TROUSSE D’OUTILS

Gestionnaires

*À propos du présent outil*

**BUT :** vous fournir, en tant que gestionnaire du changement, des renseignements, des outils et des ressources pour concevoir une trousse d’outils personnalisée à l’intention des gestionnaires de votre organisation afin qu’ils comprennent le rôle essentiel qu’ils jouent dans la transition vers un milieu de travail moderne et une nouvelle façon de travailler.

**PUBLIC CIBLE** : gestionnaires et superviseurs

**APPLICATION :**

* Ateliers
* Courriels
* Intranet

[Supprimer l’image et le texte ci-dessus avant d’utiliser cet outil]

Table des matières

[1. Votre rôle en tant que gestionnaire 2](#_Toc32411798)

[a. Aperçu 2](#_Toc32411799)

[b. Se préparer en vue du changement 2](#_Toc32411800)

[c. Guider les employés pendant la période de changement 3](#_Toc32411801)

[2. Apprentissage 4](#_Toc32411802)

[a. Outils 4](#_Toc32411803)

[b. Formation 4](#_Toc32411804)

[Gestion du changement 4](#_Toc32411805)

[Gestion des équipes mobiles 4](#_Toc32411806)

[3. Mobilisation des employés et gestion du changement 4](#_Toc32411807)

[a. Jeux-questionnaires 5](#_Toc32411808)

[4. Communications 5](#_Toc32411809)

[a. Messages clés 5](#_Toc32411810)

[b. Foire aux questions 6](#_Toc32411811)

[c. Jalons clés 6](#_Toc32411812)

# Votre rôle en tant que gestionnaire

## Aperçu

En tant que gestionnaire dans le cadre d’un projet de modernisation du milieu de travail, votre rôle s’étendra au-delà de vos fonctions opérationnelles quotidiennes. Vous jouerez un rôle essentiel dans l’adoption du changement par vos employés et dans la réussite du projet. Toutefois, afin de pouvoir guider vos employés pendant la période de changement, vous devez d’abord vous préparer. Le [processus de gestion du changement de Prosci® à l’intention des gestionnaires et des superviseurs](https://www.prosci.com/resources/articles/manager-change-management-role) repose sur des étapes clés réparties en deux phases :

**Se préparer en vue du changement**

**Guider les employés pendant la période de changement**

La présente trousse d’outils vous fournit les renseignements et les outils dont vous avez besoin pour développer vos compétences et réussir à guider vos employés pendant la période de changement.

## Se préparer en vue du changement

À titre de gestionnaire, vous jouez un rôle important dans la stratégie globale de gestion du changement liée au projet de modernisation du milieu de travail au sein du Ministère. Il est très probable que les employés se tournent vers vous pour obtenir des conseils ou des réponses, alors que votre organisation poursuit sa transition vers un milieu de travail moderne. En plus de vos fonctions opérationnelles quotidiennes de gestionnaire, vous devez assumer des rôles supplémentaires pendant une période de changement. Prosci a déterminé [cinq rôles clés que doivent adopter les gestionnaires et les superviseurs](https://www.prosci.com/resources/articles/manager-change-management-role) en période de changement. Nous les avons adaptés à la présente trousse d’outils :

**COMMUNICATEUR :** discuter du changement avec ses subalternes directs

* Quels sont les objectifs de l’organisation?

**Que vais-je**

**en retirer?**

* Que signifie ce changement pour vos employés, en particulier?
* Pourquoi vos employés devraient-ils y prendre part? Quels sont les avantages pour eux?

**PROMOTEUR :** montrer son soutien à l’égard du changement

* Participez!
* Démontrez votre soutien et votre enthousiasme.

**RESPONSABLE DE L’ENCADREMENT :** encadrer les employés tout au long du processus de changement

* *Sensibilisation* (Awareness) à la nécessité du changement
* *Volonté* (Desire) de participer au changement et de l’encourager
* *Connaissances* (Knowledge) des façons de changer
* *Capacité* (Ability) de mettre en œuvre les compétences et les comportements requis
* *Renforcement* (Reinforcement) en vue de maintenir le changement

**RESPONSABLE DE LA LIAISON :** collaborer avec l’équipe de projet et lui apporter un soutien

* Transmettez les commentaires des employés à l’équipe de projet et à la direction.
* Déterminez les besoins ou les préoccupations et signalez-les.

**GESTIONNAIRE DE LA RÉSISTANCE :** cerner et gérer la résistance

* Déterminez où se situe la résistance.
* Gérez activement la résistance au fur et à mesure qu’elle se présente.
* Utilisez le modèle ADKAR (sensibilisation, volonté, connaissance, capacité et renforcement) pour déterminer quel élément est à l’origine de la résistance et y réagir en conséquence.

Collaborez avec l’équipe de gestion du changement afin de bien comprendre la portée et la raison du changement. Plus vous disposez de renseignements, plus vous pourrez en communiquer à vos employés.

* Utilisez les ressources à votre disposition pour en savoir plus sur le changement.
  + Assistez aux séances d’information.
  + Lisez toute la documentation (courriels, intranet, etc.).
* Utilisez les outils de formation à votre disposition pour améliorer vos compétences en gestion du changement.

## Guider les employés pendant la période de changement

Afin de réduire les inquiétudes, les rumeurs et la diffusion d’information inexacte, il est important que tous les employés reçoivent les mêmes renseignements. Tous les employés doivent comprendre les décisions prises, leur justification, le plan de mise en œuvre et les répercussions. Il est important d’expliquer la raison du changement et ce qu’il signifie pour eux (« Que vais-je en retirer? »). Plus ils recevront de renseignements, plus ils seront ouverts à l’adoption du changement.

* Communiquez clairement, honnêtement et fréquemment.
* Donnez le bon exemple en adoptant rapidement le changement.
* Modifiez progressivement les activités quotidiennes de votre équipe avant le changement.
* Favorisez une communication bidirectionnelle pour que les employés sentent qu’ils font partie du processus.
* Demandez conseil à l’équipe de projet pour répondre aux commentaires et aux questions des employés.
* Encouragez vos employés à participer aux activités et demandez leurs commentaires.
* Soulignez les comportements positifs des employés à l’égard du changement.

# Apprentissage

## Outils

* [Gestion des réactions aux changements](https://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/4/4d/Managing_Reactions_to_Change_FR.docx)
* [Gérer la résistance aux changements](https://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/2/20/Managing_Resistance_to_Change_FR.docx)
* [Composer avec les questions difficiles](https://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/9/96/Dealing_with_difficult_questions_FR.docx)
* [Promouvoir la résilience au changement](https://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/6/6c/Promoting_Resilience_to_Change_FR.docx)
* [Être mobile – pratiques exemplaires à l’ intention des gestionnaires](https://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/d/df/Being_mobile_-_best_practices_for_a_manager_FR.pptx)

## Formation

### Gestion du changement

* EFPC : [La transformation au sein de la fonction publique : Pour les gestionnaires – gestion du changement](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/la-transformation-au-sein-de-la-fonction-publique-pour-les-gestionnaires#gestion_changement)
* [EFPC : Communiquer une vision aux employés](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/communiquer-une-vision-aux-employes-c047)
* [EFPC : L’engagement des employés à l’aide du leadership transformationnel](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/lengagement-des-employes-laide-du-leadership-transformationnel-g308)
* [EFPC : Instaurer la confiance grâce à une communication efficace](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/instaurer-la-confiance-grace-une-communication-efficace-c074)
* [EFPC : Améliorer ses compétences d’écoute](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/ameliorer-ses-competences-decoute-c043)
* [EFPC : Avoir recours à l’écoute active dans les situations professionnelles](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/avoir-recours-lecoute-active-dans-les-situations-professionnelles-c064)

### Gestion des équipes mobiles

* Formation de l’École de la fonction publique du Canada (EFPC)
  + [Gestion du rendement pour le gouvernement du Canada](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/gestion-du-rendement-pour-le-gouvernement-du-canada-g140)
  + [Créer un plan de gestion des performances](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/creer-un-plan-de-gestion-des-performances-g014)
  + [Diriger des équipes : gestion d’équipes virtuelles](https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/diriger-des-equipes-gestion-dequipes-virtuelles-x027)
* Services partagés Canada (SPC)
  + [Trousse d’outils pour la gestion virtuelle](http://myssc-monspc.ssc-spc.gc.ca/fr/coin-gestionnaires/gestion-du-personnel/trousse-doutils-gestion-virtuelle)
* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)
  + [Directive sur la gestion du rendement](https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=27146)

# Mobilisation des employés et gestion du changement

En aidant vos employés à faire face au changement, vous gérez leurs peurs et les sources de leur anxiété. Le déménagement vers un nouveau milieu de travail aura des effets variables sur vos employés. Il est très probable que certains seront mécontents à propos du déménagement et des changements qui y sont associés. Si vous êtes l’une de ces personnes, servez-vous de vos propres sentiments négatifs à l’égard du déménagement pour comprendre ceux que pourraient avoir vos employés. Cela pourrait même vous donner un avantage. Il est tout à fait normal que vous disiez à vos employés que vous êtes dans une situation semblable à la leur. Cependant, en tant que gestionnaire, vous devez aider votre équipe à comprendre et à accepter le changement et à reconnaître les avantages qui pourraient en découler.

* Démontrez un **intérêt** et un **souci** réels.
* Montrez de la **compassion** envers ceux qui acceptent mal le changement ou qui peuvent être nerveux.
* Vantez les **aspects positifs** du changement tout en reconnaissant les préoccupations et la résistance des employés.
* Soyez **sensible** à leurs besoins — toute peur, toute question et toute inquiétude sont légitimes et méritent une réaction sensible.
* Trouvez des **occasions de discuter** des problèmes relatifs au déménagement lors de réunions d’équipe et de conversations individuelles. On ne communique jamais trop; tâchez de communiquer de l’information exacte et pertinente.
* Utilisez **différentes méthodes de communication**. La participation des employés est essentielle! Puisque chacun apprend à sa façon, assurez-vous de joindre tout le monde en utilisant plusieurs méthodes et outils de communication.
* Rappelez-vous que la communication n’est pas à sens unique. Donnez aux employés des **occasions** fréquentes et différentes **de poser des questions, de partager leurs soucis et de proposer des idées** et assurez-vous d’y répondre le plus vite possible.
* Nommez un **agent du changement** au sein de votre équipe; une personne qui représente les intérêts de ses collègues et leur offre un soutien positif.

## Jeux-questionnaires

Afin de susciter la mobilisation et l’enthousiasme des employés, utilisez les jeux-questionnaires ci-dessous pour mieux comprendre la situation de vos employés dans les trois catégories suivantes :

[Questionnaire su l’adaptabilité et la flexibilité](https://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/e/e7/QUIZ_Adaptability_and_flexibility_FR.docx)

L’adaptabilité – capacité de réagir et de s’adapter de manière positive au changement – et la flexibilité – capacité d’être attentif aux préoccupations des gens et d’accepter les différents points de vue sur un même sujet – sont deux qualités importantes à posséder en période de changement. Ce jeu-questionnaire permet de mesurer la flexibilité et l’adaptabilité de vos employés, en plus de fournir un modèle de plan d’action pour améliorer la flexibilité dans le milieu de travail.

[Questionnaire sur l’état de préparation au changement](https://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/7/74/QUIZ_Change_readiness_FR.docx)

Le jeu-questionnaire sur la préparation au changement est une évaluation de groupe qui permet de mesurer à quel point une équipe est prête à faire face au changement. Les résultats aideront les gestionnaires à élaborer une stratégie pour s’attaquer aux problèmes au sein de leur équipe afin de mieux la préparer à composer avec le changement.

[Questionnaire sur la capacité de résilience à l’égard du changement](https://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/2/22/QUIZ_Change_resilience_FR.docx)

Il est également important que les gestionnaires confrontés à l’adversité puissent réagir rapidement, de manière positive et flexible – c’est-à-dire qu’ils fassent preuve de résilience – lorsqu’ils doivent procéder à un changement. Ce jeu-questionnaire mesurera leur degré de résilience et les aidera à corriger leurs faiblesses pour qu’ils puissent ainsi accroître leur capacité sur le plan de la résilience.

# Communications

## Messages clés

[Inclure les messages clés et la liste des changements ici]

Voici quelques changements susceptibles de survenir dans le cadre de votre projet de modernisation du milieu de travail :

* **Des ordinateurs portables, des tablettes et des cellulaires** remplaceront les ordinateurs de bureau et les téléphones câblés pour la plupart des employés.
* Un accès **Wi-Fi** au réseau sera disponible sur tous les étages modernisés.
* **GCdocs** sera utilisé pour stocker les documents internes; les disques partagés seront désactivés.
* Les salles de réunion seront dotées de la plus récente technologie afin de favoriser la collaboration et la communication, y compris par vidéoconférence.
* **Un environnement de travail flexible, sain et durable**, offrant un mélange d’ouverture et de collaboration, ainsi que des postes de travail fermés et individuels qui répondent à des besoins divers, remplacera le bureau ou le cubicule traditionnel.
* Il y aura une **variété de points de travail** (individuels, collaboratifs, fermés, semi-fermés et ouverts). [insérer la liste des différents points de travail ici]

## Foire aux questions

[Consulter la foire aux questions ou l’intranet]

Voici quelques questions susceptibles d’être posées :

* À quoi ressemblera le milieu de travail après ces changements?
* Quels sont les objectifs de ces changements apportés au milieu de travail?
* Pourquoi et en quoi ces changements apportés au milieu de travail sont-ils bénéfiques?
* Comment ces changements apportés au milieu de travail sont-ils financés?
* Quelles incidences ces changements apportés au milieu de travail auront-ils sur les employés?
* Ces changements prendront-ils en compte les besoins individuels ou s’agit-il d’un modèle unique?
* Quels seront les outils technologiques offerts?

## Jalons clés

[Inclure les jalons clés du projet]