



Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.



migrer vers le milieu de travail 2.0



Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Public Works and
Government Services
Canada

Canada

AU SUJET DU PRÉSENT GUIDE



La gestion du changement a toujours été une composante essentielle de chaque projet de réinstallation de bureaux ou d'aménagement des locaux. Depuis la mise en place de l'initiative Milieu de travail 2.0, elle est encore plus importante. Le milieu de travail du XXI^e siècle est plus qu'un simple emplacement physique. Il constitue la technologie que nous utilisons et les politiques qui nous permettent d'avoir un meilleur équilibre travail-vie personnelle.

Chaque ministère ou organisme fédéral a la responsabilité de créer son propre plan de gestion du changement, habituellement dans le cadre du plan de projet de plus grande envergure. *Migrer vers le Milieu de travail 2.0* est une trousse d'outils conçue pour aider les cadres supérieurs, les gestionnaires de locaux, les responsables de la gestion de l'information, les ressources humaines (RH) et le personnel des communications à gérer le changement associé à la transition vers le Milieu de travail 2.0.

L'équipe de l'initiative Milieu de travail 2.0 a examiné les ouvrages sur la gestion du changement, puis a compilé, résumé et simplifié les théories. Notre objectif n'est pas de rédiger un guide détaillé sur la gestion du changement; nous visons plutôt à vous offrir les outils requis dans le cadre de votre projet, peu importe son envergure.

Qu'il s'agisse d'une réinstallation de bureaux d'envergure, d'un simple aménagement ou d'un changement à apporter à vos technologies ou à vos pratiques et processus opérationnels, vous obtiendrez de l'aide ici. Vous pouvez choisir parmi plusieurs ressources, y compris l'expérience des autres. Nous vous en présenterons quelques-unes.

Au moment d'établir votre plan de gestion du changement, n'oubliez pas que le changement ne se limite pas à une liste de vérification; il ne prend pas fin

lorsque toutes les cases sont cochées. La gestion du changement fait partie intégrante de la gestion de projet. Le changement se poursuivra, même après la réunion de clôture du projet.

La trousse d'outils comporte trois sections principales. La première section, Aperçu de l'initiative Milieu de travail 2.0, décrit les changements apportés à nos lieux de travail, les technologies que nous utilisons et la façon dont ceux-ci favorisent notre équilibre travail-vie personnelle.

La deuxième section, Introduction à la gestion du changement, met l'accent sur les principes fondamentaux de la gestion du changement. Bien que chaque projet comporte ses défis, le fait de bien comprendre les processus de base propres à la gestion du changement contribuera au succès de l'initiative Milieu de travail 2.0.

La troisième section, Cadre de gestion du changement de l'initiative Milieu de travail 2.0, vous guidera tout au long du processus. Utilisez-le conjointement avec d'autres ressources, y compris les processus internes et les outils de gestion du changement déjà en place au sein de votre organisation, afin d'élaborer la démarche répondant le mieux à vos besoins.

Nous vous encourageons à lire et à utiliser le document *Migrer vers le Milieu de travail 2.0* en ligne au lieu de l'imprimer. Au bout du compte, un élément important de l'initiative Milieu de travail 2.0 constitue l'engagement à l'égard d'un lieu de travail « intelligent » et durable sur le plan environnemental! Cliquez sur les hyperliens pour accéder aux gabarits, aux listes de vérification, aux sites Web et aux articles concernant la gestion du changement, et utilisez la barre de navigation dans la partie inférieure pour passer d'une section à l'autre.

Cette icône  vous mènera à des outils et à des ressources qui vous seront utiles. Profitez de ceux dont vous avez besoin pour accomplir le travail à venir. Les compétences en gestion du changement que vous acquerrez par la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 vous seront également utiles dans la réalisation d'autres projets.

Nous vous souhaitons le meilleur des succès dans la gestion de votre transition vers le Milieu de travail 2.0.

Équipe de l'initiative Milieu de travail 2.0 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

TABLE DES MATIÈRES

p. 4

APERÇU DE L'INITIATIVE MILIEU DE TRAVAIL 2.0

p. 6

GESTION DU CHANGEMENT 101

Apprendre des autres	6
Gestion de projet ou gestion du changement?	7

p. 8

CADRE DE GESTION DU CHANGEMENT DE L'INITIATIVE MILIEU DE TRAVAIL 2.0

p. 9

PHASE DE PLANIFICATION

Déterminer	10
Établir	11
Visualiser	13
Créer.	15

p. 17

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

Communiquer	18
Gérer	21
Former	23
Surveiller et mesurer	24

p. 25

PHASE DE RENFORCEMENT

Évaluer	26
Célébrer	26
Examiner	27
Mettre en commun	28

p. 29

DERNIÈRES RÉFLEXIONS

p. 30

METTRE EN ŒUVRE LE CHANGEMENT : NOTRE DÉMARCHÉ

Adaptation à des conditions de travail flexibles	30
Adaptation aux changements apportés au milieu de travail	31
Adaptation aux nouvelles technologies	32
Déménagement dans un nouveau bureau	33
Gestion de la réticence au changement	34

p. 35

OUTILS ET RESSOURCES

APERÇU DE L'INITIATIVE MILIEU DE TRAVAIL 2.0

Le milieu de travail d'aujourd'hui ne correspond plus à l'image traditionnelle d'un bureau ou d'un emplacement unique. La technologie mobile – téléphones intelligents, ordinateurs portatifs et réseau sans fil – a changé notre façon de travailler. Ces outils nous donnent plus de latitude quant à l'endroit où nous travaillons et nous permettent de mieux concilier les exigences de nos vies professionnelle et personnelle.

À plus grande échelle, cette technologie en évolution rapide a eu des répercussions importantes sur la façon dont la fonction publique assure la prestation des programmes et des services à la population canadienne.

En 2010, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a lancé l'initiative Milieu de travail 2.0, une initiative pangouvernementale visant à créer un lieu de travail qui nous permettra de travailler de façon plus intelligente, écologique et saine.

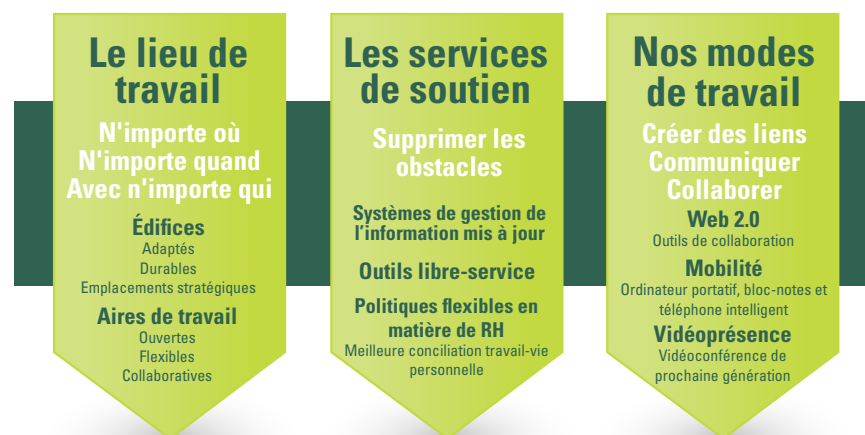
Les postes de travail modulaires, une norme d'aménagement qui remonte au début des années 1970, sont remplacés par des bureaux en espace ouvert. Des postes de travail à cloisons plus basses – ou même l'absence de cloisons – permettent une meilleure utilisation de la lumière naturelle et favorisent le travail d'équipe. L'aménagement d'aires de travail collectif où les employés peuvent se rassembler pour un remue-méninges ou tenir une réunion est un élément clé du Milieu de travail 2.0.

Milieu de travail 2.0 – Piliers du renouvellement

Créer un milieu de travail moderne qui saura attirer des fonctionnaires, les maintenir en poste et leur donner les moyens de mieux servir la population canadienne dans des locaux mieux adaptés, plus écologiques et plus sains.

L'initiative Milieu de travail 2.0 ne consiste pas simplement à installer un nouveau mobilier ou de nouveaux postes de travail. Elle consiste à repenser la façon d'utiliser l'espace et les outils dont nous avons besoin pour appuyer nos modes de travail. Nous voulons des outils qui favorisent la mobilité, la flexibilité et la collaboration. À mesure que la technologie évolue, les outils tels que les tableaux blancs interactifs, la vidéoconférence et les ordinateurs portatifs sont de plus en plus utilisés dans le lieu de travail. L'initiative fait partie d'un changement de culture qui aidera les fonctionnaires à servir la population canadienne de façon réceptive, novatrice et efficace.

Le Milieu de travail 2.0 repose sur trois piliers qui visent différents éléments de l'environnement de travail : le lieu de travail, les services de soutien et les modes de travail. Le lieu de travail porte sur le renouvellement de l'espace de travail physique. Les services de soutien concernent la nécessité de moderniser les politiques, les processus et les systèmes qui aident les fonctionnaires à exercer leurs fonctions, par exemple les outils en libre service et les systèmes de technologie de l'information (TI) normalisés. Les modes de travail encouragent l'utilisation de la technologie pour communiquer et collaborer. La transition vers le Milieu de travail 2.0 constitue, en soi, un processus collaboratif entre TPSGC et les ministères et organismes clients.





Le premier pilier – lieu de travail – met l’accent sur les immeubles et les espaces de travail. TPSGC obtient les locaux, par l’intermédiaire de son portefeuille de biens appartenant à l’État ou d’un bail. L’aménagement est une responsabilité conjointe assumée par TPSGC, le client et, dans la plupart des cas, Services partagés Canada.



La migration vers le Milieu de travail 2.0 va au-delà des briques et du mortier. La transition porte aussi sur les processus et les politiques ainsi que sur les outils et la technologie. L’organisation cliente doit prévoir ses objectifs en fonction de sa culture d’entreprise, tant sur le plan de la suppression des obstacles (services de soutien) que de la communication et de la collaboration (modes de travail).

Bien que les trois piliers du Milieu de travail 2.0 soient interreliés, c’est tout de même l’organisation cliente qui définit l’orientation quant aux éléments des deuxième et troisième piliers. Quelle que soit l’orientation suivie et peu importe les objectifs établis, p. ex. mise à jour du système de gestion des documents électroniques, remplacement des ordinateurs de bureau par des ordinateurs portatifs, amélioration du lieu de travail et des pratiques opérationnelles ou mise en place de politiques appuyant des conditions de travail flexibles, il est essentiel de gérer le changement qui en découle.

L’initiative Milieu de travail 2.0 reflète la vision du greffier du Conseil privé et fait suite à son appel visant à ce que le gouvernement du Canada figure parmi les organisations de premier plan dans le monde qui transforment leur milieu de travail. En adoptant des outils et des technologies modernes, nous répondons aux besoins d’une main-d’œuvre multigénérationnelle, nous diminuons notre empreinte carbone collective et nous utilisons nos ressources de façon optimale.



La gestion d’un projet Milieu de travail 2.0 est une occasion unique et stimulante. Il n’y a pas deux projets identiques. La [Trousse d’outils sur l’initiative Milieu de travail 2.0](#) contribuera à orienter vos discussions avec les employés, les gestionnaires et les représentants de TPSGC afin d’examiner comment l’aménagement novateur des postes de travail peut soutenir les processus opérationnels de votre ministère. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le [site GCpédia de l’initiative Milieu de travail 2.0](#).



GESTION DU CHANGEMENT 101

Tapez les mots « gestion du changement » dans la zone de recherche de votre navigateur Web et vous obtiendrez plus de 600 000 résultats en moins d'une demi-seconde.



Le [Réseau interministériel du changement organisationnel du gouvernement du Canada](#) définit la gestion du changement comme une approche structurée permettant la transition des personnes, des équipes et des organisations d'un état actuel à un état souhaité. Elle s'appuie à la fois sur des processus de gestion du changement organisationnel et des modèles de gestion du changement individuel qui, ensemble, sont utilisés afin de gérer l'aspect humain du changement.

D'après John Paul Kotter, qui a beaucoup écrit sur le leadership et le changement, la gestion du changement est l'utilisation de structures et d'outils de base qui permettent de contrôler tout travail visant le changement organisationnel. La gestion du changement a pour but de maximiser les avantages d'une organisation, de réduire au minimum les incidences sur les travailleurs et d'éviter les interruptions.

Vous avez peut-être déjà eu à mettre en œuvre certains changements au sein de votre organisation. Vous avez peut-être lu les documents sur les leçons apprises que d'autres personnes ont tirées de leurs expériences. Ce qui se dégage à la fois des ouvrages, de l'expérience et des leçons apprises, c'est que la gestion du changement doit se faire de façon complète, constante et cohérente, sans quoi une organisation mettra plus de temps à s'adapter au changement et à bénéficier de celui-ci. Il est également plus probable que ce changement entraîne des conséquences négatives.

La gestion efficace du changement aide les membres d'une organisation à anticiper et à évaluer les répercussions du changement dans leur milieu de travail et dans leurs pratiques, et à établir leur planification en conséquence. Lorsque les employés comprennent la nécessité du changement et sont invités à faire partie du processus, ils sont plus susceptibles de soutenir le changement ou, à tout le moins, de l'accepter.



6

Apprendre des autres



Il est souvent possible de bénéficier de l'expérience des autres. L'étude publiée par IBM Global, [Making Change Work](#), décrivait le changement comme la « nouvelle normalité » et précisait la façon dont les organisations gèrent le changement au moyen de différentes stratégies et des leçons tirées d'expériences antérieures afin d'améliorer les résultats du projet.



L'étude se fondait sur les résultats d'une enquête menée auprès de plus de 1 500 praticiens en gestion du changement dans l'ensemble de l'industrie. Une analyse détaillée a révélé que le succès d'un projet ne repose pas principalement sur la technologie; il dépend plutôt en grande partie des gens.

Selon le rapport de l'étude, les trois principaux défis qui influent sur le succès d'un projet de gestion du changement sont les attitudes changeantes, la culture d'entreprise et le fait de sous-estimer la complexité du projet.

L'étude a également relevé un certain nombre de facteurs qui contribuent à la réussite du changement :

- Parrainage de la haute direction
- Participation des employés
- Communications franches et en temps utile
- Culture d'entreprise stimulant et favorisant le changement
- Agents de changement
- Programmes de formation efficaces
- Adaptation des mesures du rendement
- Structure organisationnelle efficiente

Gestion de projet ou gestion du changement?

La gestion du changement n'est pas réalisée indépendamment de la gestion de projet. Elle fait partie intégrante du processus de gestion et de planification de projet.

La prochaine section de la trousse d'outils, Cadre de gestion du changement de l'initiative Milieu de travail 2.0, vous guidera tout au long de ce processus. Les outils utilisés et la mesure dans laquelle ils sont employés dépendent de la portée et de la complexité de votre projet. Les outils se trouvent dans la trousse. Examinez-les tous. Servez-vous de ceux dont vous avez besoin pour accomplir votre projet Milieu de travail 2.0.





CADRE DE GESTION DU CHANGEMENT DE L'INITIATIVE MILIEU DE TRAVAIL 2.0

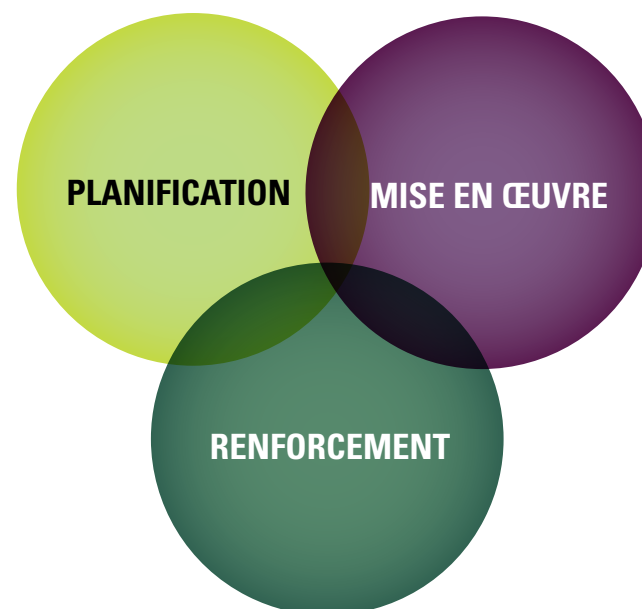
TPSGC a élaboré un cadre intégré en trois étapes en fonction de ses recherches qui permet de décrire les activités de gestion du changement dans le contexte des projets Milieu de travail 2.0. Ces trois étapes sont la planification, la mise en œuvre et le renforcement.

L'étape de la planification vous aidera à répondre à des questions fondamentales : Pourquoi le changement est-il nécessaire? Qui mettra en œuvre le changement? À quoi ressemblera la réussite du changement? Comment le changement sera-t-il mis en œuvre?

L'étape de mise en œuvre met l'accent sur la communication, la gestion du changement, la formation ainsi que le suivi et la mesure des progrès réalisés.

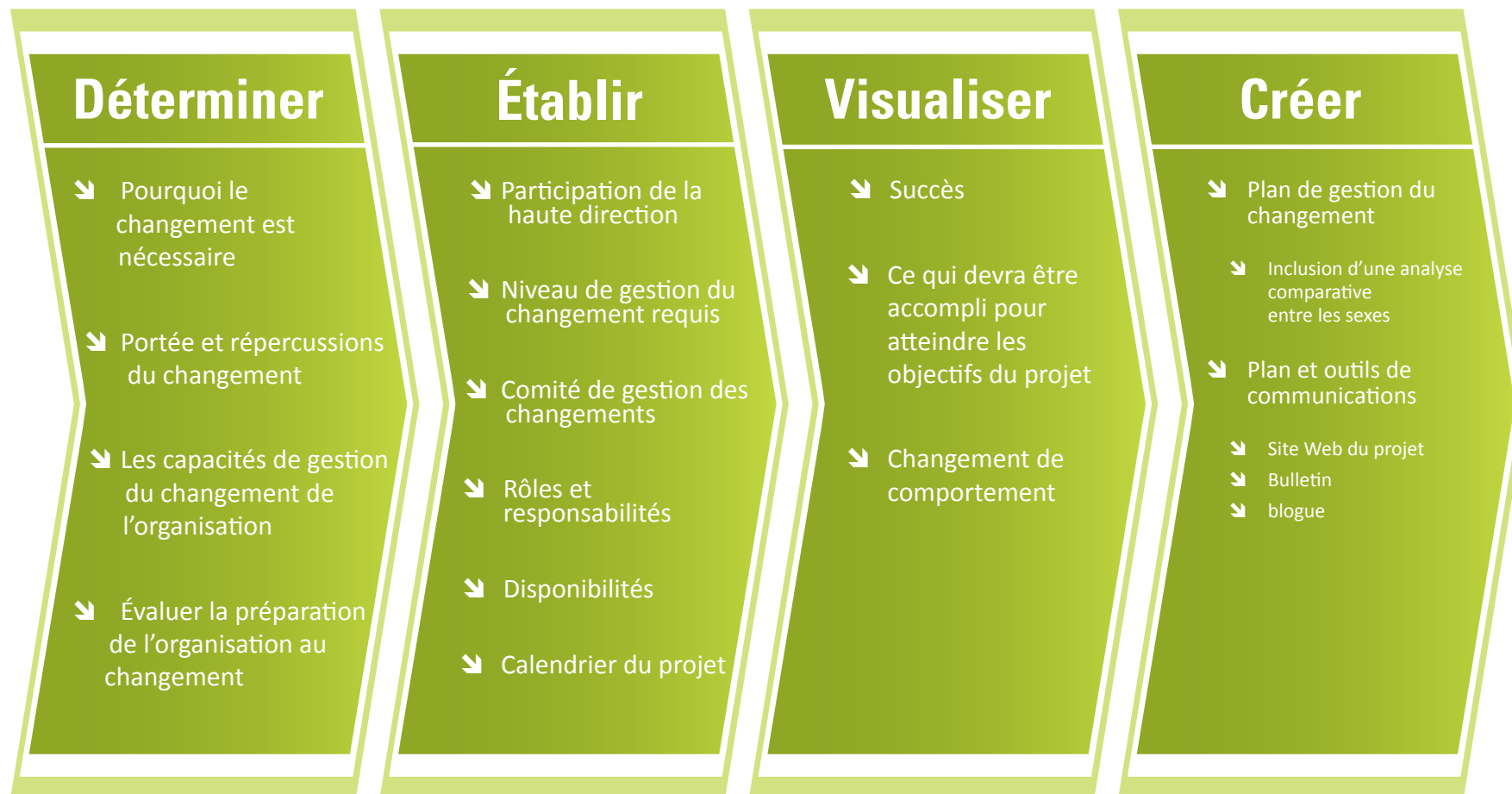
L'évaluation, la célébration, l'examen et l'échange des leçons apprises sont réalisés à la troisième étape, le renforcement.

La gestion du changement fait partie de la planification de projet, quelle que soit l'envergure de ce dernier. Assurez-vous que votre approche de gestion du changement corresponde à l'ampleur du projet.



PHASE DE PLANIFICATION

Pour réussir un projet, il faut avant tout un plan. Pour créer un bon plan, il faut un parrain du changement ainsi qu'une vision. Le parrain du changement, généralement une personne des échelons supérieurs de l'organisation, peut réunir un groupe d'employés et de gestionnaires dans le cadre de séances de remue-ménages en vue de contribuer à définir la vision.



PHASE DE PLANIFICATION

Déterminer

Établir

Visualiser

Créer

DÉTERMINER

Tout d'abord, déterminer pourquoi le changement est nécessaire. La plupart des personnes vous demanderont d'emblée, à tous les niveaux de l'organisation : *Pourquoi faudrait-il changer l'état actuel des choses? Pourquoi devons-nous déménager? Pourquoi devrions-nous changer de technologie ou notre façon de faire?* Il ne faut surtout pas répondre « Parce que nous y sommes obligés ». Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à ces questions, la crédibilité du projet en entier est compromise.

Lorsque vous discutez avec le personnel, ne tentez pas d'éviter les questions épineuses liées aux finances et au budget. Soyez honnêtes. Saisissez plutôt l'occasion pour poser cette question-ci : *Comment peut-on tirer parti du changement pour améliorer notre rendement?*

Portée et répercussions du changement

Les répercussions du changement sur votre organisation varient selon la nature et la portée du projet. La planification et les efforts liés à la réinstallation de 1 300 employés provenant d'immeubles situés aux quatre coins de la ville vers une tour de bureau toujours en construction est de toute évidence plus coûteuse et complexe que le déménagement de quelques dizaines d'employés d'un étage à un autre dans le même immeuble.

En outre, il ne faut pas perdre de vue que tous les projets de gestion du changement ne consistent pas nécessairement en des réinstallations de bureaux ou en des projets de modernisation. Certains sont occasionnés par des changements de nature technologique, comme le passage des ordinateurs de bureau et téléphones fixes aux ordinateurs portatifs et téléphones intelligents, l'adoption de conditions de travail flexibles comme le télétravail, ou encore, de nouveaux procédés opérationnels comme l'utilisation d'un système de gestion des documents électroniques plutôt que des dossiers papiers.

Évaluer la préparation de votre organisation au changement

La transition vers le Milieu de travail 2.0 transformera votre organisation. Les nouvelles technologies, les changements dans l'espace de travail physique et

les nouveaux processus opérationnels, associés à la recherche de l'équilibre travail-vie personnelle, signifient qu'il faut rompre avec les habitudes et adopter de nouvelles méthodes de travail. Bon nombre de personnes résistent au changement, tout comme certains ministères et organismes.

La résistance est souvent associée à la culture d'entreprise d'une organisation, ce que le site Entrepreneur.com définit comme « l'amalgame des valeurs, croyances, tabous, symboles, rituels et mythes que toutes les entreprises acquièrent au fil du temps ». La culture d'entreprise devient une seconde nature, et bon nombre d'employés sont particulièrement attachés aux façons de faire de leur organisation. Pour ceux qui travaillent depuis longtemps pour le même employeur, tout changement qui heurte leur culture peut être déstabilisant, voire menaçant.

La réussite de tout effort de changement d'importance repose en grande partie sur le niveau de préparation de l'organisation, et sur la mesure dans laquelle les employés et la haute direction appuient le changement, y résistent ou en font abstraction.

L'évaluation du niveau de préparation qui permettra l'adaptation au changement de même que la détermination des éléments devant être améliorés quant à la culture d'entreprise peuvent avoir une incidence considérable sur la réussite de l'initiative de changement.



La [liste de contrôle de l'état de préparation](#) vous guidera dans ce processus.

Déterminer les capacités de gestion du changement de votre organisation

Les activités de gestion du changement nécessaires pour assurer la transition vers le Milieu de travail 2.0 pourraient exiger l'apport soutenu de plusieurs personnes ayant différents degrés d'expertise et d'expérience.

Certaines grandes organisations comptent des experts chargés d'élaborer des stratégies et des plans de gestion du changement. Selon la taille de

10

vosre organisation ou l'envergure du changement, vous pourriez avoir besoin du concours d'employés à l'interne dont l'expertise principale porte sur les ressources humaines ou les communications. Si le projet est majeur, comme la réorganisation d'un ministère ou un déménagement de taille vers une nouvelle installation, vous souhaitez peut-être engager un conseiller en gestion du changement.

ÉTABLIR

Comité de gestion des changements

Établir votre équipe. Réunissez les personnes dont vous avez besoin pour vous aider à mettre en œuvre le changement.

Si votre projet est d'envergure et à long terme, une équipe de projet et un comité de gestion des changements peuvent travailler de concert et se rencontrer régulièrement. Dans le cas d'un petit projet, les experts en gestion des changements (ou membres du comité) peuvent faire partie de l'équipe du projet. Le chevauchement des rôles n'est pas rare. Peu importe la structure de l'équipe, il est essentiel de collaborer.

Établir l'engagement, les rôles et les responsabilités

Il est important d'inclure la gestion des changements d'entrée de jeu dans le processus de planification du Milieu de travail 2.0. Les rôles types et les responsabilités correspondantes sont présentés ci-dessous. Il convient de se concentrer sur les rôles, plutôt que sur les postes. Par exemple, une personne peut assumer de multiples rôles. Il est possible que certains rôles de gestion du changement soient confiés aux membres de l'équipe du projet, selon la portée et l'incidence de celui-ci. Par exemple, le gestionnaire de projet peut aussi jouer le rôle de champion du changement. Le rôle d'agent des changements peut être partagé entre plusieurs personnes.

Parrain du changement

Le parrain du changement assure le leadership au lieu de gérer le changement. Il connaît la réponse à la question « *Pourquoi ce changement est-il nécessaire?* ». La réponse ne doit pas uniquement comporter des faits et des chiffres. Elle doit aussi exprimer une vision d'ensemble pour le ministère ou l'organisme. S'il n'est pas possible de répondre à la question « pourquoi? » à cette étape, la réponse aux questions de savoir ce que fait l'organisation et comment elle le fait n'aura guère d'importance. Si les échelons supérieurs n'ont ni vision ni confiance dans les résultats qui se dégageront du changement, les « troupes » n'y croiront pas davantage.

Le parrain du changement est habituellement une personne des échelons supérieurs de l'organisation, par exemple, un sous-ministre, un sous-ministre adjoint, un directeur général au niveau national, un directeur général régional, ou encore, un directeur au niveau régional ou local. Peu importe son titre, le parrain du changement est responsable de la réussite générale du changement. Il doit être visible et démontrer son engagement tout au long du projet en éliminant les obstacles réels ou perçus, en rencontrant les intervenants à intervalles réguliers et en encourageant le dialogue libre.

11

“ Les responsables des RH et des TI sont des membres essentiels de l'équipe de projet. Leur présence ne peut que se traduire par une approche harmonisée, sans laquelle de véritables divergences pourraient naître. Une solution convenant à l'un ne conviendra pas nécessairement à l'autre. Par exemple, supposons que les TI proposent une excellente idée concernant la technologie, mais que les RH la jugent non fonctionnelle du point de vue des utilisateurs. Ces deux joueurs sont essentiels. ”

KATHERINE MURRAY

Directrice de groupe, Développement organisationnel
Projet de l'administration centrale - Exportation et Développement Canada

Champion du changement

Le champion du changement gère la stratégie et l'approche relatives au changement, recrute les membres de l'équipe, et joue le rôle de motivateur et de meneur pour faire avancer le projet.

Il s'agit généralement d'un cadre, directeur général, directeur ou gestionnaire, selon la portée et l'incidence du projet. Le champion du changement fait partie intégrante du projet global. Il comprend les facteurs et les priorités stratégiques qui motivent l'initiative Milieu de travail 2.0 ainsi que leur incidence sur l'organisation. En bref, il s'agit du membre du Comité qui s'intéresse au changement en répondant à la question « Quoi? »

Le champion s'assure que les ressources nécessaires sont disponibles durant tout le processus et accepte la responsabilité ultime de la mise en œuvre réussie du changement. Il est conscient de l'effet du changement sur les intervenants et est en mesure de fournir aux gestionnaires l'information, le soutien et les conseils nécessaires. Le champion doit par ailleurs être capable de détecter et de gérer efficacement toute forme de résistance de façon à encourager et à favoriser l'ouverture et la collaboration.

Agents de changement

Les agents de changement agissent à titre d'intermédiaire entre le champion du changement et les employés de votre organisation. Plus précisément, ils sont à l'affût de problèmes qui pourraient compromettre le changement, puis déterminent les mesures pouvant être prises pour les régler avant qu'ils ne deviennent des obstacles. Selon la taille et la portée du projet, il peut y avoir un ou de multiples agents de changement.

L'agent comprend les répercussions du changement sur les personnes touchées. Il est donc bien placé pour les mobiliser et obtenir leur appui. Il s'assure que le projet prévoit des objectifs, des cibles et des dates d'échéance communs et transmet son savoir pour orienter les gens dans la bonne direction. Il s'agit en outre de la personne qui répond aux questions portant sur le déroulement du déploiement, ou encore, sur le temps qu'il faudra pour mettre en œuvre ce changement.

Les agents de changement peuvent provenir de tout échelon de l'organisation.



Équipe du changement

L'équipe du changement est un groupe de personnes aidant le champion du changement à établir la manière dont le changement sera apporté. Les membres de cette équipe proviennent de tous les échelons de l'organisation et de différents domaines de compétences, p. ex. GI-TI, RH, communications et approvisionnement. Ils aident aussi à répondre aux questions des employés sur les façons de faire, qui relèvent de sujets précis.

La recherche des personnes compétentes qui assumeront ces rôles peut se révéler difficile. Il est essentiel de former la bonne combinaison d'éléments et de créer des conditions propices à son succès. Pour ce faire, il convient de mobiliser les employés pouvant faire avancer le changement, même s'ils n'ont pas de rôle officiel au sein de l'équipe.

Les réseaux d'employés, qu'ils soient officiels ou non, peuvent être de précieux alliés. Le réseau d'un gestionnaire ou encore un groupe de jeunes employés peut s'avérer une ressource importante dans le cadre d'une initiative de changement. Il ne faut pas non plus oublier les groupes de négociation, qui peuvent faire partie de l'équipe du changement ou jouer un rôle important dans le déploiement du plan de communication global.



Pour plus d'information sur les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe, veuillez consulter la [liste de vérification Caractéristiques des gestionnaires de changement efficaces](#) de Citoyenneté et Immigration Canada.

Calendrier du projet

Communiquer le calendrier du projet aux employés dès que possible, particulièrement si le changement suppose le déménagement vers un immeuble de bureaux se trouvant dans un autre secteur de la ville. Diverses perturbations peuvent alors être occasionnées pour le personnel, dont la recherche d'un stationnement, ou encore d'une nouvelle garderie. Le changement peut même être plus profond s'il comprend l'adaptation à des conditions de travail flexibles.

“ Aider le personnel à imaginer le changement. Organiser une visite d'un bureau modernisé selon les normes de l'initiative Milieu de travail 2.0. Parler ouvertement des difficultés. Parler de la réalité des postes de travail de petite taille. Vous devez rationaliser l'utilisation de l'espace et ses coûts. Faites valoir qu'un espace restreint n'est pas nécessairement problématique, pas plus que des cloisons plus basses. L'espace de travail est beaucoup plus lumineux sans panneaux qui accumulent la poussière. L'environnement est plus sain. Certaines personnes s'inquiètent du manque d'espace de rangement. Combien en faut-il vraiment? L'utilisation excessive de papier est nuisible à l'environnement. Profiter de la nouvelle technologie et stocker ses documents en format numérique. ”

BILL AITKEN

Gestionnaire, Gestion du portefeuille national
TPSGC (DGBI)

Le calendrier du projet changera certainement, mais si les personnes touchées en ont une bonne vue d'ensemble, elles pourront planifier les changements qui surviendront dans leur vie.

Mettre à jour le calendrier du projet de façon régulière. L'afficher sur le site Web du projet. L'afficher dans la cuisine des employés ou à tout autre endroit que les employés fréquentent.

VISUALISER

La première étape en vue d'atteindre la réussite consiste à la visualiser. Plus les gens comprendront les avantages qu'ils retireront du changement proposé, moins ils seront réfractaires à celui-ci. Les avantages ne sont pas uniquement sur le plan personnel. Chacun peut voir que la transition vers le Milieu de travail 2.0 va au-delà du simple ajout de nouveaux meubles et de nouvelles technologies; elle transforme en fait la façon de travailler. L'objectif est de créer une vision commune et d'atteindre un objectif commun.

L'accent sur les avantages de l'initiative Milieu de travail 2.0

Stratégiquement parlant, il est important d'avoir une histoire convaincante, qui fait ressortir les avantages du changement. Les conversations informelles et les assemblées générales permettent d'établir un lien interpersonnel. Tenter de composer avec le mécontentement en étant à l'écoute. S'il n'est pas possible de s'entendre sur une solution (adoption d'une nouvelle technologie, changements aux postes de travail), tenter d'obtenir un consensus portant sur l'objet de l'insatisfaction (p. ex. absence de mobilité faute de connexion sans fil, inconfort en raison d'une mauvaise circulation de l'air intérieur). Demander aux employés de décrire leur vision de la réussite.

Définition des critères de réussite

La réussite du changement nécessite un changement de culture. Un changement de culture peut passer par un changement de comportement. Poser la question « *Qu'avons-nous modifié dans notre façon de faire? Comment tirons-nous parti du changement pour améliorer notre façon de travailler?* »

Les avantages de l'initiative Milieu de travail 2.0 toucheront trois groupes principaux :

- **POUR LES CANADIENS**, les avantages signifient une meilleure utilisation de l'argent des contribuables, ainsi que des programmes de prestation de services publics plus économiques, efficaces et efficients.
- **POUR LES MINISTÈRES CLIENTS**, l'avantage consiste en des milieux de travail durables, sains et animés favorisant la collaboration et la mobilisation. Enfin, l'avantage premier est l'amélioration de la prestation de service.
- **POUR LES EMPLOYÉS**, l'avantage consiste à bénéficier d'outils et d'options optimaux permettant d'être efficace et efficient au travail, tout en améliorant l'équilibre travail-vie personnelle.

Le tableau ci-dessous présente certains des avantages et critères de réussite pouvant servir à évaluer votre succès dans le cadre de l'initiative Milieu de travail 2.0.

AVANTAGES	CRITÈRES DE RÉUSSITE
EMPLOYÉS (FONCTIONNAIRES)	
Milieux de travail plus dynamiques et attirants (p. ex. cloisons moins hautes laissant mieux passer la lumière naturelle et améliorant la circulation de l'air, bureaux ajustables permettant aux employés d'être debout ou assis)	Amélioration de la satisfaction et de la santé des employés
Politiques et processus de RH mis à jour pour permettre des conditions de travail flexibles	Meilleure conciliation travail-vie personnelle
Outils novateurs et rehaussements technologiques	Communication facilitée avec les collègues et les clients
Solutions de vidéoconférences haute définition	Réduction des coûts des voyages d'affaires
Milieux de travail durables et « écologiques »	Meilleure harmonisation du travail avec les valeurs personnelles
LE GOUVERNEMENT (L'EMPLOYEUR)	
Milieux de travail flexibles et axés sur le soutien; conditions de travail flexibles	Attirer des employés et les maintenir en poste
Milieux de travail novateurs et intégrés offrant plus de lumière naturelle	➤ Encourager un rendement accru des employés ➤ Réduire le coût des locaux
Outils novateurs et rehaussements technologiques	➤ Amélioration de la continuité des activités ➤ Une diminution de la superficie des ordinateurs portatifs permet une réduction des déchets électroniques et de la consommation d'énergie au cours du cycle de vie des appareils
Solutions de vidéoconférences haute définition	Réduction des coûts des voyages d'affaires et de l'impact environnemental (y compris la réduction des GES)
CANADIENS (CONTRIBUABLES)	
Utilisation novatrice de la technologie	Meilleur accès aux programmes fédéraux
Changements aux processus	Prestation des services améliorée



Consulter le [Guide de référence en matière d'accréditation de l'initiative Milieu de travail 2.0](#) pour obtenir de l'aide dans l'établissement des buts et des critères de réussite du projet Milieu de travail 2.0. Le guide sert aussi de base pour évaluer les résultats d'un projet et prévoit des récompenses pour l'obtention de la certification Bronze, Argent ou Or de l'initiative Milieu de travail 2.0.

CRÉER

Plan de gestion du changement

Le plan de gestion du changement aide à orienter la mise en œuvre de votre projet Milieu de travail 2.0. Celui-ci devrait cibler les quatre secteurs suivants : communications, formation, résistance et renforcement.

Des plans, des techniques et des efforts exemplaires en matière de planification ne garantissent pas le succès d'un projet : ils ne font que poser les fondements de la réussite. Des compétences en gestion des personnes, une bonne gestion et un bon contrôle de projet ainsi que l'intégration d'autres processus (p. ex. gestion électronique des dossiers) contribuent tous au succès d'un projet Milieu de travail 2.0.

Le plan de gestion du changement doit être basé sur les besoins et les occasions relevés par les gestionnaires et les employés et devrait cadrer avec les buts et objectifs ministériels. Il doit en outre être conforme aux objectifs associés aux trois piliers du Milieu de travail 2.0.

Il doit inclure les étapes nécessaires pour favoriser l'acceptation des innovations à venir. Établir un calendrier comportant des échéanciers et des objectifs clairs intégrés au calendrier du projet ou suivant un calendrier distinct.



Vous pouvez utiliser la [Liste de contrôle en matière de stratégie de gestion du changement](#) de Citoyenneté et Immigration Canada pour vous guider dans l'établissement de votre plan de gestion du changement.

Analyse comparative entre les sexes

L'analyse comparative entre les sexes consiste à étudier les effets d'une politique, d'un programme ou d'une initiative sur des groupes diversifiés de femmes et d'hommes. En mars 2011, l'initiative Milieu de travail 2.0 a été choisie comme projet pilote d'analyse comparative entre les sexes à TPSGC.



Le rapport, [Analyse comparative entre les sexes de l'initiative Milieu de travail 2.0](#), a révélé que les répercussions du Milieu de travail 2.0 sur les divers groupes sont minimales. Les auteurs du rapport recommandent toutefois aux ministères qui mettent en œuvre cette initiative d'inclure l'analyse comparative entre les sexes dans leur processus de gestion du changement pour éliminer tout effet négatif imprévu sur certains groupes d'employés.

Lors de la préparation d'un plan de gestion du changement, il est crucial de prendre en considération l'incidence du changement sur l'ensemble des employés. Dans chaque milieu de travail, il y a des groupes de gens qui vivront le changement différemment à cause de leur situation. En tenir compte est une bonne façon de gérer les répercussions négatives potentielles sur ces groupes.

Plan de communication

Les communications entre l'équipe de projet, la haute direction, les délégués syndicaux et les employés sont essentielles au processus de gestion du changement. L'absence de communications bilatérales à intervalles réguliers ouvre la voie aux spéculations, à l'incertitude, aux inquiétudes et aux rumeurs, ce qui crée une atmosphère négative et compromet sérieusement l'atteinte des objectifs d'un projet.

“ Les communications du projet sont de nature pratique si elles ne s’inscrivent pas dans le cadre d’une stratégie étendue de gestion du changement. La mise en œuvre du changement ne se limite pas uniquement à « qui », « quand » et « où ». Il faut communiquer la vision aussi, le « pourquoi ». C’est à cette étape que les communications du projet deviennent des communications sur le changement. La haute direction prend alors les rennes. Les personnes qui parlent au nom de l’organisation répondent alors au « pourquoi ». Qu’il s’agisse de changements apportés au milieu de travail physique ou de changements dans les outils utilisés, les réponses doivent être centrées sur la façon dont l’organisation, et pas seulement ses membres, bénéficiera des changements. ”

SUESAN DANESH

**Gestionnaire des communications
Secrétariat du Conseil du Trésor
Initiative de renouvellement du milieu de travail**

La communication continue est primordiale pour informer, orienter et rassurer les employés qui s’interrogent sur la nécessité du projet Milieu de travail 2.0, le personnel touché, la façon dont il sera mis en œuvre et à quel moment.

Désigner le membre du Comité de gestion des changements qui aura la responsabilité d’élaborer et d’exécuter le plan de communication. Ce plan doit préciser qui reçoit quel type de renseignements, à quel moment, sous quelle forme et de quelle façon. Faites la liste de tous les intervenants et de tous les publics cibles, puis adaptez vos messages en fonction de l’auditoire. Il n’est pas nécessaire de créer des messages longs ou compliqués. Créer un plan qui correspond à votre projet.

Voici quelques-uns des éléments de base devant être inclus dans votre plan de communication, peu importe la taille du projet :

- Introduction
- Contexte
- Objectifs
- Environnement
- Public cible
- Considérations stratégiques (Facteurs internes et externes, difficultés)
- Messages clés de l’initiative Milieu de travail 2.0
- Stratégie et activités de communication
- Évaluation - critères et méthodes

Le document [Conseils de base en matière de communication dans le cadre de votre projet relatif à l’initiative Milieu de travail 2.0](#) et le [Modèle de plan de communications](#) vous aideront à créer votre propre plan de communications. La section Gestion du changement et communication de la [Trousse d’outils relative à l’initiative Milieu de travail 2.0](#) comprend de plus amples renseignements sur l’importance de la communication dans le cadre d’un projet de changement.

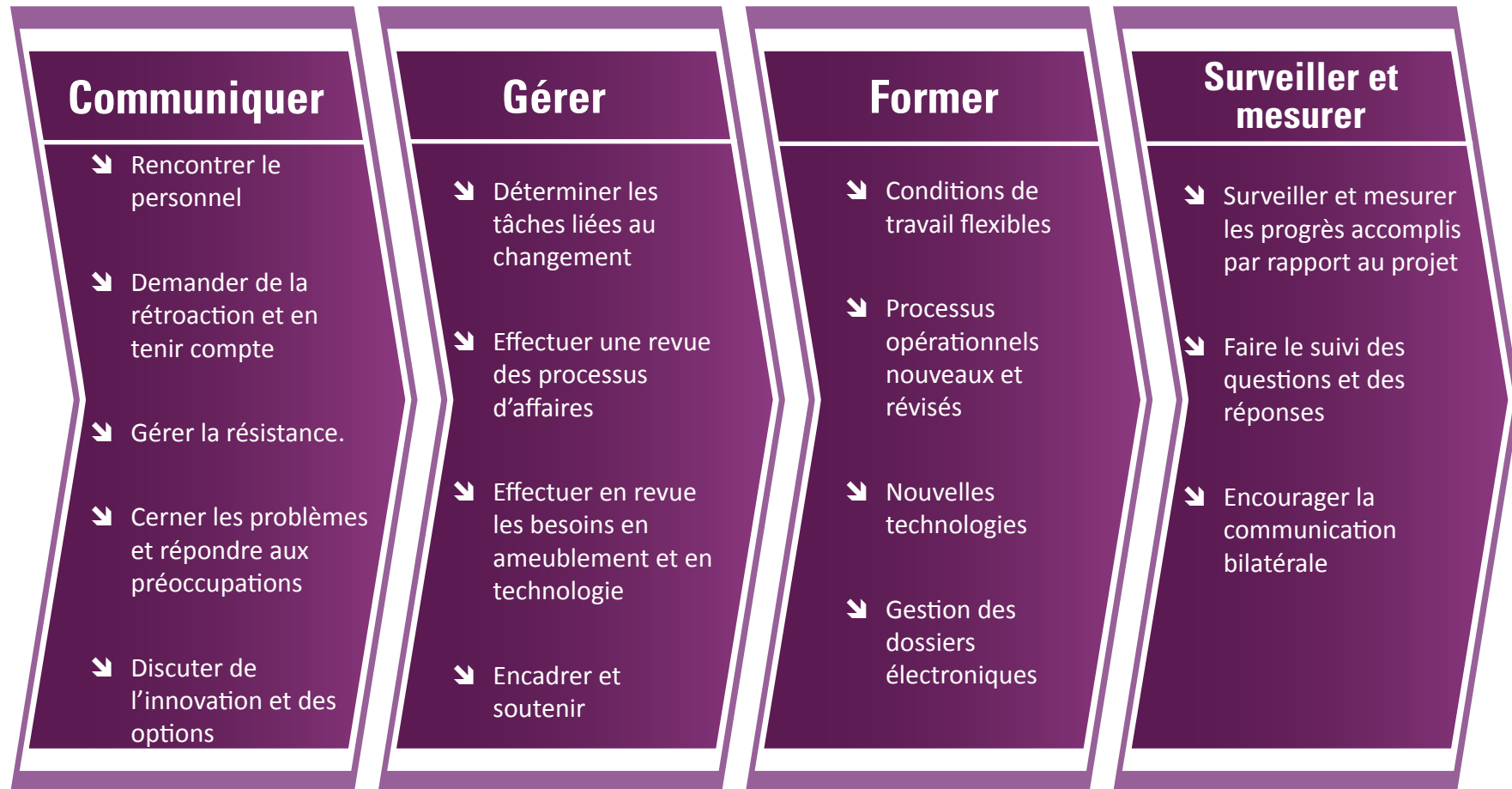
VOUS CHERCHEZ DES IDÉES?



Reportez-vous au [Plan de communications](#) créé par Santé Canada à l’occasion de son déménagement du centre-ville d’Ottawa vers la banlieue.

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

Vous avez tenu une séance de visualisation. Vous avez mis sur pied une équipe de gestion du changement. Vous avez créé des plans. Voici maintenant le temps de les présenter à vos collègues.



PHASE DE MISE EN ŒUVRE

Communiquer

Gérer

Former

Surveiller et mesurer

COMMUNIQUER

Rencontrer le personnel

Nous avons à notre disposition encore plus de moyens de communication qu'auparavant : courriels, bulletins, messagerie texte, messagerie vocale, vidéoconférences et téléphones intelligents. Et pourtant, certains envoient encore des lettres manuscrites (imaginez!). Malgré tous les outils, technologiques ou non, que nous avons à portée de main, rien de vaut une rencontre en personne.



Vous avez terminé la préparation de base pour votre projet de changement. Il est maintenant temps de discuter avec les personnes qui seront touchées. Organisez une réunion en personne. La réunion initiale permettra d'établir le ton pour la durée du projet. Écoutez davantage que vous ne parlez. Abordez la question de l'initiative Milieu de travail 2.0 et des changements à prévoir : environnement de travail, technologie ou méthodes de travail. Ou des trois.

Obtenez les commentaires du personnel avant de présenter toute option. N'oubliez pas qu'à cette étape, vous avez déjà dressé les grandes lignes. Vos employés peuvent vous aider à peaufiner les détails. Faites-les participer au processus de création de la vision. Amenez-les à reconnaître le problème. Demandez-leur quelle serait la solution. Encouragez-les à exprimer leurs idées et dites-leur que leurs suggestions seront prises en considération et mises en application dans la mesure du possible. Le sentiment de propriété vient du fait de participer au processus.

Affichez l'échéancier du projet. Laissez-les poser des questions. Faites preuve d'ouverture d'esprit. Si vous ne connaissez pas les réponses, dites-leur que vous les leur communiquerez ultérieurement. Et tenez votre parole.

Soyez patient. Vous sortez les gens de leur zone de confort. Évitez d'adopter l'attitude « *Mettons-nous au travail!* ». Les gens se mettront sur la défensive, et vous risquez de miner le moral du personnel.

Les avantages associés au changement doivent être clairs. La voie à suivre doit être claire. Les employés doivent croire que le changement est possible, particulièrement s'il ne s'agit pas de la première fois qu'on propose un changement. Vous ne voulez pas que vos employés se disent « *Bon, nous y voilà encore. Cette proposition n'aboutira probablement à rien, comme la dernière idée de génie.* »

Il est aussi important de garder à l'esprit cette simple réalité : le changement se traduira par des sacrifices pour certaines personnes. Rappelez à votre personnel que des désagréments à court terme sont synonymes de gains à long terme.

18

Demander de la rétroaction et en tenir compte

Les commentaires des employés devraient être recueillis pendant toute la durée du projet. Le fait de donner aux employés des moyens de discussions par lesquels ils peuvent exprimer leurs préoccupations, prendre acte des préoccupations indiquées et y répondre constitue une étape importante du processus de changement.

Faites en sorte que vos employés puissent vous faire part facilement de leurs commentaires. Certains outils de communication peuvent être utilisés : adresse électronique propre au projet; blogue ou site Web sur le projet avec une section *Vous nous avez demandé*, où vous pouvez afficher les questions posées et vos réponses; un tableau ou écran pour le projet, placé dans l'entrée ou la cuisine d'un immeuble et où vous pouvez afficher les photos de l'avancement d'un projet de rénovation de bureau en cours, les échantillons de couleur et de tissu, les plans d'étage et les mises à jour.



Rencontrez les délégués syndicaux et les membres du comité de santé et de sécurité au travail. Tenez des assemblées générales avec les employés. Faites le suivi de tous les commentaires et des mesures qui ont été prises.

Cerner les problèmes et répondre aux préoccupations

Prévoir la résistance et adapter la planification en conséquence sont des éléments importants de la gestion du changement. La résistance au changement peut provenir de n'importe quel niveau d'une organisation. Tous ne réagissent pas de la même façon au changement, et les gens craignent souvent ce qu'ils ne connaissent pas.

La résistance des gens peut venir d'une mauvaise compréhension de la vision du projet, de l'obligation de sortir de leur zone de confort, d'une participation insuffisante à la transformation, d'une difficulté personnelle à s'adapter

au changement, de la nécessité d'apprendre quelque chose de nouveau ou de la peur de perdre quelque chose de familier. Pour réduire cette résistance, vous devez d'abord en connaître la cause.

Encouragez les employés à exprimer leurs préoccupations. Posez des questions. Faites un remue-méninges. Trouvez des façons pour les aider à considérer le changement comme un défi constructif.

Reportez-vous au tableau à la page 20 pour obtenir plus d'information sur la gestion de la résistance au changement.

CHANGEMENT	CERNER LE PROBLÈME	RÉPONDRE À LA PRÉOCCUPATION
CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES	Incertitude quant à la gestion des employés mobiles Préoccupations au sujet de l'équilibre travail-vie personnelle des employés connectés et mobiles	Donner une formation aux gestionnaires qui n'ont aucune expérience ou presque en gestion des employés mobiles Donner aux employés mobiles ou aux télétravailleurs une formation sur la façon de concilier travail-vie personnelle Demander du soutien à la Direction générale des ressources humaines Établir une politique de RH ou modifier celle existante relativement aux conditions de travail flexibles
CLOISONS BASSES ET POSTES DE TRAVAIL DE TAILLE RÉDUITE	Manque d'intimité visuelle Tensions entre collègues découlant de la nouvelle configuration des bureaux Bruit dans les nouveaux locaux à bureaux Travail nécessitant l'utilisation de renseignements de nature délicate Capacité des employés à effectuer des tâches possiblement entravée par l'utilisation de petits postes de travail Colère à l'idée de se faire « enlever » un espace dont on s'estime propriétaire Ressentiment au sujet du changement en général Scepticisme concernant le concept Milieu de travail 2.0 en général	Collaborer avec les employés pour établir des lignes directrices relatives à l'étiquette en milieu de travail Transmettre les lignes directrices à tout le monde Inciter les gens à lire la Fiche de renseignements sur le masquage acoustique Discuter des options dans votre bureau Communiquer avec les employés à propos des options visant la protection des renseignements de nature délicate (filtres d'écran, salles privées ou zones d'accès réservé) Informers les employés des avantages de l'initiative Milieu de travail 2.0 dès le départ, notamment en leur donnant accès à des documents du secteur privé qui démontrent l'efficacité de ce genre de bureaux. Organiser des visites dans un endroit où l'initiative Milieu de travail 2.0 a été mise en œuvre afin de montrer aux employés la façon dont le jumelage de la technologie (communications sans fil, vidéoconférences et téléphones intelligents VoIP) et de l'espace reconfiguré (salles privées, aires de collaboration et salles de réunion) peut améliorer la façon dont ils travaillent. Tenir une assemblée générale au cours de laquelle les employés peuvent exprimer leurs préoccupations et recevoir des réponses à leurs questions.
NOUVEAU LIEU DE TRAVAIL	Conséquences sur la vie personnelle (s'éloigner de l'école des enfants, de la garderie, du gym, etc.) Changement des habitudes de transport et accès à une place de stationnement Manque de commodités au nouvel endroit	Communiquer de façon continue avec les employés à propos de l'avancement du projet. S'assurer qu'ils ont accès à l'information sur les services offerts dans leur nouveau quartier, sur les parcs de stationnement et sur les changements au trajet quotidien pour se rendre au travail. ➤ Organiser des séances d'information ➤ Publier un bulletin ➤ Devenir membre de la communauté de l'initiative Milieu de travail 2.0 sur GConnex; commencer un blogue ➤ Déterminer un endroit central où les gens peuvent obtenir de l'information supplémentaire sur le projet, au besoin. Il peut s'agir d'un site de démonstration, d'un tableau d'affichage ou un site sur l'intranet.
NOUVELLES TECHNOLOGIES	Équipement et technologie inconnus Capacité à accomplir son travail en étant obligé d'utiliser de l'équipement et des technologies inconnus Attentes en matière de rendement envers les employés qui sont toujours connectés (téléphone intelligent ou travail à domicile)	Fournir : ➤ une formation sur les nouvelles technologies (tableaux blancs, vidéoprésence, téléphones intelligents, ordinateurs portatifs) ➤ des moyens de discussion permettant aux employés de poser des questions au sujet d'une technologie avant son installation ➤ un système de soutien pour résoudre rapidement et entièrement les problèmes d'ordre technologique (collègue compétent ou « superutilisateur » pour aider les autres, ou un employé spécialisé du bureau d'aide) ➤ Rédiger des aide-mémoire (instructions de dépannage de base) que les employés pourront utiliser pendant qu'ils se familiarisent avec l'équipement et les technologies. Ces aide-mémoire se trouvent sur le site Web des fabricants. Vous pouvez aussi demander à votre « superutilisateur » de les créer.

Discuter de l'innovation et des options

L'initiative Milieu de travail 2.0 repose sur le changement et l'innovation. Sa mise en œuvre modifiera sans contredit les endroits où nous travaillons, la façon dont nous travaillons et les outils que nous utilisons. Des outils comme la vidéoprésence seront un ajout important dans de nombreux lieux de travail, mais nous connaissons déjà certaines « nouvelles » technologies, comme les téléphones intelligents, les tablettes et les ordinateurs portatifs. Plusieurs d'entre nous avons la technologie sans fil à la maison ou fréquentons des cafés qui en sont dotés. La tendance à avoir des milieux de travail plus petits, plus efficaces et durables a commencé il y a quelques décennies. La transition vers des employés mobiles et l'augmentation du nombre de télétravailleurs sont une réalité importante pour un grand nombre d'organismes gouvernementaux et d'entreprises.

Les aires de collaboration, qui sont un élément clé du concept Milieu de travail 2.0, renforcent nos méthodes de travail actuelles. Elles nous permettent de prendre une pause, de changer d'air et de nous dégourdir les jambes, tout en échangeant avec un collègue.

Essayez ceci : comptabilisez le nombre de réunions auxquelles vous assistez chaque jour ou chaque semaine. Pour vous, les 15 minutes que vous avez prises pour discuter avec un collègue tout en étant adossé à son poste de travail ne sont pas nécessairement une « réunion ». C'est toutefois le cas. Vous collaborez. Même chose pour la pause de 10 minutes dans la cuisine, durant laquelle vous avez préparé du café et profitez de l'occasion pour comparer vos notes à celles d'un collègue.

Le concept Milieu de travail 2.0 est synonyme de flexibilité. Discutez avec votre personnel de la façon dont ils peuvent tirer profit de la mise en œuvre des trois piliers du concept Milieu de travail 2.0 : lieu de travail, services de soutien et modes de travail.

GÉRER

Déterminer les tâches liées au changement

La préparation est la clé de la gestion du changement. Que le changement engendré par l'initiative Milieu de travail 2.0 touche les gens, l'espace ou la technologie, il est primordial d'examiner d'abord ce que vous avez et la façon dont vous travaillez.

Effectuer une revue des processus d'affaires

Quels sont vos processus d'affaires? De quelle façon faites-vous les suivis et rendez-vous des comptes? De quelle façon échangez-vous l'information? Que fait votre ministère ou votre organisme pour réduire les voyages d'affaires? La transition vers un lieu de travail « sans papier » a été lente pour bon nombre d'entre nous. Le moment est tout indiqué pour réduire vos documents papier. Rappelez à votre personnel qu'il y aura moins de classeurs et moins d'espaces de rangement dédiés aux documents papier dans les nouveaux bureaux.

21

« La philosophie de conception de l'initiative Milieu de travail 2.0 offre une bonne occasion d'ajouter de la couleur et des éléments de conception ludiques au milieu de travail. Parmi les aspects les plus positifs, notons l'accent qui est mis sur la collaboration. L'ambiance est beaucoup plus décontractée et ressemble à celle qu'on retrouve en milieu résidentiel. C'est un peu comme si on apportait un peu de la maison à notre travail. Elle vous invite à quitter votre poste de travail, à changer de paysage. L'aire de travail est ouverte, ce qui permet à des gens de se joindre aux conversations sans peur d'empiétement. Les gens peuvent mettre en commun des renseignements plus facilement. »

JULIE JOCELYN

**Architecte d'intérieur principale
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada**

Passer en revue les besoins en ameublement et en technologie

Si vous déménagez dans de nouveaux locaux ou si vous rénovez les locaux que vous occupez, vous pourriez avoir besoin du nouveau mobilier de bureau. Si la vision collective de votre nouveau milieu de travail comprend une mobilité accrue des employés, les téléphones fixes et les ordinateurs de bureau pourraient être remplacés par des téléphones intelligents et des ordinateurs portatifs. Si vous décidez de réduire les voyages d'affaires, de la nouvelle technologie comme la vidéoprésence ou un réseau sans fil pourrait être à prévoir. Demandez à vos employés ce dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches.

“ Nous avons déjà apporté quelques changements en ce qui concerne l’ameublement et la technologie : classeurs à deux tiroirs plutôt qu’à quatre tiroirs. Les téléphones fixes ont été remplacés par des téléphones intelligents. L’accès sans fil est présent dans tout l’immeuble. Un autre changement important est la réduction du nombre d’imprimantes. Certaines personnes avaient leur propre imprimante ou en partageaient une avec un collègue. Nous avons maintenant 13 appareils multifonctions (photocopieur, numériseur, télécopieur) pour tout l’immeuble. Le ratio imprimante-utilisateur est de 1/35, plutôt que de 1/12, ce qui a eu pour incidence de réduire la quantité de documents imprimés. La formation est également un élément important du processus de transition. Nous nous sommes assurés que tous les employés savaient comment utiliser les nouvelles imprimantes, les tableaux blancs interactifs et la technologie de vidéoprésence. ”

CATHRYN MAYVILLE

**Planificatrice stratégique de l’espace – Santé Canada
Centre d’innovation – Région de la capitale nationale**

Mettez en œuvre leurs suggestions lorsqu’il est possible de faire. Gérez les attentes. Rappelez à vos employés que leurs besoins ne seront pas tous comblés et que la mise en œuvre de certains changements nécessitera plus de temps.

Encadrer et soutenir

L’encadrement permet d’aider les employés pendant qu’ils appliquent leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience à de nouvelles situations et pratiques. Il peut également favoriser l’acceptation des innovations résultant de l’initiative Milieu de travail 2.0.

Chaque membre du comité de gestion du changement est un mentor. Voici quelques exemples de la façon dont ils peuvent encadrer le personnel et offrir du soutien à tous les niveaux de l’organisation. Remarque : Les suggestions ne se limitent pas à des membres précis du comité. Tous les membres de comité doivent, notamment, inciter les employés à adopter une attitude positive à l’égard du changement.

RÔLE	MENTORAT ET SOUTIEN
PARRAIN DU CHANGEMENT	➤ Faites la promotion du changement et prêchez par l’exemple ➤ Faites preuve d’ouverture à l’égard des nouvelles idées ➤ Respectez la confiance que vous accordent les gens
CHAMPION DU CHANGEMENT	➤ Précisez les priorités ➤ Établissez des buts et des attentes réalistes ➤ Soyez cohérent ➤ Donnez aux gens l’occasion de rencontrer différents membres de l’organisation pour développer leur réseau de relations ➤ Assurez la flexibilité du processus de transformation ➤ Donnez aux gens l’occasion d’acquérir de nouvelles compétences et d’assurer leur développement personnel ➤ Améliorez la communication dans l’organisation ➤ Encouragez une attitude positive ➤ Mettez les gens au défi de changer leurs préjugés tout en leur prêtant main-forte
AGENTS DE CHANGEMENT	➤ Communiquez régulièrement avec les autres employés ➤ Écoutez les préoccupations des gens et répondez à leurs questions ➤ Maintenez un contact régulier avec le personnel et les autres membres du comité
ÉQUIPE DU CHANGEMENT	➤ Améliorez la compréhension du personnel quant au fonctionnement de l’organisation ➤ Reconnaissez le niveau de compétence de chacun ➤ Établissez la succession des niveaux de compétence pour que les gens sachent comment atteindre le prochain niveau ➤ Reconnaissez les styles d’apprentissage et offrez des possibilités de formation adaptées aux besoins ➤ Participez activement à la formation en milieu de travail

FORMER

Les changements engendrés par l'initiative Milieu de travail 2.0 auront une incidence sur la façon dont les employés travaillent. Il est important de leur fournir la formation nécessaire pour veiller à ce qu'ils aient les compétences et les outils requis pour réussir dans leur nouveau milieu de travail ou dans le cadre des conditions de travail flexibles, pour utiliser le nouvel équipement et pour intégrer la nouvelle technologie à leurs tâches quotidiennes.

La formation offre d'autres avantages, comme une meilleure productivité, une augmentation de la satisfaction professionnelle, une optimisation de la gestion des risques, une amélioration du moral et de la satisfaction ainsi qu'une réduction du roulement de personnel et du besoin de supervision. Au bout du compte, une formation adéquate et opportune outillera les employés pour qu'ils assument de nouvelles responsabilités et s'adaptent rapidement à leur nouvel environnement.

Conditions de travail flexibles : Employés mobiles | Télétravailleurs | Travailleurs sans adresse | Travailleurs hors site

La mobilité est un élément clé du concept Milieu de travail 2.0. De nombreuses personnes ont pris des arrangements non officiels avec leur superviseur afin de pouvoir travailler de leur domicile à l'occasion. Et, grâce à nos téléphones intelligents et à l'accès à distance, plusieurs d'entre nous sommes des « travailleurs mobiles » : nous travaillons dans notre bureau et nous assistons à des réunions avec des clients et des collègues dans d'autres bureaux.

La formation est essentielle, tant pour les gestionnaires que pour les employés qui adoptent de nouvelles méthodes de travail.



Reportez-vous à la page du [site Web de la U.S. General Services Administration](#), sur laquelle on trouve de la formation en ligne sur le télétravail pour les employés et les gestionnaires (en anglais). Le [site Web du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail](#) comprend une section sur les questions de santé et de sécurité au travail qui doivent être prises en considération lors de la négociation d'une entente de télétravail.

Nouvelle technologie

Il peut être intimidant d'apprendre à utiliser un nouvel outil de haute technologie. Faites venir des spécialistes, organisez des ateliers et acceptez la possibilité que la productivité puisse être réduite le temps que les employés s'habituent au nouveau logiciel, au nouveau téléphone ou au nouvel équipement de vidéoconférence. Si l'un de vos employés connaît très bien la technologie, nommez-le « superutilisateur », soit une personne à consulter pour trouver une solution rapide à un problème. Faites en sorte que vos employés du bureau d'aide soient prêts à fournir du soutien pour les problèmes complexes. Planifiez une deuxième ronde de formation quelques mois après la première, pour vous assurer que tous les employés savent réellement comment utiliser l'équipement.

Gestion des dossiers électroniques

La transition vers le concept Milieu de travail 2.0 est le moment idéal pour maîtriser votre système de gestion des dossiers électroniques. Si vous n'avez pas un tel système en place, discutez avec les Services généraux pour en obtenir un. Demandez au personnel de votre unité de quelle façon il crée, enregistre et utilise les dossiers qui se trouvent dans le répertoire commun.

“ Soyez réaliste à l'égard de votre capacité interne. Nous avons déménagé environ 1 300 personnes dans nos nouveaux bureaux de juin à octobre 2011. Ce déménagement a causé beaucoup de stress au sein de nombreuses équipes internes, dont celles des TI, de l'approvisionnement, des installations, des communications, et de la gestion des changements, ce dont on ne saurait faire abstraction. C'est pourquoi il convient d'envisager de faire appel aux services d'experts-conseils pour aider le personnel à s'adapter au changement. ”

IAN GLASGOW

Directeur de groupe, Immobilier et Services généraux
Exportation et Développement Canada

Supprimez les dossiers superflus. Déterminez les dossiers à archiver, soit ceux que vous pourriez devoir consulter ultérieurement. Demandez de l'aide à votre personnel de la gestion de l'information/technologie de l'information. Embauche des spécialistes externes, s'il y a lieu.

Travaillez avec le groupe de formation de votre ministère ou embauchez un spécialiste en formation pour élaborer un plan axé sur les besoins et les lacunes de votre groupe. Ce plan doit également indiquer la formation pertinente disponible et les frais correspondants.



L'École de la fonction publique du Canada offre des cours sur la gestion du changement aux [gestionnaires](#) et aux [employés](#). Veuillez consulter la section [Outils et ressources](#) pour obtenir de plus amples renseignements à cet égard.

SURVEILLER ET MESURER

La surveillance et la mesure des progrès sont essentielles au contrôle du plan de gestion du changement. Elles permettent également de veiller à ce que les changements nécessaires soient apportés en temps opportun et que les objectifs du projet soient atteints.

Faire le suivi des questions et des réponses

Il est important de prévoir l'évaluation finale du projet dès l'étape initiale. Prévoyez mener un sondage auprès des employés et recueillez de l'information pendant le déroulement du projet. Vous vous assurerez ainsi d'une évaluation finale sans heurt et la plus complète possible. Des évaluations périodiques permettent aux partenaires de rajuster le tir au besoin. Elles permettent de cerner les problèmes avant qu'il ne soit trop tard pour les régler.

Encourager la communication bilatérale

Utilisez les outils de rétroaction que vous avez créés pour surveiller et mesurer l'avancement : le site Web sur le projet, l'adresse courriel pour la gestion du changement, etc. Faites le suivi des questions qui ont été posées, des réponses que vous avez fournies et des mesures que vous avez prises.

Tenez le responsable du changement au courant. Rendez régulièrement des comptes sur l'avancement du projet de gestion du changement, au moyen des mécanismes d'établissement de rapports en place, des comités, etc.



PHASE DE RENFORCEMENT

Cette dernière section du cadre de gestion du changement décrit le processus et les activités propres à l'intégration du changement. Elle vous aidera aussi à vérifier si le changement a produit les résultats voulus et à jeter les bases du renforcement et de l'amélioration continue.

Évaluer

- Cerner et régler tout problème
- Reconnaître les progrès accomplis par rapport au projet
- Rencontrer les employés pour connaître leur rétroaction et pour régler les questions en suspens
- Établir ce qui reste à faire avant de déclarer le projet comme étant une réussite

Célébrer

- Célébrer chaque réalisation importante tout au long du projet
- Reconnaître le mérite des autres où il le faut – reconnaître publiquement les personnes qui ont aidé l'organisation à atteindre les objectifs en matière de changement
- Célébrer l'atteinte d'un niveau de l'Accréditation de l'initiative Milieu de travail 2.0

Examiner

- Résumer les commentaires et les leçons apprises qui ont été recueillis tout au long du cycle de vie du projet
- Passer en revue les leçons apprises pendant une réunion de clôture du projet
- Examiner les résultats du projet par rapport au plan de gestion du changement initial

Mettre en commun

- Soulignez la fin du projet sur le site Web du projet, le tableau du projet ou la page GCpedia
- Créez un dossier d'évaluation postérieure à l'occupation (EPO)
- Publiez l'EPO ainsi que les outils et ressources que vous avez utilisés sur un site accessible à tous les ministères et organismes (p. ex. GCpedia)
- Invitez les membres des équipes de gestion du projet et de gestion du changement d'autres ministères et organismes à visiter votre nouveau Milieu de travail 2.0

25

PHASE DE RENFORCEMENT

Évaluer

Célébrer

Examiner

Mettre en commun

La meilleure forme de renforcement vient d'en haut, c'est-à-dire des cadres supérieurs qui restent fidèles au message en expliquant la nécessité du changement et les avantages qu'en tirera le personnel. Lorsqu'un directeur se montre ouvert à des modalités de travail flexibles, utilise les nouvelles technologies et réduit même son espace de travail en passant d'un bureau fermé à un poste de travail ouvert, l'engagement à l'égard du changement est clair.

Malgré tous vos efforts, certains membres du personnel tenteront de maintenir les pratiques opérationnelles et les technologies actuelles plutôt que d'accepter et d'adopter les changements qu'apportera la transition vers le Milieu de travail 2.0. Le renforcement contribue à combattre le réflexe naturel de revenir à ce que l'on connaît.

ÉVALUER

Vous savez que le processus d'évaluation ne doit pas être reporté à la toute fin du projet. Vous avez fait le suivi des leçons apprises depuis le début du projet. Vous avez établi une communication bilatérale dès votre première réunion du personnel. Le site Web du projet a connu une bonne affluence. Il est maintenant temps de régler les derniers détails et de préparer la réunion de clôture du projet. Voici ce que vous devez faire :

- Rencontrer le personnel pour recueillir une dernière fois les commentaires et répondre à toute question en suspens
- Cerner et régler tout problème restant
- Reconnaître les progrès réalisés
- Établir ce qui reste à faire avant de pouvoir parler de réussite

CÉLÉBRER

Au sein des organisations qui réussissent, le fait d'avoir du plaisir compte invariablement parmi les secrets du succès. Le plaisir est la raison pour laquelle les gens en redemandent. Le sentiment d'accomplissement provoque

chez tout le monde un élan de fierté envers l'organisation en plus d'empêcher la stagnation, d'apaiser les conflits et de nourrir les relations. C'est en quelque sorte le ciment qui unit tous les membres de l'organisation.

Déterminez quels types de récompenses et de célébrations sont importants pour les membres de votre personnel. Qu'est-ce qui leur permet de se sentir appréciés? Quelles activités aiment-ils faire?

Songez à organiser une visite libre pour montrer votre nouveau milieu de travail. Faites la démonstration de l'utilisation des nouvelles technologies. Veillez à ce que les ordinateurs affichent le site Web de votre projet. Installez votre tableau de projet dans une aire commune, par exemple, une aire de collaboration ou une salle de réunion. Affichez de nombreuses photos « avant » et « après ». Invitez des collègues de votre propre organisation ainsi que des équipes de projet et des comités de gestion du changement d'autres ministères et organismes qui se préparent à entreprendre des projets Milieu de travail 2.0.

Célébrer les jalons tout au long du projet

Intégrez la célébration à la culture quotidienne du projet. N'attendez pas la fin du projet pour célébrer. Utilisez des plans et des outils d'évaluation pour répertorier les petits et les grands jalons.

Reconnaître le mérite des autres où il le faut – reconnaître publiquement les personnes qui ont aidé l'organisation à atteindre les objectifs en matière de changement.

Demandez-vous non seulement comment célébrer les réalisations du groupe, mais aussi comment reconnaître et récompenser la contribution de chaque membre de l'équipe de projet et du comité de gestion des changements. Pour bien des gens, la reconnaissance personnelle – même un simple « merci » après un bon travail – est la plus importante des récompenses.

26

Célébrer l'atteinte d'un niveau de l'Accréditation de l'initiative Milieu de travail 2.0

L'accréditation de Milieu de travail 2.0 vous aide à évaluer votre projet en fonction d'un large éventail de critères liés à l'espace, à la technologie et aux personnes. Elle fournit également un mécanisme pour quantifier et célébrer les réussites.

En obtenant la certification Bronze, Argent ou Or, vous démontrez que votre organisation a surpassé les Normes d'aménagement du gouvernement du Canada relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0 pour créer un lieu de travail propice à la communication et à la collaboration, durable et sain.



Pour en savoir plus, consultez le [Guide de référence en matière d'accréditation de l'initiative Milieu de travail 2.0](#).

EXAMINER

Résumer la rétroaction recueillie et le suivi des leçons apprises pendant toute la durée du projet

Le suivi des leçons apprises est un bon moyen de corriger les erreurs en cours de route. Il aide l'équipe de projet et le Comité de gestion des changements à aller de l'avant en s'appuyant sur leurs réussites et à éviter de répéter leurs erreurs. À la fin du projet, il est important d'examiner, d'évaluer, de consigner et de communiquer les leçons apprises.

Il existe diverses sources de rétroaction, notamment :

- **QUESTIONNAIRES :**  Distribuez des questionnaires aux employés au début et à la fin des projets de changement. Ces questionnaires doivent examiner plusieurs facteurs afin de mesurer la satisfaction des employés. Consultez [l'Examen après réalisation du projet – 400, rue Cooper](#).
- **RÉUNIONS ET EXPOSÉS :** Tout au long du processus, organisez des réunions auxquelles participeront le comité des changements et les personnes touchées. Intégrez ensuite les notes de réunion à votre fichier de rétroaction.

- **MÉDIAS SOCIAUX ET BLOGUES :** Communiquez avec les employés et recueillez leur rétroaction par l'intermédiaire d'un blogue sur le projet ou de GCconnex.
- **ÉVALUATION :** Réalisez une évaluation postérieure à l'occupation de six à douze mois après la mise en œuvre du changement. Elle devra englober les résultats des questionnaires destinés aux employés, les courriels et les publications destinées au site Web du projet, ainsi que toute autre rétroaction relative au projet. Une évaluation honnête des réussites et des échecs profitera à tous ceux qui participeront aux projets de changement à venir.

La recherche et la collecte de renseignements sont au cœur du processus d'évaluation. Exprimez les leçons apprises sous forme de conseils ou de lignes directrices pour l'avenir. Posez plus de questions, par exemple :

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné?
- Qu'est-ce qui aurait pu mieux fonctionner?
- Quelles ont été les étapes réussies dans l'atteinte de l'objectif?
- Posez la question « Pourquoi? » à plusieurs reprises pour aller au fond des choses que vous voulez et devez connaître.

Déterminez quels sont les processus de gestion du changement efficaces à réutiliser et trouvez le moyen de faire en sorte que les projets à venir se dérouleront tout aussi bien, sinon mieux.

Déterminez quelles ont été les pierres d'achoppement et les embûches. Décrivez en détail les obstacles rencontrés et formulez des suggestions pour que les responsables des projets de changement puissent éviter ces expériences négatives à l'avenir.



Passer en revue les leçons apprises pendant une réunion de clôture du projet

1. CONVOQUEZ UNE RÉUNION DE CLÔTURE DU PROJET.

- Tenez une réunion en personne le plus tôt possible après la fin du projet.

2. INVITEZ LES BONNES PERSONNES.

- Demandez au champion du changement, au parrain du changement, aux agents du changement et aux membres de l'équipe d'être présents.

3. NOMMEZ UN FACILITATEUR.

- Faites appel à un facilitateur qui n'a pas participé directement au projet et qui peut poser des questions d'un point de vue indépendant et objectif.
- Réexaminez les objectifs et les produits livrables du projet.
- Demandez-vous « *Quel était notre but?* » et « *Qu'avons-nous accompli?* ».

Examiner les résultats du projet par rapport au plan de gestion du changement initial

Réexaminez le plan de gestion du changement. Cernez toute différence par rapport au plan. Demandez-vous « *Quels ont été les retards?* » et « *Quelles activités ont été terminées en avance?* ». Passez en revue les leçons apprises tout au long du projet.

METTRE EN COMMUN

Votre expérience et les leçons que vous avez apprises pendant la mise en œuvre d'un projet Milieu de travail 2.0 s'ajouteront au savoir collectif de votre organisation. Elles deviendront la base de l'amélioration continue et pourront profiter aux autres ministères et organismes.

- Soulignez l'achèvement officiel du projet sur le site Web du projet, le tableau du projet, la page Milieu de travail 2.0 de GCpédia ou GCconnex.
- Créez un dossier d'évaluation postérieure à l'occupation (EPO).
- Publiez l'EPO ainsi que les outils et ressources que vous avez utilisés sur un site accessible à tous les ministères fédéraux (p. ex. GCpédia).
- Un an plus tard, envoyez un autre questionnaire aux employés touchés par le changement. Demandez-leur s'ils se sont adaptés, ce qui a bien fonctionné pour eux et ce qu'ils changeraient s'ils le pouvaient. Changez ce que vous pouvez changer.
- Invitez des collègues d'autres ministères du gouvernement à visiter votre nouveau Milieu de travail 2.0.



DERNIÈRES RÉFLEXIONS

Nous espérons que le document *Gérer la transition vers Milieu de travail 2.0* vous a été utile dans la planification de votre transformation.

Pour découvrir l'expérience collective des autres gestionnaires qui ont mis en œuvre des projets de l'initiative Milieu de travail 2.0, consultez GCpédia et GCconnex. Utilisez ces outils pour trouver des réponses à vos questions. Mettez en commun vos expériences en gestion du changement en y ajoutant un gabarit, une liste de contrôle ou un plan de communication.

Découvrez les autres organismes, ministères et organisations du gouvernement qui ont vécu ce processus. Renseignez-vous sur ce qui a été efficace et ce qui ne l'a pas été pour eux.

Nous tenons à remercier les employés de la Commission de la fonction publique, de Santé Canada ainsi que de Citoyenneté et Immigration Canada, qui ont généreusement mis en commun avec nous bon nombre des ressources indiquées dans le présent guide.

Nous remercions tout spécialement les nombreuses personnes qui ont pris le temps de mettre en commun leur expérience avec nous. Nous avons regroupé certains de leurs commentaires dans la section Mettre en œuvre le changement : Notre démarche, de la présente trousse.

Le dernier mot à propos du changement revient à l'écrivain Isaac Asimov : « C'est le changement, le changement continu et inévitable, qui est le facteur dominant de la société contemporaine. Aucune décision sensible ne peut être prise sans tenir compte non seulement du monde tel qu'il est, mais aussi du monde de demain. »

Bonne chance dans votre aventure!

REMARQUE : Le présent guide fera l'objet de révisions périodiques et de mises à jour en fonction des commentaires des lecteurs et de l'évolution du domaine professionnel qu'est la gestion du changement.

« Nous y étions. Nous l'avons fait. » C'est ce que peuvent affirmer les personnes qui font l'objet de cette section. Nonobstant leur longueur d'avance sur vous en ce qui concerne l'intégration des changements que vous vivez dans votre organisation, elles sont heureuses de vous faire part de leur expérience. Lisez ce qui suit...

Le changement

Votre organisation adopte une stratégie de télétravail qui permet aux employés de travailler ailleurs qu'au bureau.

Répercussions possibles

- Les gestionnaires qui ne sont pas formés en vue de superviser les employés mobiles peuvent hésiter à permettre le télétravail.
- Le télétravail pourrait influencer sur l'équilibre travail-vie des employés en raison d'une tendance à travailler plus longtemps à partir du domicile ou d'un emplacement hors site.
- Il peut y avoir des répercussions sur les politiques, les procédures, les flux des travaux et l'infrastructure technologique, afin de reconnaître le nouveau modèle opérationnel et de procéder à la planification.

Conseils

Faites le bilan des politiques, pratiques et technologies actuelles et des changements qu'elles devront subir.



Fournissez aux gestionnaires et aux employés de la formation et des [outils et ressources](#) qui les aideront à bien s'adapter aux nouveaux modes de travail.

Notre démarche

« La discipline est essentielle pour réussir en télétravail ou en tant que travailleur mobile. Établissez votre horaire. Ayez votre travail sur les résultats. Soyez conscient de vos besoins en matière de contacts humains, en particulier si vous êtes du type créatif. Travailler en dehors du bureau signifie souvent travailler seul. Vous devez trouver des façons d'atténuer le sentiment d'isolement. Trouvez des moyens de participation. Analysez l'environnement. Partagez des articles susceptibles de plaire à vos collègues. Allez au bureau et tenez une réunion avec votre supérieur. Trouvez des façons de rester présent. »

WAYNE MULLETT

Conseiller national
Secteur des initiatives spéciales
DGBI, TPSGC

« Les critères à prendre en compte lorsque l'on envisage de recourir au télétravail sont les compétences et la nature du travail. Les meilleurs candidats sont les professionnels autonomes, expérimentés et compétents, qui nécessitent peu de supervision. En outre, le télétravail ne convient pas à tout le monde. Certains ont besoin de plus d'interactions sociales que d'autres. Je conseillerais au gestionnaire de commencer avec une formule à temps partiel plutôt que d'adopter d'emblée le télétravail à temps plein. Il doit aussi s'assurer que l'employé a choisi le télétravail. Les modalités doivent être négociées et non imposées. »

RALPH COLLINS

Directeur général
Secteur des initiatives spéciales
DGBI, TPSGC

Le changement

La mise en œuvre des Normes d'aménagement du gouvernement du Canada relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0 est susceptible de changer considérablement le milieu de travail. Les postes de travail pourraient être moins spacieux et comporter des cloisons plus basses, voire aucune cloison.

Répercussions possibles

- Des inquiétudes quant aux tensions possibles entre collègues en raison du niveau de bruit découlant de la nouvelle configuration des bureaux.
- Des appréhensions relatives à la confidentialité des entretiens et des documents.

Conseils

 Les [Normes d'aménagement du gouvernement du Canada relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0](#) comprennent l'utilisation d'une technologie de masquage acoustique (financée par TPSGC). Distribuez la [Fiche de renseignements sur le masquage acoustique](#) à votre personnel.

Rencontrez les employés pour discuter des options offertes pour protéger les renseignements de nature délicate, comme les filtres d'écran, les zones d'accès réservé et les salles privées.

Présentez des plans d'étage et des dessins tridimensionnels aux employés.

Installez des postes de travail de démonstration.

Organisez des visites à d'autres emplacements Milieu de travail 2.0.

 Demandez l'avis des employés afin de créer et de communiquer une étiquette du milieu de travail. Consultez le document [L'étiquette en milieu de travail](#).

Notre démarche

“ Notre fournisseur de mobilier nous a transmis des rendus tridimensionnels illustrant la disposition des postes de travail, les couleurs utilisées et les types d'accessoires fournis dans le nouvel espace, un élément important pour notre groupe, car nous nous débarrassons des compartiments de rangement supérieurs et des classeurs individuels. Les rendus tridimensionnels ont été beaucoup plus efficaces que les plans d'étage. C'était pratiquement comme une visite réelle. Ils ont joué un rôle important en permettant aux utilisateurs finaux de se faire une idée concrète de l'apparence des nouveaux postes de travail prévus, en plus de s'avérer un bon point de départ pour le processus de gestion du changement. ”

WYLEN WONG

Gestionnaire des locaux
TPSGC – Région du Pacifique

“ Nous avons acheté six ou sept mobiliers différents que nous avons installés sur un étage. Pendant quatre semaines, des employés ont travaillé à cet étage en ayant pour mission de déterminer pour nous les caractéristiques qui leur plaisaient et celles qu'ils aimaient moins à propos des divers mobiliers. Ils ont essayé les bureaux et les chaises, ainsi que divers aménagements de modules, de tables de travail et de cubicules. Nous avons entre autres découvert pendant ce processus que nous devons avoir des bureaux ajustables qui conviennent à des employés de différentes tailles. Ainsi, la rétroaction obtenue a déterminé les exigences énoncées dans la demande de propositions; il va sans dire que des bureaux et chaises ajustables en faisaient partie. ”

KATHERINE MURRAY

Directrice de groupe
Développement organisationnel
Projet de l'administration centrale
Exportation et Développement Canada

Le changement

Votre organisation adopte de nouvelles technologies en vue de la prestation de ses programmes et de ses services.

Répercussions possibles

- Les employés ne sont pas à l'aise à l'égard des nouvelles technologies et sont réticents à les utiliser.
- Les gestionnaires s'attendent à ce que les employés disposant de téléphones intelligents soient toujours branchés et joignables en dehors des heures normales de travail.

Conseils

Contribuez à la création d'une saine culture organisationnelle en encourageant vos employés à conserver un bon équilibre travail-vie personnelle. Encouragez-les à éteindre leur téléphone intelligent et leur ordinateur portable et à garder le contact avec leur famille et leurs amis.

Offrez des séances de formation sur l'équipement, les logiciels et les mises à jour de logiciels. Créez des aide-mémoire ou procurez-vous les fiches de conseils des fabricants pour aider les utilisateurs à se familiariser avec les nouveaux outils.

Demandez à un employé de jouer le rôle de « superutilisateur » pour aider les autres à mieux utiliser la nouvelle technologie.

Organisez une séance d'information casse-croûte à l'heure du dîner pour aider le personnel à se familiariser avec les nouvelles technologies avant et après leur intégration à l'organisation.

Notre démarche

« Je pense qu'il faut insister sur le fait que bon nombre de ces changements soutiennent le changement organisationnel. Nous faisons des changements parce qu'ils sont avantageux pour l'équipe ou l'organisation. Il s'agit de conserver notre pertinence et de ne pas prendre de retard par rapport à notre clientèle.

Les mises à niveau de logiciel de TI constituent un bon exemple. Nous adoptons progressivement Word 2010 et les dernières mises à niveau d'Explorer. Nous passerons éventuellement au système d'exploitation Windows 8. Les gens sont habitués aux anciennes versions de logiciel. Ils s'inquiètent de voir les changements nuire à leur efficacité au travail, au lieu de se dire qu'ils doivent apprendre ce nouveau système parce que notre organisation doit utiliser un système plus récent et plus solide.

Il faut du temps pour apprendre une nouvelle technologie. Au début, c'est frustrant pour certaines personnes. En conséquence, nous tentons d'inciter les gens à penser à la façon dont ce changement améliorera, à long terme, notre façon de travailler. »

SUESAN DANESH

Gestionnaire des communications
Secrétariat du Conseil du Trésor
Initiative de renouvellement du milieu de travail

Le changement

Votre organisation a décidé de réinstaller les employés qui travaillent actuellement dans plusieurs immeubles de bureaux dans un seul emplacement central, à l'extérieur du centre-ville.

Répercussions possibles

- Un temps de transport accru, ainsi que l'augmentation des coûts liés au transport (stationnement et essence) pour bon nombre de vos employés
- Répercussions sur la famille : obligation de quitter la maison plus tôt en raison du temps de transport accru; nécessité de trouver une garderie à proximité du nouvel emplacement
- Des postes de travail de taille réduite, moins d'espace de rangement

Conseils

- Communiquez avec les employés dès le début et sur une base continue. Une communication uniforme et continue est essentielle à la réussite de votre projet. Veillez à ce que la communication soit un processus bidirectionnel.
- Tenez des séances d'information en personne pour discuter des préoccupations.
- Publiez un bulletin en ligne pour communiquer l'état d'avancement du projet.
- Lancez un blogue afin d'entretenir un dialogue continu avec les employés sur le passage au Milieu de travail 2.0.
- Voici la meilleure façon de faire :
 - communiquez ce que vous savez
 - répétez-le
 - répétez-le souvent

Notre démarche

« La différence entre les employés mobilisés et ceux qui ne le sont pas réside dans la communication entre les gestionnaires et les employés. Souvent, les employés ne se sentent pas concernés par le processus ni par les renseignements diffusés. Les séances de discussion ouverte constituent une excellente solution. Rien n'est plus efficace que de donner un visage humain au projet et d'offrir aux gens la possibilité d'obtenir des réponses claires à leurs questions. Mettez le projet en contexte. Présentez les raisons qui justifient les décisions prises. N'ayez pas peur des questions d'argent. Il n'y a rien de mal à vouloir économiser. Réservez au moins la moitié de la séance à des questions de l'auditoire. Les questions soulevées vous indiqueront si vos employés sont bien renseignés. »

DUNCAN KEITH

Gestionnaire de planification et normes nationale d'aménagement
Ressources humaines et Développement des compétences Canada

« Nous sommes passés de locaux que nous avons occupés durant 20 ans à des locaux dans un tout nouvel édifice dans le centre-ville de Regina. Un de nos plus gros défis dans le cadre de la préparation au déménagement a été de convaincre les employés d'éliminer leurs dossiers. Les employés n'étaient pas nécessairement au courant de ce qu'ils devaient garder ou jeter. Les documents existent-ils seulement en copie papier ou existe-t-il des exemplaires ailleurs? Les documents ont-ils été numérisés? Quelles sont les exigences en matière d'archivage et de conservation? Ces questions les rendaient peu enclins à se départir de documents ou à les supprimer. L'équipe responsable de la gestion des documents doit vous encadrer et vous guider fermement au chapitre de l'évaluation et de la classification des dossiers. Le déménagement vers un nouveau lieu de travail peut être la parfaite occasion pour examiner vos dossiers, pour numériser les documents que vous souhaitez conserver et pour vous départir des autres. »

LAVELLE MEYERS

Gestionnaire intérimaire du Centre des services de l'Ouest
Agriculture et Agroalimentaire Canada



Consultez la section Gestion du changement et communication de la [Trousse d'outils relative à l'initiative Milieu de travail 2.0](#) pour obtenir d'autres idées.

Le changement

Votre organisation a emménagé dans ses nouveaux bureaux. Huit semaines plus tard, on sent toujours une résistance à l'égard de la nouvelle disposition des bureaux, de la taille des postes de travail, du manque d'intimité et de l'espace de rangement limité.

Répercussion possible

L'opposition verbale de quelques membres du personnel quant aux changements du milieu de travail et le scepticisme à l'égard de l'initiative Milieu de travail 2.0 se répercutent sur les autres employés et menacent l'acceptation des changements.

Conseils

- Agissez rapidement pour gérer les attitudes négatives en privé. Répondez aux préoccupations en public.
- Renforcez les avantages de l'initiative Milieu de travail 2.0 en maintenant une communication régulière avec les employés.
- Fournissez un mécanisme de communication afin de répondre aux préoccupations que le personnel peut encore avoir au sujet du nouveau milieu de travail. Installez une boîte à suggestions anonymes, si nécessaire.
- Répondez de façon positive aux commentaires constructifs. Apportez des correctifs lorsque cela est possible.

Notre démarche

“ Nous avons connu notre plus grand défi pendant la réinstallation du personnel des services juridiques et des ressources humaines, habitué à des bureaux individuels, dans des aires ouvertes. Nous avons dû travailler dur pour obtenir leur adhésion.

Nous avons réalisé des analyses comparatives des locaux dont disposent les conseillers en ressources humaines et les avocats au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni et les leur avons présentées. Les cadres supérieurs des ressources humaines et des services juridiques ont joué un rôle clé dans la mise en œuvre réussie de ces changements. Nous avons aussi changé le niveau auquel un employé a droit à un bureau fermé, de la direction à la vice-présidence.

Il s'agissait de toute évidence d'un réel changement de culture pour notre organisation. Et les employés se sont bien adaptés. Ils apprécient les aspects environnementaux du nouvel immeuble de bureaux : le toit vert, l'éclairage éconergétique, la lumière naturelle en plus grande quantité et la meilleure qualité de l'air. Certaines personnes qui étaient sceptiques par rapport au déménagement vers un milieu de travail à aire ouverte affirment aujourd'hui qu'elles refuseraient catégoriquement de retourner dans un bureau fermé. ”

IAN GLASGOW

Directeur de groupe
Immobilier et Services généraux
Exportation et Développement Canada

OUTILS ET RESSOURCES

MILIEU DE TRAVAIL 2.0

[L'étiquette au milieu de travail – L'essentiel](#)
[Fiche de renseignements sur le masquage acoustique](#)
[Site GCPEDIA de l'initiative Milieu de travail 2.0](#)
[Trousse d'outils relative à l'initiative Milieu de travail 2.0](#)
[Milieu de travail 2.0 Accréditation guide de référence](#)
[Examen après réalisation du projet 400, rue Cooper](#)
[Analyse comparative entre les sexes de l'initiative Milieu de travail 2.0](#)

GESTION DU CHANGEMENT

[Réseau interministériel du changement organisationnel](#)
[Liste de contrôle de l'état de préparation](#)
[Liste de contrôle en matière de stratégie de gestion du changement](#)
[Liste de contrôle pour la gestion des transitions](#)
[Liste de contrôle - Caractéristiques d'un leader efficace du changement](#)
[Étude d'IBM – Making Change Work](#) *En anglais seulement*
[A look at Kotter's 8- Step Change Model](#) *En anglais seulement*
[The Inconvenient Truth about Change Management](#) *En anglais seulement*

COMMUNICATIONS

[Fiche de renseignements – Conseils de base sur la communication dans le cadre de votre projet relatif à l'initiative Milieu de travail 2.0](#)
[Modèle de plan de communication](#)
[Plan de communication - Déménagement à Kanata \(Santé Canada\)](#)
En anglais seulement

ARTICLES

[For Presentations, Half as Long is Twice as Good](#) *En anglais seulement*
[10 Tips for Communicating Change](#) *En anglais seulement*

TÉLÉTRAVAIL

[Description du régime de télétravail](#)

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST)

Le [site Web du CCHST](#) comprend une section sur les questions de santé et de sécurité qui doivent être prises en considération lors de la négociation d'une entente de télétravail.

FORMATION

École de la fonction publique du Canada – Cours sur la gestion du changement

[Composer avec le changement \(E236\)](#) [cours d'un jour à l'intention des employés]

[Au cœur de la gestion du changement \(E237\)](#) [cours de trois jours à l'intention des employeurs]

U.S. General Services Administration – Télétravail

[On-line Telework training for employees and managers](#) *En anglais seulement*