moment clé. Utilisez tous les canaux à votre disposition pour éduquer et informer les employés, car leur attention est maximale à ce moment et cela aura un impact direct sur une utilisation appropriée du nouvel espace.

Planifiez des visites guidées et des séances de questions et réponses, distribuez la boîte à outils des employés, tenez des activités de formation. Assurez-vous également que les gestionnaires relayent les informations et sont engagés dans ce sprint final vers la mise en œuvre. Cela nécessitera un certain investissement de temps de la part des équipes de projet et de gestion du changement, élément à considérer dans le calendrier de lancement.

Pour plus d'idées d'activités, consultez le [Programme en boîte de gestion du changement](#).