

Mener le changement, main dans la main

Le succès de l'initiative de changement au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)

Lors de la séance de la Communauté de pratique en gestion du changement tenue le 11 février 2025, le [Centre d'expertise national de la gestion du changement en milieu de travail](#) de SPAC a reçu **Noelia Abarbanel**, Directrice des Services administratifs ministériels et co-marraine du projet, ainsi que **Mathieu Cornish**, gestionnaire, centre des mesures d'adaptation clients et consultant en leadership de changement pour le projet.

Cet article résume les **faits saillants** des thèmes abordés lors de la séance.

Sous un seul toit

Le projet [Sous un seul toit](#) a transformé le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) en regroupant plus de 550 employés dans un nouvel espace de travail moderne, aligné sur le modèle de travail hybride et les objectifs de réduction de l'empreinte immobilière fédérale.

Cette initiative a nécessité des changements culturels et opérationnels majeurs, tels que le passage à des espaces de travail non assignés pour tous et la mise en place d'un système de réservation.

Pratiques gagnantes

L'équipe de gestion du changement du SCT a identifié plusieurs éléments clés qui figurent au palmarès des bonnes pratiques de l'industrie pour surmonter les défis et assurer le succès de cette initiative :

- **collaboration étroite** entre la marraine du changement et la gestionnaire du changement;
- **vision commune**;
- **communication ouverte, transparente et constante**;
- **rôles clairement définis**.

Le rôle clé de la marraine

La marraine exécutive, alors secrétaire adjointe et dirigeante principale des finances du SCT, a été active et visible en :

- participant aux séances de mobilisation du personnel et en manifestant son engagement;
- travaillant en partenariat avec la haute direction pour assurer son adhésion au projet et la cohérence des messages transmis;
- utilisant ses relations avec les pairs pour influencer et soutenir le changement;



- communiquant des messages transparents au personnel et en encourageant la rétroaction au moyen des communications des SMA et des forums offerts;
- maintenant des canaux de communications constants et accessibles au personnel tout au long du projet (courriels, intranet, mises à jour mensuelles, rencontres avec les employés).

Marraine et gestionnaires du changement : main dans la main

La collaboration fructueuse entre la marraine et les gestionnaires du changement reposait sur des rencontres hebdomadaires pour discuter de la réception du projet parmi l'effectif.

En identifiant fréquemment les défis, les écarts, et les éléments positifs du projet en utilisant un [registre de solutions](#), l'équipe ajustait continuellement son approche et son plan d'action – ce qu'elle considère d'ailleurs un **élément clé** de la réussite du projet.

L'équipe de gestion du changement soutenait directement la marraine en :

- la guidant sur l'orientation stratégique à privilégier (approche et messages);
- élaborant des documents de communication et des outils de formation comme des messages clés, une foire aux questions, des [séances d'engagement offerts aux cadres](#), etc.; et
- facilitant des activités de mobilisation.

Ensemble, ils ont aussi utilisé le modèle ADKAR et des sondages pour ajuster leur approche, toujours avec l'objectif de répondre aux besoins des employés et d'assurer une transition harmonieuse.

L'apport inestimable des ambassadeurs

Un réseau d'ambassadeurs du changement a été créé à la demande de la haute direction qui souhaitait être appuyée en la matière. Ses membres ont reçu une [formation d'une demi-journée](#) sur la gestion du changement.

Le réseau a joué un rôle crucial en soutenant les employés et en assurant une adoption des nouvelles pratiques, mais aussi en étant un point de liaison entre le personnel et les dirigeants.

Leur rôle s'est avéré si utile et apprécié que ce réseau continue d'être actif au sein du SCT pour soutenir d'autres changements.

La réussite du SCT en bref

Pour gérer le changement main dans la main, il est essentiel d'harmoniser et de communiquer la vision du projet dès le départ, de responsabiliser la haute gestion et de mobiliser le personnel à tous les niveaux. La communication fréquente, transparente et livrée tôt dans le projet est au cœur d'un exercice de gestion du changement réussi.