



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada



ACS+ – Milieu de travail GC

DATE : AVRIL 2021

Table des matières

Résumé	4
Glossaire	6
Contexte	8
Concept du milieu de travail axé sur les activités	8
Concept du Milieu de travail GC.....	9
1. Évaluation préliminaire de l'impact sur le genre et l'égalité	10
Groupes potentiellement concernés.....	10
2. Résultats, buts et objectifs	11
Hypothèse sur le Milieu de travail GC	11
3. Recherche	13
Autonomie.....	13
Conditions de travail flexibles	13
La TI et la technologie.....	16
Postes de travail non attribués.....	17
Zonage dans les bureaux.....	21
Dynamique de groupe.....	23
Espaces personnels.....	23
Collaboration	24
Travailleurs à temps partiel	25
Intimité.....	26
Intimité visuelle.....	27
Intimité acoustique.....	28
Mieux-être.....	29
Socialisation	29
Culture organisationnelle	30

4. Consultation	33
Examen des conseils d'experts.....	33
GRUPE DE TRAVAIL.....	33
5. Recommandations et conclusion	35
Principales constatations	35
Autonomie.....	36
Dynamique de groupe.....	38
Intimité.....	39
Mieux-être.....	41
6. Application pratique de l'ACS+	42
7. Domaine d'études potentiel.....	44
Expression des croyances religieuses.....	44
Harcèlement.....	45
Bibliographie	46

Résumé

L'analyse comparative entre les sexes (ACS) est un processus analytique utilisé pour évaluer la façon dont divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes non binaires font l'expérience des politiques, des programmes et des initiatives du gouvernement du Canada (GC). Le « plus » dans ACS+ a pour but de reconnaître que l'analyse va plus loin que les différences biologiques et socioculturelles et tient compte de plusieurs facteurs identitaires comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et les capacités mentales ou physiques. La présente ACS+ limite le domaine d'études à l'impact de l'aménagement des bureaux sur les personnes ayant des facteurs identitaires différents (minorités visibles, âge, personnes handicapées, autochtones et genre) et aux différentes hypothèses formulées au sujet du concept du Milieu de travail GC, regroupées en quatre thèmes : autonomie, dynamique de groupe, intimité et mieux-être.

Comme le concept du Milieu de travail GC diffère de celui des milieux de travail à aire ouverte, cette analyse ACS+ met en évidence les éléments importants pour concevoir un Milieu de travail GC optimal. Le Milieu de travail GC optimal est un environnement qui offre un espace de travail dynamique et non généré. Il s'agit d'un environnement de travail sans espaces de travail assignés qui offre un cadre non hiérarchique bénéfique pour les employés nommés pour une période déterminée, les employés à temps partiel et les minorités visibles, y compris les employés autochtones. Le fait d'avoir des postes de travail non assignés donne un accès égal aux employés à différents mobiliers, points de travail et espaces de bureau fermés, quel que soit le statut. L'utilisation de mobilier ergonomique joue un rôle important dans la participation de personnes ayant des capacités ou des morphologies différentes. En offrant une variété de points de travail, le bureau devient un milieu de travail souple, participatif, ouvert et inclusif, respectueux des différences. De plus, cette analyse souligne que, comme les points de travail ne sont pas attribués, il est nécessaire que les gens, en particulier les femmes et les populations autochtones, personnalisent leur environnement de travail. Il est donc recommandé de permettre la personnalisation dans les espaces communs et le rangement personnel pour créer un attachement au bureau.

S'il adhère totalement au concept du Milieu de travail GC, le bureau doit comprendre trois zones distinctes (calme, interactive et transitoire), ce qui permettra à l'employé de choisir l'environnement de travail convenant le mieux à son style de travail. Ces trois zones sont importantes pour offrir une variété d'environnements de travail, à la fois formels et informels, nécessaires pour avoir un environnement de travail accueillant pour une main-d'œuvre multigénérationnelle. Dans l'aire ouverte, des configurations de mobilier accessibles (fauteuils disposés en cercle, ou en face à face) peuvent aider à engager la discussion, à accroître la collaboration et à partager des idées, ainsi qu'à promouvoir la socialisation entre les employés de différentes équipes, cultures et origines. L'interaction en personne, que les travailleurs plus âgés préfèrent, est encouragée dans les aires ouvertes. Or, l'un des problèmes mis en évidence par cette analyse consiste en la nécessité d'une intimité visuelle et acoustique, en particulier pour les employés plus âgés. Une politique de conditions de travail flexibles semble être la solution, car elle permet aux employés de travailler à partir d'autres lieux alternatifs.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée s'en voit aussi amélioré en offrant des horaires de travail souples et la possibilité de travailler à domicile. Ce type de style de travail est particulièrement utile pour les proches aidants, les personnes handicapées et les employés autochtones. Les conditions de travail flexibles sont également une composante importante du Milieu de travail GC, car il contribue au bien-être des employés en réduisant le stress et en leur offrant une certaine autonomie. En outre, en raison du changement dans la conception de l'espace de travail, la culture de la gestion du travail doit passer de la présence physique des employés à leur rendement. Cela crée une confiance et une autonomie entre l'employé et l'employeur. De plus, l'adaptation des employés à leur nouvel environnement de travail ainsi que le changement d'habitudes comportementales, par rapport à leur ancien style de travail, est bénéfique pour leur bien-être. Bref, notre conception des bureaux et notre culture organisationnelle doit s'adapter à la nouvelle manière dont nous travaillons maintenant.

Glossaire

Aire ouverte (Milieu de travail 2.0) : Espaces de bureau ouverts avec une architecture favorisant la transparence, avec moins de murs, de portes et d'autres limites spatiales normalement contenues dans les bureaux traditionnels¹.

Conditions de travail flexibles : Les conditions de travail flexibles permettent à l'employé de changer, de façon temporaire ou permanente, son horaire de travail, le nombre d'heures travaillées, son lieu de travail ou encore de prendre congé pour s'acquitter de responsabilités à l'extérieur du travail. Ces conditions jouent un rôle important, car elles permettent aux employés et aux employeurs de s'adapter aux réalités professionnelles, sociales et économiques d'aujourd'hui².

Culture organisationnelle : Les valeurs déclarées, les règles non écrites, les déclarations de mission, les réseaux de communication, le comportement des dirigeants, la manière dont les personnes sont récompensées et tenues responsables, ainsi que le système de conception du travail jouent un rôle dans la formation de la culture d'une organisation³.

Employé nommé pour une période déterminée : Comprend les employés occasionnels, les employés à temps partiel, les employés saisonniers et les étudiants.

Groupes désignés : Comprend les femmes, les peuples autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles⁴.

Handicaps invisibles : Personnes souffrant de handicaps invisibles tels que l'épilepsie, l'hémophilie, les troubles mentaux et les difficultés d'apprentissage, l'anxiété et les troubles du déficit de l'attention et les troubles du développement.

Hypersensibilité environnementale : Décrit une variété de réactions aux produits chimiques, aux rayonnements électromagnétiques et à d'autres facteurs environnementaux à des niveaux

¹ Bernstein, E.S, & Turban, S. (2018). « The Impact of the 'Open' Workspace on human collaboration ». Philosophical Transactions of the Royal Society – Biological Sciences, Vol. 373, (1753), pp. 1-7.

<https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>

² Emploi et développement social Canada. (2017). « Conditions de travail souples : commentaires reçus ».

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/consultations/commentaires.html>

³ Lenore Mulligan, K. (2001). « A Culture of Respect; An Examination of Organizational Factors that Optimize the Attraction and Retention of Aboriginal Employees ». Bibliothèque nationale du Canada.

<http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/MQ59511.pdf>

⁴ Statistique Canada. (2017). « Guide de référence sur les minorités visibles et le groupe de population, Recensement de la population, 2016 ». <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/guides/006/98-500-x2016006-fra.cfm>

d'exposition communément tolérés par de nombreuses personnes, tels que les composés organiques volatils (COV), les parfums, les pollens, les aliments et les animaux. Propre au milieu de travail, elle peut être liée à d'autres aspects de l'environnement, notamment l'éclairage, l'humidité, la chaleur, le froid et le bruit⁵.

Milieu de travail axé sur les activités (MTAA) : La principale caractéristique de la conception du MTAA est l'abandon des espaces de travail assignés au profit de bureaux en aire ouverte avec une variété d'espaces de travail partagés conçus pour différentes tâches⁶.

Minorités visibles : Font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche⁷.

Personnes handicapées : Les personnes qui ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage. La présente définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail⁸.

Peuples autochtones : La Constitution canadienne reconnaît trois groupes de peuples autochtones : les Premières nations, les Inuits et les Métis⁹.

Rôle d'aidant/proche aidant : Les soins informels désignent les personnes âgées de 15 ans ou plus qui fournissent des soins non rémunérés à un membre de leur famille ou à un ami souffrant d'un problème de santé de longue durée, d'un handicap physique ou mental ou de problèmes liés au vieillissement¹⁰.

⁵ Commission canadienne des droits de la personne. (2017). « Le point de vue médical sur l'hy persensibilité environnementale ». https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/envsensitivity_fr.pdf

⁶ Arundell, L., Sudholz, B., Teychenne, M., Salmon, J., Hayward, B., Healy, G.N., & Timperio, A. (2018). « The impact of activity based working (ABW) on workplace activity, eating behaviours, productivity, and satisfaction ». *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 15, p. 1005. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph15051005>

⁷ Idem.

⁸ Site Web de la législation (Justice). (1995). « Loi sur l'équité en matière d'emploi ». <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/page-1.html>

⁹ Services aux Autochtones Canada. (2019). « Services aux Autochtones Canada ». <https://www.canada.ca/fr/services-autochtones-canada.html>

¹⁰ Sinha, M. (2012). « Portrait des aidants familiaux, 2012 ». Enquête sociale générale, Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2013001-fra.htm>

Contexte

Dans le cadre des conversations sur le changement de nos méthodes de travail et son impact sur les employés du gouvernement du Canada, l'équipe des Solutions en milieu de travail a été mandaté pour comprendre la culture organisationnelle et celle du milieu de travail des clients de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) afin de mieux saisir les besoins des employés. Au cours de cette vaste consultation au sein du gouvernement du Canada (GC), les sept principes fondamentaux suivants ont été définis comme les éléments constitutifs d'un milieu de travail moderne : numérique, inclusif, sain, flexible, efficace, collaboratif et durable (vert). Ces consultations ont abouti à la création d'un nouveau programme d'aménagement, d'abord comme projet pilote, le Milieu de travail GC. Cette nouvelle approche de conception vise à combler les lacunes de Milieu de travail 2.0 qui était basé sur les bureaux à aire ouverte, et à promouvoir l'engagement des employés, la satisfaction au travail et la croissance personnelle des employés du GC.

Lorsque le GC a lancé Milieu de travail GC en 2019, l'objectif de cette initiative consistait à changer la façon dont les employés du GC travaillaient et considéraient leur milieu de travail. Le GC prend des mesures importantes pour constituer un effectif confiant et très performant qui adopte de nouvelles méthodes de travail pour mettre à contribution la diversité des talents afin de répondre aux besoins en constante évolution du pays. Par conséquent, SPAC a été mandaté pour fournir des locaux et des installations aux ministères et aux organismes du GC, qui sont innovants, modernes, flexibles, durables et efficaces, et qui soutiennent un effectif multigénérationnel axé sur la collaboration et le savoir, ainsi qu'un environnement de travail sain et productif.

Le milieu de travail étant un élément essentiel de la stratégie visant à réaliser cette vision et à en faire une réalité, le Milieu de travail GC est un concept novateur tourné vers l'avenir qui vise à créer des espaces de bureau ouverts et flexibles avec de nouveaux outils de mobilité numérique qui favorisent le concept de pouvoir travailler n'importe où, n'importe quand, avec n'importe qui, comme on le souhaite. Au bout du compte, la vision du GC est de créer des collectivités équilibrées et de faciliter l'harmonie entre le travail et la vie personnelle. Chaque fonctionnaire est un intervenant dans la transformation du milieu de travail, parce que cette initiative cible les personnes et leur expérience d'un milieu de travail ce qui encourage la collaboration et favorise une culture organisationnelle axée sur la santé et le bien-être.

CONCEPT DU MILIEU DE TRAVAIL AXÉ SUR LES ACTIVITÉS

Le milieu de travail axé sur les activités (MTAA) est un concept d'aménagement qui comprend que, tout au long d'une journée, un employé va entreprendre différentes activités qui peuvent nécessiter un environnement de travail avec des caractéristiques différentes pour effectuer sa tâche. Dans ce type d'environnement de travail, il n'y a pas de poste de travail assigné ce qui permet d'avoir une gamme de posture dans l'espace de travail. Ce mouvement contribue à l'efficacité et à la performance de l'employé tout en rendant l'environnement de travail plus agréable. Ainsi, le concept de MTAA est axé sur les employés et offre diverses

options sur la façon de travailler, où et quand travailler, quels outils utiliser et avec qui collaborer pour accomplir le travail¹¹.

Le MTAA est plus que le concept d'aire ouverte puisqu'il aborde le changement de façon holistique, c'est-à-dire qu'il considère autant l'environnement physique que technologique et social. Ainsi, le MTAA favorisent la collaboration, la flexibilité, la mobilité et la durabilité sur le milieu de travail. Les environnements du MTAA visent à élever ces concepts à une nouvelle norme en responsabilisant les employés grâce à une gamme de points de travail et d'outils qui répondent mieux à leurs besoins. Cette méthode encourage également la direction et les cadres supérieurs à gérer en fonction des résultats et non de la présence des employés, ce qui favorise un climat de confiance entre les employeurs et les employés¹².

CONCEPT DU MILIEU DE TRAVAIL GC

La vision de Milieu de travail GC consiste à créer un environnement de travail moderne qui offre aux employés une expérience positive et productive en répondant à leurs besoins et à leurs préférences par une conception personnalisée à chaque projet. Le Milieu de travail GC utilise les principes de base du MTAA qui permettent aux employés de choisir leur milieu de travail et d'apporter de petits ajustements ergonomique aux postes de travail, comme déplacer les écrans d'ordinateur, allumer une lampe de travail, ajuster les éléments d'un fauteuil de travail, mettre le bureau à une hauteur suffisante pour travailler debout et orienter le mobilier mobile en fonction de leurs préférences de travail. Comme le Milieu de travail GC comporte généralement plus de postes de travail fermés et privés que l'environnement de travail à aire ouverte, il convient mieux aux différentes méthodes de travail. En outre, la mise en œuvre du Milieu de travail GC va au-delà de l'espace, se dirigeant vers un modèle intégré de prestation de projets qui inclut des experts de domaines fonctionnels dans les domaines des locaux, des technologies de l'information, de la sécurité, de l'aménagement intérieure, de la gestion de l'information, de la durabilité et des ressources humaines¹³.

¹¹ Services publics et Approvisionnement Canada. (2018). « Milieu de travail axé sur les activités ». <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mtaa-abw-fra.html>

¹² Idem.

¹³ Services publics et Approvisionnement Canada. (2018). « Milieu de travail GC : un milieu de travail moderne pour la nouvelle fonction publique ». <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-fra.html>

1. Évaluation préliminaire de l'impact sur le genre et l'égalité

Le Milieu de travail GC est une évolution des normes d'aménagement, suivant l'initiative du Milieu de travail 2.0, adaptées aux besoins et aux attentes d'une main-d'œuvre moderne. Il se fonde sur sept dimensions, qui sont renforcées par diverses stratégies de conception. Le Milieu de travail GC est un environnement de travail numérique, inclusif, sain, flexible, efficace, collaboratif et durable. Basés sur l'expérience des utilisateurs, ces milieux de travail modernes sont conçus autour des activités qui y sont effectués, offrant un environnement diversifié et centré sur les employés. En garantissant l'égalité d'accès à une variété de points de travail et en donnant aux employés la possibilité de choisir le cadre de travail qui leur convient le mieux, le Milieu de travail GC contribue à une expérience de travail qui tient compte des besoins fonctionnel et personnel de chaque groupes et favorise l'équité dans le cadre d'une main-d'œuvre diversifiée.

S'appuyant sur la précédente ACS de l'initiative Milieu de travail 2.0, cette analyse explorera davantage les implications du milieu de travail relatives à un plus large éventail de facteurs identifiés et les impacts potentiels du milieu de travail sur ces groupes. Il est important de noter que les considérations énoncées dans l'ancienne ACS du Milieu de travail 2.0 s'appliqueront toujours. Cet examen plus approfondi des implications de l'aménagement du Milieu de travail GC sur la base du genre et d'autres facteurs identitaires permettra d'explorer les quatre thèmes suivants : Autonomie, dynamique de groupe, intimité et mieux-être.

GROUPES POTENTIELLEMENT CONCERNÉS

- Employés du gouvernement du Canada
 - Effectif multigénérationnel
 - Travailleurs temporaires (consultants, étudiants et employés temporaires)
- Groupes désignés
 - Genre
 - Peuples autochtones
 - Minorités visibles
 - Personnes handicapées, y compris les handicaps physiques, les hypersensibilités environnementales et les handicaps invisibles
- Facteurs identitaires
 - Rôle d'aidant

2. Résultats, buts et objectifs

HYPOTHÈSE SUR LE MILIEU DE TRAVAIL GC

Autonomie : Dans le contexte de la conception du milieu de travail, l'autonomie fait référence à la capacité d'une personne à faire des choix en fonction de ses besoins fonctionnels et de l'expérience souhaitée dans le milieu de travail. Le milieu de travail doit responsabiliser les occupants et promouvoir l'équité en ce qui concerne l'accès aux ressources et les choix qui leur sont offerts.

- Le choix du point de travail favorise l'autonomie et profitera particulièrement aux personnes souffrant de handicaps invisibles et d'hypersensibilités environnementales, car elles pourront choisir un point de travail plus privé ou plus sombre pour répondre à leurs besoins.
 - L'autonomie de choisir un point de travail peut également présenter des obstacles pour ces mêmes groupes en ce qui concerne les environnements où il y a des distractions, etc.
- Une moins grande prévisibilité et moins de procédures courantes dans le milieu de travail en raison des espaces de travail non attribués peuvent désavantager les personnes souffrant de troubles anxieux.
- Le zonage des différentes zones d'un étage comme étant soit calmes soit interactives (un des principes de conception de Milieu de travail GC) pourrait présenter des obstacles pour les personnes ayant une déficience visuelle, à moins que d'autres méthodes de communication des changements de zone puissent être mises en œuvre.
 - Le zonage profite à ceux qui ont besoin de plus ou de moins de distractions en raison du fait qu'ils choisissent le cadre dans lequel effectuer leur tâche. (Auparavant, la station de travail qui vous était assignée était là votre en tout temps peu importe si cet emplacement vous convenait ou non)

Dynamique de groupe : La conception du milieu de travail doit promouvoir une dynamique de groupe visant à favoriser un environnement d'inclusion, de collaboration et d'équité entre les groupes de genre et d'identité.

- Les milieux de travail qui facilitent la connectivité virtuelle favoriseront l'inclusion de ceux qui sont moins susceptibles de collaborer en groupe, comme les télétravailleurs, et pourront également profiter aux personnes à mobilité réduite (en leur offrant la possibilité de collaborer depuis l'environnement de leur choix) ou à celles qui assument des rôles d'aidants (en leur permettant une plus grande souplesse d'horaire).
 - Les statistiques relatives aux rôles d'aidant doivent être étudiées plus en détail. Elles peuvent ne plus être reliées à des rôles genrés et des préjugés sexistes, mais plutôt à des préjugés culturels ou ethniques ainsi que des préjugés liés à l'âge (aidants de jeunes enfants ou de personnes âgées).
- Examiner la culture de la propriété (territorialité) individuelle de l'espace par rapport au groupe et à la corrélation avec la dynamique de groupe

Intimité : L'intimité est un élément clé de l'expérience des employés dans le milieu de travail et de leur capacité à contribuer efficacement à la productivité de leur organisation, en particulier dans les domaines du travail intellectuel et de l'innovation. Le milieu de travail doit promouvoir l'égalité d'accès à cette ressource.

- L'accès à des espaces fermés pour l'intimité (que ce soit pour un travail ciblé, des conversations confidentielles ou une régénération mentale) profitera particulièrement aux groupes qui sont statistiquement moins représentés dans les postes de direction (des bureaux individuels fermés leur étaient auparavant attribués).

Mieux-être : Dans le contexte de l'aménagement du milieu de travail, le mieux-être peut être favorisé en donnant accès à des espaces conçus pour favoriser la réduction du stress ou le mouvement actif et en encourageant l'utilisation.

- L'accès à des espaces de soutien qui favorisent le mieux-être, tels que des salles tranquilles pour la réflexion ou des bureaux équipés de tapis de course, profitera aux personnes les plus sujettes au stress et à l'anxiété dans le milieu de travail.
 - Statistiques à explorer – différences entre les genres ou autres dans la déclaration du stress au travail
 - Examiner l'impact sur les personnes souffrant de handicaps invisibles, ainsi que les différences générationnelles

3. Recherche

AUTONOMIE

De récentes recherches dans les domaines de la psychologie et des neurosciences confirment que l'autonomie est un besoin fondamental que tous les individus partagent et que sa réalisation au travail peut accroître la satisfaction professionnelle, la créativité et l'engagement¹⁴. L'autonomie dans le milieu de travail est définie comme la capacité à faire des choix autodéterminés sur la manière d'accomplir des tâches pour le travail. L'autonomie peut être atteinte de plusieurs façons, la plus courante étant d'offrir la liberté et la flexibilité aux employés en leur donnant des options sur quand, comme et où travailler que ce soit au bureau ou à la maison.

Conditions de travail flexibles

L'autonomie croissante des travailleurs, en ce qui concerne l'utilisation de lieux de travail alternatif (domicile, bureaux, espace de travail partagé, etc.), représente une tendance dans les grandes organisations. Au début, l'idée a suscité un certain scepticisme, car de nombreux gestionnaires estimaient que s'ils ne pouvaient pas voir physiquement leurs employés, ils ne travailleraient pas. Toutefois, plus récemment, l'accent a été mis sur les résultats dans l'intention de renforcer la responsabilité vis-à-vis les principaux intervenants.

Tout d'abord, comme une personne sur cinq éprouvera personnellement un problème de santé mentale ou une maladie mentale chaque année, au Canada¹⁵, les conditions de travail flexibles peuvent offrir un moment de repos loin des distractions au bureau. Une recherche menée par la Commission de la santé mentale du Canada a démontré qu'il existe certaines différences notables dans la prévalence de certaines maladies mentales chez les hommes et les femmes à des âges différents. Par exemple, la prévalence des troubles de l'humeur et de l'anxiété est plus de deux fois plus élevée chez les femmes que chez les hommes. La prévalence des troubles de l'humeur et de l'anxiété atteint son maximum lorsque les femmes sont dans la vingtaine et son maximum lorsque les hommes ont la trentaine. Avant l'âge de 40 ans, près de 50 % de la population souffrira ou aura souffert d'une maladie mentale¹⁶. Ces

¹⁴ Herman Miller. (2017). « Autonomy at Work: Create workplaces that give people the freedom to choose where and how they accomplish their goals ».

<https://www.hermanmiller.com/research/categories/white-papers/autonomy-at-work/>

¹⁵ Commission de la santé mentale du Canada. (2013). « La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada ».

https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/Investing_in_Mental_Health_FINAL_FRE_o.pdf

¹⁶ Idem.

éléments sont importants, car la main-d'œuvre du gouvernement du Canada est composée de 55,1 % de femmes.¹⁷

Par conséquent, la possibilité de travailler dans différents lieux peut être bénéfique pour ceux qui souffrent d'anxiété et d'autres troubles mentaux, tels que le syndrome de stress post-traumatique, car ils sont rassurés par la possibilité de choisir de travailler à domicile lorsqu'ils en ressentent le besoin¹⁸. Les conditions de travail souples signifient également pouvoir choisir une pièce différente, avec un mobilier et un décor différents, en fonction de ses préférences personnelles et de la tâche à accomplir. Par exemple, en contrôlant les conditions de bruit par le choix du lieu de travail, les employés sont susceptibles d'avoir une plus grande satisfaction professionnelle et environnementale, ainsi qu'une réduction des symptômes de stress¹⁹. En outre, les conditions de travail souples peuvent être bénéfiques pour constituer des équipes plus inclusives et tirer parti des compétences d'une variété d'employés de n'importe quel endroit au pays.

Une tendance émergente en matière de conditions de travail flexibles au sein du gouvernement du Canada est de permettre aux employés d'avoir un accès à distance au travail et de pouvoir travailler à domicile. Les recherches montrent que les travailleurs ayant un grand besoin d'autonomie préfèrent travailler indépendamment du lieu de travail et se déclarent plus satisfaits des environnements du MTA^{20, 21}. Des études montrent que les personnes qui ont accès au travail à distance ont une meilleure santé mentale et physique ainsi qu'une meilleure productivité. Par conséquent, les travailleurs qui se sentent plus autonomes dans leur vie professionnelle et qui ont plus de contrôle sur leur façon de travailler et leur lieu de travail sont plus satisfaits et moins susceptibles de souffrir de stress ou de prendre des congés de maladie²².

Ensuite, 72 % des proches aidantes de 45 à 65 ans au Canada ont un emploi. Comme les femmes consacrent plus de temps à la prestation de soins, elles ont déclaré avoir subi

¹⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2018). « Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2017 ». <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-démographique-fonction-publique-federale-2017.html>

¹⁸ Takao, M., & Tietze, S. (2012). « From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework », *Personnel Review*, Vol. 41, (4), pp. 450-469,

¹⁹ Kupritz, V. W. (2005). « The Impact of Architectural Privacy Features on Performance, Stress and Informal Learning: Phase III Study ». Haworth. <http://media.haworth.com/asset/28578/The-impact-of-architectural-privacy-features-on-performance-stress-and-informal-learning-phase-31.pdf>

²⁰ Van Yperen, N., & Wörtler, B. (2017). « Blended working ». Hertel G, Stone D, Johnson R, & Passmore J, *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of the Internet at Work*. <https://doi.org/10.1002/9781119256151.ch8>

²¹ Van Yperen, N., Rietzschel, E., & De Jonge, K. (2014). « Blended Working: For Whom It May (Not) Work ». *PLoS ONE*, Vol.9, (7), p. 1-8. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0102921>

²² Lucas, S. (2018). « Flexible Working, Solid Facts ». Regus. http://vastgoedberichten.nl/wp-content/uploads/2018/10/181017-Regus_FlexibleWorkingSolidFacts_SummaryReport.pdf

diverses répercussions sur l'emploi en raison de leurs responsabilités de proches aidantes: 30 % ont déclaré avoir manqué au moins une journée complète de travail, 6,4 % ont pris une retraite anticipée, ont démissionné ou ont perdu leur emploi rémunéré, et 4,7 % ont refusé une offre d'emploi ou une promotion²³. Comme les femmes continuent d'effectuer des tâches qui prennent beaucoup de temps et qui sont considérées comme « traditionnellement féminines », les femmes sont deux fois plus nombreuses que les hommes à fournir des soins personnels (29 % et 13 %, respectivement)²⁴. Par conséquent, parmi les aidantes qui ont accès à des conditions de travail souples (par exemple, horaires souples, télétravail), près de la moitié (47 %) ont déclaré qu'elles estiment ne pas pouvoir utiliser ces options sans que cela ait un impact négatif sur leur carrière²⁵. Cependant, nous pensons que la stigmatisation négative du travail à domicile peut être atténuée si les conditions de travail souples sont autorisées pour chaque employé. Les conditions de travail souples étant un élément central et essentiel du concept de Milieu de travail GC, elles aideront les aidants à concilier leur travail et leurs responsabilités à la maison.

Enfin, comme les Autochtones du Canada représentent 4,9 % de la population totale²⁶, le gouvernement canadien fait de gros efforts pour mettre en place une politique visant à les introduire sur le marché du travail. Toutefois, en 2016²⁷, leur taux de chômage était de 15,3 % contre 7,4 % pour les non-autochtones. Par conséquent, pour les employés autochtones du GC, les conditions de travail souples sont bénéfiques pour assurer leur participation sans crainte aux activités traditionnelles²⁸. De plus, comme les activités traditionnelles peuvent différer des jours fériés, le fait de jouir de conditions de travail souples permet aux employés autochtones de pratiquer leur culture traditionnelle²⁹. Toutefois, en raison du peu de données disponibles, il est difficile de trouver des données solides sur les raisons pour lesquelles les conditions de travail souples sont importantes pour les peuples autochtones, à l'exception de l'expression culturelle.

²³ Research on Aging, Policy and Practice. (2011). « Employment Consequences of Family/Friend Caregiving in Canada ». Université de l'Alberta. <https://rapp.ualberta.ca/wp-content/uploads/sites/49/2018/04/2011EmploymentConsequencesFFCaregiving.pdf>

²⁴ Fast, J. (2015). « Caregiving for Older Adults with Disabilities: Present Costs, Future Challenges ». Institute for Research on Public Policy Study. <http://bit.ly/2jAH6yv>

²⁵ Groupe d'employeurs sur la question des aidants naturels. (2015). « Quand il faut jongler entre travail et soins : comment les employeurs peuvent soutenir les aidants naturels au sein de leur personnel ». Emploi et développement social Canada. http://publications.gc.ca/collections/collection_2015/edsc-esdc/Em12-8-2015-fra.pdf

²⁶ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). « Indigenous Employment and Skills Strategies in Canada ». DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264300477-5-en>

²⁷ Idem.

²⁸ Lenore Mulligan, K. (2001). « A Culture of Respect; An Examination of Organizational Factors that Optimize the Attraction and Retention of Aboriginal Employees ».

²⁹ Affaires indiennes et du Nord canadien. (2003). « Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail : Guide des employeurs de l'IPAMT ». <http://publications.gc.ca/collections/Collection/R2-88-2004F.pdf>

La TI et la technologie

Les technologies de l'information (TI) sont considérées comme un moteur du travail autonome et offrent un mécanisme efficace pour répondre aux préoccupations organisationnelles inhérentes aux processus internes, telles que la gestion de l'information, la communication et le soutien à la collaboration, indépendamment de la situation géographique. En raison de l'introduction de ces nouveaux outils en matière de technologie et de TI, il est essentiel de revenir sur les styles de communication générationnels. Par exemple, les milléniaux préfèrent les réseaux sociaux et les méthodes de communication axées sur la technologie, alors que les baby-boomers privilégient la communication en personne. Comme le GC est doté d'un effectif multigénérationnel, avec 71 026 employés appartenant à la génération du baby-boom, 93 638 à la génération X et 98 032 à la génération du millénaire (aussi appelée « génération Y ») et aux employés plus jeunes³⁰, l'utilisation d'outils tels que la messagerie instantanée et WebEx est bénéfique pour les employés de la génération du millénaire, car ils ont le sentiment de pouvoir être créatifs, productifs et facilement connectés à d'autres travailleurs³¹, alors que les baby-boomers peuvent être moins satisfaits de ce type d'approche de travail. Par conséquent, la mise en œuvre de formations sur les services de TI facilement accessibles peut contribuer à atténuer une partie du stress lié à l'apprentissage des nouvelles technologies pour les baby-boomers³². En plus des avantages qu'elles procurent au bureau, les TI et la technologie permettent également un travail flexible (horaires et postes de travail flexibles) grâce à l'utilisation d'outils et d'espace de travail virtuel tels que les ordinateurs portables au lieu des ordinateurs de bureau, les téléphones Voix sur IP (VoIP) au lieu d'une ligne téléphonique fixe et le réseautage infonuagique pour accéder aux informations au lieu d'une connexion directe au serveur.

Comme mentionné précédemment, le fait de travailler en dehors du milieu de travail soutient les proches aidants³³ et les éléments technologiques et de TI contribuent à atteindre cet objectif de mobilité de la main-d'œuvre. Étant donné que 28 % des Canadiens (8,1 millions) déclarent avoir prodigué des soins à un membre de leur famille ou à un ami souffrant d'un problème de santé de longue durée, d'un handicap ou d'un besoin lié au vieillissement au cours de l'année écoulée³⁴, la main-d'œuvre du GC devra assumer davantage de responsabilités en

³⁰ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2018). « Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2017 ».

³¹ Ferri-Reed, J. (2014). « Millennializing the Workplace ». *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 37, (1), pp. 13-14.

<https://search.proquest.com/openview/ac4198575af0de1c6f17622737bba2b6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>

³² Sox, C.B., Campbell, J.M, Kline, S.F., Strick, S.K., & Crews, T.B. (2016). « Technology use within meetings: a generational perspective ». *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 7, (2), pp. 158-181

³³ Groupe d'employeurs sur la question des aidants naturels. (2015). « Quand il faut jongler entre travail et soins : comment les employeurs peuvent soutenir les aidants naturels au sein de leur personnel ».

³⁴ Sinha, M. (2012). « Portrait des aidants familiaux, 2012 ».

matière de soins pendant les heures de travail, en raison du vieillissement de la population, d'où la nécessité de disposer de TI et de technologies flexibles.

Postes de travail non attribués

Alors que la main-d'œuvre devient de plus en plus mixte avec un éventail de travailleurs contractuels, à temps plein, à temps partiel et à distance, les postes de travail non assignés sont devenus une solution de rechange populaire aux postes de travail modulaires 1:1 utilisés traditionnellement lors de la conception des espaces de bureau. La conception d'environnements de bureau offrant du mobilier divers et différentes technologies permet aux employés de choisir l'environnement de travail qui leur convient le mieux. La croyance veut que cette variation puisse créer des groupes sociaux plus forts, capables de produire de meilleurs résultats opérationnels³⁵.

Tout d'abord, la main-d'œuvre du GC comprend différents types d'employés, notamment des employés occasionnels, saisonniers, étudiants, nommés pour une durée indéterminée et à temps partiel. Au 31 mars 2017, le GC comptait 84,7 % d'employés nommés pour une période indéterminée, 10 % d'employés nommés pour une période déterminée et 5,3 % d'employés occasionnels et d'étudiants³⁶. Les recherches suggèrent que, malgré leurs contributions, il existe une différence dans le traitement des employés nommés pour une période déterminée comparée à celui offert aux employés nommés pour une période indéterminée, ce qui a des répercussions négatives sur les pratiques, les attitudes et les comportements au travail. Parmi les conséquences observées, on dénote un manque de partage des connaissances entre les employés nommés pour une durée déterminée et indéterminée ainsi que de mauvais comportements organisationnels qui pourrait conduire à du travail en silo inconscient et à des lacunes sur le plan du travail d'équipe, ce qui pourrait être contre-productif³⁷. L'un des objectifs de Milieu de travail GC consiste à contribuer à réduire ces risques en créant un espace de travail équitable qui élimine la hiérarchie visuelle des ressources et des postes de travail non assignés. Cela crée un environnement de travail plus ouvert et plus accessible où les connaissances peuvent être partagées plus facilement en raison de sa neutralité.

Ensuite, les recherches indiquent que moins un employé est mobile, plus il est susceptible de personnaliser son poste de travail³⁸. Comme le Milieu de travail GC est un milieu de travail non assigné, la personnalisation d'un poste de travail n'est pas permise puisque les postes de travail sont partagés. Par conséquent, selon certaines études, les femmes sont moins satisfaites que les hommes en ce qui concerne les postes de travail non attribués parce qu'elles

³⁵ Patel, T. (2016). « Exploring the effectiveness of non-territorial workspace at alternate workplaces ». Graduate Theses and Dissertations. <https://lib.dr.iastate.edu/etd/15990>

³⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2018). « Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2017 ».

³⁷ Zimmerman, T., Gavrilova-Aguilar, M., & Cullum, P. (2013). « Rethinking Human Resource Strategies: A Shift in the Treatment of Contingent Workers ». *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, (7), pp. 28-34. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/24181/15905.html>

³⁸ Leesman. (2017). « The rise and rise of Activity Based Working ». http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf

ne peuvent pas personnaliser leur espace de travail³⁹⁴⁰. En fait, un poste de travail personnalisé permettrait de se familiariser avec le bureau, car les femmes ont tendance à personnaliser au moyen d'objets personnels, affichant des réalisations personnelles ou des liens familiaux tandis que les hommes ont tendance à personnaliser au moyen de symboles en liens à leurs performances sportives ou à leur lien à une équipe sportive⁴¹. De plus, les femmes sont plus susceptibles de personnaliser leur poste de travail pour améliorer la « convivialité » du milieu de travail, car elles veulent le rendre plus agréable⁴². Les employées peuvent également avoir tendance à personnaliser leur environnement de travail pour exprimer leur identité et leur individualité. Cela pourrait être dû au fait qu'on rattache une personnalité masculine au milieu de travail ce qui fait que les hommes ont le sentiment que le milieu de travail leur appartient, et ne ressentent donc pas le besoin de le personnaliser et de se l'approprier⁴³. Puisque la personnalisation est généralement considérée comme une forme de comportement territorial par lequel les personnes utilisent leurs biens personnels pour marquer et défendre leur territoire et pour réguler leurs interactions sociales⁴⁴, ces données probantes illustrent clairement la nécessité de permettre la personnalisation au bureau.

Cela dit, Milieu de travail GC permet la personnalisation dans les zones communes. Par conséquent, l'espace disponible pour l'exposition d'objets personnels est associé à la satisfaction des travailleurs à l'égard de l'environnement de travail physique⁴⁵. Ce sera un élément important à prendre en compte lors de la conception d'un bureau. En outre, comme les bureaux du MTAA sont des bureaux non territoriaux, en raison des espaces de travail non assignés, la personnalisation représentera un élément de mécontentement si l'on prend en considération les tendances passées des bureaux où l'employé travaillera avant d'emménager dans le nouveau bureau. La rétroaction négative se manifesterait puisque Milieu de travail GC est fondé sur les principes fondamentaux du MTAA. Il est intéressant de noter que la personnalisation semble être plus importante pour la productivité que pour le mieux-être au travail⁴⁶.

³⁹ Hoendervanger, J.G., Ernst, A.F., Albers, C.J., Mobach, M.P., & Van Yperen, N.W. (2018). « Individual differences in satisfaction with activity-based work environments ». PLoS ONE, Vol. 13, (3). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193878>

⁴⁰ Wells, M. (2000). « Office Clutter or Meaningful Personal Displays: The Role of Office Personalization on Employee and Organizational Well-Being ». Journal of Environmental Psychology, Vol. 20, (3), pp. 239-255. DOI: <https://doi.org/10.1006/jevp.1999.0166>

⁴¹ Idem.

⁴² Idem.

⁴³ Idem.

⁴⁴ Idem.

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ Haapakangasa, A., Hallman, D.M., Mathiassena, S.E., & Jahncke, H. (2018). « Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use ». Building and Environment, Vol. 145, pp. 115-124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.017>

De plus, la personnalisation de l'espace de travail sera un élément important d'inclusion pour les employés autochtones, car elle permet d'offrir une culture organisationnelle accueillante en intégrant la culture autochtone dans l'environnement physique. En fait, il est prouvé que le fait de permettre la personnalisation est une solution pour optimiser l'attraction et le maintien en poste des employés autochtones⁴⁷.

Par la suite, il a été démontré que les postes de travail non attribués constituent une méthode efficace d'aborder la diversité et l'inclusion en offrant un environnement de travail intégré aux personnes handicapées et aux groupes raciaux, car ils réduisent au minimum les inégalités et la discrimination⁴⁸. Les personnes handicapées représentent 5,5 % de la main-d'œuvre du GC⁴⁹. Malgré les tentatives d'inclure les personnes handicapées au travail, le nombre de ces personnes dans la population active du GC demeure faible. De plus, la proportion de personnes handicapées, visibles et invisibles, devrait augmenter avec le vieillissement de la population⁵⁰. En 2012, plus de 2 millions de femmes âgées de 15 ans ou plus (soit près de 15 % des femmes au Canada) ont déclaré au moins un handicap qui limitait leurs activités quotidiennes en 2012. C'était également le cas pour 1,7 million d'hommes⁵¹.

Ce type de cadre non hiérarchique est bénéfique pour les groupes minoritaires au travail, comme les employés autochtones, car les pratiques traditionnelles des peuples autochtones incluent un leadership partagé et une prise de décision par consensus⁵² qui peuvent se manifester dans une culture de travail participative, ouverte, flexible, axée sur l'esprit d'équipe et l'inclusion. Les croyances autochtones sont guidées par les principes fondés sur des valeurs comme la confiance, la dignité et le respect de la personne, ainsi que l'honnêteté et l'intégrité⁵³. Les espaces de travail non attribués créent des environnements de travail souples qui respectent davantage les différences culturelles et les sensibilités des cultures autochtones en offrant l'égalité des chances et de traitement.

⁴⁷ Lenore Mulligan, K. (2001). « A Culture of Respect; An Examination of Organizational Factors that Optimize the Attraction and Retention of Aboriginal Employees ».

⁴⁸ Stainback, K., & Irvin, M. (2012). « Workplace racial composition, perceived discrimination, and organizational attachment ». *Social Science Research*, Vol. 41, pp. 657-670

⁴⁹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2017). « L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada, exercice 2016 à 2017 : tableaux statistiques ». <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-matiere-emploi-fonction-publique-canada-2016-2017-tableaux-statistiques.html>

⁵⁰ Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). « Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace ». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, (14), pp. 1471-1476. DOI: 10.1080/09585192.2016.1177294

⁵¹ Statistique Canada. (2017). « Étude : Femmes au Canada : Les femmes ayant une incapacité ». <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170529/dq170529a-fra.htm>

⁵² Lenore Mulligan, K. (2001). « A Culture of Respect; An Examination of Organizational Factors that Optimize the Attraction and Retention of Aboriginal Employees ».

⁵³ Idem.

Aussi, comme le changement de poste de travail s'accompagne également d'un changement de procédures courantes, de structure, d'habitudes de travail et d'une perte de stabilité, les journées de travail deviennent moins prévisibles. En fait, puisque les individus diffèrent dans leur capacité à accepter de tels changements ou à abandonner facilement leurs habitudes et procédures courantes, des études montrent que les personnes ayant un grand besoin de procédures courantes, réagissent plus négativement aux changements de processus, aux innovations et aux autres situations affectant leurs procédures courantes et leurs habitudes quotidiennes^{54|55|56}. Par conséquent, ces travailleurs pourraient être plus susceptibles de ne pas respecter la politique de partage des bureaux ou d'établir des préférences en matière de postes de travail et de ne pas changer de poste de travail en fonction des exigences de leur tâche, car cela pourrait favoriser une certaine stabilité et certaines procédures courantes au travail⁵⁷. Par conséquent, il est possible que les espaces de travail non attribués désavantagent les personnes handicapées, en particulier celles qui souffrent de troubles anxieux.

En outre, les recherches indiquent que l'une des principales difficultés rencontrées par les personnes handicapées est d'arriver au travail avec des idées fausses sur leur capacité à s'acquitter de leurs tâches^{58|59|60}. La conviction que les personnes handicapées sont moins productives que les personnes non handicapées⁶¹ et les stéréotypes des collègues sur les handicaps peuvent affecter le comportement et les attitudes inclusifs de ces derniers envers les employés handicapés⁶². En encourageant la diversité et l'autonomie, le Milieu de travail GC recommande que toutes les catégories de points de travail offrent des options accessibles lors de la conception d'un espace de bureau. De plus, tout plan axé sur le concept de Milieu de travail GC doit respecter ou dépasser les normes en matière d'accessibilité concernant les voies de circulation et les dégagements.

Des études antérieures ont montré que les cultures de travail favorables qui encouragent l'inclusion, la sécurité, la confiance et l'équité peuvent présenter des avantages

⁵⁴ Kirton, M. (1980). « Adaptors and innovators in organizations ». *Human Relations*, Vol. 33, pp. 213-224. DOI: 10.1177/001872678003300401

⁵⁵ Oreg, S. (2003). « Resistance to change: Developing an individual differences measure ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 680-693. DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.680

⁵⁶ Oreg, S. (2006). « Personality, context, and resistance to organizational change ». *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol.15, pp. 73-101. DOI: 10.1080/13594320500451247

⁵⁷ Wohler, C., Hartner-Tiefenthaler, M., & Hertel, G. (2017). « The Relation Between Activity-Based Work Environments and Office Workers' Job Attitudes and Vitality ». *Environment and Behavior*, pp. 1-32. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013916517738078>

⁵⁸ Maia de Guimarães, B. (2012). « Ergonomics and workplace adaptation to people with disabilities ». Université fédérale de Pernambuco. DOI: 10.3233/WOR-152013

⁵⁹ Robinson, J.E. (2000). « Access to employment for people with disabilities: findings of a consumer-led project ». *Disability and Rehabilitation*, Vol. 22, pp. 246-253. DOI: 10.1080/096382800296818

⁶⁰ Shier, M., Graham, J., & Jones, M. (2009). « Barriers to employment as experienced by disabled people: A qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada ». *Disability & Society*, Vol. 24, pp. 63-75. DOI: 10.1080/09687590802535485

⁶¹ Maia de Guimarães, B. (2012). « Ergonomics and workplace adaptation to people with disabilities ».

⁶² Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). « Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace ».

particuliers pour les personnes handicapées et les membres d'autres groupes marginalisés en leur donnant un sentiment d'autonomie et en renforçant leur engagement⁶³⁶⁴⁶⁵. Le Milieu de travail GC est un lieu de travail adapté aux personnes handicapées, exempt de barrières physiques et mentales qui offre à tous un environnement de travail inclusif. Le mobilier ergonomique permet d'adapter le poste de travail aux caractéristiques physiques des personnes, avec ou sans handicap. L'utilisation de mobilier ergonomique joue un rôle dans la participation de personnes ayant des capacités ou des morphologies différentes. Les principes ergonomiques, qui améliorent l'efficacité et l'efficience, sont complémentaires à l'égalité d'accès à chaque point de travail que le Milieu de travail GC préconise grâce à l'environnement de travail non assigné. Ces principes permettent au Milieu de travail GC d'offrir un lieu de travail inclusif, autonome et respectueux, car il donne aux individus la possibilité de défendre leurs propres besoins.

Zonage dans les bureaux

La flexibilité dans les environnements de bureau est également essentielle pour atteindre l'autonomie. Malgré les progrès technologiques, l'une des formes les plus importantes de partage de l'information est l'interaction en personne. C'est pourquoi il est important de prévoir une variété d'environnements de travail dans un espace de travail, soit des postes de travail formels et informels qui permettent d'engager la discussion. Les lieux de travail qui intègrent différentes zones pour différents styles de travail (p. ex., axés sur la collaboration, le calme et les tâches) dans les environnements du MTAA donnent aux employés des options et un contrôle sur le type d'environnement dans lequel ils aimeraient travailler.

Comme la possibilité de choisir un espace de travail calme représente l'un des principaux avantages des bureaux du MTAA⁶⁶, des études montrent que lorsque les gens ont la possibilité de choisir une zone calme, les plaintes concernant le bruit et la distraction liés aux environnements ouverts diminuent⁶⁷. Cependant, des recherches montrent que les bureaux du MTAA ne sont pas utilisés comme prévu, par exemple, les zones de calme ne sont pas utilisées

⁶³ Idem.

⁶⁴ Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). « Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management ». G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford International review of industrial and organizational psychology, Vol. 25, pp. 227–252. DOI : <https://doi.org/10.1002/9780470661628z>

⁶⁵ Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). « Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture ». Industrial Relations, Vol. 48, pp. 381–410. DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00565.x>

⁶⁶ Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). « Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices ». Ergonomics, Vol. 60, (4), pp. 1-20. DOI : <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2016.1188220>

⁶⁷ Keeling, T, Clements-Croome, D., & Roesch, E. (2015). « The Effect of Agile Workspace and Remote Working on Experiences of Privacy, Crowding, and Satisfaction ». Buildings, Vol.5, (3), pp. 880-898. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1091070.pdf>

pour le travail concentré⁶⁸ ou les employés ont tendance à réclamer et à utiliser les mêmes postes de travail⁶⁹. Par conséquent, un meilleur zonage et une meilleure planification par la création d'espaces de travail suffisamment calmes fermés et ouverts et d'une politique efficace de silence, ont pu encourager les employés à suivre la politique de partage des bureaux⁷⁰. En outre, des données probantes laissent entrevoir que les travailleurs plus âgés sont insatisfaits des environnements de travail ouverts par rapport aux jeunes travailleurs; ils sont insatisfaits des niveaux de bruit par rapport à leurs bureaux fermés. Cela peut être lié à la sensibilité accrue aux distractions auditives et visuelles avec l'âge⁷¹. Même si leur travail lui-même est relativement tranquille, il peut y avoir une abondance de bruits secondaires (bruits environnants), qu'ils ne génèrent pas. Néanmoins, des études montrent que lorsque les gens ont la possibilité de choisir des zones comme une zone de calme, les plaintes concernant le bruit et la distraction dans les bureaux ouverts s'atténuent. C'est pourquoi Milieu de travail GC fait la promotion de certaines caractéristiques, telles que des panneaux acoustiques dans les bureaux ouverts, afin de réduire la transmission du son entre les zones. La possibilité de choisir entre différents points de travail peut faire une grande différence dans la perception du contrôle qu'ont les gens. Cela peut aller de l'emplacement physique aux avantages ergonomiques, comme le réglage du mobilier. L'un des objectifs de Milieu de travail GC est de s'assurer qu'il existe une gamme de postures et de types d'ameublement différents pour répondre aux divers besoins et préférences des employés.

À l'heure actuelle, on estime que plus de 500 000 Canadiens sont aveugles ou malvoyants. On estime aussi que 5,59 millions de personnes supplémentaires souffrent d'une maladie oculaire qui pourrait entraîner la perte de la vue⁷². Avec le vieillissement de la population, il est possible de croire que ce nombre va augmenter dans la main-d'œuvre du GC. Par conséquent, ces personnes sont touchées par un zonage prescriptif (comme l'inclusion de zones de calme) lorsqu'il y a un travailleur malvoyant dans l'espace de travail. Par exemple, pour les personnes ayant une faible vision, les facteurs spatiaux peuvent affecter la compréhension des indications prescriptives, car la signalisation doit être lisible. La lisibilité du code peut être obtenue en mettant l'accent sur des éléments architecturaux clés dans la zone de tranquillité, en utilisant différentes formes et volumes qui définissent l'espace ou en utilisant des éléments décoratifs particuliers. Cette distinction peut être faite par l'utilisation de finitions,

⁶⁸ Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). « An end-user's perspective on activity-based office concepts ». *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13, (2), pp. 122-135. DOI: 10.1108/14630011111136830

⁶⁹ Hirst, A. (2011). « Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking ». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, pp. 767-788. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09534811111175742>

⁷⁰ Babapour, M., Karlsson, M., & Osv alder, A. (2018). « Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work ». *Nordic journal of working life studies*, Vol. 8, (3), p. 73

⁷¹ Hoendervanger, J.G., Ernst, A.F., Albers, C.J., Mobach, M.P., & Van Yperen, N.W. (2018). « Individual differences in satisfaction with activity-based work environments ».

⁷² Institut national canadien pour les aveugles. (2018). « Cécité au Canada ». <https://cnib.ca/fr/perce-de-vision/cecite/cecite-au-canada?region=on>

de lumières, de couleurs et de graphiques divers⁷³. La signalisation intuitive est également importante pour assurer la compréhension de la neurodiversité, car elle donne la possibilité à tous les employés de se conformer eux-mêmes au code de comportement au travail⁷⁴. Comme les finis et les détails architecturaux, les textures, l'éclairage et la couleur peuvent être une forme de communication qui influence ou prescrit le comportement des utilisateurs tout comme les icônes; ces exemples nécessitent encore un apprentissage ce qui n'est pas le cas pour la signalisation utilisant le langage. Les recherches montrent également que les caractéristiques de la police, notamment la largeur des traits, le rapport hauteur/largeur, l'espacement entre les lettres et la présence ou l'absence d'empattements, ont une certaine incidence sur la lisibilité du texte⁷⁵. Par conséquent, la lisibilité pour les personnes ayant une faible vision et les personnes ayant des capacités cognitives différentes est particulièrement importante et nécessite une attention particulière lors de la conception de l'espace de travail. Cependant, les personnes non voyantes sont touchées, car la manière de communiquer le changement de zone est fondée sur la capacité visuelle de la personne.

DYNAMIQUE DE GROUPE

La dynamique de groupe se réfère aux processus impliqués lorsque les personnes d'un groupe interagissent. Il s'agit d'un élément clé pour une gestion réussie des équipes et un milieu de travail efficace. L'environnement physique peut influencer les interactions sociales et les styles de communication des personnes qui s'y trouvent. Cette influence implique une accessibilité relative en matière d'interactions et l'interprétation psychologique et sociale de ces interactions.

Espaces personnels

Avec un environnement non territorial, la propriété individuelle d'un espace est limitée, car les bureaux sont partagés. Avec la nature changeante du lieu de travail, la personnalisation de l'environnement de travail par les employés prend une signification particulière, car il s'agit d'une décoration ou d'une modification délibérée d'un environnement par ses occupants pour refléter leur identité⁷⁶. Cela illustre donc que la personnalisation de l'espace de travail est principalement liée à l'identité individuelle et non au renforcement de la dynamique de groupe. Une recherche suggère que la personnalisation de l'espace de travail individuel est plus importante pour les employés que la personnalisation des espaces d'équipe⁷⁷. En outre, les

⁷³ Dogu, U., & Erkip, F. (2000). « Spatial factors affecting wayfinding and orientation ». *Environment and Behavior*, Vol. 32, (6), pp. 731-755.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.920.208&rep=rep1&type=pdf>

⁷⁴ Idem.

⁷⁵ Arditi, A. (2004). « Adjustable typography: an approach to enhancing low vision text accessibility ». *Ergonomics*, Vol. 47, (5), pp. 469-482. DOI: 10.1080/0014013031000085680

⁷⁶ Wells, M. (2000). « Office Clutter or Meaningful Personal Displays: The Role of Office Personalization on Employee and Organizational Well-Being ».

⁷⁷ Idem.

possibilités limitées de personnalisation de l'espace de travail peuvent occasionner la diminution de la satisfaction dans l'environnement de travail et une moindre identification à l'équipe⁷⁸. Toutefois, la personnalisation des espaces avec des objets personnels peut aider les nouveaux employés à s'adapter à leur nouvel environnement de travail⁷⁹ et à mieux s'intégrer à leur nouvelle équipe, car la personnalisation se fait normalement au moyen d'objets personnels⁸⁰. Comme le Milieu de travail GC n'autorise la personnalisation que dans l'espace commun, il est difficile de croire que chaque personne se sentira à l'aise d'exposer ses objets personnels à la vue de tous. Par conséquent, la personnalisation de l'aire commune peut ne pas atténuer l'insatisfaction liée à la personnalisation d'un poste de travail attribué. De plus, un environnement non attribué peut affecter la dynamique de groupe, car il est plus difficile de trouver physiquement quelqu'un. Cependant, comme tous les employés peuvent être joints par un appareil électronique à tout moment, on peut penser que la dynamique de groupe sera moins affectée par les employés qui acceptent le mode de travail mobile. Par conséquent, comme nous l'avons déjà mentionné, puisque les baby-boomers aiment mieux la communication en personne, ils peuvent être affectés par le mode de travail virtuel et cela peut avoir un impact sur le partage des connaissances.

Collaboration

L'interaction sociale et l'aménagement de l'espace s'influencent mutuellement. Il est donc important de prendre en compte la nature et la fonction des processus de travail au sein des groupes ou des équipes et entre ceux-ci lors de la conception des zones de travail afin de les soutenir. Il faut non seulement envisager la mise en œuvre d'un travail de collaboration, mais aussi son maintien et sa coordination dans le temps.

La proximité, la facilité et la disponibilité des échanges sociaux peuvent être affectées par la structure de l'environnement; les espaces ouverts, en particulier les espaces ouverts incorporant des points de focalisation symboliques ou d'autres éléments directeurs, peuvent faciliter et coordonner la communication facilitant ainsi une collaboration efficace au sein du bureau⁸¹. Le Milieu de travail GC comporte de nombreuses zones de collaboration et différentes zones qui favorisent la pollinisation croisée interdisciplinaire et facilitent la communication entre les membres de l'équipe.

⁷⁸ Haapakangasa, A., Hallman, D.M., Mathiassena, S.E., & Jahncke, H. (2018). « Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use ».

⁷⁹ Hess, J. A. (1993). « Assimilating newcomers into an organization: a cultural perspective ». *Journal of Applied Communication*, Vol. 21, pp. 189-210. DOI: <https://doi.org/10.1080/00909889309365366>

⁸⁰ Wells, M. (2000). « Office Clutter or Meaningful Personal Displays: The Role of Office Personalization on Employee and Organizational Well-Being ».

⁸¹ Group dynamics and focus group research. (2007). Dans Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. *Applied Social Research Methods: Focus groups*, pp. 19-36. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Ltd. DOI: 10.4135/9781412991841

Le mobilier peut également soutenir et encourager l'interaction sociale si sa disposition supprime les barrières entre et parmi les personnes (par exemple, un cercle de chaises serait préférable à des lignes de bureaux). La disposition la plus « inamicale » du mobilier de bureau implique la configuration traditionnelle de deux chaises placées l'une en face de l'autre et séparées par un bureau ». Bien entendu, le nombre de personnes qui doivent interagir doit également influencer la configuration des meubles, et la culture au sens large influence ce que les gens considèrent comme « amical » ou « inamical »⁸².

Travailleurs à temps partiel

Les femmes sont plus nombreuses à travailler à temps partiel. En décembre 2018, 2 322 000 femmes ont déclaré travailler à temps partiel, contre 1 225 600 hommes⁸³. En outre, chaque année, le Canada perd l'équivalent de 558 000 employés à temps plein en raison des exigences contradictoires du travail rémunéré et de la prestation de soins⁸⁴. Les hommes sont presque aussi nombreux que les femmes (46 % contre 54 %) à agir à titre d'aidants, mais les femmes sont plus nombreuses (65 % contre 35 %) à fournir 20 heures de soins ou plus par semaine⁸⁵ ce qui réduit leur présence au travail. Les employeurs peuvent aussi avoir à assumer des coûts directs et indirects liés à la prestation de soins. On estime que les employeurs perdent 5,5 milliards de dollars par année en perte de productivité en raison de l'absentéisme lié à la prestation de soins⁸⁶. En fait, 1,6 million d'aidants ont pris congé du travail, près de 600 000 ont réduit leurs heures de travail, 160 000 ont refusé un emploi rémunéré et 390 000 ont dû quitter leur emploi pour fournir des soins⁸⁷. Les travailleurs à temps partiel comprennent également les personnes souffrant de troubles mentaux qui perdurent, car ils sont les plus susceptibles de travailler des heures de travail réduites pour permettre plus de pauses ou de périodes de repos et de passer d'un travail à temps plein à un travail à temps partiel. Au Canada, 30 % des demandes d'invalidité (15 à 33 milliards de dollars) sont attribuées à des maladies mentales⁸⁸. De plus, la prévalence des troubles cognitifs est plus élevée chez les femmes que chez les hommes et augmente avec l'âge. Sa prévalence par rapport à l'ensemble

⁸² Brand, J. (1998). « Physical space and social interaction ». <https://workwellpartners.com/wp-content/uploads/2014/10/Physical-Space.pdf>

⁸³ Statistique Canada. (2018). « Caractéristiques de la population active, données mensuelles désaisonnalisées et la tendance-cycle, 5 derniers mois ». https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410028701&request_locale=fr

⁸⁴ Fast, J. (2015). « Caregiving for Older Adults with Disabilities: Present Costs, Future Challenges ».

⁸⁵ Sinha, M. (2012). « Portrait des aidants familiaux, 2012 ».

⁸⁶ Ceridian. (2015). « Double Duty: The Caregiving Crisis in the Workplace », Results and Recommendations from Ceridian's Working Caregiver Survey. <http://bit.ly/2jVNxNp>

⁸⁷ Sinha, M. (2012). « Portrait des aidants familiaux, 2012 ».

⁸⁸ Wang, J., Patten, S., Currie, S., Sareen, J., & Schmitz, N. (2011) « Perceived Needs for and Use of Workplace Accommodations by Individuals With a Depressive and/or Anxiety Disorder », *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 53, (11), pp. 1268-1272

des troubles devrait presque doubler au cours des trente prochaines années, passant de 11 % à 20 %⁸⁹, probablement en raison du vieillissement de la population.

Par la prestation d'une atmosphère de travail différente, par exemple une zone de calme, une salle de concentration, une capsule de concentration et un point de réflexion, le Milieu de travail GC permettra probablement d'atténuer l'effet négatif des troubles mentaux. Et, comme le Milieu de travail GC favorise l'autonomie en permettant aux fonctionnaires de travailler à distance, le travail à temps partiel ne devrait pas affecter la dynamique de groupe. En offrant un environnement non hiérarchique et des conditions de travail souples, aucune distinction ne peut être faite entre un employé nommé pour une période déterminée et un travailleur nommé pour une période indéterminée, car ils sont tous deux absents à un moment donné du bureau, que ce soit parce qu'ils travaillent à distance ou parce qu'ils travaillent à temps partiel.

INTIMITÉ

La question de l'intimité peut être délicate dans les environnements de bureau ouverts. Des études ont montré que les travailleurs dans l'environnement du MTAA ne sont pas pleinement satisfaits sur le plan de la concentration, de l'intimité et de la productivité sur le lieu de travail parce que les bureaux à aire ouverte sont moins privés et plus bruyants⁹⁰⁹¹. Comme le Milieu de travail GC n'est pas un environnement entièrement MTAA, car il comporte des postes de travail plus fermés et plus privés, il est possible que ces éléments soient atténués. De nombreuses études ont examiné les effets des facteurs environnementaux sur les performances et la satisfaction au travail, tels que la température, le son et la lumière. Lorsque l'espace est partagé, on constate d'autres facteurs environnementaux comme l'exposition acoustique (c'est-à-dire, le manque d'intimité lors d'une conversation, le bruit des collègues ou des outils dans l'environnement, etc.) et l'exposition visuelle (c'est-à-dire, le sentiment de confidentialité lors des appels, etc.) qui ont un impact sur la satisfaction à l'égard de l'emploi⁹². Il est prouvé que les réactions à long terme aux facteurs de stress environnementaux, tels que le bruit et les distractions, comprennent une diminution des performances et une santé négative

⁸⁹ Commission de la santé mentale du Canada. (2013). « La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada ».

⁹⁰ Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2018). « Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation ». *Environment and Behavior*, Vol. 50, (3) pp. 273-297. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>

⁹¹ De Been, I., & Beijer, M. (2014). « The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support ». *Journal of Facilities Management*, Vol. 12, pp. 142-157. DOI: 10.1108/JFM-02-2013-0011

⁹² Gonzalez, I., & Morer, P. (2016). « Ergonomics for the inclusion of older workers in the knowledge workforce and a guidance tool for designers ». *Applied Ergonomics*, Vol. 53, pp. 131-142

avec des conséquences telles que la fatigue chronique, l'épuisement et les troubles musculo-squelettiques⁹³.

Le GC emploie 262 696 employés actifs, dont 6 480 cadres⁹⁴. Normalement, le bureau fermé était destiné aux employés occupant un poste de direction. Comme le Milieu de travail GC fait la promotion d'un environnement de travail neutre en offrant un point de travail non assigné, l'égalité d'accès à un bureau fermé, qui procure plus d'intimité, est bénéfique pour ceux qui ne sont pas massivement représentés dans un poste de direction. Cependant, il est possible de croire que certains cadres qui ne soutiennent pas cette initiative verront ce changement comme une perte d'un privilège acquis par le statut de travail. La même hypothèse peut être faite pour un employé ayant plusieurs années de service depuis qu'il a acquis certains privilèges, comme celui d'être près de la fenêtre, grâce à l'ancienneté. Par conséquent, les données limitées disponibles n'ont pas permis de confirmer ces hypothèses, car de nombreuses recherches sur la satisfaction sont essentiellement générales en ce qui concerne la raison pour laquelle les gens sont insatisfaits de l'environnement du MTAA en ce qui a trait à leur ancien bureau.

Intimité visuelle

Dans une étude qui a examiné les implications des espaces de travail à concept ouvert et axé sur la vitre, les femmes interrogées se sont senties particulièrement visibles et « observées » par leurs collègues⁹⁵. En raison de l'augmentation de la visibilité créée par l'utilisation de vitre transparente pour séparer les espaces de travail, le sentiment de visibilité excessive ressenti par les femmes a été ressenti plus intensément par les femmes de couleur (femmes de minorités visibles) et les femmes enceintes⁹⁶. Les femmes qui exercent une activité professionnelle subissent également une pression sociale en ce qui concerne leur apparence et leur habillement professionnel⁹⁷. De ce fait, un milieu de travail offrant une visibilité accrue peut favoriser cette pression. Des études montrent également que les employés appartenant à des minorités visibles peuvent éprouver un sentiment de visibilité et de malaise similaires à ce lui des femmes dans le lieu de travail⁹⁸.

En outre, les travailleurs âgés sont plus sensibles aux distractions visuelles que les jeunes⁹⁹. La détérioration générale de l'attention prolongée pourrait causer des problèmes de

⁹³ Kupritz, V.W. (2005). « The Impact of Architectural Privacy Features on Performance, Stress and Informal Learning: Phase III Study ».

⁹⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2018). « Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2017 ».

⁹⁵ Hirst, A., & Schwabenland, C. (2018). « Doing gender in the 'new office' ». *Gender, Work and Organization*, Vol. 25, (2), pp. 159-176. DOI: 10.1111/gwao.12200

⁹⁶ Idem.

⁹⁷ Idem.

⁹⁸ Idem.

⁹⁹ Pullen, W. (2014). « Age, office type, job satisfaction and performance ». *Work&Place*, Vol. 3, (2), pp. 18-23. <http://workplaceinsight.net/wp-content/uploads/2014/08/Work+Place4mje.pdf>

concentration pour les employés plus âgés dans le concept de bureau flexible, car l'espace de travail est plus ouvert et transparent que dans un poste de travail modulaire. Par le fait même, les environnements de bureau flexibles semblent bien s'adapter aux préférences et aux caractéristiques personnelles des jeunes employés¹⁰⁰. Cependant, les recherches indiquent que, quel que soit le groupe d'âge, les personnes qui travaillent dans des bureaux flexibles sont moins satisfaites de l'aspect lié à l'intimité que celles qui travaillent dans des postes de travail modulaires. Même en comparant les pointages des répondants de différentes tranches d'âge travaillant dans un concept de bureau flexible, les résultats montrent que les jeunes répondants ont généralement des pointages beaucoup plus élevés que les répondants plus âgés. De plus, étant donné la diminution de la perception d'intimité et l'exposition accrue des travailleurs à différentes distractions, les distractions peuvent être un indicateur indirect de la baisse de productivité des travailleurs dans un environnement de MTA¹⁰¹.

Intimité acoustique

Le niveau de bruit a l'un des plus grands impacts négatifs sur l'insatisfaction générale des occupants au sujet de leur espace de travail¹⁰². En fait, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être confrontées à des bruits forts sur leur lieu de travail, causés par la musique amplifiée et le bruit des personnes¹⁰³. En outre, les lieux de travail peuvent devenir plus bruyants, en particulier avec la prolifération des appareils électroniques¹⁰⁴. C'est pourquoi les femmes se plaignent davantage que les hommes des distractions sonores dans les espaces à aire ouverte¹⁰⁵.

Cependant, les travailleurs plus âgés et plus jeunes sont moins performants lorsqu'ils effectuent une tâche s'ils sont exposés au bruit que lorsqu'ils sont assis dans une pièce calme, le résultat étant le même pour la tâche liée à l'attention¹⁰⁶. D'autre part, même les salles de travail fermées et les zones de calme pour le travail de concentration ne règlent pas les problèmes d'intimité de manière adéquate, car il y a toujours une sorte de distraction puisque les travailleurs plus âgés sont plus facilement distraits en lisant que les plus jeunes¹⁰⁷. Offrir l'autonomie de choix quant à l'utilisation d'un lieu de travail de rechange (bureau à domicile,

¹⁰⁰ Idem.

¹⁰¹ Haapakangasa, A., Hallman, D.M., Mathiassena, S.E., & Jahncke, H. (2018). « Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use ».

¹⁰² Kim, J., & De Dea, R. (2013). « Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices ». *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 36, pp. 18-26.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494413000340?via%3Dihub>

¹⁰³ Ramage Morin, P.L. et Gosselin, M. (2018). « Canadiens vulnérables au bruit en milieu de travail ».

Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2018008/article/00002-fra.htm>

¹⁰⁴ Chepesiuk, R. (2005). « Decibel Hell: The Effects of Living in a Noisy World ». *Environmental Health Perspectives*, Vol. 113, (1), pp. 34-41.

¹⁰⁵ Hoendervanger, J.G., Ernst, A.F., Albers, C.J., Mobach, M.P. & Van Yperen, N.W. (2018). « Individual differences in satisfaction with activity-based work environments ».

¹⁰⁶ Pullen, W. (2014). « Age, office type, job satisfaction and performance ».

¹⁰⁷ Idem.

espace de travail partagé, etc.) pourrait être la solution pour résoudre les problèmes d'intimité des environnements de MTAA, car ces espaces peuvent offrir un niveau d'intimité plus élevé. En outre, les personnes âgées ont une moins bonne compréhension de la parole que les jeunes lorsqu'elles sont confrontées à un niveau de bruit de fond similaire¹⁰⁸, de sorte qu'il peut être difficile de collaborer dans un espace de collaboration ouvert.

Comme le manque d'intimité peut avoir un impact sur la productivité par les effets du bruit sur la performance cognitive et représenter une source de stress affectant le mieux-être, les conditions de travail souples deviennent une solution importante pour améliorer la satisfaction. La lumière naturelle, la conception basophile, l'acoustique pour réduire le bruit, les espaces de travail qui favorisent le mieux-être et l'autonomie, et les espaces communs qui mettent l'accent sur la culture organisationnelle constituent tous des éléments importants que le Milieu de travail GC intègre pour aider à promouvoir le bien-être au travail, en réduisant potentiellement les risques d'épuisement professionnel des employés.

MIEUX-ÊTRE

Le mieux-être concerne tous les aspects de la vie professionnelle, qu'il s'agisse de la qualité et de la sûreté de l'environnement physique ou de la façon dont les travailleurs perçoivent leur travail, leur milieu de travail, le climat au travail et l'organisation du travail. Selon la théorie de l'adaptation entre la personne et l'environnement, les gens atteignent un niveau de satisfaction et de mieux-être mental et psychique plus élevé lorsqu'ils trouvent une adéquation avec leur environnement normal et avec leurs préférences personnelles¹⁰⁹. Par conséquent, les travailleurs âgés sont moins satisfaits dans les bureaux du MTAA de la possibilité de se concentrer, des installations d'archivage, des technologies de l'information et de la communication, de l'acoustique et du soutien de la productivité par l'environnement de travail qui peuvent affecter leur mieux-être.

Socialisation

L'environnement physique, l'intimité et la satisfaction sur le plan de la communication sont associés à la productivité et au mieux-être au travail autoévalués. La qualité des relations interpersonnelles au travail améliore également la satisfaction et le mieux-être des travailleurs et les communications entre ces derniers¹¹⁰. L'environnement ouvert du Milieu de travail GC aide à promouvoir la socialisation entre les employés afin de créer des relations positives entre les membres de l'équipe. Ces types de conversations organiques qui peuvent avoir lieu dans des environnements à concept ouvert peuvent avoir un impact positif sur l'engagement et la

¹⁰⁸ Idem.

¹⁰⁹ Idem.

¹¹⁰ Haapakangasa, A., Hallman, D.M., Mathiassena, S.E., & Jahncke, H. (2018). « Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use ».

productivité. Les recherches suggèrent également que l'utilisation d'un plus grand nombre de points de travail différents est positivement associée au mieux-être au travail¹¹¹. Le changement de point de travail peut contribuer à améliorer le mieux-être des employés en augmentant l'activité physique et les pauses liées au travail sédentaire, ainsi qu'en favorisant la pollinisation croisée entre les équipes¹¹². De plus, le degré de mobilité externe est lié au changement de comportement et à l'adoption du concept de MTAA, car les travailleurs qui répartissent leur temps de travail entre différents lieux de travail sont plus susceptibles d'adopter un style de travail plus flexible que les employés ayant un profil d'activité plus simple qui en tirent des avantages limités¹¹³.

De plus, les effets positifs des interruptions pendant l'exécution des tâches et le changement de stratégie de travail en offrant un cadre différent et en encourageant le mouvement semblent influencer la performance du travailleur¹¹⁴ et peuvent être bénéfiques pour ceux qui souffrent d'un handicap invisible. Par conséquent, le fait de disposer de zones de réunion informelles et de zones de pause a réduit le stress. Comme on le sait, 47 % des travailleurs canadiens considèrent leur travail comme la partie la plus stressante de la vie quotidienne¹¹⁵, et, selon les résultats d'une enquête, l'incidence du stress lié à l'emploi est plus élevée en Ontario (51 %), et chez les femmes (53 %), les employés du secteur public – fédéral et provincial (53 %), les personnes âgées de 35 à 54 ans (49 %)¹¹⁶. Par conséquent, la réduction du stress est un élément important du concept du Milieu de travail GC.

Par ailleurs, l'un des plus grands avantages des bureaux à concept ouvert est l'augmentation de la collaboration. Lorsque plusieurs personnes travaillent dans le même espace, elles sont plus susceptibles de partager des idées et de demander des contributions. Un environnement de poste de travail modulaire encourage les employés à garder la tête baissée et à continuer de travailler d'une façon solitaire. Toutefois, dans un espace ouvert, les employés sont plus accessibles.

Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est en constante évolution. Il est important de noter qu'un changement dans la conception de l'espace de travail entraînera une modification de la culture du travail. Dans une atmosphère visible, décontractée et à aire ouverte, les employés sont

¹¹¹ Idem.

¹¹² Waber, B., Magnolfi, J., & Lindsay, G. (2014). « Workspaces that move people ». Harvard Business, Vol. 92, (10), pp. 68-77.

¹¹³ Leesman. (2017). « The rise and rise of Activity Based Working ».

¹¹⁴ Kupritz, V.W. (2005). « The Impact of Architectural Privacy Features on Performance, Stress and Informal Learning: Phase III Study ».

¹¹⁵ Emploi et développement social Canada. (2016). « Santé psychologique en milieu de travail ». <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/sante-securite/rapports/sante-psychologique.html>

¹¹⁶ IPSOS. (2000). « Stress in the Canadian Workplace ». <https://www.ipsos.com/en-ca/stress-canadian-workplace>

encouragés à participer à toute réunion ou discussion, à interagir librement et à utiliser des postes de travail variables¹¹⁷. Ces changements ont des répercussions sur la culture organisationnelle. Une étude a montré qu'une politique de contrôle de la parole ne permettait pas d'espaces suffisamment calmes pour un travail ininterrompu. Les efforts déployés pour mettre en œuvre et maintenir une politique liée au silence n'ont pas abouti en raison de la configuration spatiale, de la non-appropriation des politiques liées au silence et au partage des bureaux, et de l'échec de la communication de la politique de discussion silencieuse avec les autres locataires ou visiteurs¹¹⁸. Les raisons de la non-appropriation des politiques, en particulier de la politique de partage des bureaux, sont la participation limitée des employés au processus de conception et de planification, les inadéquations avec les besoins du travail et le temps et les efforts accrus pour trouver un espace, l'incompatibilité avec les méthodes de travail antérieures, la complexité accrue de la technologie et les limites de l'utilisation des documents papier¹¹⁹. D'autre part, les hommes se plaignent davantage que les femmes du manque d'hygiène lié au partage des postes de travail¹²⁰. En outre, la conformité aux politiques est moins grande lorsque l'employé ne connaît pas les avantages du nouvel espace de travail en raison d'un aménagement mal conçu, du manque d'espaces calmes et de la nécessité de libérer de l'espace pour les autres, et des problèmes de mise à l'essai dus à des complications liées à la configuration¹²¹. Permettre le travail à distance représente un élément clé, mais comme le Milieu de travail GC est une solution intégrée d'espace de travail, l'espace physique, la culture organisationnelle et les outils technologiques forment un tout, ce qui favorise une culture innovante et progressiste.

La culture organisationnelle doit également changer sur le plan du style de gestion. Comme la présence physique n'est pas nécessaire dans le cadre de Milieu de travail GC, les gestionnaires doivent modifier leur style de gestion pour adopter une gestion basée sur les résultats qui favorise un climat de confiance et d'autonomie entre l'employé et l'employeur¹²². Avec les espaces de travail du MTAA, on remarque un manque implicite de hiérarchisation des rôles et les structures organisationnelles du milieu de travail doivent tenir compte de ce changement de culture en modifiant la conception de l'espace de travail¹²³.

Dans un autre ordre d'idées, environ 3 % des Canadiens ont reçu un diagnostic d'hypersensibilité environnementale. Les femmes sont plus touchées que les hommes. En effet,

¹¹⁷ Mort, J., & Knapp, J. (1999). « Integrating Workspace Design, Web-Based Tools and Organizational Behavior ». *Research-Technology Management*, Vol. 42, (2), pp. 33-40. DOI: 10.1080/08956308.1999.11671271

¹¹⁸ Babapour, M., Karlsson, M., & Osv alder, A. (2018). « Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work ».

¹¹⁹ Idem.

¹²⁰ Hoendervanger, J.G., Ernst, A.F., Albers, C.J., Mobach, M.P., & Van Yperen, N.W. (2018). « Individual differences in satisfaction with activity-based work environments ».

¹²¹ Babapour, M., Karlsson, M., & Osv alder, A. (2018). « Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work ».

¹²² Services publics et Approvisionnement Canada. (2018). « Milieu de travail axé sur les activités ».

¹²³ Hirst, A., & Schwabenland, C. (2018). « Doing gender in the 'new office' ».

presque deux fois plus de femmes que d'hommes ont été victimes du « syndrome des bâtiments malsains » et environ 60 à 80 % des personnes souffrant d'hypersensibilité environnementale sont des femmes¹²⁴. Comme le GC emploie 0,72 % de la population canadienne¹²⁵, il est possible que le lieu de travail requière des mesures d'adaptation, notamment des rénovations, et qu'on doive instaurer une politique de travail. Des mesures d'adaptation pour les personnes souffrant d'hypersensibilité environnementale comprennent normalement une meilleure qualité de l'air, des normes en matière de mobilier et de matériaux, et des pratiques d'entretien de l'espace de travail telles que la norme du bureau bien rangé¹²⁶. Ces facteurs environnementaux ont un impact sur la santé, les performances et la productivité des travailleurs¹²⁷. En outre, la conception peut contribuer à atténuer l'impact négatif des facteurs de stress environnementaux pour les employés de bureau, par exemple, en permettant de contrôler la qualité de l'air, l'éclairage et la température ambiante¹²⁸. En outre, SPAC prend des mesures pour réduire l'hypersensibilité environnementale, comme la mise en œuvre d'une politique pour un milieu de travail sans parfum. Par conséquent, si les personnes ayant des hypersensibilités environnementales sont capables d'adapter les conditions environnementales et que leurs collègues suivent les politiques telles que celle pour un milieu de travail sans parfum et le bureau bien rangé en utilisant des produits approuvés, il est probable qu'il ne sera pas nécessaire d'avoir des mesures d'adaptation particulières pour un poste de travail en particulier, en d'autres termes qu'il soit assigné. Ces avantages en matière de santé et de productivité dépassent de loin les coûts supplémentaires minimaux possibles de conception, de planification et d'imposition de mesures visant à réduire au minimum les facteurs dans le lieu de travail qui nuiraient aux personnes souffrant d'hypersensibilité environnementale et à tous les autres travailleurs¹²⁹. En outre, le fait de disposer de vêtements d'extérieur dans des placards fermés, loin du poste de travail, est bénéfique pour les personnes souffrant d'hypersensibilité environnementale¹³⁰. Il s'agit d'une recommandation déjà formulée dans la documentation sur le concept du Milieu de travail GC. Par conséquent, les mesures d'adaptation pour les personnes présentant des hypersensibilités environnementales sont une occasion d'améliorer la qualité environnementale de tous les employés du GC.

¹²⁴ Commission canadienne des droits de la personne. (2017). « Le point de vue médical sur l'hypersensibilité environnementale ».

¹²⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2018). « Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2017 ».

¹²⁶ Commission canadienne des droits de la personne. (2017). « Le point de vue médical sur l'hypersensibilité environnementale ».

¹²⁷ Kupritz, V.W. (2005). « The Impact of Architectural Privacy Features on Performance, Stress and Informal Learning: Phase III Study ».

¹²⁸ Idem.

¹²⁹ Commission canadienne des droits de la personne. (2017). « Le point de vue médical sur l'hypersensibilité environnementale ».

¹³⁰ Idem.

4. Consultation

EXAMEN DES CONSEILS D'EXPERTS

Katarina Lauch, candidate à la maîtrise à l'Université Carleton

Actuellement candidate à la maîtrise à l'Université Carleton, Katarina Lauch mène des recherches sur la dynamique de genre dans le lieu de travail et, en particulier, pour les femmes dans les STIM (sciences, technologies, ingénierie, mathématiques). Inspirée par son travail dans une société d'ingénierie après son diplôme de premier cycle, elle a orienté ses recherches sur l'étude de la sous-représentation des femmes dans les domaines à prédominance masculine, les effets de la culture organisationnelle et la manière dont les performances en matière de genre et la masculinité affectent l'inclusion des femmes dans ces domaines. Elle a étudié dans le domaine des études sur les femmes et le genre et a fait de la recherche dans le domaine de la théorie de la socialisation des genres et du comportement organisationnel. Elle bénéficie actuellement d'une bourse de recherche du Centre for Research and Education on Women and Work (CREWW) pour son projet de recherche de mémoire en cours. Elle commencera un doctorat en gestion en septembre 2019, en mettant un accent particulier sur le genre et la diversité au travail.

Andrée Daviau, conseillère politique principale, Direction des politiques stratégiques et des affaires relatives au cabinet, Secteur des politiques et de la planification

Ancienne étudiante à la maîtrise en sociologie et titulaire d'une double mineure en sociologie et en psychologie de l'Université d'Ottawa, Andrée Daviau a rédigé une thèse en français sur la diversité des modèles de carrière des femmes gestionnaires du Québec. Au cours de sa carrière, elle a passé en revue de nombreuses ACS pour le GC.

GROUPE DE TRAVAIL

Melayna Simister, Stratégiste en milieu de travail sénior, Centre d'expertise national en design d'intérieur de SPAC

Melayna Simister est une designer d'intérieur et une stratégeste en milieu de travail travaillant dans la région de la capitale nationale du Canada. Depuis l'obtention de son B.A. en psychologie et son B.A.A. en design d'intérieur, elle a travaillé comme professionnelle du design dans le secteur privé avant de se joindre au gouvernement du Canada. Tout au long de ses études postsecondaires en psychologie et en théorie sociale, ainsi que dans les divers cabinets de design et d'architecture avec lesquels elle a travaillé, Melayna Simister a mené des recherches approfondies dans le domaine du milieu de travail axé sur l'activité et de

nombreuses stratégies de planification alternatives. Elle supervise actuellement le Centre national d'expertise en design d'intérieur à SPAC.

Kélanne Kentzinger, Stratégiste en milieu de travail, Centre national d'expertise en design d'intérieur de SPAC

Diplômée en design d'intérieur du Cégep du Vieux Montréal en 2016, Kélanne Kentzinger est à l'emploi de SPAC depuis 2018. À titre d'étudiante au baccalauréat en communication et mineure en éthique appliquée à l'Université d'Ottawa, elle a eu l'occasion de produire plusieurs recherches académiques selon différentes méthodologies. Depuis 2020, Kélanne Kentzinger est devenue une employée permanente au sein du Centre national d'expertise en design d'intérieur de SPAC.

Suzanne Theelan, Designer d'intérieur, Centre national d'expertise en design d'intérieur de SPAC

Diplômée en design d'intérieur du Collège Algonquin en 2016 et ayant une certification PRINCE2® en gestion de projet en environnements contrôlés réalisée en 2018, Suzanne Theelan a accompagnée l'équipe du Centre national d'expertise en design d'intérieur de SPAC dans la production de différents livrables.

5. Recommandations et conclusion

Les recherches présentées tout au long de cette analyse donnent un aperçu de certaines des façons dont le genre et d'autres facteurs d'identité contribuent à une gamme d'expériences dans le milieu de travail. Nous souhaitons ainsi identifier tout groupe qui pourrait être désavantagé par la conception de son milieu de travail afin que des solutions de conception plus équitables puissent être conçues. Dans cette section, les principales conclusions seront résumées et des recommandations de conception seront proposées en réponse à chaque défi cerné.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- **Autonomie**
 - La promotion de l'autonomie par le biais du travail flexible et à distance contribue à de nombreux avantages, tant pour les employés que pour l'organisation.
 - Des environnements riches en choix conduisent à une plus grande autonomie et à des employés plus engagés.
 - La technologie peut soutenir l'autonomie en tant que facilitateur de la présence virtuelle.
- **Dynamique de groupe**
 - Une dynamique de groupe positive est soutenue par un équilibre entre l'espace individuel et collectif.
 - La collaboration est essentielle à la croissance et à l'innovation organisationnelles.
 - La diversité des structures d'équipe présente de nouveaux défis pour le maintien d'une dynamique de groupe positive.
- **Intimité**
 - L'intimité visuelle et acoustique est essentielle pour soutenir le travail concentré.
 - L'intimité visuelle et acoustique est importante pour la gestion des informations sensibles dans un environnement partagé.
 - Le milieu de travail doit favoriser la protection de la vie privée et la confidentialité des renseignements personnels.
- **Mieux-être**
 - Une culture au travail homogène favorise le mieux-être des employés.
 - La création d'un environnement de sécurité psychologique contribue à la santé mentale dans le milieu de travail.
 - Les milieux de travail qui offrent des possibilités de réduction du stress peuvent améliorer davantage le mieux-être des employés

Autonomie

La recherche sur l'autonomie individuelle dans le milieu de travail est axée sur trois thèmes principaux : le travail flexible et à distance, les environnements riches en choix et la technologie de soutien. Lorsqu'il s'agit de promouvoir l'autonomie individuelle, de nombreuses organisations choisissent d'offrir des conditions de travail souples et la possibilité de travailler à distance, ce qui permet aux employés de choisir dans une certaine mesure leurs heures et leur lieu de travail. Dans une analyse des répercussions économiques, personnelles et environnementales du travail flexible dans 16 pays, dont le Canada, la recherche a révélé de nombreux avantages tant au niveau individuel qu'organisationnel. Les personnes travaillant à distance ont fait état de niveaux plus élevés de satisfaction au travail et de bonheur général, tandis que d'autres preuves suggèrent une corrélation entre le travail flexible et l'amélioration de la santé, du mieux-être et de la productivité¹³¹. Le temps gagné grâce à la réduction du temps de déplacement profite à la fois à l'employé et à l'employeur, tout en diminuant potentiellement des émissions nuisibles à l'environnement¹³². Ces avantages se répercutent à leur tour sur l'employeur grâce à l'amélioration de la production économique, l'autonomie étant liée à une plus grande productivité, à des employés plus engagés et à une réduction des pertes de temps et de revenus dues aux congés de maladie et à la rotation du personnel, ce qui peut entraîner des économies financières allant de 5 % à 75 %¹³³.

Les conditions de travail souples sont particulièrement bénéfiques pour les femmes, qui sont statistiquement plus susceptibles de s'occuper principalement d'enfants à charge ou de membres de la famille, ce qui met souvent à rude épreuve leur capacité à concilier leurs attentes personnelles et professionnelles. D'autres groupes d'identité moins représentés peuvent également en bénéficier, comme ceux issus de groupes ethniques où l'on s'attend à ce que les familles qui travaillent soutiennent et prennent soin de leurs parents vieillissants, ainsi que ceux qui vivent dans des zones rurales et qui peuvent avoir besoin de plus de temps pour faire la navette pendant les heures normales de travail. Cela présente également des avantages considérables pour les personnes handicapées, qui peuvent avoir besoin d'un cadre familial ou d'un mobilier ou de technologies sur mesure pour travailler plus efficacement, ou qui peuvent avoir besoin de moyens de transport coûteux pour se rendre à leur lieu de travail et en revenir.

La conception du milieu de travail doit soutenir la vision de l'organisation en matière de travail flexible et à distance, en offrant aux occupants un environnement flexible comportant une quantité appropriée de points de travail disponibles, calculée pour tenir compte de la fréquence moyenne du travail à distance pour ceux qui occupent l'espace. Les systèmes de réservation

¹³¹ Lucas, S. (2018). « Flexible Working, Solid Facts ». Publication Regus Research.

¹³² Idem.

¹³³ Idem.

électronique peuvent servir d'outil supplémentaire pour garantir la disponibilité de postes de travail adaptés pour tous les occupants et les différentes activités qu'ils exercent.

Un autre élément clé de l'autonomie individuelle consiste à offrir une grande variété d'options de travail dans un environnement de travail riche en choix. Les recherches montrent qu'il existe un lien évident entre l'autonomie et la disponibilité des choix, ce qui permet aux gens de prendre des décisions en fonction de leurs besoins ou préférences particuliers¹³⁴. Le nombre d'activités différentes exercées au travail a augmenté avec l'évolution vers la communication virtuelle, la disponibilité sur demande et la tendance au multitâche, et le lieu de travail doit soutenir ces divers types d'activités qui ont souvent des besoins concurrents. Des espaces calmes avec des distractions réduites pour un travail cognitif ciblé doivent être équilibrés avec un espace communautaire et des zones qui favorisent l'interaction et la collaboration. En outre, les besoins et préférences individuels varient considérablement, chaque personne ayant des exigences ou des préférences fonctionnelles particulières pour optimiser ses performances. C'est pourquoi il est essentiel que le milieu de travail offre une variété de points de travail, un mobilier varié et réglable et des zones fonctionnelles distinctes où le bruit peut être géré, afin que les occupants puissent bénéficier du choix de leur lieu de travail. Cette variété favorise également une plus grande diversité en offrant des choix qui répondent aux besoins et aux préférences des personnes handicapées, aux hypersensibilités environnementales, aux différences cognitives ou aux besoins neurodivers, aux différentes formes et tailles de corps et aux différents niveaux de mobilité dans l'ensemble de l'espace.

Enfin, la technologie joue un rôle important dans le soutien de l'autonomie en permettant la communication virtuelle et la connectivité aux ressources à partir de divers endroits, ce qui permet aux utilisateurs de maintenir un niveau de performance professionnelle qui pourrait autrement être difficile sans la flexibilité que permet la technologie. En plus de stratégies technologiques plus compréhensives telles que la possibilité de se connecter à distance, la conception du lieu de travail doit prendre en compte les différentes manières dont les occupants communiquent et se connectent dans chaque environnement de travail. Le WiFi et un nombre suffisant de prises de courant favoriseront la mobilité, tandis que des surfaces ou des écrans d'écriture numériques partagés peuvent encourager un partage plus fluide de l'information. Les systèmes numériques de réservation de salles et les claviers électroniques sur les casiers de rangement personnels permettent également aux utilisateurs d'utiliser l'espace de travail de manière autonome en fonction de leurs besoins. Pour assurer une inclusion optimale, il convient de choisir une technologie qui réponde à une variété de besoins des utilisateurs, lorsque des possibilités existent pour permettre à ceux ayant une vision, une ouïe ou une mobilité limitée de partager les avantages des outils virtuels.

L'accroissement de la flexibilité et de l'autonomie individuelle sur le milieu de travail s'accompagne de certains risques qu'il convient de prendre en considération. Pour certaines

¹³⁴ Metin, B (2018) « HR analytics: autonomy and employee engagement ».

personnes, en particulier celles qui appartiennent à des groupes d'identité moins représentés, comme celles qui présentent des différences physiques ou neurodiverses, un plus grand niveau d'autonomie et de choix peut présenter un degré d'incertitude ou d'imprévisibilité quant au milieu de travail qui peut entraîner de l'anxiété ou du stress lorsqu'il s'agit de trouver un milieu de travail qui répond à leurs besoins. Dans bien des cas, la confiance et la familiarité avec le nouveau milieu de travail augmenteront progressivement avec le temps passé à y travailler. Toutefois, il peut également être avantageux d'établir certaines règles ou une étiquette qui peuvent aider tous les occupants à mieux naviguer dans l'espace, et de veiller à ce qu'une formation ou du soutien soit disponible pour s'assurer que tous les occupants sachent comment configurer un point de travail individuel ou soient au fait des comportements escomptés dans les différentes zones fonctionnelles. Les stratégies de conception peuvent également inclure des panneaux ou des indicateurs visuels et tactiles entre les zones, comme moyen d'indiquer un changement de type d'activité ou de niveau de bruit prévu. De plus, le maintien d'un accès équitable à des espaces clos pour l'intimité peut aider ceux qui ont besoin de plus de temps pour s'adapter aux nouvelles méthodes de travail¹³⁵.

Dynamique de groupe

La dynamique de groupe fait référence à la manière dont les personnes interagissent dans le milieu de travail, ce qui contribue à la fois à la productivité individuelle et collective, ainsi qu'au sentiment de communauté ou à la culture du milieu de travail. La conception de l'espace physique peut encourager une dynamique de groupe positive en soutenant les activités de collaboration en personne et virtuelles sans nuire à la productivité individuelle, en plus de créer des possibilités d'interactions informelles ou impromptues, et de contribuer à un sentiment général de propriété partagée de l'espace. Les défis à relever pour créer un environnement dans lequel une dynamique de groupe positive s'épanouit sont encore compliqués par les nombreuses différences de comportements et de perceptions de groupe sur le plan du genre, de la culture, des générations, et des capacités physiques et psychologiques. Par exemple, la recherche révèle des valeurs souvent contradictoires entre les générations en ce qui concerne les processus de communication, la résolution des problèmes, le partage des connaissances, les relations interpersonnelles, les comportements de leadership et les styles de gestion¹³⁶¹³⁷. Des différences similaires sur le plan des valeurs et des attitudes peuvent invariablement être observées entre des personnes appartenant à des groupes de genre et d'identité culturelle différents, tandis que des disparités supplémentaires existent pour les personnes handicapées en ce qui concerne les exigences fonctionnelles pour les activités de collaboration et de groupe. Par conséquent, les stratégies d'aménagement du milieu de travail devraient se concentrer sur

¹³⁵ Haapakangasa, A., Hallman, D.M., Mathiassena, S.E., & Jahncke, H. (2018). « Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use ».

¹³⁶ Srinivasan, Vasanthi. (2012). « Multi generations in the workforce: Building collaboration ».

¹³⁷ Gibson, J. W., et al. (2009). « Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors and Popular Beliefs ».

l'optimisation de l'utilisation et de l'accès équitables aux espaces partagés, tout en favorisant une variété de choix pour répondre aux besoins et aux préférences divers.

Les équipes peuvent être composées d'employés issus de milieux sociaux et culturels, de capacités physiques et psychologiques, d'âges, de genres et de lieux géographiques différents. Cela signifie que la dynamique du travail en équipe et des activités de collaboration au travail devrait viser à inclure tous les employés dans la mesure du possible. Une stratégie compréhensive consiste à favoriser une utilisation plus équitable des différents points de travail et des équipements offerts dans un milieu de travail. La conception du milieu de travail devrait se concentrer sur la suppression des obstacles à l'inclusion et à la collaboration qui peuvent affecter de manière disproportionnée les personnes appartenant à certains groupes d'identité. L'un des moyens d'y parvenir est de veiller à ce que tous les types de points de travail soient accessibles aux personnes handicapées ou à mobilité réduite. L'accès à l'espace devrait également être équitable; il devrait y avoir une variété d'espaces partagés disponibles pour tous les employés, des outils technologiques tels que l'accès au réseau à distance, les logiciels et les équipements de conférence virtuelle, et des moniteurs permettant de communiquer virtuellement et de partager des informations, afin que les employés souffrant de handicaps ou d'hypersensibilités environnementales qui les empêchent d'être physiquement présents puissent participer de manière égale aux activités de collaboration. Enfin, étant donné que les différences individuelles dans le style de collaboration peuvent varier selon le genre, la génération, la culture ou d'autres groupes d'identité, la conception du lieu de travail doit comporter une grande variété de points de travail différents. Ce faisant, les employés peuvent choisir de collaborer dans un cadre ouvert ou fermé, formel ou informel, en fonction de leurs préférences individuelles. Les avantages cumulés pour les organisations qui adoptent la diversité et l'inclusion dans leur culture de collaboration sont nombreux, allant de la stimulation de l'innovation au soutien de la croissance organisationnelle en passant par l'attraction et le maintien en poste d'une main-d'œuvre diversifiée.

Intimité

Concevoir pour le respect de l'intimité au travail signifie donner accès à une variété d'espaces fermés et semi-fermés, et employer des stratégies qui réduisent les distractions visuelles et acoustiques dans les zones où l'on peut s'attendre à un travail individuel concentré. L'intimité visuelle et acoustique est importante au travail, car elle contribue à la satisfaction générale et au mieux-être des occupants, ainsi qu'à leur capacité à se concentrer, à tenir des discussions confidentielles ou à chercher périodiquement un refuge tranquille pour gérer le stress ou la maladie. Les milieux de travail qui privilégient les espaces ouverts, les postes de travail non assignés et les proportions plus élevées d'espace partagé sont souvent confrontés au défi ultime de maintenir un niveau d'intimité qui réponde aux besoins des occupants. Alors que les principes de conception de Milieu de travail GC mettent l'accent sur une variété de points de travail ouverts et fermés pour les personnes et les groupes, le partage de l'espace signifie qu'un soin particulier doit être apporté pour assurer un accès adéquat de tous les occupants à une certaine intimité.

En ce qui concerne l'intimité acoustique, cette analyse a relevé deux domaines où le genre et d'autres facteurs d'identité se manifestent. Premièrement, des études ont montré que les femmes sont plus affectées que les hommes par les niveaux de bruit élevés au travail, ce qu'on a lié à leur satisfaction générale à l'égard de leur milieu de travail¹³⁸¹³⁹. Deuxièmement, l'intimité acoustique a des implications évidentes sur la capacité d'une personne à se concentrer sur des tâches précises, et des recherches ont montré que les générations plus âgées sont plus facilement distraites par le bruit ambiant que les jeunes générations¹⁴⁰. Ces deux tendances suggèrent que pour favoriser un environnement inclusif, la conception du milieu de travail doit garantir que la transmission du son est gérée efficacement et que des espaces fermés ou semi-fermés sont disponibles pour rechercher une meilleure intimité acoustique pour les personnes les plus affectées. On recommande de poursuivre les recherches afin de déterminer les effets du bruit du milieu de travail sur les personnes.

Il existe diverses stratégies pour améliorer l'intimité acoustique au travail; celles-ci sont des éléments cruciaux des critères de base de Milieu de travail GC. Il s'agit notamment de prévoir des espaces ou des zones de travail calmes, facilement accessibles et en nombre suffisant, d'adopter des codes de comportement qui diminuent les distractions et d'améliorer la conception acoustique des locaux¹⁴¹ par le masquage sonore, les panneaux acoustiques, les indices de transmission du son (ITS) et le choix des matériaux, le cas échéant. Pour maintenir des espaces de travail tranquilles, envisagez de séparer les espaces de travail pour le travail solitaire et le travail en collaboration. En ce qui concerne l'intimité visuelle, le fait de s'assurer qu'il y a une pellicule d'intimité sur les vitres des salles de travail/réunions fermées peut aider à garder les conversations au travail plus privées et permettre un travail plus ciblé. Dans les espaces ouverts, envisagez d'ajouter des murs d'intimité mobiles pour donner aux employés la possibilité de travailler dans un espace plus isolé tout en restant accessibles aux autres personnes du bureau. Les points de travail qui seront utilisés pour le travail concentré méritent une attention particulière afin d'éviter les plaintes au sujet des distractions et du manque d'intimité¹⁴².

¹³⁸ Kim, J., & De Dea, R. (2013). « Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices ». *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 36, pp. 18-26.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494413000340?via%3Dihub>

¹³⁹ Ramage Morin, P.L. et Gosselin, M. (2018). « Canadiens vulnérables au bruit en milieu de travail ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2018008/article/00002-fra.htm>

¹⁴⁰ Pullen, W. (2014). « Age, office type, job satisfaction and performance ». *Work&Place*, Vol. 3, (2), pp. 18-23. <http://workplaceinsight.net/wp-content/uploads/2014/08/Work+Place4mje.pdf>

¹⁴¹ Haapakangasa, A., Hallman, D.M., Mathiassena, S.E., & Jahncke, H. (2018). « Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use ».

¹⁴² Hoendervanger, J.G., De Been, I., Van Yperen, N.W., Mobach, M.P., & Albers, C.J. (2016). « Flexibility in use ». *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18, (1), pp. 48-62. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0033>

Mieux-être

Le mieux-être au travail est un facteur important qui devrait être une priorité lors de la conception d'un bureau. Dans les milieux de travail flexibles, les équipements, les ressources et les services sont partagés, ce qui peut réduire la consommation d'énergie des particuliers et des entreprises, ainsi que les déchets, tout en améliorant les niveaux de recyclage¹⁴³. La réduction du temps de transport pour ceux qui travaillent à distance ou qui utilisent des espaces de travail flexibles plus proches de leur domicile peut contribuer à des avantages environnementaux importants. Lorsque les gens parcourent une distance plus courte pour se rendre au travail – ou ne quittent pas du tout leur domicile –, la consommation globale de carburant est réduite et les émissions de carbone diminuent¹⁴⁴.

Ce type d'environnement ouvert est non seulement bénéfique sur le plan de la durabilité, mais aussi sur le plan social. Le fait d'offrir des espaces communs occasionnels au sein du bureau peut favoriser des relations de travail significatives et créer un environnement de travail plus sain. La conception d'espaces de travail ouverts où les gens sont accessibles peut également rendre les milieux de travail plus accessibles pour ceux qui pourraient avoir des questions, ce qui est également bénéfique pour créer une atmosphère d'équipe.

En outre, en raison de la mauvaise utilisation du mobilier et des postes de travail, des programmes de formation et d'encadrement exhaustifs sur le concept de MTAA devraient faire partie du processus de mise en œuvre¹⁴⁵. Comme le processus de gestion du changement est important dans la mise en œuvre du MTAA, la direction a besoin d'une méthode qui peut définir la façon dont le MTAA sera utilisé par les employés de leur organisation. Il n'est pas recommandé d'appliquer une politique plus rigoureuse en matière de bureau MTAA, telle que la restriction du travail à domicile, car cela est totalement contraire à la philosophie de confiance qui sous-tend le concept¹⁴⁶.

Enfin, de nombreuses politiques comportementales sont nécessaires dans un environnement du MTAA, telles que des politiques de travail flexible, de contrôle du son, de bureau partagé, de bureau bien rangé et d'absence de parfum.

¹⁴³ Lucas, S. (2018). « Flexible Working, Solid Facts ».

¹⁴⁴ Idem.

¹⁴⁵ Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). « An end-user's perspective on activity-based office concepts ».

¹⁴⁶ Idem.

6. Application pratique de l'ACS+

L'ACS+ a été mise en application dans divers outils conçu par l'équipe des Solutions en milieu de travail. Voici la liste des recommandations et éléments liés à l'ACS+ ainsi que les outils associés.

- Assurer une bonne insonorisation et le contrôle de la transmission du son dans l'espace de travail ouvert
 - Guide de conception du Milieu de travail GC
 - Manuel de références techniques du Milieu de travail GC
- Respecter la norme du Programme de l'image de marque sur la signalisation
 - Guide de conception du Milieu de travail GC
- Établir des règles et une étiquette comportementale au bureau (politiques de travail flexible, de contrôle du son, de bureau partagé, de bureau bien rangé et d'absence de parfum)
 - Livret numérique de la gestion du changement
- Planifier l'espace de façon à optimiser l'utilisation du milieu de travail
 - Cahier de planification du Milieu de travail GC
- Offrir un accès équitable aux ressources, équipements et points de travail
 - Guide de conception du Milieu de travail GC
- Ne pas assigner les points de travaux individuels fermés, sauf exception
 - Norme d'aménagement du gouvernement du Canada
- Offrir des formations pour aider les employés à l'adaptation des changements dans le milieu de travail (technologique, comportemental, etc.)
 - Livret numérique de la gestion du changement
- Permettre la personnalisation dans les espaces communs
 - Guide de conception du Milieu de travail GC
- Analyser les besoins fonctionnels et les préférences personnels des employés
 - Sondage pour la conception du Milieu de travail GC de la programmation fonctionnelle
- Offrir des points de travail qui favorise la réduction du stress
 - Guide de la conception du Milieu de travail GC
 - Manuel de références techniques du Milieu de travail GC
- Accroître la participation des employés au processus de conception
 - Sondage pour la conception du Milieu de travail GC de la programmation fonctionnelle
 - Livret numérique de la gestion du changement
- Fournir des points de travail accessible
 - Guide de la conception du Milieu de travail GC
 - Manuel de références techniques du Milieu de travail GC

- Choisir du mobilier ergonomique et accessible
 - Manuel de références techniques du Milieu de travail GC
- Offrir une variété de points de travail dans une proportion optimale
 - Cahier de planification du Milieu de travail GC
- Offrir une signalétique appropriée afin de faire respecter la politique de contrôle du son dans la zone tranquille
 - Guide de conception du Milieu de travail GC
- Permettre le contrôle de l'environnement physique comme de la lumière, de la température, dans les pièces fermés
 - Manuel de références techniques du Milieu de travail GC
- Assurer une insonorisation adéquate des pièces fermées
 - Manuel de références techniques du Milieu de travail GC

7. Domaine d'études potentiel

Cette ACS+ limitait son analyse à l'impact de l'aménagement des bureaux sur des personnes ayant des facteurs d'identité différents et aux différentes hypothèses faites sur le concept de Milieu de travail GC. Toutefois, certains concepts ont été explorés et pourraient être utilisés dans le cadre de recherches ultérieures.

EXPRESSION DES CROYANCES RELIGIEUSES

L'un des facteurs à l'origine de l'augmentation des enjeux liés à la religion au travail repose sur la diversité religieuse accrue, qui est en partie alimentée par l'immigration et la mondialisation. Puisque le multiculturalisme est une politique canadienne centrale, on s'assure ainsi que tous les citoyens préservent leur identité, soient fiers de leurs origines et éprouvent un sentiment d'appartenance. Il est logique que cette politique ait un impact dans les bureaux du GC. Par conséquent, l'étude indique que les conflits entre employés par rapport aux attitudes organisationnelles à l'égard de l'expression des croyances religieuses entraînent une baisse de satisfaction au travail. Si le lieu de travail est une « zone sans pratiques religieuses », il y aura moins de stimuli au bureau qui invoquent la religion dans l'espace public et les employés seront moins susceptibles d'apporter de tels symboles religieux dans l'espace de travail. Par conséquent, lorsqu'un employé perçoit un manque de compatibilité entre les valeurs de l'organisation et ses propres valeurs, il sera moins enclin à afficher ses croyances religieuses, quelle que soit l'ouverture de l'entreprise à cet égard. Cela laisse entendre que les employés appartenant à des minorités religieuses pourront se sentir moins à l'aise d'exprimer leurs croyances¹⁴⁷. Pour cette raison, l'entreprise peut avoir besoin de prendre des précautions supplémentaires pour s'assurer que ces minorités religieuses aient les mêmes droits que le groupe confessionnel dominant, afin d'éviter la perception d'un droit inégal.

En outre, les employés demandent habituellement des mesures d'adaptation pour leurs croyances religieuses, notamment des congés pour les pratiques religieuses, l'autorisation d'exposer du matériel religieux, et du temps et un espace consacrés aux pratiques religieuses¹⁴⁸. Ces mesures d'adaptation sont à l'origine de la majorité des litiges et ils peuvent probablement être atténués par un régime de travail flexible. Il est nécessaire d'examiner la compatibilité entre une foi individuelle et les valeurs organisationnelles avant d'accepter l'expression des croyances religieuses au travail. Le fait que des croyances différentes affectent l'expression individuelle peut entraîner des réactions différentes à l'égard de l'expression des

¹⁴⁷ Lawrence, L.R., & King Jr, J.E. (2008). « Determinant of religious expression in the workplace ». *Culture and Religion*, Vol. 9, (3), pp. 251-265. DOI: 10.1080/14755610802535595

¹⁴⁸ Idem.

croyances religieuses d'autrui au travail, ce qui pourrait représenter un défi supplémentaire pour l'organisation en matière de gestion de la diversité ¹⁴⁹.

HARCÈLEMENT

La recherche montre que le fait d'être témoin de harcèlement sexuel peut avoir des répercussions négatives sur les autres employés dans le milieu de travail ¹⁵⁰. Avec une visibilité accrue du lieu de travail, être témoin de harcèlement sexuel, et donc les implications pour les autres employés, pourrait être plus marquant. Les théoriciens de l'incivilité affirment que les personnes appartenant à des groupes sociaux de faible statut, tels que les femmes, les minorités raciales et sexuelles, subissent un traitement moins civilisé que les hommes ¹⁵¹. De plus, pour tous les groupes raciaux, la discrimination et le harcèlement racial perçus ont réduit la loyauté des employeurs et augmenté les intentions de recherche d'emploi ¹⁵².

¹⁴⁹ Idem.

¹⁵⁰ Dionisi, A.M., & Barling, J. (2018). « It Hurts Me Too: Examining the Relationship Between Male Gender Harassment and Observers' Well-Being, Attitudes, and Behaviors ». *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 23, (3), pp. 303–319. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp000124>

¹⁵¹ Zurbrugg, L., & Miner, K. N. (2016). « Gender, Sexual Orientation, and Workplace Incivility: Who Is Most Targeted and Who Is Most Harmed? ». *Frontiers in Psychology*. Vol.7, (565). DOI: 10.3389/fpsyg.2016.00565

¹⁵² Stainback, K., & Irvin, M. (2012) « Workplace racial composition, perceived discrimination, and organizational Attachment ».

Bibliographie

A

Affaires indiennes et du Nord canadien. (2003). « Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail : Guide des employeurs de l'IPAMT ».

<http://publications.gc.ca/collections/Collection/R2-88-2004F.pdf>

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). « An end-user's perspective on activity-based office concepts ». *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13, (2), pp. 122-135. DOI: 10.1108/14630011111136830

Arditi, A. (2004). « Adjustable typography: an approach to enhancing low vision text accessibility ». *Ergonomics*, Vol. 47, (5), pp. 469-482. DOI: 10.1080/0014013031000085680

Arundell, L., Sudholz, B., Teychenne, M., Salmon, J., Hayward, B., Healy, G.N., & Timperio, A. (2018). « The impact of activity based working (ABW) on workplace activity, eating behaviours, productivity, and satisfaction ». *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 15, p. 1005. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph15051005>

Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). « Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management ». G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 25, pp. 227-252. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470661628z>

B

Babapour, M., Karlsson, M., & Osvelder, A. (2018). « Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work ». *Nordic journal of working life studies*, Vol. 8, (3), p. 73

Bernstein, E.S., & Turban, S. (2018). « The Impact of the 'Open' Workspace on human collaboration ». *Philosophical Transactions of the Royal Society – Biological Sciences*, Vol. 373, (1753), pp. 1-7. <https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>

Brand, J. (1998). « Physical space and social interaction ». <https://workwellpartners.com/wp-content/uploads/2014/10/Physical-Space.pdf>

C

Ceridian. (2015). « Double Duty: The Caregiving Crisis in the Workplace », Results and Recommendations from Ceridian's Working Caregiver Survey. <http://bit.ly/2jVNxNp>

Chepesiuk, R. (2005). « Decibel Hell: The Effects of Living in a Noisy World ». *Environmental Health Perspectives*, Vol. 113, (1), pp. 34-41.

Commission canadienne des droits de la personne. (2017). « Le point de vue médical sur l'hypersensibilité environnementale ». https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/envsensitivity_fr.pdf

Commission de la santé mentale du Canada. (2013). « La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada ». https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/Investing_in_Mental_Health_FINAL_FRE_o.pdf

D

De Been, I., & Beijer, M. (2014). « The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support ». *Journal of Facilities Management*, Vol.12, pp. 142-157. DOI: 10.1108/JFM-02-2013-0011

Dionisi, A.M., & Barling, J. (2018). « It Hurts Me Too: Examining the Relationship Between Male Gender Harassment and Observers' Well-Being, Attitudes, and Behaviors ». *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 23, (3), pp. 303-319. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000124>

Dogu, U., & Erkip, F. (2000). « Spatial factors affecting wayfinding and orientation ». *Environment and Behavior*, Vol. 32, (6), pp. 731-755. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.920.208&rep=rep1&type=pdf>

E

Emploi et développement social Canada. (2016). « Santé psychologique en milieu de travail ». <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/sante-securite/rapports/sante-psychologique.html>

Emploi et développement social Canada. (2017). « Conditions de travail souples : commentaires reçus ». <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/consultations/commentaires.html>

F

Fast, J. (2015). « Caregiving for Older Adults with Disabilities: Present Costs, Future Challenges ». Institute for Research on Public Policy Study. <http://bit.ly/2jAH6yv>

Ferri-Reed, J. (2014). « Millennializing the Workplace ». *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 37, (1), pp. 13-14. <https://search.proquest.com/openview/ac4198575af0de1c6f17622737bba2b6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>

G

Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2018). « Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation ». *Environment and Behavior*, Vol. 50, (3), pp. 273–297. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>

Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. (2009). « Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors and Popular Beliefs ». *Journal of Diversity Management*, Vol. 4, (3). <https://clutejournals.com/index.php/JDM/article/view/4959/5051>

Group dynamics and focus group research. (2007). In Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. *Applied Social Research Methods: Focus groups*, pp. 19-36. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Ltd. DOI: 10.4135/9781412991841

Groupe d'employeurs sur la question des aidants naturels. (2015). « Quand il faut jongler entre travail et soins : comment les employeurs peuvent soutenir les aidants naturels au sein de leur personnel ». *Emploi et développement social Canada*. http://publications.gc.ca/collections/collection_2015/edsc-esdc/Em12-8-2015-fra.pdf

Gonzalez, I., & Morer, P. (2016). « Ergonomics for the inclusion of older workers in the knowledge workforce and a guidance tool for designers ». *Applied Ergonomics*, Vol. 53, pp. 131-142.

H

Haapakangasa, A., Hallman, D.M., Mathiassena, S.E., & Jahncke, H. (2018). « Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use ». *Building and Environment*, Vol. 145, pp. 115-124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.017>

Herman Miller. (2017). « Autonomy at Work: Create workplaces that give people the freedom to choose where and how they accomplish their goals ». <https://www.hermanmiller.com/research/categories/white-papers/autonomy-at-work/>

Hess, J. A. (1993). « Assimilating newcomers into an organization: a cultural perspective ». *Journal of Applied Communication*, Vol. 21, pp. 189-210. DOI: <https://doi.org/10.1080/00909889309365366>

Hirst, A. (2011). « Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking ». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, pp. 767-788. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09534811111175742>

Hirst, A., & Schwabenland, C. (2018). « Doing gender in the 'new office' ». *Gender, Work and Organization*, Vol. 25, (2), pp. 159-176. DOI: 10.1111/gwao.12200

Hoendervanger, J.G., De Been, I., Van Yperen, N.W., Mobach, M.P., & Albers, C.J. (2016). « Flexibility in use ». *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18, (1), pp. 48-62. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0033>

Hoendervanger, J.G., Ernst, A.F., Albers, C.J., Mobach, M.P., & Van Yperen, N.W. (2018). « Individual differences in satisfaction with activity-based work environments ». *PLoS ONE*, Vol. 13, (3). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193878>

I

Institut national canadien pour les aveugles. (2018). « Cécité au Canada ». <https://cnib.ca/fr/perce-de-vision/cecite/cecite-au-canada?region=on>

IPSOS. (2000). « Stress in the Canadian Workplace ». <https://www.ipsos.com/en-ca/stress-canadian-workplace>

J

(Justice) Site Web de la législation. (1995). « Loi sur l'équité en matière d'emploi ». <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/page-1.html>

K

Keeling, T, Clements-Croome, D., & Roesch, E. (2015). « The Effect of Agile Workspace and Remote Working on Experiences of Privacy, Crowding, and Satisfaction ». *Buildings*, Vol. 5, (3), pp. 880-898. <https://www.mdpi.com/2075-5309/5/3/880>

Kim, J., & De Dea, R. (2013). « Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices ». *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 36, pp. 18-26. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494413000340?via%3Dihub>

Kirton, M. (1980). « Adaptors and innovators in organizations ». *Human Relations*, Vol. 33, pp. 213-224. DOI: 10.1177/001872678003300401

Kupritz, V.W. (2005). « The Impact of Architectural Privacy Features on Performance, Stress and Informal Learning: Phase III Study ». Haworth. <http://media.haworth.com/asset/28578/The-impact-of-architectural-privacy-features-on-performance-stress-and-informal-learning-phase-31.pdf>

L

Lawrence, L.R., & King Jr, J.E. (2008). « Determinant of religious expression in the workplace ». *Culture and Religion*, Vol. 9, (3), pp. 251-265. DOI: 10.1080/14755610802535595

Leesman. (2017). « The rise and rise of Activity Based Working ». http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf

Lenore Mulligan, K. (2001). « A Culture of Respect; An Examination of Organizational Factors that Optimize the Attraction and Retention of Aboriginal Employees ». Bibliothèque nationale du Canada. <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/MQ59511.pdf>

Lucas, S. (2018). « Flexible Working, Solid Facts ». Publication Regus Research. <https://issuu.com/sgianiotis/docs/regus-flexible-working-solid-facts>

M

Maia de Guimarães, B. (2012). « Ergonomics and workplace adaptation to people with disabilities ». Université fédérale de Pernambuco. DOI: 10.3233/WOR-152013

Metin, B. (2018) « HR analytics: autonomy and employee engagement »
<https://www.effactory.com/knowledge/blog/hr-analytics-autonomy-and-employee-engagement/>

Mort, J., & Knapp, J. (1999). « Integrating Workspace Design, Web-Based Tools and Organizational Behavior ». Research-Technology Management, Vol. 42, (2), pp. 33-40. DOI: 10.1080/08956308.1999.11671271

O

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). « Indigenous Employment and Skills Strategies in Canada ». DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264300477-5-en>

Oreg, S. (2003). « Resistance to change: Developing an individual differences measure ». Journal of Applied Psychology, Vol. 88, pp. 680-693. DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.680

Oreg, S. (2006). « Personality, context, and resistance to organizational change ». European Journal of Work & Organizational Psychology, Vol.15, pp. 73-101. DOI: 10.1080/13594320500451247

P

Patel, T. (2016). « Exploring the effectiveness of non-territorial workspace at alternate workplaces ». Graduate Theses and Dissertations. <https://lib.dr.iastate.edu/etd/15990>

Pullen, W. (2014). « Age, office type, job satisfaction and performance ». Work&Place, Vol. 3, (2), pp. 18-23. <http://workplaceinsight.net/wp-content/uploads/2014/08/Work+Place4mje.pdf>

R

Ramage Morin, P.L. et Gosselin, M. (2018). « Canadiens vulnérables au bruit en milieu de travail ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2018008/article/00002-fra.htm>

Research on Aging, Policy and Practice. (2011). « Employment Consequences of Family/Friend Caregiving in Canada ». Université de l'Alberta. <https://rapp.ualberta.ca/wp-content/uploads/sites/49/2018/04/2011EmploymentConsequencesFFCaregiving.pdf>

Robinson, J.E. (2000). « Access to employment for people with disabilities: findings of a consumer-led project ». Disability and Rehabilitation, Vol. 22, pp. 246-253. DOI: 10.1080/096382800296818

S

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2018). « Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2017 ». <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-démographique-fonction-publique-federale-2017.html>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2017). « L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada, exercice 2016 à 2017 : tableaux statistiques ». <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-matiere-emploi-fonction-publique-canada-2016-2017-tableaux-statistiques.html>

Services aux Autochtones Canada. (2019). « Services aux Autochtones Canada ». <https://www.canada.ca/fr/services-autochtones-canada.html>

Services publics et Approvisionnement Canada. (2018). « Milieu de travail axé sur les activités ». <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mtaa-abw-fra.html>

Services publics et Approvisionnement Canada. (2018). « Milieu de travail GC : un milieu de travail moderne pour la nouvelle fonction publique ». <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-fra.html>

Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). « Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace ». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, (14), pp. 1471-1476. DOI: 10.1080/09585192.2016.1177294

Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). « Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture ». *Industrial Relations*, Vol. 48, pp. 381-410. DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00565.x>

Shier, M., Graham, J., & Jones, M. (2009). « Barriers to employment as experienced by disabled people: A qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada ». *Disability & Society*, Vol. 24, pp. 63-75. DOI: 10.1080/09687590802535485

Sinha, M. (2012). « Portrait des aidants familiaux, 2012 ». Enquête sociale générale, Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2013001-fra.htm>

Sox, C.B., Campbell, J.M., Kline, S.F., Strick, S.K., & Crews, T.B. (2016). « Technology use within meetings: a generational perspective ». *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 7, (2), pp. 158-181

Srinivasan, Vasanthi. (2012). « Multi generations in the workforce: Building collaboration ». *Organisational Behaviour and Human Resources Management*, Indian Institute of Management Bangalore, Inde. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389612000055>

Stainback, K., & Irvin, M. (2012). « Workplace racial composition, perceived discrimination, and organizational attachment ». *Social Science Research*, Vol. 41, pp. 657-670

Statistique Canada. (2018). « Caractéristiques de la population active, données mensuelles désaisonnalisées et la tendance-cycle, 5 derniers mois ». https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410028701&request_locale=fr

Statistique Canada. (2017). « Étude : Femmes au Canada : Les femmes ayant une incapacité ». <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170529/dq170529a-fra.htm>

Statistique Canada. (2017). « Guide de référence sur les minorités visibles et le groupe de population, Recensement de la population, 2016 ». <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/guides/006/98-500-x2016006-fra.cfm>

T

Takao, M., & Tietze, S. (2012). « From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework ». *Personnel Review*, Vol. 41, (4), pp. 450-469,

Turcotte, M. (2011). « Les femmes et la santé ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2010001/article/11543-fra.htm#a13>

V

Van Yperen, N., Rietzschel, E., & De Jonge, K. (2014). « Blended Working: For Whom It May (Not) Work ». *PLoS ONE*, Vol. 9, (7), pp. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0102921>

Van Yperen, N., & Wörtler, B. (2017). « Blended working ». Hertel G, Stone D, Johnson R, & Passmore J, *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of the Internet at Work*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119256151.ch8>

W

Wang, J., Patten, S., Currie, S., Sareen, J., & Schmitz, N. (2011) « Perceived Needs for and Use of Workplace Accommodations by Individuals With a Depressive and/or Anxiety Disorder », *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 53, (11), pp. 1268-1272.

Waber, B., Magnolfi, J., & Lindsay, G. (2014). « Workspaces that move people ». *Harvard Business Review*, Vol. 92, (10), pp. 68-77.

Wells, M. (2000). « Office Clutter or Meaningful Personal Displays: The Role of Office Personalization on Employee and Organizational Well-Being ». *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 20, (3), pp. 239-255. DOI: <https://doi.org/10.1006/jevp.1999.0166>

Wohler, C., Hartner-Tiefenthaler, M., & Hertel, G. (2017). « The Relation Between Activity-Based Work Environments and Office Workers' Job Attitudes and Vitality ». *Environment and Behavior*, pp. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013916517738078>

Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). « Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices ». *Ergonomics*, Vol. 60, (4), pp. 1-20. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2016.1188220>

Z

Zimmerman, T., Gavrilova-Aguilar, M., & Cullum, P. (2013). « Rethinking Human Resource Strategies: A Shift in the Treatment of Contingent Workers ». *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, (7), pp. 28-34. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/24181/15905.html>

Zurbrugg, L., & Miner, K. N. (2016). « Gender, Sexual Orientation, and Workplace Incivility: Who Is Most Targeted and Who Is Most Harmed? ». *Frontiers in Psychology*. Vol.7, (565). DOI: 10.3389/fpsyg.2016.00565