

L'INNOVATION AU TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE

LE RECOURS À DES APPROCHES COLLABORATIVES, DES MILIEUX DE
TRAVAIL DYNAMIQUES ET DES TECHNOLOGIES HABILITANTES
POUR MIEUX SERVIR LES CANADIENS



Public Policy
Forum des politiques
publiques



Forum des politiques publiques

Vers une meilleure gouvernance

Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant, sans but lucratif, qui s'efforce de promouvoir l'excellence gouvernementale au Canada par l'entremise d'un meilleur dialogue entre le gouvernement, le secteur privé et le tiers secteur. Issus de l'entreprise, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, du secteur bénévole et des syndicats, les membres du Forum partagent une même vision : celle d'une fonction publique efficace et efficiente qui joue un rôle-clé dans le maintien de notre qualité de vie et de notre position concurrentielle à l'échelle mondiale.

Depuis sa fondation en 1987, le Forum des politiques publiques s'est taillé une réputation de facilitateur non partisan et digne de confiance, capable de réunir toute une gamme d'intervenants pour les fins d'un dialogue constructif. En encourageant le partage d'information et l'établissement de liens entre les gouvernements et les autres secteurs de la société, le Forum des politiques publiques aide le Canada à adopter des orientations futures dynamiques et bien coordonnées qui tiennent compte des défis et des occasions qui se présentent à nous.

© 2011, Forum des politiques publiques
130 rue Albert, pièce 1405
Ottawa (Ontario) K1P 5G4
www.forumpp.ca

ISBN : 978-1-927009-19-2

Auteurs : Aaron Good

Mise en page : Matt LeBlanc
Shirley Demczuk



TABLE DES MATIÈRES

Au sujet de ce rapport	i
Une nouvelle idée du travail : N'importe quand, avec n'importe qui, n'importe où	1
Pourquoi les gouvernements doivent embrasser l'innovation au travail	2
Faire de la vision une réalité	6
Obstacles qui empêchent de bénéficier des nouvelles façons de travailler dans la fonction publique fédérale.....	12
Mesures nécessaires pour parvenir à l'innovation au travail dans la fonction publique	14
Liste des participants	17
Notes.....	25

REMERCIEMENTS

Le Forum des politiques publiques désire reconnaître le généreux support de :





AU SUJET DE CE RAPPORT

En période d'austérité fiscale, il est particulièrement important pour les gouvernements de s'efforcer d'offrir les meilleurs services possibles avec une efficacité maximale. La réponse la plus fréquente face à de fortes pressions financières est d'examiner *ce que fait* le gouvernement et de choisir parmi les diverses priorités concurrentes. Une approche complémentaire est cependant souvent oubliée : les gouvernements doivent aussi examiner *la manière* dont le travail est fait.

Dans tous les secteurs, les organisations ne cessent d'améliorer leur manière de travailler. Des équipes définissent des pratiques et des procédés meilleurs, tirant parti des nouvelles technologies et bâtissant des lieux de travail plus efficaces et stimulants pour obtenir de meilleurs résultats.

Dans le cadre du présent rapport, on entend par « innovation au travail » la mise en œuvre de nouvelles façons de travailler pour obtenir de meilleurs résultats tout en réduisant les coûts pour l'organisation et les parties concernées. De plus en plus d'organisations adoptant des stratégies novatrices, il est important que les fonctions publiques fédérale, provinciales et municipales ne restent pas à la traîne. Elles aussi, elles doivent étudier et pratiquer l'innovation au travail dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Wayne Wouters, qui dirige la fonction publique fédérale et ses 270 000 membres, a fait de l'innovation au travail le thème central de ses rapports annuels au premier ministre. Dans son rapport le plus récent, il a souligné que la fonction publique « doit continuer à tirer profit des nouvelles technologies » et doit « développer une culture plus axée sur le rendement, la collaboration et l'innovation ». Il a également insisté sur la nécessité d'« améliorer sa capacité d'affronter la complexité, [ce qui] nécessitera de nouvelles approches axées sur la collaboration et la créativité dans la résolution de problèmes. »¹

Pour concevoir et adopter de meilleures pratiques de travail, il faut d'abord examiner ce qui se fait et en discuter. Le Forum des politiques publiques se joint aux dirigeants de haut niveau du gouvernement pour applaudir les recommandations de Wayne Wouters et s'emploie à favoriser ce dialogue indispensable et les mesures qui s'imposent pour réaliser cette vision.

Pour préparer le présent document de discussion, le Forum a interviewé des chefs de file de la fonction publique fédérale et du secteur privé. Nous leur avons demandé leur avis sur l'importance de l'innovation au travail, leur vision d'avenir et les modifications qui devraient être apportées dans la fonction publique, ainsi que les obstacles et les difficultés que l'on rencontrera pour apporter ces changements et en tirer profit. Nous avons résumé leurs

commentaires et testé nos constatations initiales sur un vaste groupe de dirigeants des secteurs public et privé lors de notre conférence *Lieu de travail 2.0 : Adapter les lieux et les espaces* le 24 février 2011. Bien que notre recherche porte principalement sur les possibilités et les mesures à prendre pour la fonction publique fédérale, nous pensons que nos recommandations peuvent aussi être appliquées à d'autres organisations.

Étudier, pratiquer et soutenir l'innovation au travail dans la fonction publique pourrait, nous en sommes convaincus, avoir des retombées très positives. We believe that exploring, applying, and supporting public service workplace innovation can lead to substantial benefits.

L'innovation au travail peut :

- entraîner de meilleurs résultats pour les Canadiens;
- attirer, inspirer et retenir des employés;
- permettre d'optimiser les ressources.

Pour concevoir ces innovations et les diffuser, il faut un leadership solide et un engagement soutenu. Avec le présent document, nous souhaitons favoriser le dialogue sur l'innovation au travail et aider à déclencher les actions nécessaires pour améliorer les lieux de travail de la fonction publique dans tout le pays.

Le Forum des politiques publiques est reconnaissant à TELUS pour ses idées et son soutien dans la préparation de ce document de travail. L'une des plus importantes compagnies de télécommunications du Canada, TELUS joint le geste à la parole avec son programme d'options de travail flexibles et soutient avec enthousiasme le secteur public dans ses initiatives d'innovation au travail.

Nous pensons que les organisations des secteurs public et privé peuvent profiter d'un échange d'idées et d'information sur les pratiques exemplaires en matière d'innovation au travail.

Cordialement,



David J. Mitchell
Président-directeur général



UNE NOUVELLE IDÉE DU TRAVAIL : N'IMPORTE QUAND, AVEC N'IMPORTE QUI, N'IMPORTE OÙ

Dans tous les secteurs, la façon dont nous travaillons est en train de changer. Les organisations profitent des possibilités offertes par les nouvelles technologies et adoptent une gestion et des pratiques de travail plus souples pour optimiser les ressources et obtenir de meilleurs résultats. Les dirigeants de la fonction publique interviewés pour le présent rapport espèrent tirer parti de ces tendances pour améliorer les conditions de travail et la productivité.

Les dirigeants ont cité trois facteurs sous-jacents qui caractérisent l'innovation au travail, insistant sur le fait qu'ils estiment que la fonction publique dans laquelle ils croient est en faveur d'équipes qui peuvent travailler *n'importe quand, avec n'importe qui* et *n'importe où*.

N'importe quand : Les employés devraient être moins astreints à des emplois du temps rigides pour leur permettre une plus grande souplesse dans leur gestion des échéances et un meilleur équilibre entre leur travail et leur vie familiale. Lorsque possible, ils devraient avoir un accès direct et immédiat à de l'information intégrée.

Avec n'importe qui : La compartimentalisation organisationnelle devrait être supprimée pour permettre l'indispensable coordination dans l'élaboration des politiques et la prestation des programmes, si l'on veut s'adapter à la multiplication des enjeux horizontaux. Des groupes ad hoc devraient pouvoir être constitués facilement pour travailler sur des enjeux spécifiques selon les besoins. La collaboration et le partage devraient être encouragés et récompensés.

N'importe où : Les fonctionnaires devraient pouvoir être en contact avec leurs collègues et avec les citoyens de tout le pays qu'ils soient au bureau, à l'hôtel ou chez eux. Le télétravail² devrait se répandre, de même que le recours à la collaboration virtuelle³ (comme la téléprésence, les cybercaméras ou les conférences téléphoniques). Les bureaux devraient pouvoir être configurés de diverses manières, y compris avec des espaces et des bureaux partagés.





POURQUOI LES GOUVERNEMENTS DOIVENT EMBRASSER L'INNOVATION AU TRAVAIL

Les dirigeants ont identifié trois avantages indissociables du travail *n'importe quand, avec n'importe qui, n'importe où*.

Selon eux, l'innovation au travail peut :

1. entraîner de meilleurs résultats pour les Canadiens;
2. attirer, inspirer et retenir des employés;
3. permettre d'optimiser les ressources.

Entraîner de meilleurs résultats pour les Canadiens

L'innovation au travail pourrait potentiellement améliorer la qualité des services aux Canadiens ainsi que celle de l'élaboration des politiques. Premièrement, elle peut favoriser de meilleures communications avec les citoyens. En tirant parti des nouvelles technologies, la fonction publique peut offrir des services davantage axés sur les citoyens, mieux coordonnés entre les différents ministères et gouvernements et plus accessibles pour les citoyens où ils vivent. Qui dit meilleures communications avec les citoyens dit aussi une amélioration possible des politiques et de la prise de décisions.

Deuxièmement, des équipes souples et de meilleures méthodes de travail peuvent aider les gouvernements à fournir de meilleurs services, souvent à moindres frais. Le ministère des finances des Pays-Bas a considérablement amélioré l'administration des impôts et des douanes en amalgamant le personnel dans un plus petit nombre de bureaux et en instaurant le travail en équipes en fonction des domaines fonctionnels. Après le passage de 250 à 80 bureaux, les équipes sont parvenues à réduire les délais pour les remboursements d'impôts de 12 mois à deux semaines, en réduisant en même temps les coûts opérationnels.⁴

Troisièmement, l'innovation au travail peut être propice à une fonction publique plus collaborative et mieux connectée. En intégrant l'information, les fonctionnaires peuvent concevoir des solutions plus efficaces et holistiques pour des problèmes complexes, comme l'utilisation d'énergie et le changement



climatique. Cela peut permettre de réagir plus rapidement et plus efficacement quand des problèmes surviennent, y compris des catastrophes au Canada ou à l'étranger.

Attirer, stimuler et retenir des employés

L'innovation au travail peut aider les gouvernements à attirer et à maintenir en poste des employés, tout en les incitant à contribuer davantage. Pour beaucoup de Canadiens, la journée de travail de 9 à 5 n'est plus la norme; l'utilisation d'appareils mobiles, les charges de travail accrues et la nécessité de trouver un équilibre entre les obligations professionnelles et familiales signifient que les professionnels ont des horaires de travail différents (et souvent plus chargés). Les dirigeants font observer que la technologie personnelle des fonctionnaires est souvent supérieure à celle qu'ils utilisent au bureau, ce qui fait que leur milieu de travail à la maison est plus riche. Pour continuer à attirer des employés, la fonction publique doit avoir des milieux de travail convenablement équipés qui permettent aux employés de faire leur travail aussi efficacement quand ils sont au bureau.

Une culture de travail plus souple et collaborative peut accroître l'autonomie et la motivation des employés et, de ce fait, améliorer la productivité et la satisfaction professionnelle. Dans une enquête Harris Decima réalisée en mars 2010, 54 % des répondants convenaient que des modalités de travail plus souples étaient une motivation pour travailler davantage et 73 % estimaient que la flexibilité des conditions de travail avait une incidence bénéfique sur la productivité des employés.⁵

On a également constaté des améliorations de la productivité suite à des innovations au travail. Ces dernières années, Sun Microsystems a adopté la formule du télétravail pour tout son personnel. Aujourd'hui, la plupart des employés passent en moyenne la moitié de leur temps au bureau et l'autre dans les bureaux de leurs clients ou dans leur bureau personnel chez eux. Ce passage au télétravail a entraîné une augmentation de 34 % de la productivité du personnel.⁶

L'innovation au travail peut aussi augmenter les bassins d'emploi de deux façons. Premièrement, elle peut rendre les emplois plus attrayants pour les employés. Une enquête réalisée par l'un des principaux groupes de recherche sur l'opinion publique a révélé que 89 % des employés considéraient que la possibilité de travailler à distance rendait un employeur plus attrayant.⁷ Les employés apprécient beaucoup les innovations en milieu de travail qui



favorisent la collaboration, la flexibilité et des espaces de travail plus attrayants. Deuxièmement, le télétravail peut permettre aux organisations d'embaucher des gens de talent de tout le pays. Certains employeurs fédéraux se servent actuellement du télétravail pour embaucher des employés compétents qui vivent dans des régions où le gouvernement fédéral n'a pas de bureaux ou pour conserver dans leurs équipes des gens qui déménagent ailleurs.

Le télétravail et le recours accru à la collaboration virtuelle peuvent par ailleurs permettre des économies de temps et d'argent pour les employés.⁸ Les laisser travailler n'importe où peut signifier des économies pouvant aller jusqu'à 2 000\$ par an et par employé⁹, en réduisant leurs frais de transports, de repas et autres dépenses quotidiennes. Et le temps consacré à de longs trajets pour aller au bureau ou à des rendez-vous peut être consacré à la place à des activités professionnelles ou personnelles plus importantes.

Permettre d'optimiser les ressources

Dans le monde entier, les gouvernements entrent dans des phases de réductions budgétaires. L'innovation au travail peut permettre de réduire les frais sans sacrifier les niveaux de service. Des investissements stratégiques dans des milieux de travail plus petits et plus souples, équipés des technologies qui conviennent sont une approche prometteuse. En réduisant les espaces de travail et les coûts connexes, le gouvernement du Royaume-Uni s'est ainsi fixé pour objectif des économies d'un milliard à un milliard et demi de livres (1.6-2.4 milliards de dollars canadiens) d'ici 2013. Pour ce faire, les ministères s'emploient à passer au télétravail et à des bureaux plus rationnels.

Ceci a permis au bureau du Standards in Education du Royaume-Uni de ne plus avoir besoin que de quatre immeubles de bureau au lieu de 11.¹⁰ Des économies semblables ont été réalisées par le gouvernement du Canada. Santé Canada a déménagé 500 employés dans des bureaux plus lumineux, plus adaptables et plus fonctionnels, ce qui lui a permis de réduire de plus de 50 % ses frais immobiliers tout en offrant à son personnel un milieu de travail plus agréable. On peut aussi aller plus loin dans l'utilisation efficiente de l'espace. Au Danemark, par exemple, l'espace de bureau moyen par employé est inférieur à 7m².¹¹ La norme, au gouvernement du Canada, varie entre 7,4 et 28 m² selon le type d'employé.¹²

Permettre et faciliter le télétravail entraîne aussi des économies indirectes ainsi que d'autres avantages pour la société. Cela peut réduire les émissions de gaz à



effet de serre, alléger les pressions sur l'infrastructure publique et souvent signifier un meilleur soutien pour les familles et les collectivités. Ces dernières années, TELUS a ainsi fait passer 18 000 employés au télétravail dans le cadre de son plan plus vaste pour améliorer les conditions de travail. Cette innovation a permis de réduire de 200 tonnes par an les émissions de gaz à effet de serre causées par les transports, tout en libérant du temps que les employés peuvent à présent investir dans leur travail ou dans leur famille.¹³

Des économies au niveau des coûts directs sont aussi possibles en remplaçant des déplacements onéreux par d'autres types de réunions. Des téléconférences, des cyberconférences sur Skype par exemple et des réunions auxquelles on assiste à distance peuvent permettre d'économiser le coût des billets d'avion et le temps que prendrait un voyage. Cisco Systems Inc. estime que ses investissements récents dans la collaboration virtuelle lui font économiser un milliard de dollars par an.





FAIRE DE LA VISION UNE RÉALITÉ

Passer des pilotes informels au soutien et à l'encouragement de l'innovation à grande échelle au travail

Souvent, les transformations se font par étapes et l'innovation est progressive. Comme illustré dans le tableau ci-dessous, de nouvelles pratiques peuvent d'abord être introduites de façon informelle, puis être reconnues formellement et enfin encouragées, appuyées et exigées par la direction.¹⁴ Si les dirigeants de haut niveau interviewés ont présenté de nombreux exemples d'innovations qui se produisent de manière informelle et quelques exemples d'innovations formellement acceptées au travail, la plupart d'entre eux étaient d'avis que l'adoption à plus grande échelle d'innovations jouissant d'un appui sans réserve est souhaitable et nécessaire, si l'on veut que ces innovations tiennent toutes leur promesses.

Se produisant de façon informelle	Formellement acceptées	Pleinement acceptées et soutenues
<ul style="list-style-type: none">• La pratique apparaît mais n'est pas formalisée• La direction l'accepte mais n'encourage pas de nouvelles approches - les employés/ gestionnaires suscitent les changements• La technologie est là sans être uniforme• Exemple : utilisation des vidéoconférences	<ul style="list-style-type: none">• La pratique est formalisée• La direction reconnaît formellement l'approche sans l'imposer• La technologie est là, elle est disponible, sans que l'on investisse systématiquement dedans ou qu'on l'utilise uniformément• Exemple : GCPEDIA	<ul style="list-style-type: none">• La pratique est encouragée et appuyée dans les politiques• La direction recommande ou exige que son adoption soit soutenue (politiques, pratiques, formation, investissement)• Plein accès aux outils et à la technologie nécessaires



Les hauts dirigeants ont présenté de nombreux exemples de la manière dont le gouvernement du Canada expérimentent informellement pour innover au travail. Les employés subalternes d'un ministère favorisent la collaboration horizontale en transformant un ancien local de rangement en espace commun pour des réunions informelles et des échanges improvisés d'idées entre les différents services. Des équipes de gestion sont régulièrement en contact par vidéoconférence. Un réseau pangouvernemental de fonctionnaires a créé le « Workplace 2.0 practitioners group », un groupe de spécialistes des milieux de travail 2.0, souvent appelé #W2P – un forum virtuel sur Twitter. Les employés communiquent ainsi entre ministères pour parler de toutes sortes de sujets. D'autres fonctionnaires se servent de leurs téléphones intelligents et autres appareils personnels (leur iPad ou leur ordinateur portable, par exemple) pour travailler comme ils ont l'habitude de le faire et de façon plus productive, ce qui les aide à travailler *n'importe où et n'importe quand.*

Les hauts dirigeants ont aussi cité quelques domaines dans lesquels les innovations au travail sont formellement reconnues. Le gouvernement du Canada a adopté en 1999 une politique formelle de télétravail qui permet aux employés et aux gestionnaires de concevoir des modalités de travail permettant les mêmes qualité et quantité de travail sans que cela coûte plus cher.¹⁵ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a expérimenté avec des ministères partenaires pour offrir aux employés des milieux de travail plus innovants et motivants comme le projet Skyline d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et le campus de Santé Canada récemment ouvert à Kanata (ON). Ces lieux de travail témoignent d'un effort d'expérimentation avec d'autres modalités de travail au bureau, en encourageant le travail *n'importe où, avec n'importe qui.*

Le greffier du Conseil privé et de nombreux sous-ministres appuient le recours aux technologies Web 2.0 qui aident les employés à travailler en collaboration. Un projet pilote en ligne qui a obtenu de bons résultats, le wiki du ministère des Ressources naturelles du Canada, a été élargi pour créer le wiki GCPEDIA à l'échelle de tout le gouvernement et permettre aux employés de collaborer avec leurs collègues de toute la fonction publique. Enfin, des ministères comme Anciens combattants Canada entrent en contact avec les Canadiens au moyen des médias sociaux et du Web, avec Facebook, Youtube et des portails en ligne comme Odrogue.ca.



Les dirigeants aimeraient que l'innovation au travail soit pleinement adoptée et soutenue dans toute la fonction publique. Pour aller de l'avant, il est nécessaire de pousser de façon coordonnée pour que ces idées soient adoptées.

Favoriser l'innovation au travail dans la fonction publique

Les hauts dirigeants ont décrit le milieu de travail qu'ils imaginent et appuient pour permettre aux employés de travailler *n'importe quand, n'importe où et avec n'importe qui*. Chaque employé et chaque gestionnaire a un rôle important à jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques novatrices dans leur domaine et ces pratiques devraient ensuite être généralisées. Pour faire de cette vision une réalité dans l'ensemble de la fonction publique, cependant, trois choses sont nécessaires : des outils et une technologie universels, des espaces de travail dynamiques et des politiques et des méthodes de travail propices à la collaboration, à la souplesse et aux résultats. Bien qu'ils soient décrits séparément ci-dessous, ces trois éléments doivent être coordonnés dans le cadre d'améliorations spécifiques des milieux de travail pour vraiment aider à obtenir les résultats souhaités.

Des technologies de l'information habilitantes

Tout comme elle est passée des machines à écrire aux ordinateurs personnels il y a 20-30 ans, la fonction publique doit maintenant avoir l'intelligence d'investir dans les outils et la technologie qui permettent de travailler avec efficacité et efficience. L'innovation au travail passe par une technologie cohérente et souple. Ceci pourrait se faire au moyen d'un réseau intégré du gouvernement du Canada avec un bureau commun, un nom d'utilisateur/de connexion et un système de courriel. Actuellement, les fonctionnaires changent d'identité en ligne quand ils changent de ministère. Des systèmes et des interfaces doivent être conçus pour connecter le gouvernement dans son ensemble et éviter les séparations inutiles entre les systèmes, l'information et les gens.

Une infrastructure de TI pleinement intégrée et connectée doit aussi favoriser l'accès à de l'information intégrée. Pour aider à travailler *n'importe où et n'importe quand*, l'information doit être accessible aux employés qui en ont besoin quand ils en ont besoin et où qu'ils soient, au bureau ou ailleurs.



Enfin, l'innovation au travail doit être appuyée par des investissements. Des analyses de rentabilisation devraient être préparées et étudiées en vue d'investissements dans les outils suivants :

- Des ordinateurs portables et/ou des tablettes ou des téléphones intelligents avec connexion sans fil pour permettre une plus grande mobilité;
- Des réseaux sans fil pour remplacer les labyrinthes de fils autour des bureaux des employés;
- Des cybercaméras pour participer aux vidéoconférences et augmenter la téléprésence afin de réduire les voyages et permettre d'être plus connectés.

Des espaces de travail dynamiques

Pour attirer, retenir et stimuler les employés, il faut un environnement qui les motive. Travailler dans un espaces lumineux, intéressant et plaisant avec une lumière naturelle abondante contribue souvent à une plus grande productivité. Des espaces plus petits et plus facilement adaptables sont aussi bénéfiques. Comme l'a découvert un ministère alors qu'il réfléchissait au réaménagement de ses locaux, les employés passent jusqu'à 60 % de leur temps ailleurs qu'à leur bureau, ce qui suggère qu'en ayant des postes de travail affectés à des employés spécifiques on utilise mal les ressources.

La création d'espaces décloisonnés avec des postes de travail adaptables – comme des stations d'accueil, des mini-bureaux et des bureaux partagés – crée un sens communautaire et une mobilité accrue pour les employés qui peuvent travailler dans un espace qui répond à leurs besoins en termes de leur tâches mais aussi des nouveaux objectifs organisationnels. Les gouvernements cherchant à promouvoir l'innovation au moyen d'une collaboration et d'un travail d'équipe accrus, ils doivent créer des milieux qui permettent aux employés de circuler, de travailler ensemble et, surtout, d'être stimulés. En 2002, le gouvernement du Danemark a créé MindLab, un pôle de création et d'élaboration de politiques en collaboration. Dans un décor aux antipodes des bureaux gouvernementaux typiques, MindLab offre un espace fluide et adaptable, avec du mobilier facile à déplacer, des postes de travail multiples et un décor neutre baigné de lumière naturelle.¹⁶



À plus grande échelle, le ministère de l'enfance, des écoles et des familles du Royaume-Uni a profité d'un réaménagement de ses bureaux pour promouvoir la collaboration et le travail d'équipe et pour augmenter l'engagement des employés et l'efficacité opérationnelle.¹⁷ Pour ce faire, il a éliminé les postes de travail et les bureaux personnels, créé divers types de postes de travail et remplacé le mobilier de bureau sans intérêt par des chaises, des tables de travail et des canapés modernes de couleurs vives.

Investir dans la création de bureaux adaptables et dynamiques combinant des espaces individuels et collectifs doit être la priorité lorsque l'on planifie de nouvelles installations. TPSGC et les autres ministères doivent collaborer pour élaborer des plans adaptés pour l'aménagement intérieur (mobilier, plans d'étage, par exemple) en fonction de diverses options pour avoir des espaces de travail souples et convenant aux besoins. Les espaces de travail ne s'arrêtent pas aux murs des bureaux – ils comprennent aussi le domicile et d'autres endroits et devraient bénéficier des technologies décrites plus haut et être appuyés par des politiques et des pratiques adaptées.

Politiques, directives et outils de gestion habilitants

Le plus important, pour l'innovation au travail, est d'avoir des politiques, des directives et des instruments favorisant la collaboration et les investissements dans de nouvelles méthodes de travail qui ont de bons résultats. Les gestionnaires doivent avoir le droit de remettre en question les politiques et les pratiques qui nuisent à l'innovation au travail et aux résultats meilleurs qui pourraient en résulter. Les employés devraient être évalués et récompensés spécifiquement pour ce qu'ils produisent et pour les résultats qu'ils obtiennent et on devrait leur faire confiance et les laisser travailler où et quand ils sont le plus productifs.

Il devrait y avoir des politiques et des structures pour soutenir les équipes flexibles qui travaillent pour atteindre des objectifs de projet précis. La collaboration devrait être favorisée en aidant les employés à constituer des groupes souples et dynamiques poursuivant des objectifs précis. Pour faciliter l'horizontalité et la collaboration, les gestionnaires devraient encourager les professionnels à faire leur travail dans un espace collectif comme GCPEDIA, voire exiger qu'ils le fassent.

Les processus d'approbation numériques et les réunions virtuelles devraient devenir la norme, dans le but de faciliter l'intégration du savoir et l'efficience.



L'exemple de Bibliothèque et Archives Canada devrait être suivi par d'autres, avec un passage progressif à des processus d'approbation complètement numériques aux échelons supérieurs. La pratique de l'un au moins des services technologiques de RHDCC pourrait également être reprise ailleurs – l'utilisation de vidéoconférences et de cybercaméras pour connecter une équipe de gestion dispersée aux quatre coins du pays.

Si le gouvernement du Canada a une politique de télétravail, il demeure qu'il pourrait appuyer davantage cette pratique. À compter du 1^{er} janvier 2011, le gouvernement australien a exigé de tous ses organismes qu'ils aient un plan en matière de télétravail pour aider à recruter et maintenir à l'emploi des travailleurs hautement qualifiés.¹⁸ Le gouvernement des États-Unis appuie également de façon active le télétravail, au moyen d'outils de gestions et de législations. Le US Office of Personnel Management a récemment publié un guide intitulé *Guide to Telework in the Federal Government*, après avoir adopté la *Telework Enhancement Act of 2010*.¹⁹





OBSTACLES QUI EMPÊCHENT DE BÉNÉFICIER DES NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

Les fonctionnaires fédéraux ont distingué deux grandes catégories d'obstacles à une adoption plus généralisée de l'innovation au travail : culturels et organisationnels.

Obstacles culturels

La résistance culturelle au changement était généralement le premier obstacle, et le plus important, cité par les dirigeants.

Ils ont évoqué :

- La résistance des gestionnaires lorsqu'il s'agit d'adopter de nouveaux styles de gestion, y compris leur perception qu'ils ne peuvent pas gérer le rendement des employés si ceux-ci ne sont pas sur place, la mauvaise compréhension des façons dont les employés utilisent les nouvelles technologies et l'hésitation à donner aux employés les moyens de travailler de façon plus collaborative;
- Une aversion de tout ce qui est perçu comme un risque pour la sécurité de l'information;
- La perception que, plus qu'un outil indispensable, la technologie est un privilège ou une récompense qui pourrait amener les employés à être *moins* productifs.

Dans tous les secteurs, les organisations sont souvent fondamentalement contre le changement. Pour introduire des pratiques novatrices et les généraliser, il faut un leadership vigoureux et une bonne planification du changement. Si les dirigeants ont évoqué un soutien général pour l'innovation au travail, ils ont aussi cité le manque de leadership aux échelons supérieurs pour surmonter la résistance culturelle et pousser pour les changements nécessaires.



Obstacles organisationnels

Les dirigeants ont aussi cité divers obstacles organisationnels qui limitent l'innovation :

- De nombreuses innovations au travail nécessitent la coordination de partenaires multiples. Ainsi, le télétravail a une incidence sur les services de ressources humaines, de technologie, d'immobilier et de gestion. Il est difficile d'y parvenir sans un leadership vraiment puissant des hauts dirigeants.
- La TI, tant les activités que la direction, est dispersée dans les différents ministères, ce qui fait qu'il est difficile d'intégrer les systèmes, l'information et les politiques.
- Les changements dans la TI et les espaces de travail nécessitent souvent des investissements initiaux. La structure en place pour les investissements et le budget de fonctionnement convient mal pour aider les gestionnaires à préparer et à présenter des demandes motivées afin d'obtenir les investissements requis.
- Les contrats actuels des employés rendent difficile la gestion des employés peu performants. Le problème risque d'empirer s'ils ne sont pas sur place.
- Du fait que ce ne sont pas les mêmes services qui sont chargés de l'achat des locaux et de leur aménagement, il est difficile de concevoir de nouveaux espaces de travail. TPSGC s'occupe de l'achat des bâtiments mais ce sont les ministères qui sont chargés de l'aménagement intérieur. Cette fragmentation complique la tâche quand on tente de réconcilier les locaux disponibles et les aménagements de bureaux souhaités.

Pour surmonter ces obstacles organisationnels, et les autres, les gestionnaires et les employés doivent faire preuve de leadership et améliorer graduellement les méthodes de travail. Les hauts dirigeants doivent aussi faire preuve de leadership pour lutter contre la compartimentalisation et promouvoir des changements utiles.





MESURES NÉCESSAIRES POUR PARVENIR À L'INNOVATION AU TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

L'innovation au travail est essentielle pour bâtir les organisations efficaces et efficaces dont on a besoin au sein de la fonction publique pour appuyer une bonne gouvernance au Canada. En améliorant les pratiques de travail, on pourra potentiellement fournir de meilleurs services aux Canadiens à moindres frais. Cela contribuerait à une fonction publique de meilleure qualité tout en la rendant plus attrayante pour les employés actuels et potentiels. Pour bénéficier de ces avantages, il faut modifier la culture et les méthodes de travail en tirant parti des technologies de l'information habilitantes, des espaces de travail dynamiques et des politiques, directives et outils de gestion habilitants. Des politiques de ressources humaines favorables sont également fondamentales si l'on veut que les programmes d'innovation au travail aient de bons résultats.

Le passage de l'expérimentation à une adoption et un soutien sans réserves de l'innovation nécessite **un leadership coordonné des sphères supérieures**.

1. Les hauts dirigeants devraient formuler clairement leur vision pour une fonction publique plus moderne et mieux connectée faisant un usage judicieux de l'espace et des technologies. Cela signifie entre autres formaliser et légitimer les innovations qui se produisent de manière informelle et appuyer, promouvoir et généraliser celles qui ont été formellement reconnues.
2. Les ministères devraient élaborer des plans de gestion coordonnée du changement pour améliorer la façon dont le travail est fait. Ces plans devraient être accompagnés d'échéances et de cibles précises pour favoriser les innovations au travail. Ils devraient aussi être ouvertement et régulièrement communiqués aux employés pour faire en sorte qu'ils puissent tous participer et faire progresser le changement.
3. Le greffier devrait tenir les sous-ministres responsables de pousser pour une innovation au travail à grande échelle dans leurs ententes de gestion du rendement.



Les gestionnaires et les employés doivent s'employer activement à promouvoir l'innovation dans leurs domaines de responsabilité.

4. Les gestionnaires et les employés devraient faire en sorte que la collaboration au sein des ministères et entre eux soit la norme. Les gestionnaires devraient encourager les employés à commencer leur travail en collaboration (sur GCPEDIA, par exemple) et à recourir à des approches collaboratives pour le faire avancer.
5. Les gestionnaires et les employés devraient être proactifs et identifier des domaines dans lesquels la performance devrait être améliorée et des économies réalisées, en concevant par exemple des méthodes de travail plus efficaces ou en utilisant la collaboration virtuelle pour réduire les déplacements et être mieux connectés ou encore en reconfigurant et en réduisant les espaces de travail et en augmentant le télétravail.

Les gestionnaires et les employés devraient être soutenus au moyen de **politiques, directives et outils** qui les aident à repérer et appliquer les innovations au travail. Les ressources humaines devraient participer à la mise en place des politiques et directives et au soutien continu des gestionnaires et des employés dans le cadre des programmes d'innovation au travail.

6. Le gouvernement du Canada devrait concevoir des politiques, des directives, des outils et autres moyens de soutien pour améliorer le déroulement du travail et la collaboration.
7. Le gouvernement du Canada devrait concevoir des politiques, des directives, des outils et autres moyens de soutien pour aider les gestionnaires à diriger des équipes qui se trouvent ailleurs ou sont dispersées.

La fonction publique devrait investir dans **les espaces de travail dynamiques et les technologies de l'information habilitantes** nécessaires pour appuyer l'innovation au travail.

8. Le gouvernement du Canada devrait élaborer un plan à long terme de modernisation des locaux et investir dans sa mise en œuvre en mettant l'accent sur des espaces de travail souples et dynamiques. TPSGC devrait être un pôle pour les ministères en créant un centre de design en collaboration.



9. Le gouvernement du Canada devrait s'efforcer d'harmoniser son infrastructure numérique, en faisant coordonner ces efforts par le directeur des techniques informatiques pour tout le gouvernement. Il devrait étudier les possibilités de créer un bureau et un système de courriel communs ainsi qu'un système de collaboration numérique permettant aux fonctionnaires d'accéder à l'information de tout le gouvernement et de l'intégrer.

10. Le gouvernement du Canada devrait élaborer et évaluer des dossiers de décision concernant l'investissement dans des outils de collaboration virtuelle (comme pour les vidéoconférences et la téléprésence) et autres technologies (des ordinateurs portables, des tablettes et des téléphones intelligents, par exemple) pour réduire les déplacements nécessaires et permettre le télétravail et les autres formes d'innovation au travail.



LISTE DES PARTICIPANTS

Marj Akerley
Executive Director, Organizational
Readiness Office
Community and Collaboration
Treasury Board of Canada

Cathy Anderson
Accenture

Ryan Androsoff
Senior Policy Advisor, Web 2.0
Treasury Board of Canada Secretariat

Karen Angers
Manager Planning and Design
Facility Management
Transport Canada

Terry Ansari
Vice President, Business Solutions
Cisco Systems Canada Co

Angelina Arlotta
Strategic HR Advisor
Health Canada

Karen Bader
A/Account Manager
Public Works and Government Services
Canada

Todd Baldwin
Vice-President, Sales and Marketing
Johnsons Business Interiors

Jennifer Blais
Analyst, National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Carol Blotniuk
A/Director National Portfolio
Management
Real Property Branch
Public Works and Government Services
Canada

Nathalie Borduas
A/Chief Facility Management
Transport Canada

Mary-Rose Brown
Special Assistant to the President and
CEO
Public Policy Forum

Susanne Canadien
Account Executive
Public Works and Government Services
Canada

Daniel J Caron
Librarian and Archivist of Canada
Library and Archives Canada

Marie-Pierre Caya
Senior Analyst
Public Works and Government Services
Canada



Kathryn Chandler
Information Communication Officer
Information Technology Branch
Canada Revenue Agency

Nicholas Charney
Project Manager, Federal Relations
and Issues Management
Policy and Strategic Direction
Indian and Northern Affairs Canada

Melanie Charron
Project Administrator
Public Policy Forum

Maurice Chénier
Chief Executive Officer
Information Technology Services
Branch
Public Works and Government Services
Canada

Kin Choi
Assistant Deputy Minister
Corporate Services Branch
Health Canada

Tania Claes
Senior Policy Analyst
Temporary Foreign Worker Program
Human Resources and Skills
Development Canada

Bob Cousins
Director, Accommodations, Facilities
Management, Audio Visual and
Conference Services
Foreign Affairs and International Trade
Canada

Megan Culhane
Analyst
Public Works and Government Services
Canada

Don Daniels
A/Director
Innovation, Architecture and Research
Public Works and Government Services
Canada

Lyne Danis
Analyst, National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Jirka Danek
Chief Technology Officer
Public Works and Government Services
Canada

Jamie Darch
Director, Customer Experience
Management Solutions
TELUS Business Solutions

Shirley Demczuk
Research Assistant
Public Policy Forum

Jennifer de Volpi
Human Resources Planning Officer
Public Safety Canada

Martine Desjardins
Manager
Public Safety Canada



Susi Deslauriers
Project Lead
Facility Management
Transport Canada

Kim Devooght
Vice President, Public Sector
Cisco Systems Canada Co

Chris Dodge
Accenture

Charles Duffett
Product Executive
Distributed Computing Environment
Public Works and Government Services
Canada

Manon Dugal
Director, Human Resources Client
Advisory Services
University of Ottawa

Adriana Eanga
Director, Human Resources
TELUS Business Solutions

Zahra Ebrahim
Founder, Principal
ArchITEXT

Joanne Edwards
Account Manager
Accommodation and Planning
Foreign Affairs and International Trade
Canada

Sara Ehrhardt
International Economist
Finance Canada

Maureen Farrington
Analyst
National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Christine Fish
Accommodation and Administration
Officer
Justice Canada

Murray Gallant
Chief Architect
Department of National Defence

Karl Ghiara
Director, GC 2.0 Program Office
Treasury Board of Canada Secretariat

Aaron Good
Vice-President
Public Policy Forum

Peter Green
Director, Public Sector
TELUS Business Solutions

Faina Grinshtein
Project Officer
Justice Canada

François Guimont
Deputy Minister and Deputy Receiver
General for Canada
Public Works and Government Services
Canada

Julie Guindon
Human Resources Advisor
Canadian Commercial Corporation



Jean Haley
Administrative Assistant
Canada Revenue Agency

Eben Hamilton
Construction Manager
Ottawa Branch
PCL Constructors Group Inc

Kate Harrison
Senior Analyst
Management Accountability,
Corporate Planning and Reporting
Citizenship and Immigration Canada

Eric Harvey
DDG - Projects
Canadian Security Intelligence Service
(CSIS)

Blaise Hébert
Web 2.0 Specialist
Policy Research Initiative

Karen Hecks
Visiting Executive
APEX

Paul Hession
Director General
ITSB - Client Engagement Sector
Public Works and Government Services
Canada

Martha Holmes
Acting Director of Grants and
Contributions and Corporate
Management
Grants and Contributions
Human Resources and Skills
Development Canada

Blair House
Accenture

Shawn Jackson
Junior Aboriginal Issues Officer
Department of National Defence

Andrea Johnston
Director General, Information
Management Services
Agriculture and Agri-Food Canada

Caitlin Kealey
Director of Communications
Public Policy Forum

Brigit Knecht
Analyste de politique
Canadian Heritage

Bruce Kowbel
Kirkmere

Nancy Lalonde-Zaidi
Director, Talent Management,
Learning and OD
University of Ottawa

Sophie Lamadeleine
Chair, National Youth Network
Public Works and Government Services
Canada

Mark Lambert
Accenture

Michel Landriault
Senior Technical Specialist
Architecture and Research
Public Works and Government Services
Canada



Greg Lane
Cisco Systems Canada Co

Shirley Langdon
Public Works and Government Services
Canada

Alastair Lawrie
A/Director
National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Jacques LeBlanc
Account Executive
Client Consultancy and Real Property
Solutions, Real Properties Branch
Public Works and Government Services
Canada

Marie-Elizabeth Lecours
Design Officer
Citizenship and Immigration Canada

Paul Ledwell
Executive Vice President
Public Policy Forum

Wayne Lépine
Director of Operations
Public Service Renewal Secretariat
Privy Council Office

Kelly Levillain
NCR Strategic Planner
Canadian Food Inspection Agency

Scott MacGregor
Kirkmere

Lorraine MacIntosh
National Accommodation Manager
Canadian Food Inspection Agency

Richard Maisonneuve
General Manager, Sales
Johnsons Business Interiors

Elio Marcantonio
Manager, National Accommodations
Justice Canada

Mike Martin
Senior Executive
Accenture

Danielle May-Cuconato
Director General
Human Resources and Workplace
Management Branch
Canadian Heritage

John McBain
Assistant Deputy Minister
Real Property Branch
Public Works and Government Services
Canada

Daphne Meredith
Chief Human Resources Officer
Treasury Board of Canada Secretariat

Mitchell Merowitz
Vice President, Corporate Affairs
Loyalty One

Imran Mirza
Director General
Department of Service Transitions and
Major Projects
Public Works and Government Services
Canada



Christine Murphy
Director, Marketing
Public Sector East Marketing
TELUS Business Solutions

Dan Murphy
Consultant
Public Works and Government Services
Canada

Judi Murtough
Manager
Workplace Strategies and Standards
National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Emanuela Myers
Loyalty One

Carol Najm
Director General
Environment Canada

Donna Neil
Principal Analyst
Priorities and Planning Division
Justice Canada

Terry Nemeth
Vice-President, Ontario Public Sector
Sales
TELUS Business Solutions

Frédéric Nolet
Agent de recherche
Conseil des relations interculturelles
Gouvernement du Québec

Guylaine Normandin
Manager
Building Communities through Arts
and Heritage
Canadian Heritage

Joshua Nutt
Research Assistant
Public Policy Forum

Janice Oliver
Director, Human Resources and Skills
Development Canada

Allie O'Neill
Analyst, National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Linda Oremush
Manager
Public Works and Government Services
Canada

Brad Paradis
A/Account Executive
Public Works and Government Services
Canada

Pierre Parent
Principal, Human Resources Group
Office of the Auditor General of
Canada

Christine Payant
Director General
Government Services Canada
Public Works and Government Services
Canada



Karen Pelletier
Accenture

Neil Phillips
Analyst, National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Yves Poulin
Executive Consultant
CGI Group Inc

Jennifer Prince
Senior Analyst, National
Accommodation Management
Public Works and Government Services
Canada

Ron Prosper
Director General
Human Resources and Skills
Development Canada
Portfolio Lead for HRSDC

Vinod Rajasekaran
Lead, Youth Initiatives
Public Policy Forum

John Rath-Wilson
Chief Operating Officer
ITSB Office of the Chief Executive
Officer
Public Works and Government Services
Canada

Frank Richter
Research Associate
Public Policy Forum

Maryann Ricketts
Research Consultant
Quest Research Services

Joan Rivard
Legistic Revisor
Justice Canada

Alan Rodriguez
Organizational Development Advisor
Organizational Effectiveness Policy
Research and Strategy
Human Resources and Skills
Development Canada

Patrice Rondeau
Chief Technology Officer
Senior Director General
Human Resources and Skills
Development Canada

Ron Ross
Cisco Systems Canada Co

David Rossetti
Business Development Manager
Construction Management
PCL Constructors Group Inc

Kevin Runia
Manager, Collaboration Services
TELUS Business Solutions

Louise Scissons
Account Manager
Client Consultancy and Real Property
Solutions, Real Properties Branch
Public Works and Government Services
Canada

Pankaj Sehgal
Delivery Executive
Enablement Services
Public Works and Government Services
Canada



Anna Shapovalova
Student
Public Works and Government Services
Canada

Joanna Sheen
CAFAM Administrator
Canadian Food Inspection Agency

Kim Shepherd
Strategist Workspace Renewal
Initiative
Tiree Workplace Visioneering

Dan Smith
Director, Policy and Planning Division
Sport Canada
Canadian Heritage

Julie Sun
Analyst
Justice Canada

Ronald Surette
Director General
Library and Archives Canada

Steven Tardiff
Project Coordinator
Public Safety Canada

Carmen Thierfeldt
Architectural and Interior Design
Representative
Teknion

Andrew Treusch
Associate Deputy Minister
Public Works and Government Services
Canada

Nisa Tummon
Director
Treasury Board of Canada Secretariat

Doug Vannest
Cisco Systems Canada Co

Josée Villeneuve
Analyst, National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Cory Ward
Analyst, National Accommodation
Management
Public Works and Government Services
Canada

Wayne Wouters
Clerk of the Privy Council and Secretary
to the Cabinet
Privy Council Office



NOTES

¹ Dix-huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada pour l'année se terminant le 31 mars 2011, disponible en ligne : <http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?mode=preview&pageId=278#4.0> et Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada pour l'année se terminant le 31 mars 2010, disponible en ligne : <http://clerk.gc.ca/fra/feature.asp?featureId=19&pageId=235>

² Le télétravail fait référence aux employés qui travaillent officiellement en dehors du bureau (chez eux ou chez un client). Ces employés peuvent aussi travailler dans un bureau du gouvernement une partie du temps.

³ La collaboration virtuelle comprend toute une gamme de façons dont, grâce à la technologie, des gens peuvent travailler ensemble en étant dans des endroits différents, comme les vidéoconférences, la téléprésence, les wikis et les conférences téléphoniques.

⁴ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. "EMCC Company Network: Workplace Innovation: 4 Examples", 2005.

⁵ Recherches de *Harris Decima Associates*, citées dans "High Road: TELUS – Flexible Work Report", mars 2010

⁶ Étude de cas sur Sun Microsystems, préparée par TELUS.

⁷ Harris Decima. "High Road: TELUS Flexible Work Report", mars 2010, p.7

⁸ En 2004, le gouvernement britannique a commencé à se pencher sur les économies possibles par le biais des espaces de travail et des réductions des coûts d'un total de 1,5 milliard de livres ont été fixées comme objectif. Pour ce faire, l'espace nécessaire pour les employés est réduit au moyen du travail à domicile ou ailleurs et du réaménagement des bureaux.

⁹ Basé sur l'expérience de TELUS et Sun Microsystems.

¹⁰ DEGW et Office of Government Commerce. "Working Beyond Walls: The Government Workplace as an Agent of Change", 2008. Disponible en ligne ici : <http://www.ogc.gov.uk/documents/workingbeyondwalls.pdf>

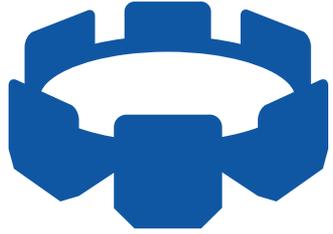
¹¹ <http://www.haworth.com/en-us/Knowledge/Workplace-Library/Documents/Revisiting-Office-Space-Standards.pdf>

¹² <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/amng-ftp/a3-3-fra.html>



-
- ¹³ TELUS. *The Flexible Work Approach*, présentation. Environ 18 000 employés sont équipés pour le télétravail et 5 000 le pratiquent au quotidien. Cette approche résulte en des économies annuelles de 13 865 heures de trajets quotidiens, 122 000\$ et 204 tonnes d'émissions de gaz à effets de serre.
- ¹⁴ TELUS. *Flexible Workstyles: From Workplace to Any Place*, présentation. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=12559>
- ¹⁵ Mindlab - <http://www.mind-lab.dk/en>
- ¹⁷ DEGW et Office of Government Commerce. "Working Beyond Walls: The Government Workplace as an Agent of Change", 2008. Disponible en ligne ici : <http://www.ogc.gov.uk/documents/workingbeyondwalls.pdf>
- ¹⁸ http://www.finance.gov.au/e-government/strategy-and-governance/docs/Tele-working_Policy_for_ICT_Staff.pdf
- ¹⁹ http://www.telework.gov/guidance_and_legislation/telework_guide/telework_guide.pdf





Public Forum
Policy des politiques
Forum publiques

ppforum.ca