

# Repenser notre façon de travailler au sein du gouvernement du Canada

Centre d'expertise national de la gestion du changement en milieu de travail

Juillet 2025



Public Services and  
Procurement Canada

Services publics et  
Approvisionnement Canada

Canada

# Ordre du jour

---

- **Introduction**
- **Contexte des milieux de travail fédéraux**
  - Travail hybride
  - Réduction du portefeuille
  - Produit minimum viable
  - Résoudre le problème
- **Quelles sont les solutions pour le milieu de travail ?**
  - Modernisation
    - Milieu de travail GC (MTGC)
    - Milieu de travail axé sur les activités (MTAA)
    - Places non attribués
  - Optimisation
  - Co-location
- **Les personnes d'abord**
  - L'expérience en milieu de travail
  - Stratégies de soutien
- **Questions**



# Contexte et contraintes des milieux de travail fédéraux

---

## Travail hybride

- La pandémie a accéléré certains des facteurs favorisant le travail flexible.
- Mandat du SCT pour la présence prescrite au bureau  
[Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail - Canada.ca](#)

## Plan de réduction du portefeuille de bureaux du gouvernement du Canada

- Le budget 2024 a mandaté SPAC de réduire le portefeuille de bureaux de 50 % d'ici 2034.
  - Économies prévues : 4,4 milliards de dollars
  - Contribuer aux objectifs en matière de logement
  - Réduire l'empreinte environnementale[Plan de réduction du portefeuille de locaux à bureaux du gouvernement du Canada - GCpedia](#)

## Produit minimum viable

- Cadre permettant de prendre des décisions intelligentes et rentables lors de l'investissement dans des espaces de bureaux.
  - donner la priorité aux investissements dans les bâtiments qui restent dans le portefeuille
  - limiter les dépenses dans les espaces dont l'aliénation est prévue
  - Réutiliser et recycler avant d'acheter du neuf[Produit minimum viable - GCpedia](#)

# Résoudre le problème

Comment intégrer le travail hybride dans des espaces de bureau majoritairement traditionnels, tout en réduisant de moitié notre portefeuille immobilier et en augmentant la présence au bureau ?

La réponse consiste à **repenser la manière dont nous utilisons l'espace**, et non la quantité dont nous disposons.

**Travail hybride**

+

**Des bureaux plus petits**

+

**Investissements minimums**

=

**Priorité à la flexibilité**

# Quelles sont les solutions pour le milieu de travail ?

Les solutions pour le milieu de travail sont des moyens d'améliorer la façon dont nous travaillons et l'endroit où nous travaillons. Elles comprennent l'espace physique, la technologie que nous utilisons et, surtout, la manière dont cet espace est utilisé au quotidien. L'objectif est de créer des environnements flexibles, efficaces et centrés sur les personnes, qui permettent de travailler à la fois au bureau et à distance.



## Modernisation

Mise à jour complète des bureaux pour répondre aux normes GCworkplace.



## Optimisation

Améliorations stratégiques des espaces existants, principalement par le biais de sièges non attribués et d'une adaptation fonctionnelle.



## Cohabitation

Partage d'espaces entre ministères afin d'améliorer la collaboration et de réduire l'empreinte globale du portefeuille.

## Objectif commun :

Tous les parcours partagent l'objectif de passer d'une allocation d'espace fixe à une utilisation flexible de l'espace, sous l'impulsion des avancées technologiques, des modèles de travail hybrides et de la recherche de l'efficacité et de la durabilité.

# Modernisation

---

La modernisation des espaces de travail permet d'adapter les bureaux aux normes du **Milieu de travail GC** et de créer des environnements flexibles et collaboratifs qui permettent aux employés de choisir l'espace adapté à leurs activités professionnelles tout en prenant en charge les modèles de travail hybrides.

 **Milieu de travail GC** est conçu pour le **Travail axé sur les activités**

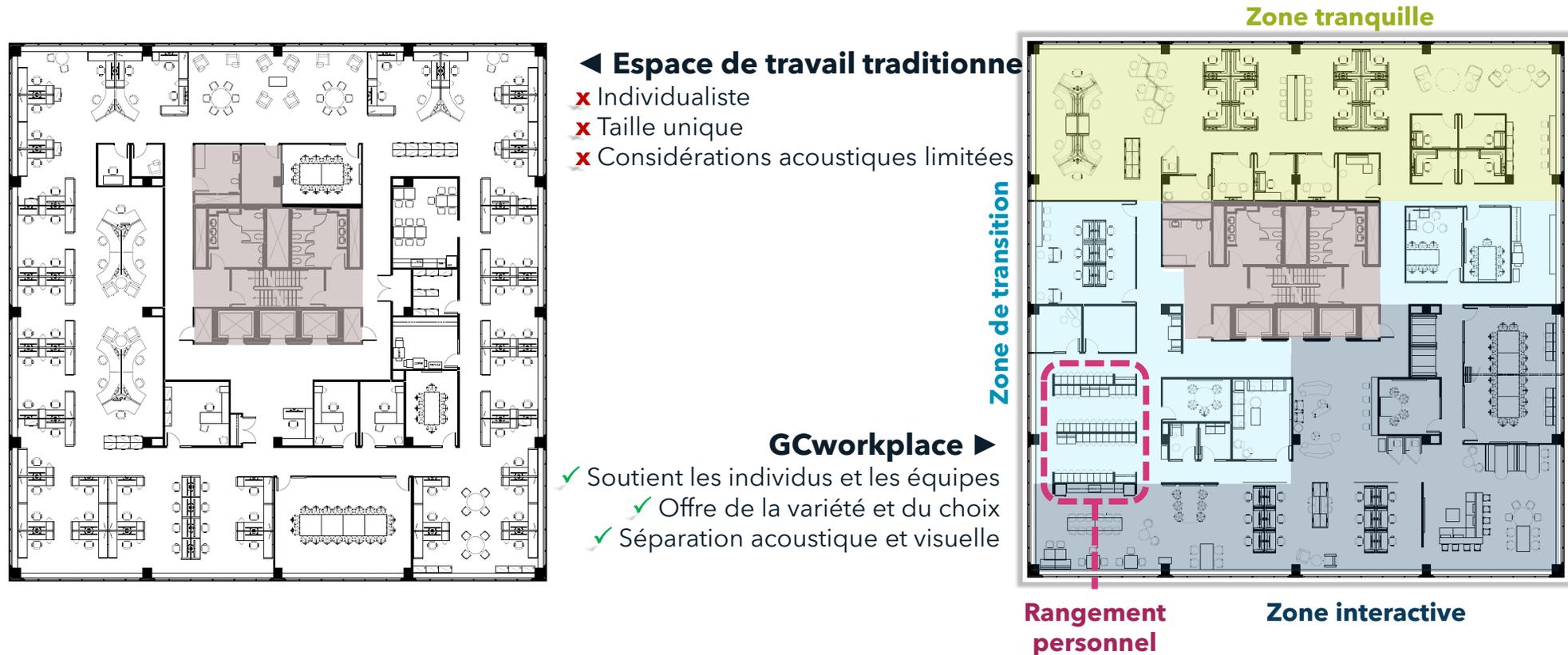
C'est la norme de conception des espaces de bureaux à usage général du gouvernement du Canada. Il s'agit d'une stratégie de conception d'un milieu de travail moderne, efficace et inclusif qui favorise un mode de travail flexible.

Il s'agit d'un mode de travail flexible qui offre à tous les employés un accès égal à une variété de points de travail et l'autonomie de choisir les paramètres optimaux pour leurs tâches et fonctions.

 [Courte vidéo sur le travail axé sur les activités](#)

# Qu'est-ce qui différencie le Milieu de travail GC ?

Le Milieu de Travail GC est basé sur les leçons tirées d'initiatives précédentes, comme le Milieu de Travail 2.0, et sur des recherches concernant les tendances mondiales en matière du milieu de travail. Les principales différences sont l'introduction de **zones acoustiques, d'une variété de points de travail** et de **rangement personnel centralisé** qui, ensemble, créent un écosystème dans le milieu de travail.



Pour plus d'informations, consultez le [guide de conception du Milieu de travail GC](#).

# Qu'est-ce qu'un point de travail ?

Le Milieu de travail GC offre une large gamme de points de travail, qui prennent en charge diverses activités en milieu de travail, afin de permettre à l'utilisateur d'être flexible. Les points de travail varient d'un poste de travail individuel ouvert à un siège dans une salle de projet fermée. Le Milieu de travail GC offre un rapport de presque 2:1 entre les points de travail et les occupants\*.



## POINT DE TRAVAIL

Tout endroit à l'intérieur d'un milieu de travail GC à partir duquel quelqu'un peut travailler.

**vs.**

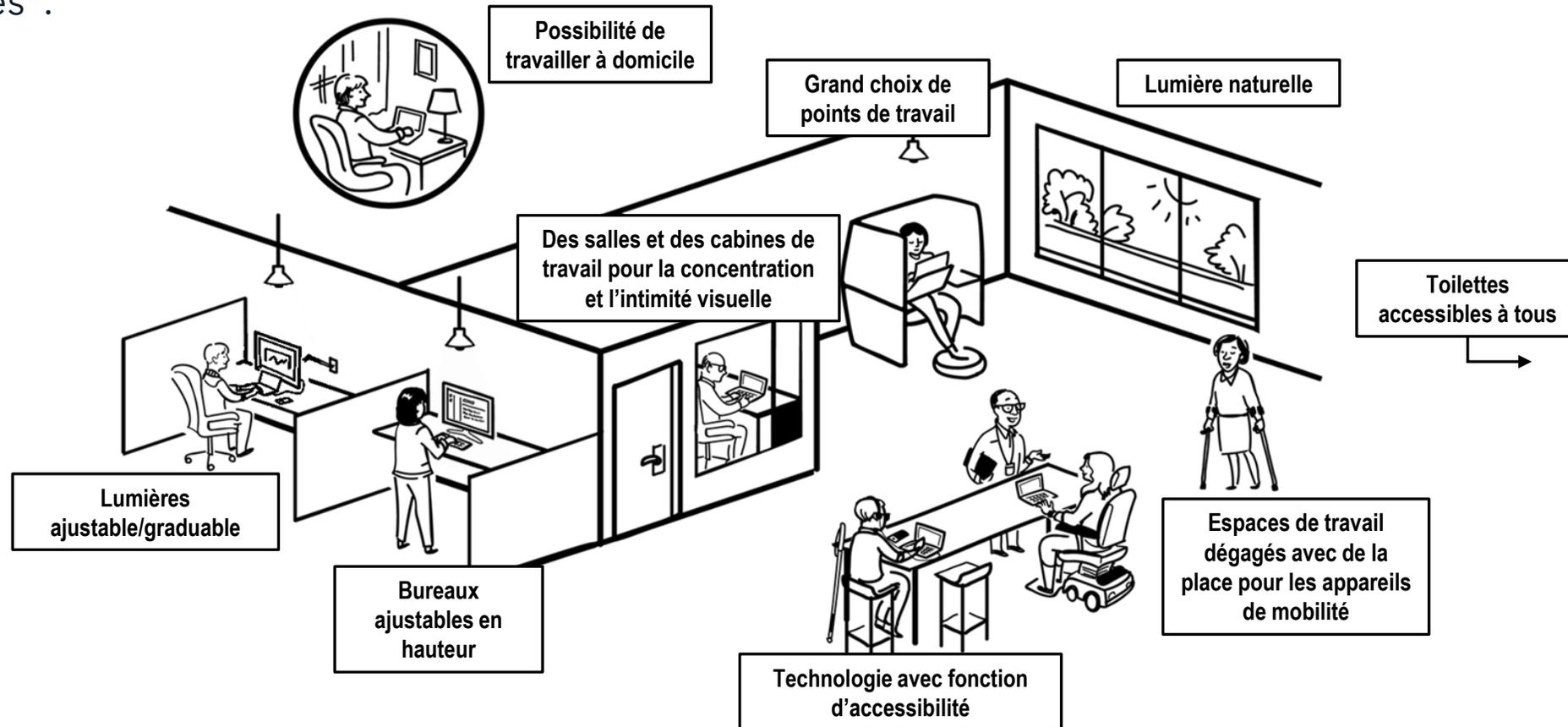
## POSTE DE TRAVAIL

Un type de point de travail (individuel ouvert) au sein d'un milieu de travail GC.

\*La quantité et la distribution idéales des points de travail sont déterminées par la [programmation fonctionnelle](#) et le [manuel de planification de l'espace du milieu de travail GC](#).

# Ce qui rend le Milieu de travail GC accessible et inclusif

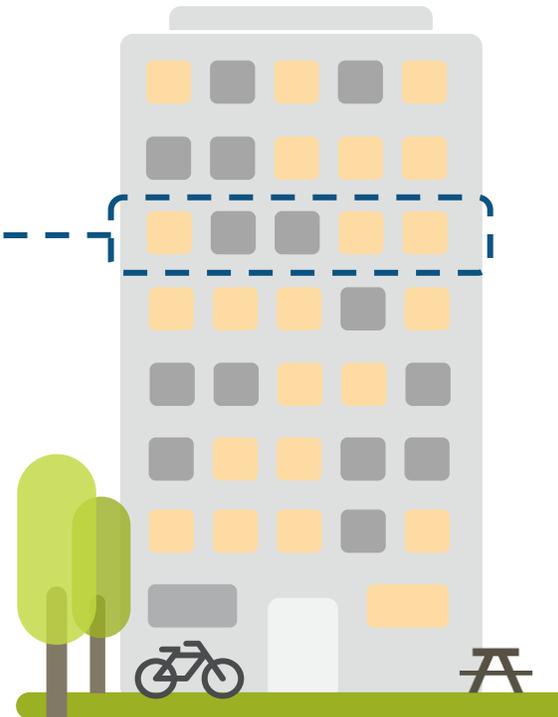
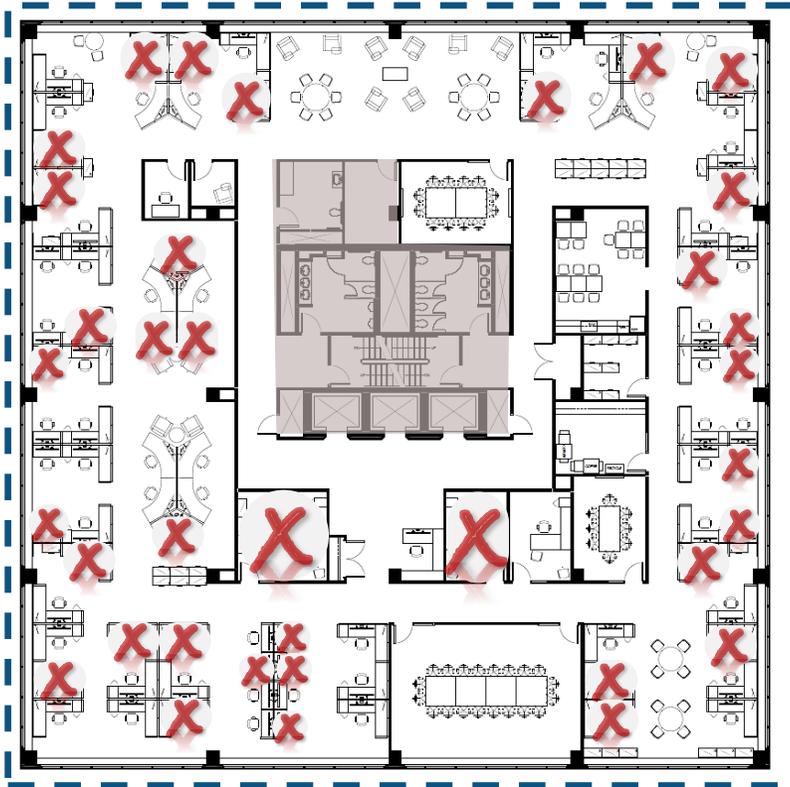
En plus d'adhérer aux dernières normes d'accessibilité en matière d'environnement bâti, le milieu de travail GC offre à ses utilisateurs une **variété** et un **choix** pour soutenir un large éventail de capacités physiques et cognitives\*.



[\\*Consultez le document Accessibilité et inclusivité dans le milieu de travail GC \(en anglais\).](#)

# Pourquoi l'utilisation traditionnelle des bureaux n'est-elle plus efficace ?

Les observations faites avant la pandémie ont révélé un taux de postes vacants en moyenne de 40 % dans l'utilisation des bureaux, quel que soit le jour ou l'heure. Avec un modèle de travail hybride, cette utilisation inefficace de l'espace - souvent appelée « **effet fromage suisse** » - est amplifiée.



Voici [une vidéo amusante](#) (en anglais) sur l'utilisation inefficace de l'espace.

Ces inefficacités d'espaces sont ensuite multipliées à chaque étage de chaque bâtiment...

# Comment les places non attribuées optimisent-elles l'utilisation du milieu de travail ?

L'optimisation ne consiste PAS à densifier l'espace, mais à comprendre qu'avec le travail hybride, les postes vacants quotidiennes régulières et l'utilisation d'espaces non attribués, le milieu de travail GC peut desservir une **population** plus importante que son **objectif d'occupation**.



## OCCUPANTS

Les personnes physiquement présentes sur le lieu de travail à un moment donné.

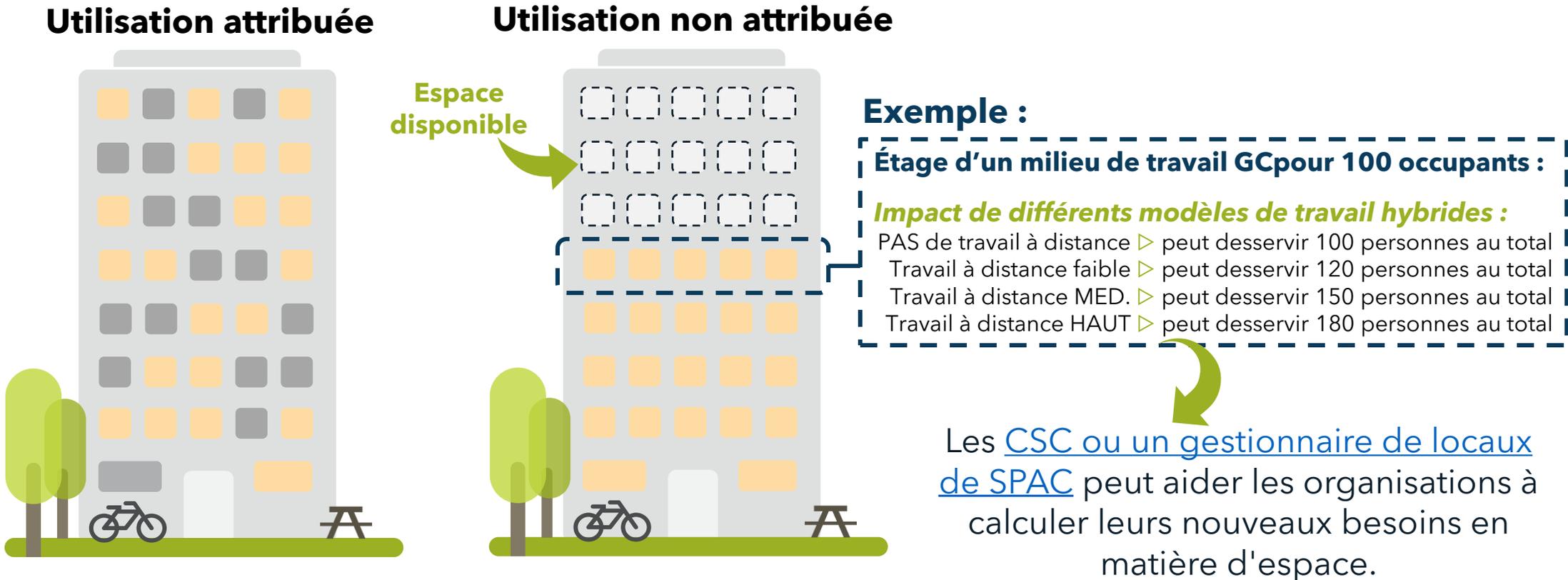
**VS.**

## POPULATION

Toutes les personnes qui ont reçu l'accès et la permission d'utiliser le lieu de travail en question.

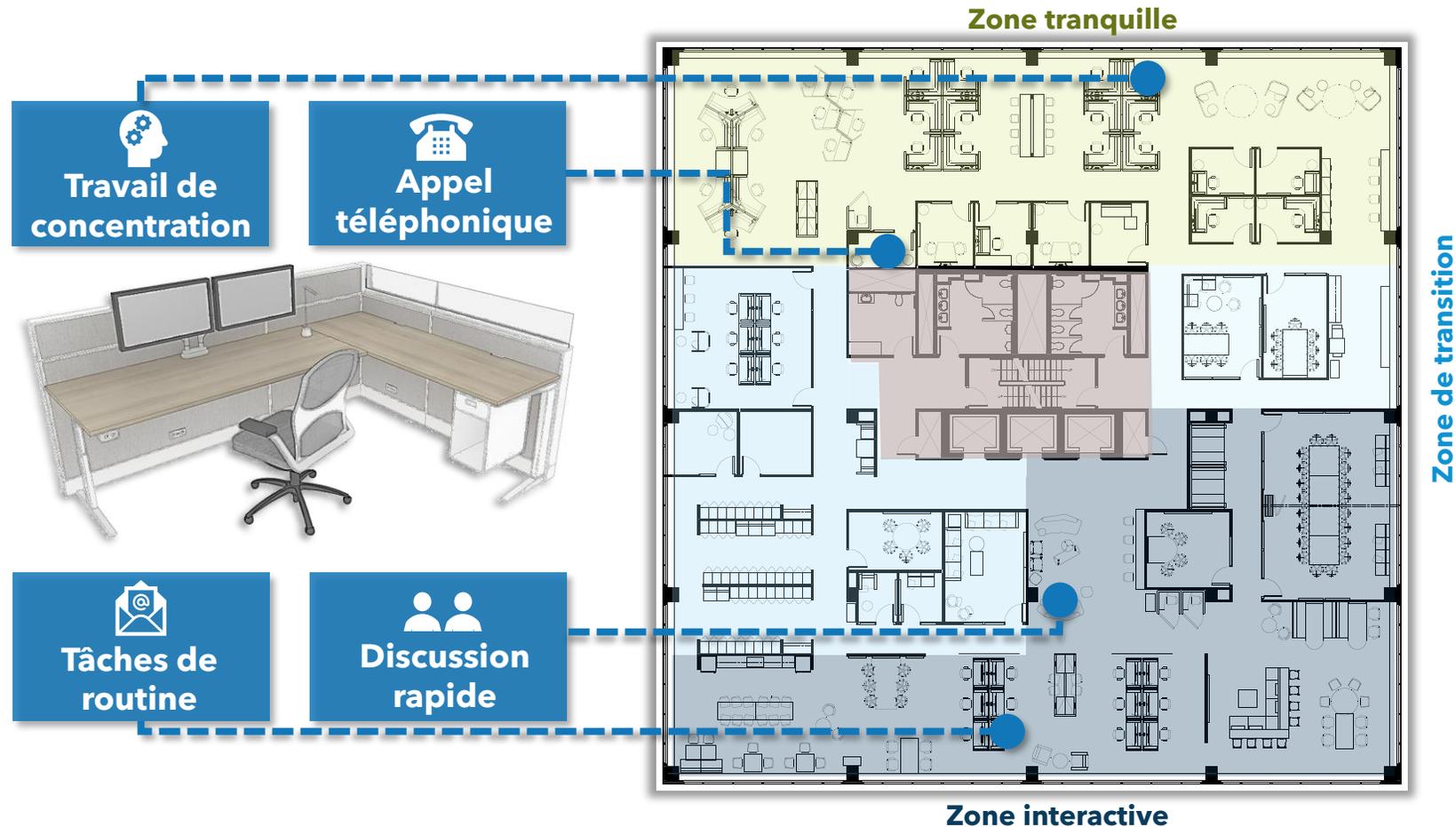
# Comment cela permet-il de "d'ajuster" le portefeuille ?

Grâce à la combinaison de **places non attribués** et d'un **modèle de travail hybride**, dans lequel un pourcentage d'employés travaille à distance à tout moment, le portefeuille peut être **optimisé** (ajusté), éliminant ainsi l'effet "fromage suisse" à grande échelle.



# Comment fonctionne le travail axé sur les activités ?

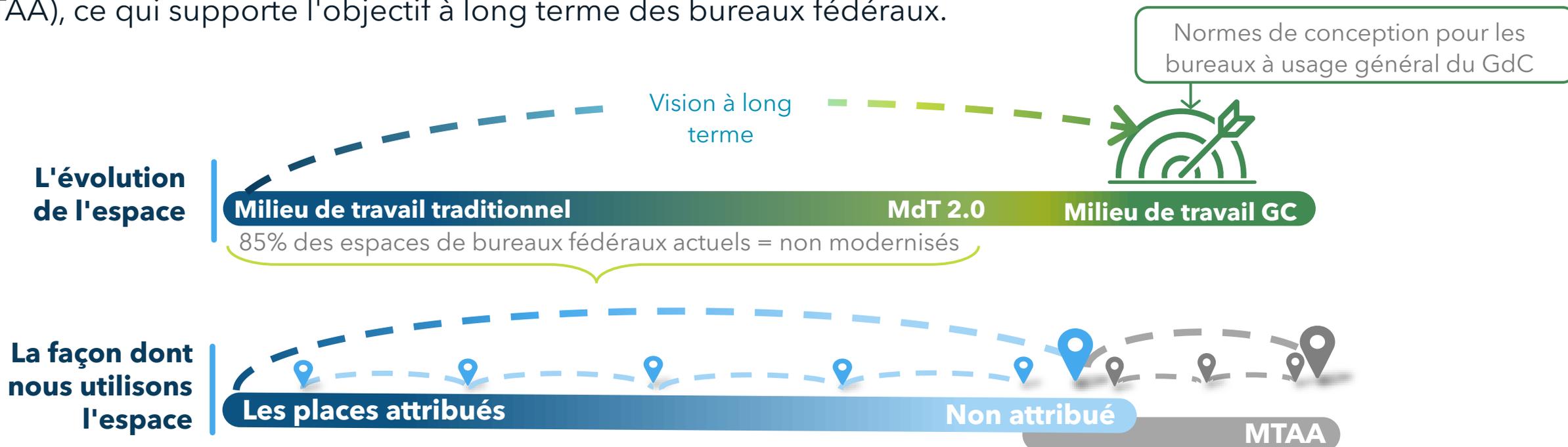
Avec le travail axé sur les activités, nous pouvons pousser le concept de places non attribués à un niveau supérieur. Les employés peuvent se détacher d'un endroit spécifique et accéder à tout un **écosystème** d'espaces de travail pour trouver ce qui convient le mieux à leurs fonctions, à leurs tâches et à leurs préférences personnelles.



Ce concept convient mieux aux milieux de travail modernes qui offrent une variété de points de travail.

# L'évolution du milieu de travail

Puisque la plupart des bureaux fédéraux ne sont toujours pas modernisés, il est **prioritaire d'optimiser l'utilisation de l'espace existant**. Les places non attribuées est une approche qui permet de récupérer les bureaux sous-utilisés, d'améliorer l'efficacité tout en aidant les employés à s'adapter au travail axé sur l'activité (TAA), ce qui supporte l'objectif à long terme des bureaux fédéraux.



Compte tenu des fonds limités, la transition vers des places non attribuées, même dans un environnement traditionnel, sera l'approche la plus courante.

# Optimisation de l'espace

L'optimisation du milieu de travail améliore la fonctionnalité et l'efficacité des espaces de bureau existants. Pour ce faire, l'accent est mis sur la mise en œuvre de **places non attribués**, la réaffectation des espaces et des améliorations ciblées afin de favoriser une meilleure utilisation de l'espace dans les environnements traditionnels.

## Activités obligatoires :

### 1. Définir des stratégies d'utilisation

Établir des voisinages, des accès spéciaux, un zonage acoustique, des casiers et des stratégies de réservation pour permettre l'attribution de places non attribuées.

### 2. Dépersonnaliser

Procéder à un nettoyage des biens personnels et professionnels à l'échelle du bureau et adopter une politique de bureau propre pour tous les points de travail.

### 3. Gérer le changement

Identifier des ressources à l'interne pour communiquer et gérer les changements pour les employés afin d'assurer une transition réussie.

## Si des fonds sont disponibles pour investir :

### 4. Centraliser le rangement personnel

Dans la mesure du possible, retirer les tours de rangement des postes de travail et les centraliser pour encourager l'utilisation non attribuée.

### 5. Réutiliser l'espace

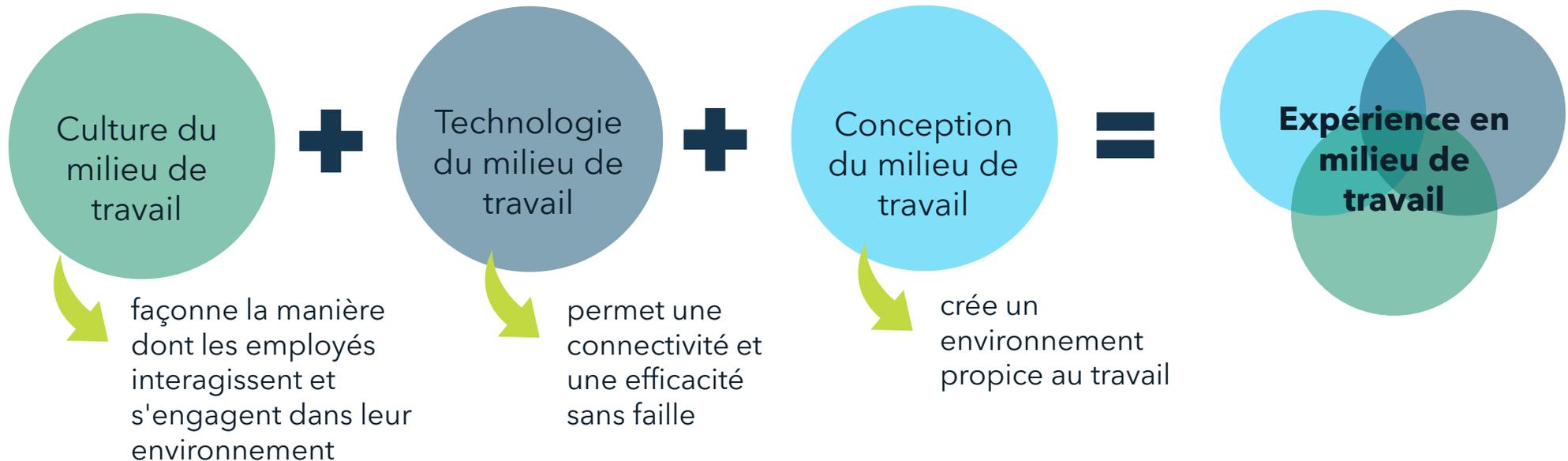
Les grands bureaux peuvent devenir de petits espaces de réunion, et les petites pièces peuvent devenir des cabines téléphoniques ou des salles de discussion.

### 6. Moderniser le mobilier et la technologie

Modernisez les chaises de travail et la hauteur des surfaces de travail afin d'améliorer l'ergonomie et la flexibilité. Modernisez la technologie des postes de travail afin que tous les utilisateurs puissent facilement connecter leurs outils.

# Priorité aux personnes : l'expérience en milieu de travail

Une expérience positive dans le milieu de travail se traduit par une plus grande satisfaction des employés, une meilleure productivité et une plus grande fidélisation. Lorsque les employés se sentent soutenus, valorisés et engagés, ils sont plus motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes.



Donner la priorité à l'**expérience souhaitée en milieu de travail** aide les organisations à créer un milieu de travail fonctionnel, sans friction et favorable qui s'aligne sur les objectifs de l'entreprise.

# Stratégies pour la fonctionnalité du milieu de travail

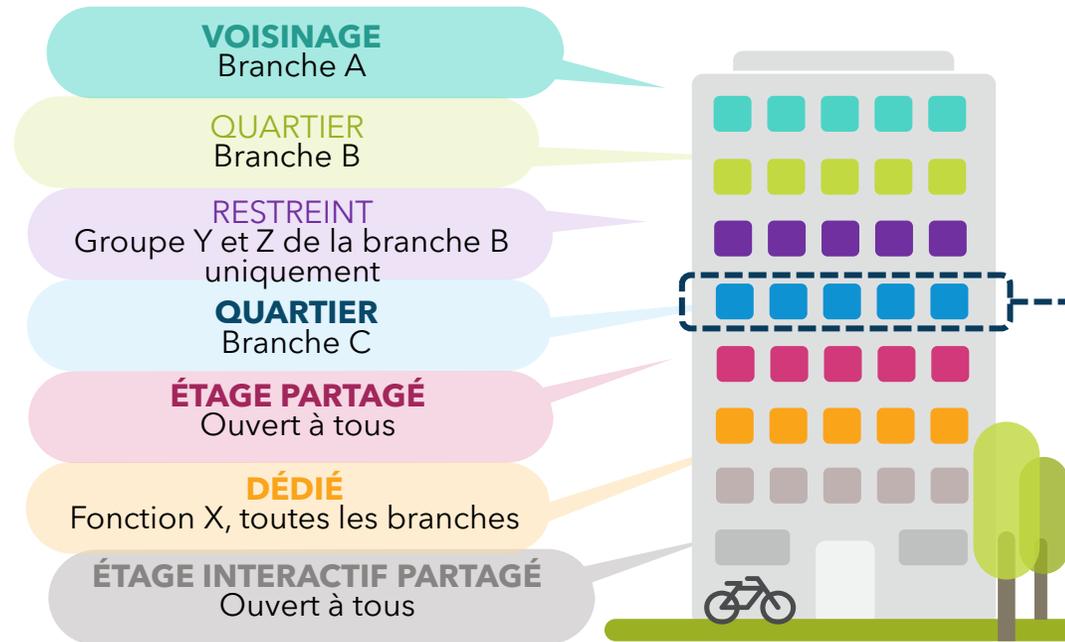
Le succès de votre milieu de travail dépendra fortement des stratégies d'utilisation suivantes. Il a été observé que ces stratégies jouent un rôle important dans l'expérience des employés en milieu de travail et peuvent avoir un impact considérable sur la fonctionnalité du milieu de travail.



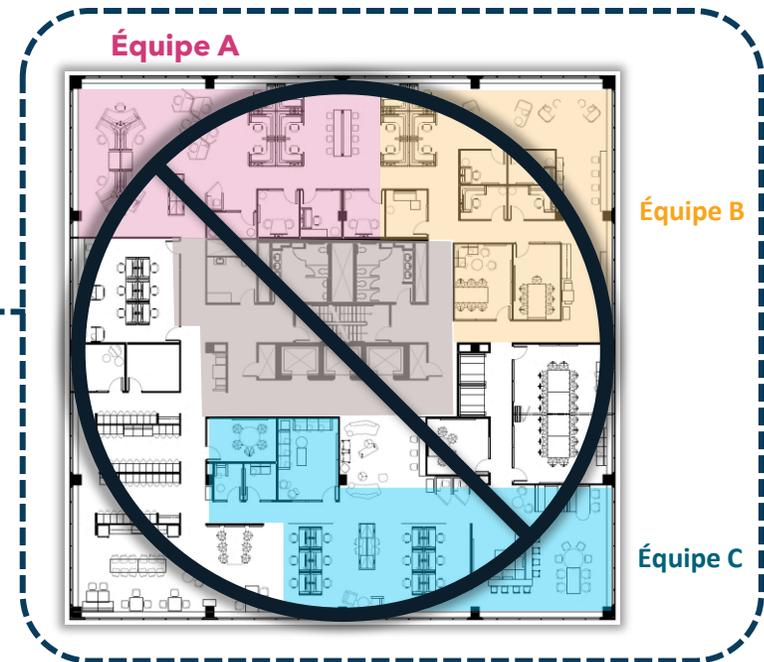
# Stratégie de voisinage

Si le choix et la flexibilité sont excellents, trop de choix dans la localisation peut conduire à la perte d'un sentiment d'appartenance, en particulier pour le milieu de travail principal d'une personne. La mise en œuvre d'une stratégie de voisinage favorise la cohésion de l'équipe et crée un sentiment de familiarité, tout en offrant une grande variété et un large choix.

## Quartiers par étage



## Microquartiers (non recommandé)



# Stratégie d'accès spéciaux

Dans un milieu de travail axé sur l'activité, tous les points de travail doivent être **partagés par défaut** afin d'offrir une flexibilité maximale à tous les utilisateurs. Cependant, certaines circonstances basées sur des activités ou des fonctions spécifiques - et non sur des titres ou des niveaux - peuvent nécessiter un accès prioritaire temporaire/permanent ou un accès dédié pour des équipes ou des individus.



## ÉQUIPEMENT SPÉCIAL / LIGNES PHYSIQUES

ex : terminal ISGC

## ACCÈS PRIORITAIRE

ex : utilisation prioritaire par les cadres supérieurs

## FONCTION SPÉCIFIQUE

ex : coordonnateur du milieu de travail

## ZONE SÉCURISÉE

ex : suite sécurisée au sein d'un étage sécurisé

# Zonage acoustique

Les zones acoustiques sont conçues pour s'adapter à différents styles de travail en gérant les niveaux sonores dans l'espace de travail. Elles offrent des espaces dédiés au travail concentré et silencieux, ainsi qu'aux activités collaboratives ou conversationnelles. Cela permet de réduire les distractions, d'améliorer la productivité et d'accroître le confort des employés dans un environnement où les places ne sont pas attribuées.



## **Zone tranquille**

Conçue pour les tâches nécessitant une grande concentration et un minimum de distractions.

## **Zone de transition**

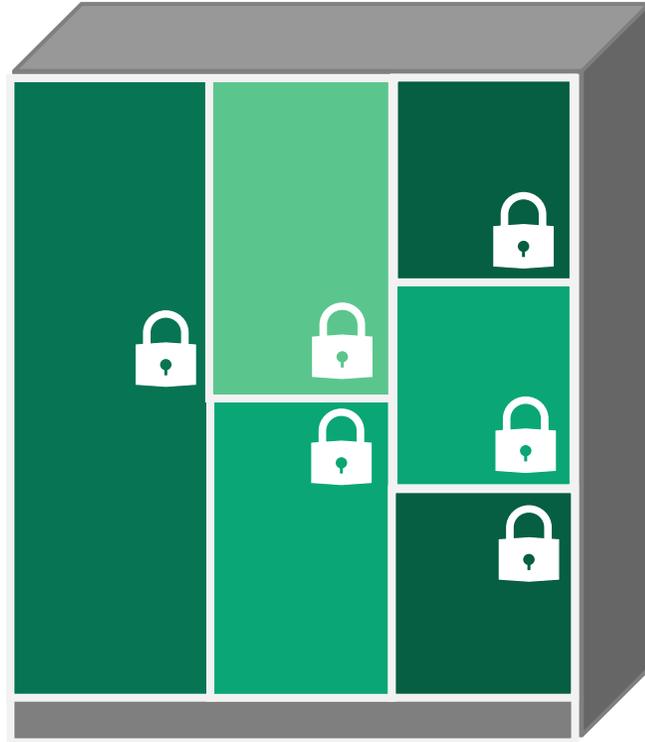
Offre un équilibre entre le travail concentré et la collaboration

## **Zone interactive**

Favorise la collaboration active, les discussions d'équipe et l'engagement social.

# Stratégie en matière de casiers

Dans un environnement axé sur les activités, les casiers sont conçus pour être **utilisés de façon journalière par défaut**. Toutefois, certaines personnes peuvent avoir besoin d'un casier dédié en fonction de leur situation personnelle. Une stratégie en matière de casiers permettra de confirmer la quantité, la taille et l'affectation des casiers, qui doivent tous être conformes à la [directive sur les casiers](#).



Taille des  
casiers

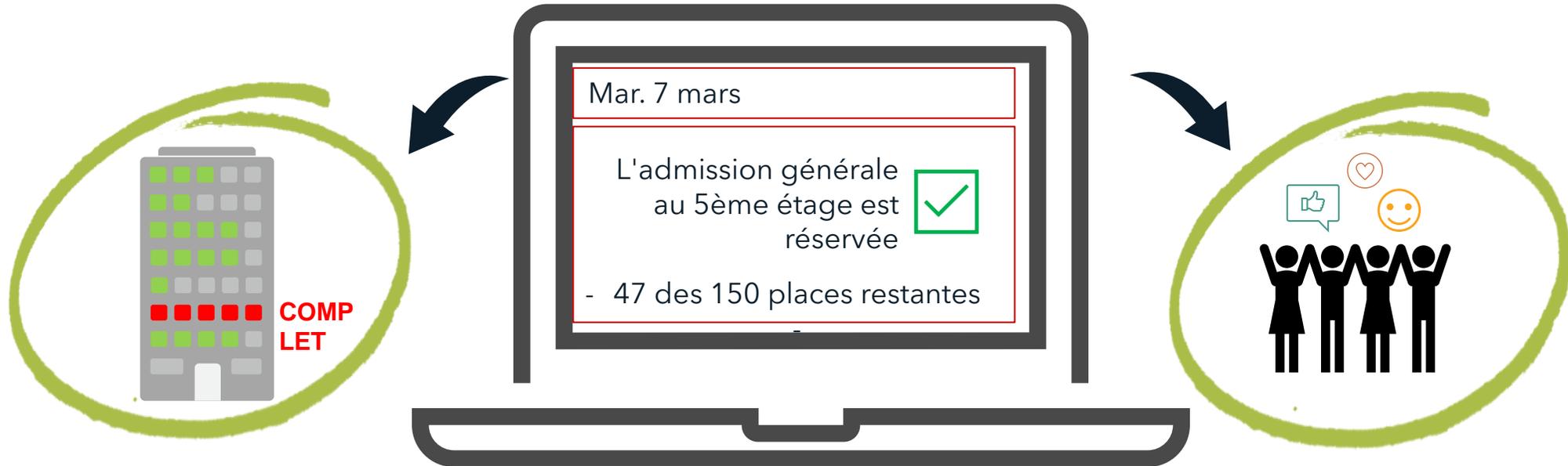
Quantité  
de casiers

Affectation  
des casiers

D'autres espaces de rangement sont prévus pour le café, le thé, les tasses, les assiettes, les fournitures de bureau, etc.

# Stratégie de réservation

Un outil de réservation est un excellent moyen d'assurer la gestion des niveaux d'occupation et de soutenir l'expérience de l'employé dans son milieu de travail. Cependant, la stratégie de réservation doit d'abord s'aligner sur le type de milieu de travail et son intention d'utilisation.



## La gestion des niveaux d'occupation

est importante lorsque la population dépasse l'objectif d'occupation d'un étage. Si votre population est proche de l'objectif d'occupation, un système de réservation n'est pas nécessaire.

## L'expérience des employés

doit être prise en compte lors de la mise en œuvre d'un système et d'une stratégie de réservation. Le système doit être intuitif et convivial. Une formation adéquate et une assistance permanente doivent être assurées pour que le système fonctionne efficacement.

# Questions



# Ressources



[PSPC Change Management National Centre of Expertise - Centre d'expertise national en gestion du changement de SPAC - Page d'accueil](#)

[Le Guide SWAG](#)

- [Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail - Canada.ca](#)
- [Plan de réduction du portefeuille de locaux à bureaux du gouvernement du Canada - Gcpedia](#)
- [Produit minimum viable - GCpedia](#)

# Place non attribuée ou travail axé sur l'activité

## Quelle est la différence ?

 **Point clé :** tous les environnements TAA doivent être non attribués, mais tous les environnements avec des places non attribués ne sont pas nécessairement des environnements TAA.

Catégorie	 Places non attribuées	 Travail axé sur l'activité (TAA)
<b>Attribution des places</b>	Aucune place attribuée. Les employés choisissent chaque jour une place disponible.	Aucune place attribuée. Les employés choisissent différents points de travail en fonction de leur activité.
<b>Variété des espaces</b>	Principalement des bureaux et des postes de travail standard.	Mélange de configurations : salles de concentration, salles de projet, zones tranquilles, etc.
<b>Choix de l'emplacement</b>	En fonction des disponibilités (premier arrivé, premier servi).	En fonction du type de travail effectué.
<b>Conception du milieu de travail</b>	Disposition uniforme des bureaux, zonage minimal.	Zonage et conception délibérés pour soutenir différents modes de travail.
<b>Comportement des utilisateurs</b>	Choisissent souvent le même endroit par habitude ou par commodité.	Encouragés à se déplacer d'une zone à l'autre en fonction des tâches.
<b>Objectif principal</b>	Optimiser l'utilisation des bureaux et réduire l'espace attribué.	Favoriser la productivité, le bien-être et la flexibilité tout en optimisant l'utilisation de l'espace.
<b>Niveau d'intentionnalité</b>	<b>Faible.</b> Peut être une réponse logistique à un manque d'espace.	<b>Élevé.</b> Nécessite une stratégie alignée sur les objectifs et la culture de l'organisation.