****

**Programme de transformation du milieu de travail**

**GLOSSAIRE**

**VERSION 1.1**

**Date :** MAI 2023

Glossaire - Programme de transformation du milieu de travail

**Quel est ce document :** Définitions proposées des rôles et des termes qui sont utilisés tout au long du programme de gestion du changement ainsi que d'autres termes utiles dans à but éducatif. Les rôles et les termes de la gestion de projet sont également inclus dans ce glossaire afin d'assurer qu'ils soient bien compris par tous ceux qui travaillent sur le projet.

**À qui s'adresse-t-il ?** Ce glossaire sera utile aux équipes de gestion de projet et de gestion du changement.

La version **anglaise** de ce document est disponible ici: [Version ANG](https://wiki.gccollab.ca/images/3/3e/WTP_-_Glossary_EN.docx)

Partie I : Rôles

# Agent du changement

Les agents du changement sont les premiers à adopter le changement. Ils comprennent et représentent les intérêts de leurs collègues qui transitionnent, et travailleront avec les [gestionnaires du changement](#_Gestionnaire_du_changement_1) et/ou les [gestionnaires de projet](#_Gestionnaire_de_projet) pour faciliter une transition réussie. Les principales tâches d'un agent du changement sont les suivantes : s'engager activement auprès des employés, défendre le soutien et l'intérêt pour le projet et communiquer les mises à jour les plus récentes. Il peut également agir comme un communicateur à double sens entre l'équipe de projet/de changement et les employés. Leur rôle va au-delà de la communication de la vision du milieu de travail modernisé et des raisons derrière celle-ci. En tant qu'employé vivant lui-même le changement, l'agent du changement joue un rôle essentiel dans la sensibilisation de ses collègues.

# Cadres supérieurs

*Également connus sous le nom d’exécutifs ou hauts dirigeants*

Il s'agit d'une personne à qui plusieurs équipes et/ou une direction générale et/ou un directorat entier sous sa supervision. Les cadres supérieurs comprennent les sous-ministres, les sous-ministres délégués, les directeurs généraux, les directeurs et les gestionnaires principaux.

# Contributeur

*Également connu sous le nom de partie prenante ou partenaire*

Les contributeurs peuvent avoir différents niveaux d'intérêt et d'influence sur le résultat d'une [initiative de changement](#_Initiative_de_changement). Certains groupes de contributeurs seront directement ou indirectement concernés par l'initiative de changement (par exemple, les employés), tandis que d'autres groupes peuvent ne pas être concernés mais avoir un rôle à jouer dans la mise en œuvre de l'initiative de changement (par exemple, le représentant des TI). Comprendre la position des contributeurs vis-à-vis du changement peut fournir des informations précieuses qui peuvent être utilisées pour informer la stratégie et les plans de gestion du changement.

# Équipe de projet intégrée

L'équipe de projet intégrée est composée d'un gestionnaire de projet, de représentants des principaux [secteurs habilitants](#_Secteur_habilitant) (GI, TI, sécurité, RH, SST, installations) et d'un gestionnaire de changement. Le rôle de l'équipe est d’assurer la réalisation du projet en temps voulu et de manière intégrée, ainsi qu'une solution centrée sur l'utilisateur.

# Gestionnaire du changement

*Également connu sous le nom de représentant de la gestion du changement ou de ressource de changement*

Le gestionnaire du changement joue un rôle clé en veillant à ce que le projet atteigne ses objectifs dans les délais et le budget impartis, en augmentant l'adoption et l'utilisation par les employés. Le gestionnaire du changement s'efforce d'accélérer l'adoption, l'utilisation finale et la maîtrise des changements qui concernent les employés. La principale responsabilité du gestionnaire du changement est de créer et de mettre en œuvre une [stratégie](#_Stratégie_de_gestion) de gestion du changement et des plans qui maximisent l'adoption et l'utilisation par les employés et minimisent la résistance. Les tâches principales peuvent inclure la direction d'une [équipe de gestion du changement](#_Équipe_de_gestion), l'accompagnement des [cadres supérieurs](#_Cadres_supérieurs) pour qu'ils remplissent leur rôle de [parrain du projet](#_Parrain_du_projet), le soutien aux [gestionnaires de personnel](#_Gestionnaire_de_personnel) pour qu'ils aident leurs employés à effectuer le changement, soutenir l'équipe de projet, réaliser des analyses de répercussions, évaluer l'état de préparation au changement, identifier des contributeurs clés, diriger et coordonner des activités de communication, de mobilisation et de formation, identifier la résistance et fournir du soutien pour gérer cette résistance, définir et mesurer le succès par le biais de paramètres, et faire le suivi de l'évolution du changement.

# Gestionnaire de personnel

*Également connus sous le nom de gestionnaire ou superviseur*

Quelqu'un qui a des subordonnés directs opérant au sein d'une branche/direction. Les gestionnaires de personnel ont une grande influence sur leurs équipes et soutiennent le changement à un niveau local. Ils jouent un rôle clé et vital dans l'adoption du changement par leurs employés et dans la réussite du projet. Pendant les périodes de changement, les gestionnaires de personnel doivent communiquer avec leurs subordonnés directs au sujet du changement, démontrer leur soutien au changement, accompagner les employés dans le processus de changement, s'engager avec l'équipe de projet et lui fournir un soutien, ainsi qu'identifier et gérer la résistance.

# Gestionnaire de projet

*Également connu sous le nom de responsable de la gestion des locaux, chef de projet ou intégrateur de projet.*

La personne qui est responsable du maintien de tous les flux de travail liés au projet de transformation du milieu de travail. Elle maintient toutes les lignes de communication et agit comme une colonne vertébrale administrative pour l'exécution du projet.

# Groupe d'employés autochtones

Le groupe d'employés autochtones conseille l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet) et l'équipe de conception sur les éléments de conception autochtones et/ou la mobilisation autochtone.

# Groupe d'employés : « Diversité, équité et inclusion »

Tout groupe ou réseau de ressources d’employés qui existe présentement au sein de l'organisation et qui est fondé sur des motifs de diversité, d'équité et d'inclusion et qui peut consulter et donner des conseils sur les décisions qui ont un impact sur les employés. Les groupes/réseaux d'employés soutenant les femmes, les personnes de couleur, les personnes en situation de handicap, les groupes religieux et les personnes 2SLGBTQIA+ en sont des exemples.

# Parrain au niveau local

Une personne intégrée dans une équipe et ayant une grande influence sur les membres de l'équipe - souvent des gestionnaires de personnel et/ou des agents de changement. Le parrainage au niveau local est important pour la réussite du changement; les parrains au niveau local ont la capacité de travailler avec chaque employé, de comprendre les [obstacles au changement](#_Barrier_to_Change) et de fournir un retour d'information sur les résultats opérationnels à l'équipe de projet.

**\*Voir** **aussi :** [**Gestionnaire**](#_People_manager) **de personnel,** [**agent de changement**](#_Change_agent)

# Parrain du projet

Le rôle du parrain du projet est de participer activement et visiblement tout au long du projet, de créer une coalition de parrainage avec ses pairs et ses gestionnaires de personnel et de communiquer directement avec les employés. Ce rôle est généralement occupé par la personne qui est imputable pour le projet et qui a une influence sur les personnes qui mettent en œuvre le changement (SMA ou SM, selon le cas). Le parrain du projet a le pouvoir de fournir le financement, de résoudre les problèmes, d'approuver les principaux produits livrables et de fournir une orientation de haut niveau. Le parrain du projet a une vision claire, des objectifs identifiés et des résultats mesurables pour l'[initiative de changement](#_Change_initiative).

# Parrain exécutif

*Également connu sous le nom de champion du changement ou champion*

Le parrain exécutif conseille et soutient le [parrain du projet](#_Project_sponsor) dans la prise de décision, et occupe généralement un rôle de niveau exécutif (SMA, DG, etc., selon le cas). Le parrain exécutif doit être parmi les premiers à adopter le changement, s'adapter rapidement et défendre le changement auprès des employés. En outre, il doit veiller au bon moral des employés, les faire participer au changement et faire preuve des comportements souhaités. Le parrain exécutif donne vie à la vision du changement.

# Représentant de la gestion des locaux/designer

*Également connu sous le nom de représentant des installations*

Membre de l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet), le représentant de la gestion des de locaux/designer soutient toutes les initiatives et activités liées à la gestion et au design de l'espace dans le cadre du projet de transformation du milieu de travail. Le représentant de la gestion des de locaux/designer travaille avec l'équipe de designers et les consultants qui soutiennent les composantes de programmation fonctionnelle et de collecte d'informations du projet, ce qui permet d'élaborer le design final de l'espace.

# Représentant de la GI

Membre de l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet), le représentant de la gestion de l'information (GI) soutient toutes les initiatives et activités liées à la façon dont l'information est gérée, stockée et numérisée à l'appui du projet de transformation du milieu de travail. Le représentant désigné occupe souvent un poste de cadre supérieur ou a une bonne compréhension des processus d'information dans l'ensemble de l'organisation et du milieu en cours de transformation.

# Représentant de la santé et sécurité au travail (SST)

Membre de l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet), le représentant de la santé et de la sécurité au travail (SST) soutient toutes les initiatives et activités liées au maintien et à la mise à jour des politiques de santé et de sécurité liées au projet de transformation du milieu de travail, telles que l'organisation et la mise à jour des informations avec les Commissionnaires, l'attribution de nouveaux chefs d'évacuation, l’organisation des points d'évacuation, etc. Le représentant désigné occupe souvent un poste de cadre supérieur ou possède une solide compréhension des politiques de SST dans l'ensemble de l'organisation et du milieu en cours de transformation.

# Représentant de la sécurité

Membre de l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet), le représentant de la sécurité soutient toutes les initiatives et activités qui incluent la gestion des protocoles de sécurité, des commissionnaires, des cartes d'accès et des zones de sécurité. Le représentant désigné occupe souvent un poste de direction ou possède une bonne compréhension des politiques de sécurité de l'ensemble de l'organisation et du milieu en cours de transformation. Idéalement, il devrait être chargé de déterminer les orientations en matière de sécurité ou être en contact direct avec les décideurs en matière de sécurité.

# Représentant des communications

*Également connu sous le nom de responsable de la communication ou conseiller en communication*

Membre de l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet), le représentant des communications soutient la production et la distribution de toutes les communications internes aux employés liées au projet de transformation du milieu de travail. Le représentant des communications doit également être en mesure de donner des conseils sur le calendrier et les impacts des communications. Le représentant désigné occupe souvent un poste de direction ou a une bonne compréhension du processus de communication dans l'ensemble de l'organisation et du milieu en cours de transformation.

# Représentant des RH

Membre de l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet), le représentant des ressources humaines (RH) soutient toutes les initiatives et activités qui ont un impact sur les politiques relatives aux employés au sein de l'organisation. Le représentant désigné occupe souvent un poste de direction ou possède une bonne connaissance des politiques RH de l'organisation et du milieu en cours de transformation. Idéalement, il devrait avoir le contrôle de la détermination des orientations RH ou être en contact direct avec les décideurs RH.

# Représentant en informatique

Membre de l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet), le représentant en technologie informatique (TI) soutient toutes les initiatives et activités liées à la mise en place et à l'équipement technologique du nouveau milieu. Le représentant en informatique soutient l'acquisition et le déploiement d'ordinateurs portables, la mise en place d'outils de vidéoconférence et organise des formations technologiques. Le représentant désigné occupe souvent un poste de direction ou peut prendre des décisions en matière d’informatique au nom de l'organisation et du milieu en cours de transformation.

# Responsable du groupe de travail

*Également connus sous le nom de représentant de branche*

Un contributeur spécifique au projet pendant la phase de lancement et de programmation fonctionnelle d'un projet de modernisation ou de transformation du milieu de travail. Souvent des cadres supérieurs, ces représentants de branche/direction soutiennent la collecte d'informations pour l'équipe de projet, mais servent également de point de contact pour leurs employés afin qu'ils puissent donner leur avis sur le changement. Les responsables des groupes de travail peuvent également être des agents de changement.

 \***Voir aussi :** [**Gestionnaire**](#_Gestionnaire_de_personnel) **de personnel,** [**Agent de changement**](#_Agent_de_changement)

# Secteur habilitant

*Également connus sous le nom de secteur de soutien ou secteur opérationnel*

Secteurs au sein d'une organisation qui ne dirigent pas la modernisation du milieu de travail mais qui peuvent avoir des projets ou des initiatives spécifiques à gérer pour soutenir la transformation du milieu de travail. Parmi les secteurs habilitants, on peut citer les ressources humaines, les TI, la gestion de l'information, la SST, la sécurité et la gestion des installations. Les secteurs habilitants doivent être consultés lors de la préparation d'une [stratégie de gestion du changement](#_Stratégie_de_gestion) et de plans.

Partie II : Termes

# Attribut culturel

*Également connu sous le nom d'attribut organisationnel*

Les caractéristiques et les systèmes de valeurs qui sont liés à la maturité et à l'historique des changements de l'organisation.

# Attribut de changement

*Également connu sous le nom de caractéristique de changement*

Caractéristiques liées à l'initiative de changement et au caractère progressif ou perturbateur du changement pour l'organisation.

# Charte d’équipe

*Également connu sous le nom de normes d'équipe*

Des lignes directrices sur la manière dont les membres de l'équipe vont interagir et communiquer. Une charte d'équipe clarifie les comportements attendus des individus au sein de l'équipe et prévient les conflits inutiles. Une charte d'équipe est spécifique à l'équipe et constitue un accord entre les gestionnaires du personnel et leurs employés. Elle peut s'appuyer sur les objectifs de l'organisation et doit s'aligner sur les [normes communautaires](#_Normes_communautaires).

# Communication du changement

Toute communication liée à la sensibilisation, au désir, aux connaissances, aux capacités ou au renforcement des employés qui subissent le changement. Elles peuvent être combinées avec les [communications du projet](#_Communication_du_projet) et d'autres activités de mobilisation. Les communications relatives au changement sont décrites dans un plan de communication préparé par le gestionnaire du changement.

# Communication du projet

Toute communication liée à la fourniture de mises à jour sur les étapes et les activités du projet aux employés. Les [communications du changement](#_Communication_du_changement) et les activités de mobilisation peuvent également être annoncées dans une communication de projet. Généralement préparée et envoyée par l'équipe de projet.

# Courbe de changement

Une représentation visuelle de la façon dont les individus vivent généralement le changement. Il exprime la confiance, le moral et la compétence de l'individu à travers une période de changement.

# Énoncé de vision

Un énoncé visionnaire qui décrit l’état futur de l'organisation suite l'initiative de changement. La vision doit être établie par le [parrain exécutif](#_Parrain_exécutif) et les [responsables des groupes de travail](#_Responsable_du_groupe) en collaboration avec le gestionnaire du changement, et être facilement comprise par tous les employés de l'organisation.

# Équipe de gestion du changement

Le rôle de l'équipe de gestion du changement est de gérer l'aspect humain du changement. L'équipe de gestion du changement élabore des stratégies et des plans liés à la gestion du changement, puis les met en œuvre et mesure leur efficacité et leur succès. L'équipe de gestion du changement aide les employés à adopter les changements et apporte son soutien aux gestionnaires de personnel et à l'équipe de projet. L'équipe peut comprendre des ressources telles qu'un ou plusieurs [gestionnaires du changement](#_Gestionnaire_du_changement_1), un ou plusieurs [représentants des communications](#_Représentant_des_communications_1), un spécialiste de la mobilisation, un spécialiste de la formation, un graphiste, etc.

# État actuel

L'état actuel des choses. L'état actuel est connu et confortable, et est généralement préféré par les employés. L'état actuel établi les fondations et le contexte de la gestion du changement.

# État de transition

Le processus de changement de la façon dont le travail est effectué se déroule entre l'[état actuel](#_État_actuel) et l'[état futur](#_État_futur). Pour les employés, l'état de transition peut être une période de stress et d'anxiété. Il est également décrit comme la phase de mise en œuvre d'un projet et constitue la période où le niveau de résistance est le plus élevé.

# État futur

Comment les choses seront. L'état futur est le principal objectif de l'[équipe de projet intégrée](#_Équipe_de_projet) et du parrain exécutif. L'état futur décrit le résultat que la gestion du changement cherche à atteindre.

# Expérience des employés

Façon dont les employés interagissent et réagissent au projet ou à l'initiative de changement. Elle est basée sur les investissements qu'une organisation et que l'équipe de projet font pour avoir un impact et une influence sur la réaction et les opinions globales au projet ou à l'initiative de changement par tous les employés de différents niveaux et titres.

# Fatigue du changement

La fatigue du changement n'est ni une acceptation ni un rejet du changement, mais un état d'accablement et d'épuisement face à la quantité ou au rythme des changements en cours dans leur vie personnelle et professionnelle.

\*Voir **aussi :** [**Taux de changement**](#_Taux_de_changement)**,** [**Obstacle au changement**](#_Obstacle_au_changement)

# Gestion du changement en milieu de travail

La gestion du changement en milieu de travail est un processus de mobilisation avec les employés qui sont sur le point de vivre un changement dans le milieu de travail. Son objectif est d'aider les personnes concernées par le changement à être correctement équipées pour comprendre, participer et adopter le changement avec succès.

# Historique du changement

*Également connu sous le nom de maturité du changement*

Une compréhension de l'ampleur du changement et de la façon dont il a été reçu dans le passé au sein d'une organisation. Les [agents de changement](#_Change_agent) peuvent aider les employés à comprendre l'historique du changement à un niveau individuel.

# Initiative de changement

Tout effort organisé visant à modifier une partie ou la totalité d'une organisation. Une initiative de changement de grande envergure peut s'accompagner d'initiatives de changement de moindre envergure, nécessaires à la réussite du projet. Par exemple, le service informatique doit fournir, déployer et former tous les employés à l'utilisation d'ordinateurs portables sur un réseau sans fil afin que les employés puissent travailler dans un environnement de travail non-assigné.

# Milieu de travail axé sur les activités

Le milieu de travail axé sur les activités est un environnement qui soutient une nouvelle façon de travailler et qui est basé sur le principe du [travail axé sur les activités](#_Travail_axé_sur_1).

# Milieu de travail GC

Milieu de travail GC est le terme adopté par le gouvernement du Canada pour la modernisation du milieu de travail. Il est basé sur la mise en œuvre du [milieu de travail axé sur les activités (MTAA)](#_Milieu_de_travail_1). Il optimise l'espace de bureau et repose sur les sept dimensions de la création d'un espace numérique flexible, sain, efficace, inclusif, collaboratif, écologique et technologiquement avancé. Le Milieu de travail GC est un milieu de travail moderne, efficace et inclusif qui répond aux besoins de la main-d'œuvre du service public et soutient un mode de travail flexible.

# Modèle ADKAR

Le modèle ADKAR® de *Prosci* est un modèle de gestion du changement axé sur les objectifs qui guide le changement individuel et organisationnel. Créé par le fondateur de *Prosci,* Jeff Hiatt, ADKAR est un acronyme qui représente les cinq résultats tangibles et concrets que les gens doivent atteindre pour un changement durable : sensibilisation (Awareness), volonté (Desire), connaissance (Knowledge), capacité (Ability) et renforcement (Reinforcement). En décrivant les objectifs et les résultats d'un changement réussi, le modèle ADKAR est un outil efficace pour planifier les activités de gestion du changement, équiper les cadres supérieurs pour faciliter le changement et soutenir les employés tout au long du changement.

# Normes communautaires

*Également connu sous le nom d'étiquette de milieu de travail*

Les normes communautaires sont un ensemble de comportements qui sont alignés dans toute l'organisation et établis pour soutenir un environnement de travail sûr et équitable pour tous. Les normes communautaires peuvent changer radicalement lors d'un projet de modernisation ou de transformation du milieu de travail. Par exemple, il est attendu des employés de respecter une politique de bureau propre et utiliser les zones fonctionnelles de manière appropriée.

# Obstacle au changement

Tout comme la [résistance au changement](#_Résistance_au_changement), un obstacle au changement peut se produire lorsqu'un employé a besoin de plus de compréhension et/ou de formation en rapport avec le changement (par exemple, un employé ne peut pas adopter les outils collaboratifs de réunion parce qu'il rencontre un obstacle au niveau des connaissances et a besoin d'une formation supplémentaire). Le fait de travailler avec les obstacles au changement et de les comprendre au niveau individuel favorisera l'adoption complète et le renforcement du changement par l'organisation. La [fatigue du changement](#_Fatigue_du_changement) peut également constituer un obstacle au changement pour de nombreux employés.

# Profil d'activité

Les profils d'activité sont des modèles de répartition des points de travail attribués aux organisations par l'équipe de design et renseignés par le sondage de programmation fonctionnelle et/ou les ateliers. Il existe trois profils d'activité : autonome, équilibré et interactif, basés sur une distribution de points de travail individuels et collaboratifs. Ces profils démontrent comment le concept de Milieu de travail GC peut être adapté à différents environnements de travail en fonction des types d'activités, de la durée et de la fréquence typiques, des modèles d'interaction au sein des équipes et entre elles, des niveaux de mobilité, des styles de travail et des exigences fonctionnelles et techniques globales d'une organisation.

# Programme de gestion du changement

Le programme de gestion du changement est le groupe d'activités connexes conçues et gérées pour soutenir les employés pendant le changement. Il s'agit de la somme de vos stratégies et de vos plans.

# Programme en boîte de la gestion du changement (GdC)

Le Programme en boîte de la GdC a été créé spécifiquement pour les organisations qui ont été admises dans le Programme de transformation du milieu de travail (PTMdT). Le contenu est adapté du Livret numérique de la gestion du changement en milieu de travail proposé par le Centre d’expertise national de la gestion du changement en milieu de travail de SPAC et a été condensé et revu en fonction de la portée du PTMdT. Il est composé d'outils et d'activités préremplis et présentés de manière séquentielle qui s'alignent sur le processus du projet.

# Programme de transformation du milieu de travail

Le Programme de transformation du milieu de travail est une initiative financée par SPAC qui modernise les milieux de travail existants grâce à des solutions axées sur le mobilier et à des modifications minimales des éléments construits existants, tout en s'alignant pleinement sur les normes de conception du Milieu de travail GC. Ce programme répond aux exigences du milieu de travail postpandémique dans un délai plus court et à un coût moindre.

# Réseau d'agents de changement

Réseau géré par le [gestionnaire du changement](#_Gestionnaire_du_changement_1) et composé d'[agents du changement](#_Change_agent) qui s'engagent activement auprès des employés, défendent le soutien et l'intérêt pour le projet et communiquent les mises à jour les plus récentes sur le projet aux employés. Le réseau d'agents de changement est informé de ce qui va se passer au cours du projet avant les employés.

# Résistance au changement

La résistance au changement se produit lorsqu'un employé refuse volontairement d'accepter la mise en œuvre du changement. Il est important d'identifier les domaines où la résistance peut se produire et de comprendre les mesures à prendre pour atténuer les risques.

# Stratégie de gestion du changement

Une stratégie de gestion du changement sert de point de départ aux organisations qui cherchent à introduire des changements en milieu de travail et qui veulent s'assurer que les impacts sur les employés sont gérés avec succès. Elle définit l'approche nécessaire pour gérer le changement compte tenu des caractéristiques uniques d'un projet. Elle inclus une compréhension des changements, une structure de soutien pour mettre en œuvre la stratégie, et une analyse des risques du changement et de la résistance potentielle au changement.

# Taux de changement

Une compréhension de l'ampleur des changements que subit une organisation et/ou un individu au moment d'une initiative de changement (par exemple si l'organisation est en train de modifier son régime de travail flexible, de changer sa politique de retour au travail et de déménager). Comprendre le taux de changement peut avoir un impact sur vos plans de communication et de formation, ainsi que sur votre stratégie globale de gestion du changement.

# Travail axé sur les activités

Le travail axé sur les activités (MTAA) est un concept de design qui reconnaît qu'au cours d'une journée, les employés s'engagent dans de nombreuses activités différentes et qu'ils peuvent avoir besoin et choisir différents types d’environnements de travail pour s'adapter à leurs activités. Il offre à tous les employés l'utilisation partagée d'une variété de points de travail, leur permettant de choisir celui qui est optimal pour accomplir leurs tâches et fonctions.