****

**Centre d’expertise national de la gestion du changement en milieu de travail**

*Dernière mise à jour: Juin 2021*

Table des matières

[**À propos** 4](#_Toc69802136)

[**Notre rôle** 4](#_Toc69802137)

[**Notre équipe** 4](#_Toc69802138)

[**Notre histoire** 4](#_Toc69802139)

[**Gestion du changement en milieu de travail** 5](#_Toc69802140)

[**Quand faire appel à la gestion du changement en milieu de travail** 5](#_Toc69802141)

[**Où commencer** 5](#_Toc69802142)

[**Communiquez avec nous** 6](#_Toc69802143)

[**Communauté de pratique de la gestion du changement en milieu de travail** 6](#_Toc69802144)

[**Livret numérique de la gestion du changement en milieu de travail** 7](#_Toc69802145)

[**Commençons par ceci** 7](#_Toc69802146)

[**Élaborer une stratégie** 8](#_Toc69802147)

[**Intégrer la vision de la modernisation du milieu de travail** 8](#_Toc69802148)

[**Évaluer votre organization** 8](#_Toc69802149)

[**Composer l’équipe de gestion du changement** 11](#_Toc69802150)

[**Rédiger une ébauche de la stratégie de gestion du changement** 13](#_Toc69802151)

[**Plan** 13](#_Toc69802152)

[**De la stratégie aux plans** 14](#_Toc69802153)

[**Plan de communication** 16](#_Toc69802154)

[**Plan de mobilisation** 17](#_Toc69802155)

[**Plan de formation** 18](#_Toc69802156)

[**Mettre en œuvre** 19](#_Toc69802157)

[**Communications** 19](#_Toc69802158)

[**Messages génériques** 19](#_Toc69802159)

[**Présence sur le web** 22](#_Toc69802160)

[**Foire aux questions** 22](#_Toc69802161)

[**Grands thèmes de la modernisation du milieu de travail** 22](#_Toc69802162)

[**Mobilisation** 24](#_Toc69802163)

[**Démonstration** 24](#_Toc69802164)

[**Présentation** 25](#_Toc69802165)

[**Consultation** 27](#_Toc69802166)

[**Participation** 28](#_Toc69802167)

[**Formation** 29](#_Toc69802168)

[**Trousses d’outils** 29](#_Toc69802169)

[**Ateliers** 29](#_Toc69802170)

[**Mesurer** 30](#_Toc69802171)

[**Mesures et indicateurs** 30](#_Toc69802172)

[**Rendement organisationnel (projet)** 30](#_Toc69802173)

[**Rendement individuel (personnes)** 31](#_Toc69802174)

[**Rendement de la gestion du changement (programme)** 32](#_Toc69802175)

[**Continuité du changement** 32](#_Toc69802176)

[**Gestion de la résistance** 34](#_Toc69802177)

[**Célébrez!** 35](#_Toc69802178)

[**Glossaire** 36](#_Toc69802179)

[**Liens rapides** 40](#_Toc69802180)

[**Général** 40](#_Toc69802181)

[**Élaborer une stratégie** 40](#_Toc69802182)

[**Planifier** 40](#_Toc69802183)

[**Mettre en œuvre** 41](#_Toc69802184)

[**Mesurer** 42](#_Toc69802185)

[**ANNEXE** 42](#_Toc69802186)

[**Trousse de gestion du changement pour le retour en milieu de travail** 42](#_Toc69802187)

# **À propos**

Nous sommes le Centre d’expertise national de la gestion du changement en milieu de travail (CEN de la GCMT), Gestion des locaux et Solutions en milieu de travail, Services immobiliers, Services publics et Approvisionnement Canada!

## **Notre rôle**

* Fournir aux clients des conseils, de l’orientation, du soutien et du dépannage en matière de gestion du changement tout au long d’un projet de modernisation du milieu de travail.
* Guider les gestionnaires du changement dans leur utilisation du Livret numérique de la gestion du changement en milieu de travail (Livret).
* Créer de nouveaux outils, stratégies, exemples et pratiques exemplaires et développer ceux qui existent déjà pour appuyer la mise en œuvre de la gestion du changement au sein d’une organisation qui entreprend un projet de modernisation du milieu de travail.
* Fournir un forum par le truchement des réunions de la communauté de pratique de la gestion du changement en milieu de travail avec les gestionnaires du changement dans l’ensemble du gouvernement du Canada.

## **Notre équipe**

Nous sommes des professionnels et des experts du changement en milieu de travail qui possédons de l’expérience dans une multitude de domaines : mise en œuvre de programmes de gestion du changement en milieu de travail, consultation et élaboration d’outils. Nous possédons également de l’expertise dans un large éventail de disciplines, dont les communications, la mobilisation des intervenants, la consultation, la formation, la facilitation, le design d’intérieur, la gestion de projet, la recherche et l’analyse.

**Chantal Bemeur**– Gestionnaire intérimaire et conseillère principale en gestion du changement en milieu de travail

**Carine Paré**– Conseillère principale en gestion du changement en milieu de travail

 **Sophie** **Généreux** – Analyste Junior

## **Notre histoire**

Le Livret numérique de la gestion du changement (le Livret) a été créé dans le but de fournir des conseils et des exemples de gestion du changement aux clients impliqués dans un projet de modernisation du milieu de travail. Tout a commencé en 2017 à partir de documents créés lors d'un des premiers projets de modernisation du milieu de travail au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ensuite, une méthodologie basée sur le modèle de changement ADKAR de *Prosci* a été développée, les exemples ont été modifiés et transformés en modèles, et de nouveaux outils ont été créés. La première version du Livret a été lancée sur GCpédia en 2018, et elle a été entièrement mise à jour au début de l'année 2020.

Notre équipe est très passionnée par la gestion du changement et par le fait de permettre aux organisations d'offrir la meilleure expérience possible à leurs employés. Nous révisons constamment nos contenus et nos outils existants, et nous ajoutons au Livret. Notre processus part généralement d'une idée, d'un élément inspirant d'un projet en cours ou d'un webinaire, ou d'une demande que nous avons reçue d'un membre de notre communauté. Nous faisons ensuite des recherches approfondies sur le sujet, organisons des séances de remue-méninges en groupe puis, enfin, nous avons une ébauche! Afin d'être intégré au Livret, chaque document est soumis à un processus de révision rigoureux par l'équipe, y compris une révision linguistique avant et après son envoi au Bureau de la traduction. Il est important pour nous de créer de la documentation de qualité qui puisse être utilisée avec un minimum d'effort de la part des gestionnaires du changement. Nous apprécions les nouvelles suggestions d'outils et de contenu, alors n'hésitez pas à nous faire part de vos idées et de vos demandes!

## **Gestion du changement en milieu de travail**

La gestion du changement en milieu de travail est un processus qui permet de s'engager auprès des employés qui sont sur le point de vivre un changement dans le milieu de travail. Son but est d'aider les personnes touchées par le changement à être correctement outillées pour comprendre, participer et adopter le changement avec succès. Qu’est-ce qui différencie la gestion du changement de la gestion de projet dans un contexte de modernisation du milieu de travail? La gestion de projet est axée sur les aspects matériels du changement (mise à jour du matériel informatique, ajout de nouveaux meubles, etc.), tandis que la gestion du changement consiste à gérer l’aspect humain du changement. Ainsi, à titre d’exemple, dans la pratique, la gestion de projet serait axée sur le remplacement des ordinateurs de bureau par des ordinateurs portatifs, tandis que la gestion du changement consisterait à expliquer aux employés et aux gestionnaires les RAISONS pour lesquelles le changement est nécessaire.

Compte tenu des difficultés associées à la mise en œuvre de tout type de changement – surtout les changements visant à changer les méthodes de travail –, adopter la bonne **méthode** est d’une importance capitale. Vous devez disposer de la **stratégie** et des **outils** appropriés pour veiller à ce que votre projet de modernisation du milieu de travail soit couronné de succès (ou, à tout le moins, pour veiller à ce que les obstacles rencontrés soient minimes et gérés convenablement), et c’est là que la gestion du changement en milieu de travail entre en jeu.

Bien qu’une gestion efficace du changement en milieu de travail ne puisse garantir que votre projet de modernisation sera un succès sur toute la ligne, elle peut faire en sorte que les personnes touchées par le changement soient bien équipées pour comprendre le changement, y participer et l’adopter.

## **Quand faire appel à la gestion du changement en milieu de travail**

La réponse simple est « dès que possible »! La gestion du changement en milieu de travail peut commencer avant même qu’un projet de modernisation du milieu de travail ne soit approuvé. Pour commencer à préparer les gens, il n’y a pas de temps à perdre lorsque vous entreprenez ou prévoyez entreprendre un projet de modernisation du milieu de travail. Plus précisément, il y a lieu de faire appel à la gestion du changement en milieu de travail lorsque vous entreprenez, dans le milieu de travail, un changement (de petite ou grande envergure) pour lequel la gestion des personnes constitue un facteur essentiel à sa réussite.

## **Où commencer**

La gestion du changement en milieu de travail est un travail d’équipe, et de nombreux acteurs, à l’intérieur comme à l’extérieur de votre organisation, y participent. Dans un premier temps, familiarisez-vous avec la [**Feuille de route de modernisation du Milieu de travail GC**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Feuille_de_route_Milieu_de_travail_GC) afin de comprendre votre rôle et comment il s’intègre à un projet. Ensuite, vous pouvez consulter notre [**Livret numérique de la gestion du changement en milieu de travail**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Livret_num%C3%A9rique_de_la_gestion_du_changement), un guide que nous avons créé pour vous aider à élaborer votre programme de gestion du changement.

## **Communiquez avec nous**

Pour en savoir davantage sur le rôle du CEN de la GCMT et lancer dès aujourd’hui le processus de gestion du changement en milieu de travail de votre organisation, veuillez **communiquer avec nous**. Ce sera un plaisir de vous rencontrer pour discuter de nos services et vous accompagner dans le processus de gestion du volet humain d’un projet de modernisation du milieu de travail.

## **Communauté de pratique de la gestion du changement en milieu de travail**

La communauté de pratique de la gestion du changement en milieu de travail (CdP de la GCMT) offre aux gestionnaires du changement en milieu de travail de l’ensemble du gouvernement du Canada un forum pour discuter et collaborer avec des collègues au sujet de la gestion du changement dans le contexte d’un projet de modernisation du milieu de travail.

L’objectif principal de la CdP de la GCMT est de tirer parti des connaissances et des différentes perspectives de ses membres afin de créer une ressource précieuse pour la communauté de la gestion du changement en milieu de travail.

Ce forum procure à ses membres les occasions suivantes :

1. échanger sur les approches, les outils, les pratiques exemplaires, les enjeux et les réussites en matière de gestion du changement en milieu de travail au cours de la mise en œuvre d’un projet de modernisation du milieu de travail;
2. se renseigner sur les nouveaux outils mis à la disposition de la communauté;
3. créer des liens et des occasions de dialogue ouvert avec d’autres membres participant à un projet de modernisation du milieu de travail;
4. interagir, collaborer et échanger des idées avec des collègues à l’intérieur et à l’extérieur de la fonction publique;
5. présenter des projets de modernisation du milieu de travail terminés et discuter des leçons apprises.

Devenez membre du [**groupe de la CdP de la GCMT sur GCconnex**](https://gcconnex.gc.ca/groups/about/28332343) pour recevoir l’information la plus récente sur les réunions de la communauté de pratique, poser des questions au CEN de la GCMT et à d’autres gestionnaires du changement, ou entamer une discussion sur un sujet précis.

# **Livret numérique de la gestion du changement en milieu de travail**



# **Commençons par ceci**

Le Livret est divisé en quatre phases clés : ÉLABORER UNE STRATÉGIE, PLANIFIER, METTRE EN ŒUVRE et MESURER. Ces quatre phases de gestion du changement sont interdépendantes, et elles se chevauchent. Par exemple, ce n’est pas parce que vous êtes passé de la phase de planification à la phase de mise en œuvre que vous avez terminé la planification ni même l’élaboration d’une stratégie. Il faut s’attendre à un va-et-vient entre les phases.

Le présent Livret s’appuie sur le modèle ADKAR (sensibilisation, volonté, connaissance, capacité et renforcement) de Prosci, Inc. Le modèle ADKAR oriente chacune des quatre phases, en plus d’être un concept récurrent dans le présent Livret. 

Consultez l[’**Aperçu du Livret numérique de la gestion du changement en milieu de travail**](https://wiki.gccollab.ca/images/3/3c/CMPlaybook_at_a_glance-FR.pdf) pour connaître notre approche à l’égard de l’élaboration et de la mise en œuvre d’un programme de gestion du changement en milieu de travail. Vous y trouverez :

* une introduction aux quatre phases clés;
* un guide de haut niveau, étape par étape;
* une liste de vérification d’outils.

Avez-vous des commentaires sur le Livret? Faites-nous-en part sur la [**page de discussion**](https://gcconnex.gc.ca/discussion/owner/28332343).

****

# **Élaborer une stratégie**

**Objectifs**

* Intégrer la vision du milieu de travail de votre organisation dans la stratégie de gestion du changement.
* Évaluer l’état de préparation de votre organisation aux changements à venir et sa capacité ou son incapacité à les mettre en œuvre.
* Déterminer les forces et les faiblesses actuelles de votre organisation par rapport aux changements à venir (p. ex. votre organisation est-elle déjà novatrice?).
* Élaborer une stratégie de gestion du changement adaptée aux besoins de votre organisation et fondée sur les résultats des outils d’évaluation.
* Établir la structure de l’équipe de gestion du changement, ses rôles et responsabilités ainsi qu’établir et maintenir des relations avec les autres membres clés de l’équipe et les intervenants.
* S’assurer que vous êtes prêt à exécuter le processus de gestion du changement à court terme, soit la prochaine étape du processus (planifier), ainsi qu’à long terme, soit les deux dernières étapes du processus (mettre en œuvre et mesurer).

## **Intégrer la vision de la modernisation du milieu de travail**

Intégrer la vision du milieu de travail de votre organisation dans la stratégie de gestion du changement permet :

* de fournir à l’organisation une certaine direction (les raisons du changement);
* d’articuler les objectifs du milieu de travail à atteindre;
* de refléter le désir d’atteindre les objectifs et les priorités de l’organisation.

Pour que les employés puissent s’adapter au changement, la vision du milieu de travail doit être un élément tangible, que les employés peuvent saisir. Bien que la gestion du changement soit une clé de la réussite de la modernisation du milieu de travail, il ne vous appartient pas, en tant que gestionnaire du changement, de déterminer la vision du milieu de travail. Toutefois, si aucune vision n’a encore été définie, votre rôle consiste à presser la haute direction d’établir une vision définie et articulée du milieu de travail. La vision du milieu de travail guidera le processus de prise de décisions et sera utilisée pour expliquer le POURQUOI du changement aux employés. Un atelier avec la haute direction peut être organisé (par une personne de votre organisation ou une tierce partie) pour définir la vision et les objectifs de la transformation du milieu de travail. Le champion du changement et la haute direction devraient être les principaux communicateurs de la vision du milieu de travail.

## **Évaluer votre organization**

Comprendre et définir le changement est la première étape de l’élaboration d’une stratégie de gestion du changement. Vous trouverez ci-dessous cinq outils qui peuvent être utilisés pour évaluer votre organisation. Les données recueillies au cours de cette étape contribueront à alimenter votre stratégie, et les résultats pourront également être utilisés plus tard pour évaluer l’adoption du changement.

**Inventaire des changements et évaluation des répercussions**

Cette évaluation peut servir à définir les changements, ainsi qu’à articuler les changements et leurs répercussions pour les employés. Utilisez votre connaissance du projet et collaborez avec vos collègues de l’équipe de projet intégrée pour remplir cette évaluation.

*Cet outil a été élaboré conjointement avec le* [***Guide de transformation du Milieu de travail GC***](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC/Guide_de_transformation)*. Si votre organisation a déjà terminé l’évaluation du Guide de transformation, vous pouvez simplement sélectionner les changements qui s’appliquent à votre organisation à l’étape 1 de l’évaluation.*

Cet outil permettra de déterminer :

* la portée des changements;
* le nombre d’employés touchés par les changements;
* les types de changements (sur les processus, les outils, les comportements, etc.);
* le niveau d’effort requis pour gérer chaque changement;
* le niveau de risque associé à chaque changement.

[**Télécharger l’Inventaire des changements et évaluation des répercussions**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/eb/Tool_1_-_Change_Inventory_and_Impact_Assessment_FR.xlsm)

**Évaluation de l’état de préparation au changement**

Chaque organisation a ses particularités, ce qui peut rendre la gestion du changement parfois évidente, parfois complexe. Certaines organisations sont prêtes, désireuses et capables de changer, tandis que d’autres manquent d’expérience en matière de changement ou ont une mauvaise histoire de changement. Il est essentiel de savoir où se situe votre organisation dès le début du processus de changement. Cette évaluation peut être réalisée par l’équipe de gestion du changement, certaines réponses étant recueillies en collaboration avec d’autres partenaires.

Cet outil vous permettra :

* d’analyser l’état de préparation au changement de votre organisation et de déterminer si les conditions de réussite sont en place pour mettre en œuvre la gestion du changement;
* d’analyser la prédisposition du leadership, de l’organisation et des employés au changement;
* d’analyser la culture organisationnelle sur le plan de la capacité d’adaptation au changement;
* de cerner les enjeux, les lacunes et les occasions à traiter.

[**Télécharger l’Évaluation de l’état de préparation au changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/b/bb/Tool_2_-_Change_Readiness_Assessment_%28triangle%29_FR.xlsx)

**Carte des intervenants**

Les intervenants sont des personnes ou des groupes qui seront touchés par le changement ou qui ont une influence sur celui-ci. Du point de vue de la gestion du changement, les employés sont généralement les intervenants les plus touchés par un projet de modernisation du milieu de travail, mais d’autres groupes, comme les membres du public ou d’autres ministères, peuvent également être des intervenants. Les employés peuvent être répartis en diverses catégories d’intervenants selon leurs fonctions (p. ex. employés, gestionnaires, cadres supérieurs, communauté définie, etc.). Collaborez avec vos collègues de l’équipe de projet intégrée pour remplir cette évaluation.

Cet outil :

* permet d’identifier les principaux intervenants, ainsi que les types d’informations dont ils ont besoin et le type de communication dont ils pourraient avoir besoin;
* sera utilisé pour élaborer différents plans dans le cadre de la stratégie de gestion du changement.

[**Télécharger la Carte des intervenants**](https://wiki.gccollab.ca/images/0/0b/Tool_4_-_Stakeholder_map_model_FR.docx)

**Outil d’évaluation de l’état de préparation au projet**

Cet outil d’évaluation n’est pas un outil de gestion du changement. Toutefois, lorsqu’il est utilisé au début d’un projet de modernisation du milieu de travail, il permet de cerner les éléments habilitants importants qui sont nécessaires à la réussite du projet. L’évaluation est généralement réalisée par l’équipe de projet en collaboration avec les représentants des secteurs clés habilitants (TI, GI, RH, sécurité, installations et biens).

* Cet outil fournit un portrait général de l’organisation, qui peut être utilisé pour :
* définir l’état de préparation au changement de l’organisation,
* cerner les défis, les lacunes et les possibilités afin de les gérer au préalable, ou dans le cadre du projet de modernisation du milieu de travail.

[**Télécharger l’Outil d’évaluation de l’état de préparation au projet**](https://wiki.gccollab.ca/images/8/86/Project_Readiness_Assessment_Tool_FR.xlsx)

**Guide d'évaluation du parrain et des champions, et outil d'évaluation du parrainage**

Selon neuf études menées par PROSCI©, les participants ont identifié le premier facteur de réussite comme étant un parrainage actif et visible. Les employés se tournent vers les hauts dirigeants pour obtenir des messages sur l'importance du projet et l'engagement de l'organisation en faveur du changement. L'analyse que vous réaliserez à l'aide de ce guide et de cet outil vous donnera une vue d'ensemble de la santé de la coalition de parrainage.

Les deux documents sont à utiliser conjointement et vous aideront à identifier le parrain et les champions, leur point de vue par rapport au changement (positif, neutre ou négatif) et leur niveau de compétence dans leur rôle.

Résultats :

* Le guide d'évaluation du parrain et des champions (PowerPoint) vous fournira un schéma de parrainage.
* L'outil d'évaluation du parrainage (Excel) vous fournira une analyse détaillée sur la coalition de parrainage à utiliser pour établir une feuille de route du parrainage.

[**Télécharger le Guide d'évaluation du parrain et des champions, et outil d'évaluation du parrainage**](https://wiki.gccollab.ca/images/6/69/Tool_5_-Sponsorship_assessment_FR.zip)

**Outil d’évaluation du changement ADKAR**

Vous pouvez utiliser le questionnaire de façon périodique pour évaluer l’adoption du changement et modifier votre stratégie et vos plans en conséquence. Comme la collecte des données est manuelle, le questionnaire s’adresse à des représentants (pas plus de 30 personnes) qui peuvent répondre pour un groupe de personnes plutôt qu’à l’ensemble des employés. Si vous prévoyez l’envoyer à tous les employés, vous devriez envoyer le premier document ci-dessous (le questionnaire) par voie électronique, puis saisir les résultats dans le deuxième document ci-dessous (le tableau des résultats) conformément aux instructions du document.

*Cet outil (qui consiste en deux documents) a été élaboré en parallèle au Sondage sur le rendement du milieu de travail. Les questions de l’outil d’évaluation du changement ADKAR sont les mêmes que celles du* [***Sondage sur le rendement du milieu de travail***](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC/Ressources/Sondage_sur_le_rendement_du_milieu_de_travail)*; vous pouvez donc utiliser les résultats comme référence tout au long du cycle du projet.*

Les résultats de l’outil d’évaluation du changement ADKAR :

* offrent un point de référence pour l’adoption du changement;
* peuvent également être utilisés pour des projets ou des groupes en particulier.

[**Télécharger l’outil d’évaluation du changement ADKAR**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e6/Tool_3_-_ADKAR_Change-o-meter_FR.zip)

## **Composer l’équipe de gestion du changement**

Dans le cadre de la structure intégrée de votre projet, il est important de mettre sur pied une équipe de gestion du changement. Les rôles, les responsabilités et les relations (3R) de chaque membre clé de l’équipe de gestion du changement doivent être clairement définis. Vous pouvez utiliser le modèle des 3R de l’équipe de gestion du changement pour commencer à concevoir la structure de votre projet. Voici les éléments importants à inclure :

* une ressource ou une équipe (selon l’ampleur du projet) affectée à la gestion du changement;
* un parrain et un leadership actifs et visibles;
* des groupes de travail composés d’employés;
* des réseaux de gestionnaires.

Il existe plusieurs stratégies pour recruter un gestionnaire du changement en milieu de travail :

**A:** Recherchez une personne au sein de votre organisation ou ailleurs dans la fonction publique.

→ *Communiquez avec votre conseiller en RH pour obtenir des conseils.*

* Utilisez notre [**guide sur les rôles, les fonctions et les activités clés d’un gestionnaire du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/1/12/Role%2C_function_and_key_compentencies_of_a_change_management_practiontioner.FR.docx)
	+ pour cerner les expériences, les compétences et les capacités d’un bon gestionnaire du changement.
	+ [**Publiez un affichage de poste sur les pages GCconnex suivantes**](https://wiki.gccollab.ca/images/2/27/Hiring_a_change_manager_through_the_Career_Marketplace_on_GCconnex.FR.docx)
		- [**Réseau interministériel du changement organisationnel (RICO)**](https://gcconnex.gc.ca/groups/profile/4506076/change-management-change-leadership-gestion-du-changement-leadership-du-changement-gestion-du-changement-leadership-du-changement-change-management-change-leadership?language=fr)
		- [**Communauté de pratique de la gestion du changement en milieu de travail**](https://gcconnex.gc.ca/groups/about/28332343)
		- [**Carrefour de carrière**](https://gcconnex.gc.ca/groups/profile/7617072/career-marketplace-carrefour-de-carriere-carrefour-de-carriere-career-marketplace)
	+ Envoyez un [**courriel « Avis d’intérêt »**](https://wiki.gccollab.ca/images/2/26/%E2%80%9CNotice_of_interest%E2%80%9D_e-mail_template_BILINGUAL.docx)
	+ Offrez une micromission, un détachement, une affectation, etc.

**B:** Utilisez l’option de service de gestion du changement de BGIS (dans le cadre d’un contrat BI-1 – Services de gestion des installations des locataires.

→ Communiquez avec votre gestionnaire des immeubles et des installations pour obtenir des conseils.

* Offert à tous les clients du portefeuille BI-1 dans le Secteur de la capitale nationale et les régions qui sont actuellement situés ou qui déménagent dans des propriétés gérés par BGIS.

**C:** Embauchez un expert-conseil en gestion du changement (au moyen d’un contrat).

*→ Communiquez avec votre agent de négociation des contrats pour obtenir des conseils.*

* Utilisez notre Modèle d’énoncé des travaux pour les services de gestion du changement.

**D:** Cherchez des candidats dans le [**Nuage de la gestion du changement**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Nuage_de_la_GC_du_milieu_de_travail_GC).

→ *Communiquez tout d’abord avec* ***le centre d’expertise national en gestion du changement en milieu de travail*** *puis votre conseiller en RH pour obtenir des conseils.*

Ensuite, établissez ou utilisez l’éventail d’équipes, de comités, de groupes de travail et de gouvernance qui appuieront la réalisation du projet de modernisation du milieu de travail. Voici les principales étapes à prendre en considération :

* effectuer une analyse de l’environnement pour évaluer quels comités sont déjà en place;
* proposer à ces groupes établis d’intégrer un point sur la modernisation du milieu de travail à l’ordre du jour de toutes leurs réunions;
* s’assurer que chacun des groupes a un mandat et que les rôles et responsabilités sont clairs;
* effectuer une analyse des lacunes pour chacun des groupes afin de définir leurs besoins en termes de formation, d’outils, de soutien, de coaching, etc.

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28644442)

**Modèle des 3R de l’équipe de gestion du changement**

Commencez à concevoir votre structure d’équipe de projet de gestion du changement.

* Définitions courantes des rôles, des responsabilités et des relations
* Tableau à personnaliser et à remplir selon les exigences de votre projet
* Exemple d’une structure d’équipe de projet intégrée

[**Télécharger le Modèle des 3R de l’équipe de gestion du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/2/2e/STEP_3_-_Integrated_Team_3R_model-descriptions_and_working_document_FR.docx)

**Énoncé des travaux – modèle de ressource en gestion du changement**

Embauchez un expert-conseil en gestion du changement (au moyen d’un contrat).

* Modèle d’énoncé des travaux générique pour les véhicules d’approvisionnement des ProServices ou des arrangements en matière d’approvisionnement fondés sur les tâches
* Exemple de grille de langue

[**Télécharger l’Énoncé des travaux – modèle de ressource en gestion du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/f/fe/STEP_3_-_Statement_of_Work_for_Workplace_Transformation_CM_Services_Template_FR.docx)

**Modèle de critères d’évaluation**

* Exemples de questions relatives aux critères techniques obligatoires et aux critères techniques cotés
* Exemple de formulaire de réponse à une soumission

[**Télécharger le Modèle de critères d’évaluation**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/ec/STEP_3_-_Evaluation_Criteria_for_Workplace_Transformation_CM_Services_Template_FR.docx)

## **Rédiger une ébauche de la stratégie de gestion du changement**

Une stratégie de gestion du changement sert de point de départ pour les organisations qui cherchent à introduire des changements en milieu de travail et qui veulent s’assurer que les impacts sur les employés sont bien gérés. La stratégie définit l’approche nécessaire à la gestion du changement selon le contexte particulier du projet. C’est pourquoi il faut cerner les changements, créer une structure à l’appui de la mise en œuvre de la stratégie, et faire l’analyse des risques associés au changement et de la résistance possible au changement.

**Modèle de stratégie de gestion du changement**

* Sommaire
* Résultats de l’évaluation et analyse
* Structure de l’équipe de gestion du changement
* Stratégie de gestion du changement, y compris les cadres relatifs à la communication, à l’engagement et à la formation
* Mesure de gestion du changement

[**Télécharger le Modèle de stratégie de gestion du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/0/00/STEP_4_-_Change_Management_Strategy_Template_FR.docx)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28644442)

**Modèle de présentation de stratégie de gestion du changement**

* Cet outil permet de présenter une vue globale de votre stratégie de gestion du changement

[**Télécharger le Modèle de présentation de stratégie de gestion du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/f/fa/STEP_4_-_Change_Management_Strategy_PPT_Template_FR.pptx)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28644442)



# **Plan**

**Objectifs**

* Planifier la mise en œuvre de votre stratégie de gestion du changement.
* Élaborer des plans de communication, de mobilisation et de formation qui permettent à votre organisation de bien se préparer à la phase de mise en œuvre.
* Créer un modèle ADKAR pour les employés à l’aide de l’ensemble approprié de produits et d’activités.
* S’assurer que vous possédez les connaissances adéquates pour préparer et gérer les personnes à chacun des trois niveaux du changement (vision, objectifs du projet et tactique).
* Synchroniser votre plan de communication, de mobilisation et de formation avec les activités de projet en cours.
* Mettre en place des indicateurs de rendement et une méthode servant à mesurer le succès du projet.

## **De la stratégie aux plans**

Contrairement à la phase d’élaboration de la stratégie qui nécessite une participation beaucoup plus élevée de la haute direction de votre organisation, la phase de planification repose largement sur vos contributions et la collaboration avec les parties prenantes internes. Il est important de prévoir soigneusement le moment où un public recevra un message, sera invité à participer à une activité ou suivra une formation. Les mesures que le parrain devra prendre pour assurer un parrainage efficace de la part d'autres dirigeants sont tout aussi importantes. La principale différence entre la stratégie et les plans est que les plans sont orientés vers l’action et planifiés avec soin au lieu d’être un cadre général.

Pendant l’élaboration de vos plans, gardez à l’esprit le calendrier, les expéditeurs ainsi que la livraison des messages et la réalisation des activités. Vous pourrez ainsi vous assurer que les parties prenantes reçoivent les renseignements pertinents au bon moment et que les messages et les activités sont toujours harmonisés avec la vision de la modernisation du milieu de travail. En fonction des besoins propres à votre organisation, décidez de la meilleure approche à adopter – créer des plans distincts pour les communications, la mobilisation et la formation ou un plan intégré.

À ce stade, il est également essentiel de planifier les activités et les mesures de rendement que vous souhaitez suivre pendant toute la durée de votre projet. Vous devrez mesurer la **performance individuelle (personnes)** ainsi que la performance dela **gestion du changement (programme)**. Définissez les mesures de rendement les plus significatives et établissez une cadence pour la collecte et la revue des données. Reportez-vous à la phase de mesure pour plus d'informations sur les mesures et les indicateurs.

**Plan intégré de gestion du changement/gestion de projet**

Cet outil vous permet d’organiser les activités de gestion du changement par rapport aux principaux jalons du plan de gestion de projet, et ce, dans un seul document. Il peut être utilisé de différentes manières :

1. Dans les premières étapes de votre projet, il peut servir de plan de haut niveau pour vous aider à planifier les premières étapes de votre programme de gestion du changement.
2. Pour la durée de votre projet, il peut servir d'outil de planification principal si vous n'avez pas le temps ou les ressources nécessaires pour élaborer des plans détaillés de communication, de mobilisation et de formation, ou si vous ne disposez pas d'une stratégie de gestion du changement pour vous guider dans leur création.

Plus précisément, vous pouvez utiliser cet outil pour :

* harmoniser les activités de gestion du changement et de gestion de projet dans un seul document
* organiser les activités et les produits livrables dans un ordre séquentiel, avec ou sans dates
* définir les activités qui vous aideront à renforcer ADKAR (sensibilisation, volonté, connaissance, capacité et renforcement) chez les employés

[**Télécharger le plan intégré de gestion du changement/gestion de projet**](https://wiki.gccollab.ca/images/d/d2/001_CM-PM_integrated_plan_tool_FR.XLSX)

**Présentation de l'approche et du calendrier liés à la gestion du changement**

Cet outil vous permet de présenter des informations de haut niveau à un public de haut niveau afin d'obtenir l'approbation de l'approche de gestion du changement que vous proposez. Elle comprend :

* des diapositives sur ce qu'est la gestion du changement, l'approche de la gestion du changement ainsi que sa valeur
* un calendrier et un aperçu des activités de gestion du changement
* des exemples d'activités visant à développer ADKAR (sensibilisation, volonté, connaissance, capacité et renforcement) chez les employés

[**Télécharger la présentation de l'approche et du calendrier liés à la gestion du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/a/ad/Workshop_1_CM_approach_and_timeline_presentation_FR.pptx)

**Feuille de route du parrainage**

Ce modèle décrit les principales activités et responsabilités du parrain et des champions qui sont nécessaires pour soutenir le changement. Vous pouvez l'utiliser pour :

* Préparer un plan pour le parrain
* Fournir au parrain des listes de contrôle organisées par public cible et par calendrier de changement
* Clarifier votre rôle en aidant le parrain à suivre le plan du parrain et à remplir les listes de contrôle

[**Télécharger la feuille de route du parrainage**](https://wiki.gccollab.ca/images/3/39/005_WCM_Sponsorship_roadmap_template_FR.docx)

**Outil de suivi des activités de gestion du changement**

Cet outil de planification \* vous permet d'établir quelles **activités de gestion du changement** vous devrez suivre pendant votre projet. L'efficacité tactique doit être mesurée après chaque activité, pour s'assurer que l'activité a atteint son objectif. Utilisez les commentaires et les données recueillies pour améliorer les itérations futures de l'activité. Les informations recueillies avec cet outil seront également utilisées dans la phase de mesure pour démontrer **l'efficacité de votre programme de gestion du changement**, le rendement du capital investi et la valeur globale du programme.

\**Les données collectées peuvent être compilées dans un document Excel afin de comparer les chiffres réels par rapport aux chiffres cibles, pour suivre les tendances, etc.*

[**Télécharger l'outil de suivi des activités de gestion du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/d/d9/CM_activity_tracker_template_FR.docx)

**Outil de suivi de rendement de la modernisation en milieu de travail**

Cet outil de planification \* vous permet d'établir les **mesures de rendement** **organisationnelles (projet) et individuelles (personnes)** que vous devrez suivre pendant votre projet. Les mesures de rendement organisationnelles (projet) sont généralement définies par l'équipe de projet, et non par l'équipe de gestion du changement. Cependant, il est important pour vous de comprendre les résultats attendus de la modernisation du milieu de travail et la façon dont l'équipe de gestion de projet prévoit mesurer le succès. De cette façon, vous pouvez vous assurer que les mesures de rendement individuelles (personnes) s’alignent aux mesures de rendement organisationnelles (projet). Les informations recueillies avec cet outil seront également utilisées dans la phase de mesure pour déterminer le **succès global du projet de modernisation du milieu de travail**.

\**Les données collectées peuvent être compilées dans un document Excel afin de comparer les chiffres réels par rapport aux chiffres cibles, pour suivre les tendances, etc.*

 [**Télécharger l'outil de suivi de rendement de la modernisation en milieu de travail**](https://wiki.gccollab.ca/images/9/9a/Workplace_modernization_performance_tracker_FR.docx)

##

## **Plan de communication**

La communication joue un rôle crucial dans les efforts visant à obtenir la participation des parties prenantes au processus de changement (en ce qui concerne l’intérêt et la participation). Des produits de communication efficaces aident les employés à comprendre ce que sont les changements, pourquoi ils sont importants et quels sont les avantages.

Une communication claire et fréquente est la deuxième contribution la plus importante au succès d’un projet de modernisation du milieu de travail, en grande partie en raison de son rôle dans la création d’un modèle ADKAR. Un plan de communication solide sensibilise aux changements à venir, accroît la motivation et le désir d’adopter les changements, fournit les connaissances nécessaires pour l’application des changements et les maintient en vigueur une fois le projet de modernisation du milieu de travail achevé (c.-à-d. consolide ces changements).

Pendant l’élaboration de votre plan de communication, il y a quelques étapes clés à suivre :

* Établir des objectifs clairs.
* Élaborer des messages clés pour les publics cibles (employés, gestionnaires et cadres supérieurs)
	+ Les employés sont les plus influencés par les messages et les interactions de la haute direction ou de leur superviseur ou gestionnaire immédiat.
* Tenir compte des trois niveaux du changement (vision, objectifs du projet et tactique).
	+ Chaque niveau du changement aura une incidence sur le moment, le type d’activité, le public cible, l’expéditeur et le mécanisme de livraison du message.
* Varier l’orientation et le type de communication (c.-à-d. communication unidirectionnelle des gestionnaires aux employés, communication unidirectionnelle des employés aux gestionnaires et communication bidirectionnelle entre les employés et les gestionnaires).
	+ Communication unidirectionnelle : courriel (message des gestionnaires aux employés et messages des employés envoyés à une boîte de réception des demandes de renseignements ou de rétroaction), intranet, vidéo/multimédia, sondages, etc.
	+ Communication bidirectionnelle : blogues, médias sociaux, tournée et discussions, entre autres.
* Communiquer souvent et honnêtement à tous les niveaux de l’organisation même au sujet des aspects du projet qui ne sont pas encore connus.
* Entamer la communication dès que les cadres supérieurs peuvent annoncer le prochain projet de modernisation du milieu de travail, sa vision et le « POURQUOI ».
* Recueillir la rétroaction, surveiller et évaluer l’efficacité de vos communications.

**Modèle du plan de communication**

Objectifs, messages clés, produits, instruments et activités

* Tableau illustrant toutes les activités
* Exemples de messages clés
* Guides pour personnaliser les messages clés
* Exemples d’activités de communication

[**Télécharger modèle du plan de communication**](https://wiki.gccollab.ca/images/9/98/002_WCM_Communication_Plan_Template_FR.docx)

Autres liens du Milieu de travail GC :

* [**Trousse d’outils de communication pour le Milieu de travail GC**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC/Outils_de_communication)

[**Cliquez ici pour trouver des exemples de plans de communication d’autres ministères**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28646414)

## **Plan de mobilisation**

Les activités de mobilisation aident à élaborer le modèle ADKAR chez le public cible. Le fait de permettre aux employés de participer au processus de changement et de demander leur rétroaction suscitera de l’intérêt pour le changement et encouragera son adoption.

Pendant l’élaboration de votre plan de mobilisation, il y a quelques étapes clés à suivre :

* Établir des objectifs clairs.
* Élaborer des activités qui offrent aux employés l’occasion de participer au processus de changement.
	+ Les employés devraient être en mesure de faire entendre leurs questions, d’exprimer leurs points de vue ou leurs réactions au changement ainsi que de participer au processus de conception et de prise de décisions.
	+ Les consultations peuvent être organisées de diverses façons et au moyen de divers outils.
* Tenir compte des activités de mobilisation en fonction de l’intérêt de chaque public cible à l’égard du changement.
	+ Les parties prenantes ont habituellement des niveaux d’intérêt et d’incidence différents en ce qui concerne le projet de modernisation. Par conséquent, il faudra utiliser des moyens de mobilisation différents pour répondre à leurs besoins.
* Assurer une communication forte, cohérente et stimulante pour toutes les activités de mobilisation.
	+ Des changements bien planifiés et exécutés accompagnés d’une bonne mobilisation peuvent contribuer à prévenir la lassitude face au changement, la perte de productivité, des périodes d’adaptation plus longues, et peuvent accroître les avantages réalisés par rapport aux investissements faits.
* Recueillir la rétroaction, surveiller et évaluer l’efficacité de vos activités de mobilisation.

**Modèle du plan de mobilisation**

* Objectifs, mobilisation des parties prenantes et activités
* Tableau illustrant toutes les activités
* Exemples d’activités de mobilisation

[**Télécharger le modèle du plan de mobilisation**](https://wiki.gccollab.ca/images/4/4b/003_WCM_Engagement_Plan_Template_FR.docx)

[**Cliquez ici pour trouver des exemples de plans de mobilisation d’autres ministères**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28646493)

## **Plan de formation**

La formation est un élément essentiel de tout projet de modernisation du milieu de travail. Elle permet de s’assurer que toutes les parties prenantes possèdent les habiletés, les connaissances et les compétences nécessaires pour adopter et maintenir le changement. L’un des aspects les plus importants de la formation concerne la gestion des personnes, c’est-à-dire comment contribuer à gérer et à orienter les employés à composer avec les changements. Une formation et des outils appropriés pour les gestionnaires les aideront à maintenir la participation des employés au cours du processus de changement. Cette formation et ces outils permettront de fournir aux employés une meilleure formation sur des aspects du nouveau milieu de travail.

Pendant l’élaboration de votre plan de formation, il y a quelques étapes clés à suivre :

* Établir des objectifs clairs.
* Déterminer les compétences et les habiletés dont les employés ont besoin pour réussir tout au long de la transition, mais aussi après avoir emménagé dans leur nouveau milieu de travail.
	+ Examiner le matériel de formation existant au sein de votre organisation et déterminer s’il peut être utilisé ou adapté. Sinon, déterminer les lacunes et les besoins.
* Prévoir une formation sur la gestion du changement pour le parrain, les champions et les gestionnaires, au besoin.
	+ Pour être efficaces, ils devront apprendre à connaître leurs rôles et responsabilités.
* Planifier pour donner aux gestionnaires les moyens d’être de bons mentors.
	+ Les employés veulent que leur superviseur ou gestionnaire immédiat leur explique le changement.
* Établir des partenariats avec des experts en la matière au sein de votre organisation pour élaborer le matériel de formation et offrir des séances de formation. Il faudra peut-être envisager un soutien externe s’il n’y a pas de ressources internes qui peuvent fournir la formation.
* Recueillir la rétroaction, surveiller et évaluer l’efficacité de la formation.

**Modèle du plan de formation**

* Objectifs et activités
* Tableau illustrant toutes les activités
* Exemples d’activités

**[Télécharger le modèle du plan de formation](https://wiki.gccollab.ca/images/f/f5/004_WCM_Training_Plan_Template_FR.docx)**

 [**Cliquez ici pour trouver des exemples de plans de formation d’autres ministères**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28646494)



# **Mettre en œuvre**

**Objectifs**

* Mettre en œuvre les activités de gestion du changement définies dans les plans de communication, de consultation et de formation.
* Doter l’organisation des connaissances et des capacités nécessaires pour répondre aux questions « pourquoi » et « comment » des employés.
* Préparer les employés, les gestionnaires et les cadres supérieurs en leur donnant des outils et des formations afin qu’ils aient le nécessaire pour travailler pendant la transition et dans le nouvel environnement de travail.

## **Communications**

### **Messages génériques**

Pour une saine gestion du changement tout au long d’un projet de modernisation, il est important d’être transparent avec tous les employés touchés. Il est essentiel de déterminer le moment et le mode d’envoi ainsi que l’expéditeur des messages. Vous trouverez ci-dessous des modèles et exemples de messages génériques d’autres ministères qui s’appliquent au lancement d’un projet, à des programmes fonctionnels, aux grandes étapes d’un projet et aux déménagements. Le modèle de communication suivant peut vous servir de guide dans le choix de la meilleure stratégie pour vos messages :

Description de l'image :

Cette image décrit trois différents modèles de communication. Titre : Modèle de communication.

1- Définir l'objectif de la communication.

Sur le plan de la vision : la vision pour le milieu de travail moderne est décrite et devient la raison principale du changement.

Sur le plan des objectifs généraux du projet : pourquoi et ce que j'y gagne?

Sur le plan tactique : qui, quand et comment.

2- Déterminer le ratio. Voici des exemples :

Exemple 1 : Expéditeurs sont le parrain ou le champion du projet, public cible est tous les employés, exemple de message est lancement d'un projet, ou étapes/décisions importantes, et véhicules suggérés sont une rencontre de discussion ouverte suivi d'un courriel. Ici, la vision est l'élément le plus dominant.

Exemple 2 : Expéditeurs sont directeurs de projet et représentants des principaux secteurs habilitants (GI, TI, RH, etc.), publics cibles sont tous les employés et des groupes spécifiques, exemples de message sont initiative de réduction de la consommation de papier, mise à jour de projets et lancement d'ordinateurs portables, et moyens suggérés sont réunion de division et publication sur l'intranet suivie d'un courriel. Ici, la vision et les objectifs généraux du projet sont les éléments les plus dominants.

Exemple 3 : Expéditeurs sont l'équipe de projet et les cadres intermédiaires, public cible sont des groupes spécifiques, exemples de message est information sur le déménagement, journée de nettoyage du papier et séance de formation, et moyens suggérés sont réunion d'équipe ou courriel. Ici, le plan tactique est l'élément le plus dominant.

**Premières communications**

La communication est essentielle dans tout projet de modernisation du milieu de travail, et il est important de commencer à communiquer le plus tôt possible. Afin de préparer le terrain, une séquence de premières activités de communication et d'engagement est encouragée.

L’annonce du lancement du projet est un des plus plus importants messages qui sera envoyé au cours du projet de modernisation du milieu de travail. Dans un souci d’efficacité, cette annonce doit être l’œuvre du parrain ou des champions du projet lors d’une discussion ouverte, en personne ou virtuelle, en présence de tous les employés concernés. Après cette annonce initiale, un courriel du parrain ou des champions du projet doit suivre.

**Guide sur les premières activités de communication**

L'objectif de ce guide est d'aider ses utilisateurs à définir et à décrire leurs premières activités de communication et de mobilisation envers leurs parties prenantes.

Le guide comprend:

* des informations préliminaires sur la communication et la mobilisation
* une proposition de séquence d'activités et d'objectifs
* des conseils utiles
* deux exemples d'annonces qui peuvent être personnalisées pour s'adapter à votre projet respectif de modernisation du milieu de travail

[**Télécharger le guide sur les premières activités de communication**](https://wiki.gccollab.ca/images/3/38/Early_communications_guide_FR.docx)

**Modèle de première activité de mobilisation des employés**

Ce modèle de présentation propose un cadre pour une première activité de mobilisation avec les employés, toujours dans le contexte d'un projet de modernisation du milieu de travail.

Dans ce modèle vous trouverez:

* des bonnes pratiques pour faciliter une session d'engagement avec les employés.
* des astuces et des conseils sur la façon d'inclure des informations sur :
	+ la stratégie de modernisation de votre ministère, votre vision du milieu de travail, le milieu de travail de l'avenir et le calendrier du projet.
	+ la façon dont les employés seront soutenus pendant le changement
	+ la façon dont les employés peuvent participer
	+ les prochaines étapes importantes

[**Télécharger le modèle de première activité de mobilisation des employés**](https://wiki.gccollab.ca/images/6/6c/First_engagement_activity_with_employees_template_FR.pptx)

[**Cliquez ici pour voir des exemples de messages de lancement de projet d’autres ministères.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28651780)

**Sondage de consultation sur la conception**

C’est souvent l’une des premières occasions pour les employés de participer au processus de conception du futur milieu de travail et de faire connaître leur point de vue. Avant de faire remplir le [**sondage de consultation sur les travaux de conception pour le Milieu de travail GC**](https://gccollab.ca/groups/profile/2233774/engcworkplace-interior-design-resource-centrefrcentre-de-ressources-de-design-dintu00e9rieur-du-milieu-de-travail-gc), il est bon d’établir un contact avec les employés. Pour être efficace, la communication doit inclure les éléments suivants :

* les renseignements sur le concept et la vision de conception du Milieu de travail GC;
* le facteur qui motive l’organisation à moderniser son milieu de travail;
* les objectifs pour le nouveau milieu de travail (le nécessaire à inclure pour un milieu de travail efficace);
* l’arrimage de la vision de l’organisation pour le nouveau milieu de travail à la vision Milieu de travail GC;
* l’information demandée aux employés sur leurs activités professionnelles, leurs fonctions et leurs méthodes de travail;
* tout le contexte nécessaire pour que les employés puissent se projeter, eux et leur équipe, dans le nouveau milieu de travail et déterminer comment ils pourraient y travailler.

*Modèle de message pour le sondage sur la conception à venir bientôt!*

[**Cliquez ici pour voir des exemples de messages pour le sondage sur le design d’autres ministères.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28651780)

**Le point sur les projets**

Il faut maintenir une communication constante et transparente tout au long du projet, même lorsqu’il semble n’y avoir rien à dire. Si vous gardez le silence, les employés rempliront eux-mêmes le vide, et c’est à ce moment-là que les rumeurs commencent généralement. Pour éviter une telle chose, il est judicieux d’envoyer par exemple un court message qui fait le point sur le projet et les grandes étapes franchies; vous en trouverez des exemples ci-dessous.

* Lancement d’un nouveau logiciel
* Séances de formation
* Possibilités de consultation
* Nettoyage des documents pour la gestion de l’information
* Examen du processus opérationnel
* Décisions en matière de conception (couleurs, mobilier, etc.)

En règle générale, les mises au point sont envoyées par le directeur de projet ou le directeur de l’un des secteurs sous sa responsabilité; il arrive cependant, pour les mises au point de nature délicate (annonce du lieu, retards importants, locaux transitoires, etc.) que l’information doive être véhiculée par le parrain ou les champions du projet, en personne.

*Modèle de message de mise au point sur le projet à venir bientôt!*

[**Cliquez ici pour voir des exemples de messages de lancement de projet d’autres ministères.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28651780)

**Déménagement**

Le meilleur moyen de réussir un déménagement est de communiquer fréquemment, clairement et honnêtement, si on veut réduire les sources de confusion et de stress pour les employés en transition vers un nouveau milieu de travail qui doivent s’adapter à de nouvelles méthodes de travail.

[**Cliquez ici pour voir des exemples de messages de déménagement d’autres ministères.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28651780)

**Trousse de bienvenue virtuelle**

Il est particulièrement efficace de donner aux employés en transition l’accès à une trousse contenant tout ce qu’ils doivent savoir suivant le déménagement dans le nouveau milieu de travail. Ce peut être une section sur votre page intranet ou un PDF interactif enregistré dans GCdocs facilement accessible à tous. Voici l’information qu’il est recommandé de fournir :

* la marche à suivre pour les nouvelles technologies (messagerie instantanée, équipement de vidéoconférence dans les salles de réunion, etc.);
* les plans d’étage (zones, points de travail, orientation, etc.);
* l’information sur la santé et la sécurité au travail (évacuation du bâtiment, emplacement des trousses de premiers soins, etc.);
* l’étiquette en milieu de travail;
* les commodités et services (rangement des vélos, douches, stationnement, services de restauration, etc.).

C’est en fait une trousse qui peut aussi s’utiliser pour tout nouvel employé après le déménagement. C’est pourquoi l’information qui ne concerne que le déménagement doit être séparée (voir la section Déménagement ci-dessus).

*Modèle de trousse de bienvenue virtuelle à venir bientôt!*

[**Cliquez ici pour voir des exemples de trousses de bienvenue d’autres ministères.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28651780)

## **Présence sur le web**

La création d’une page intranet peut faire partie intégrante de votre plan de communication pour le projet de modernisation du milieu de travail. Cette page devrait contenir toute l’information nécessaire sur les aspects du projet en cours pour les employés. Vous pouvez vous servir du modèle de page intranet pour commencer. Il y a aussi d’autres façons d’être présent sur le Web (médias sociaux, page GCpédia) : il suffit d’un peu de créativité! Vous êtes gestionnaire du changement, c’est vous qui savez ce qui profitera le plus à votre organisation.

[**Télécharger le modèle de page intranet**](https://wiki.gccollab.ca/images/2/21/001_Intranet_Page_Template_FR.docx)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#58734561)

### **Foire aux questions**

Dans le cadre de tout projet de modernisation d’un milieu de travail, les employés sont amenés à se poser de nombreuses questions. Le modèle de foire aux questions est un excellent point de départ qui aborde les thèmes récurrents et qui aide les gestionnaires et les dirigeants à se préparer aux questions de leurs employés. Il suffit d’adapter les questions et les réponses en fonction de votre projet et au meilleur de votre jugement.

[**Télécharger le modèle de foire aux questions**](https://wiki.gccollab.ca/images/c/c2/002_FAQ_Template_FR.docx)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#58734688)

## **Grands thèmes de la modernisation du milieu de travail**

La section qui suit est une compilation de fiches d’information, d’exemples d’autres projets de modernisation de milieu de travail et de liens utiles sur les grands éléments de la modernisation d’un milieu de travail. Servez-vous-en pour rédiger vos propres communications autour des thèmes fondamentaux qui doivent entraîner de nombreux changements de comportement et une adaptation aux nouvelles méthodes de travail.

**Travail axé sur les activités**

Les employés ne seront pas tous familiers avec le concept de milieu de travail moderne, agile et axé sur les activités; pour certains, ce sera même complètement nouveau. Dans cette section, vous trouverez la fiche d’information sur le travail axé sur les activités pour vous aider à rédiger des communications qui assureront une transition en douceur.

[**Télécharger la fiche d’information – Travail axé sur les activités**](https://wiki.gccollab.ca/images/5/5c/Fact_sheet_-_ABW_FR.docx)

Autres outils :

* [**Tirer le meilleur parti de Milieu de travail GC**](https://wiki.gccollab.ca/images/f/fa/ABW_-_Getting_the_most_out_of_GCworkplace_FR.docx)

Autres liens sur le Milieu de travail GC :

* [**Page GCpédia sur le Milieu de travail GC**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/GCworkplace)
* [**Collection d’histoires de projet**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/GCworkplace_Project_Story_Collection)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#30478903)

**Mobile et souple**

Le travail, c’est ce qu’on accomplit, pas un endroit où on va. Il est important que chaque organisation définisse ses propres lignes directrices et règles en matière de mobilité et de souplesse au travail. Les employés peuvent travailler à domicile ou dans un autre lieu hors site. Il est important de discuter avec vos collègues des ressources humaines pour créer ensemble des outils qui favoriseront la mobilité et la souplesse au travail.

[**Télécharger la fiche d’information – Mobile et souple**](https://wiki.gccollab.ca/images/f/fd/Fact_sheet_-_Mobile_and_flexible_FR.docx)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28650358)

**Numérique et collaborative**

Il est impossible de mener un projet de modernisation d’un milieu de travail à terme sans la mise en œuvre d’une technologie fiable et efficace et de processus opérationnels actualisés. L’adaptation à la technologie mobile ou à une nouvelle façon de travailler virtuellement tout en s’installant dans un nouveau milieu de travail peut être très pénible pour les employés qui n’ont pas l’aide et la formation appropriées.

**[Télécharger la fiche d’information – Numérique et collaborative](https://wiki.gccollab.ca/images/2/2d/Fact_sheet_-_Digital_and_collaborative_FR.docx)**

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28651888)

**Mieux-être**

Les fausses croyances des employés en ce qui concerne l’ergonomie peuvent faire obstacle à l’adoption d’une nouvelle méthode de travail dans les milieux de travail axés sur les activités. Il est important d’informer les employés sur le nouveau mobilier et sur la manière dont il peut répondre à leurs besoins en ergonomie ainsi que de prendre le temps de comprendre les besoins des employés et la manière idéale de les satisfaire.

[**Télécharger la fiche d’information – Mieux-être**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e3/Fact_sheet_-_Well-being_FR.docx)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#58772316)

**Étiquette**

C’est peut-être la première fois que des employés de l’organisation travailleront dans un milieu de travail moderne. L’un des moyens les plus efficaces de créer une étiquette (c’est en fait une pratique exemplaire) est d’amener les employés qui participent au projet de modernisation (par exemple au sein d’un comité ou d’un groupe de consultation) à travailler ensemble pour déterminer leur propre code de conduite, étiquette ou contrat social, quel que soit le nom qu’ils décident de lui donner. En sollicitant la contribution des employés à l’élaboration d’une étiquette, on met toutes les chances de son côté, on responsabilise les employés et on facilite l’adaptation au changement.

[**Télécharger la fiche d’information – Étiquette**](https://wiki.gccollab.ca/images/1/11/Fact_sheet_-_Etiquette_FR.docx)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#58771548)

## **Mobilisation**

### **Démonstration**

**Programme d’essai**

Un excellent moyen de développer les éléments du modèle ADKAR chez les employés et de familiariser ces derniers avec Milieu de travail GC est de mettre en place un programme d’essai. Un tel espace offre aux employés la possibilité de vivre les changements et d’évoluer dans un endroit qui ressemble à ce que sera leur nouveau bureau (avec réseau sans fil, bureau et chaises ergonomiques, murs à panneaux bas, divers points de travail, etc.), facilitant ainsi leur transition dans leur nouveau milieu de travail. Votre immeuble actuel comporte peut-être un étage déjà modernisé, ou peut-être devrez-vous aller ailleurs, mais l’utilisation d’un tel espace (même sur une courte période) peut être très bénéfique.

Exemples d’espaces de programmes d’essai offerts par diverses organisations :

* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
* Services publics et Approvisionnement Canada – Place du Portage, phase II, 5e étage
* Services publics et Approvisionnement Canada – Place du Portage, phase III, 14e étage
* Ministère de la Justice

**Milieu de travail GC au Canada**

De nombreuses organisations ont modernisé leurs milieux de travail pour les adapter à la vision du Milieu de travail GC. Il pourrait être possible de visiter un environnement Milieu de travail GC près de chez vous. Pour organiser une visite pour votre équipe de projet ou votre équipe de haute direction, **veuillez nous envoyer un courriel**. Sachez que ces milieux de travail ne peuvent recevoir qu’un certain nombre de visites ou n’accueillir qu’un certain nombre de personnes par visite.

Nous vous invitons également à vous informer sur les milieux de travail récemment modernisés dans notre [**collection d’histoires de projet**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/GCworkplace_Project_Story_Collection).

**Espaces de travail cotravail GC**

Le projet cotravail GC vise des milieux de travail communs du gouvernement du Canada où les employés de ce dernier peuvent travailler au lieu de le faire à leur domicile ou à leur lieu de travail central habituel, ou y passer du temps entre les réunions. Il existe de nombreux lieux de ce genre au Canada et d’autres devraient ouvrir en 2020. Pour en savoir plus, notamment pour avoir la liste des lieux, consultez la page [**GCpédia sur cotravail GC**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/GCcoworking) ou prenez contact avec **l****’équipe de travail de cotravail GC** pour réserver une visite.

**Milieu de travail GC instantané**

Le milieu de travail GC instantané recrée un micro milieu de travail comme démonstration du concept de nombreux points de travail typiques des milieux de travail modernes et des environnements de travail axé sur les activités. Tous les ministères clients peuvent emprunter le milieu de travail GC instantané pour une période prédéterminée et l’installer dans leurs locaux pour que leurs employés puissent le visiter et l’utiliser. Pour en savoir plus, consultez la [**page GCpédia sur le milieu de travail GC instantané**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Pop-up_GCworkplace) ou envoyez un courriel à **la boîte aux lettres générique du Milieu de travail GC** pour réserver le milieu de travail GC instantané.

**Visites virtuelles**

Les visites virtuelles sont un excellent moyen de mobiliser les employés et de leur présenter les types de milieux dans lesquels ils vivront bientôt! Voici des liens à consulter à ce sujet :

* [**Bureau du sous-ministre adjoint de SPAC, Place du Portage III, 9A1**](https://www.youtube.com/watch?v=NtKOVdOHIl4&feature=youtu.be)
* [**SPAC, Terrasses de la Chaudière, 25, rue Eddy, bureau 226**](https://www.youtube.com/watch?v=DcPHnnZB7W8&list=PLKBQ-bLoxgSW_A4yV-mINvMRI2150ozPO&index=21)

### **Présentation**

**Milieu de travail GC 101 : une introduction**

Que vous veniez d’annoncer un projet de modernisation à venir ou que vous souhaitiez préparer les employés à cette idée, vous pouvez utiliser les présentations suivantes sur votre intranet. Ces présentations pourront servir aux responsables qui veulent faire des présentations lors de réunions d’équipe, dans une salle de réunion ou lors de dîners-formations. Choisissez ce qui convient le mieux à votre projet et à votre organisation.

[**Document de présentation sur le Milieu de travail GC**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC_mat%C3%A9riel_de_pr%C3%A9sentation)

**Échanges entre employés**

Votre organisation a-t-elle déjà réalisé un projet de modernisation à un autre endroit? Dans l’affirmative, vous avez la chance d’avoir des employés qui sont passés par un projet de modernisation et qui travaillent dans un nouvel espace : ils pourront parler à leurs collègues de leur expérience et répondre à leurs questions. Vous pouvez également demander aux employés qui ont fait partie de l’équipe du projet de raconter ce qu’ils ont vécu et d’être là pour répondre aux questions plus techniques. S’il n’est pas possible de le faire en personne en raison de la distance, envisagez une séance virtuelle ou l’enregistrement d’une série de témoignages vidéo.

S’il s’agit du premier projet de modernisation de votre organisation, envisagez de lancer un appel aux employés qui ont peut-être déjà travaillé dans un ministère disposant de locaux modernes ou prenez contact avec les membres de la communauté de la gestion du changement en milieu de travail sur notre [**page GCconnex**](https://gcconnex.gc.ca/groups/about/28332343) pour voir si une personne liée à un ministère ou à un type de projet semblable pourrait contribuer. Vous pouvez également visiter la [**page GCpédia de témoignages sur le Milieu de travail GC**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC_t%C3%A9moignages) où vous trouverez des témoignages d’employés.

L’organisation d’une séance virtuelle « Discussion sur le MTAA » (inspirée du format de l’émission « Inside the Actor’s Studio ») permet aux employés dont le milieu de travail a été modernisé de raconter à d’autres collègues du gouvernement du Canada leur expérience de préparation à la transition et de donner leurs impressions sur leur nouveau milieu de travail axé sur les activités. Voici quelques modèles pour vous aider à organiser une séance :

[**TÉLÉCHARGER TOUT**](https://wiki.gccollab.ca/images/4/46/Inside_the_ABW_studio_Package_FR.zip) Zip 1348KB

Télécharger le [**MODÈLE de courriel initial d’invitation à envoyer aux employés**](https://wiki.gccollab.ca/images/6/69/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-Initial_EMAIL_invite_FR.docx) document word 127KB

Télécharger le [**MODÈLE de courriel à envoyer aux employés pour l’ordre du jour de la séance et les directives**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e8/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-Agenda_and_instructions_EMAIL_FR.docx) document word 37KB

Télécharger le [**MODÈLE de présentation PowerPoint à utiliser le jour de la séance**](https://wiki.gccollab.ca/images/9/91/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-PPT_FR.pptx) document powerpoint 1029KB

Télécharger le [**MODÈLE de plan d’animation à utiliser le jour de la séance**](https://wiki.gccollab.ca/images/b/b1/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-ADMIN_Facilitation_plan_FR.docx) document word 132KB

Télécharger le [**MODÈLE de notes d’allocution à utiliser le jour de la séance**](https://wiki.gccollab.ca/images/6/69/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-ADMIN_Speaking_points_FR.docx) document word 133KB

**Groupes d’experts**

Il existe autant de types d’experts que de sujets que vous pouvez envisager de présenter aux employés. Soyez créatifs; les possibilités sont nombreuses de nouer un dialogue avec les employés et de faire accepter le changement avec ce type d’événement. Voici quelques idées pour démarrer :

* choisissez des cadres bien placés au sein de votre organisation pour parler de la vision (le pourquoi) au cours d’une discussion informelle. Dites-leur de parler de leur parcours personnel, de leur expérience et de leurs objectifs;
* choisissez un sujet (par exemple, la santé et sécurité au travail) et demandez à des personnes de différents horizons d’en parler (par exemple, votre directeur des ressources humaines, un membre de la section locale du syndicat et un employé qui a travaillé dans un milieu de travail moderne);
* réunissez les membres de l’équipe de projet intégrée pour aborder des sujets intéressant les employés (par exemple, la numérisation avec le responsable de la gestion de l’information, le responsable des TI et un directeur d’un secteur ayant subi une transformation numérique);
* faites venir un conférencier ou un chercheur expert sur un sujet qui intéresse les employés (vous pouvez même en faire une série).

**Trousse de réunion**

Les gestionnaires doivent aider leurs employés à toutes les étapes du processus de modernisation du milieu de travail, et c’est la raison pour laquelle nous avons créé la trousse de réunion. Cet outil renferme les grandes lignes du rôle de gestionnaire au cours du processus de changement ainsi que les genres de réunions qu’ils pourraient souhaiter tenir, sans compter qu’on y trouve les principaux éléments communs à la plupart des projets de modernisation du milieu de travail, de même que des modèles destinés aux réunions et pour recueillir les commentaires des employés. Il est possible d’élaborer le contenu de cet outil en fonction de l’identité et des besoins particuliers de votre organisation.

[**Télécharger la trousse de réunion**](https://wiki.gccollab.ca/images/7/77/Meeting_in_a_Box_FR.docx)

###

### **Consultation**

Présentez les activités de consultation suivantes aux employés afin qu’ils puissent faire entendre *leur voix*! Les employés seront ravis de pouvoir participer au projet, de donner leur avis et de faire connaître leur point de vue.

**Sondage de consultation sur la conception du Milieu de travail GC (outil propre au projet)**

Dans le cadre du processus de conception pour votre Milieu de travail GC, un sondage de consultation sur la conception (géré par l’équipe de gestion du projet de SPAC) sera effectué pour recueillir des données de base concernant les exigences fonctionnelles de chacun, les activités réalisées, les modèles typiques d’interaction et de mobilité ainsi que les styles de travail et les préférences générales de la population interrogée.

Les données et les informations recueillies serviront à la conception du futur milieu de travail. Idéalement, le sondage est envoyé à l’ensemble de la population qui sera touchée par la modernisation du milieu de travail.

*Pour en savoir plus sur l’administration du sondage, veuillez communiquer avec votre gestionnaire de projet de SPAC.*

**[Consultez l’outil de consultation sur la conception](https://gccollab.ca/file/download/3730885)**

**Sondage sur le rendement du milieu de travail**

Le sondage permet de recueillir des données pour orienter l’évaluation du milieu de travail du point de vue des employés. Les employés sont interrogés sur l’importance des divers éléments et outils du milieu de travail pour savoir ce qu’ils en pensent et s’ils en sont satisfaits, sur l’incidence du milieu de travail sur la productivité et la collaboration, et sur leur satisfaction globale à l’égard du milieu de travail et d’autres sujets. On leur pose aussi des questions sur la façon dont le changement a été géré. Dans la mesure du possible, un sondage est effectué avant l’emménagement dans le nouveau milieu de travail afin de fournir un point de référence pour mesurer la qualité du milieu de travail. Un autre sondage peut avoir lieu après le déménagement dans le nouveau milieu de travail.

[**Visitez le site web du sondage sur le rendement du milieu de travail**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC/Ressources/Sondage_sur_le_rendement_du_milieu_de_travail)

*Pour en savoir plus sur la manière dont le sondage peut être administré pour votre projet, veuillez envoyer un courriel à* ***la boîte aux lettres générique du Milieu de travail GC****.*

**Questionnaire et tableau des résultats d’évaluation du changement ADKAR**

Vous pouvez utiliser le questionnaire sur une base régulière pour évaluer l’adoption du changement et modifier votre stratégie et vos plans en conséquence. Comme la collecte des données est manuelle, le questionnaire s’adresse à des représentants (pas plus de 30 personnes) qui peuvent répondre pour un groupe de personnes plutôt qu’à l’ensemble des employés. Si vous prévoyez l’envoyer à tous les employés, vous devriez envoyer le premier document (le questionnaire) par voie électronique, puis saisir les résultats dans le deuxième document (le tableau des résultats) conformément aux instructions dans ce même document.

[**Télécharger l'outil d’évaluation du changement ADKAR**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e6/Tool_3_-_ADKAR_Change-o-meter_FR.zip)

### **Participation**

Vous pouvez faire participer activement les employés au processus décisionnel pour éveiller l’intérêt. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d’activités permettant aux employés d’influencer les résultats d’un projet, de contribuer au changement ou de participer à des activités clés tout en s’amusant.

**Note :** cliquez sur le bouton ci-dessous pour voir et télécharger le PDF.



[**Télécharger le PDF**](https://wiki.gccollab.ca/images/d/d1/Engagement_activities_infographic-FR.pdf)

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes sur ce sujet.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28730163)

## **Formation**

### **Trousses d’outils**

**Trousse du gestionnaire**

Dans le cadre d’un projet de modernisation du milieu de travail, le gestionnaire doit faire plus que ses tâches courantes. Il a un rôle crucial à jouer dans l’adoption du changement par les employés et dans la réussite du projet. Mais avant qu’il puisse guider ses employés durant la transition, il doit s’y préparer lui-même. Cette trousse fournit au gestionnaire les outils dont il a besoin pour se préparer à la modernisation du milieu de travail.

[**Télécharger la trousse du gestionnaire**](https://wiki.gccollab.ca/images/0/0c/Managers_toolkit_FR.docx)

Autres outils :

* [**Trousse de reunion**](https://wiki.gccollab.ca/images/7/77/Meeting_in_a_Box_FR.docx)

**Trousse de la haute direction**

Les cadres et les hauts dirigeants jouent un rôle essentiel en période de changement. L’organisation attend de ses dirigeants qu’ils soient des acteurs de changement et qu’ils soient capables d’expliquer les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire. Les hauts dirigeants ont l’autorité et la crédibilité nécessaires à la réussite du changement.

[**Télécharger la trousse de la haute direction**](https://wiki.gccollab.ca/images/b/b5/Leadership_toolkit_FR.docx)

Autres outils :

* [**Guide du parrain – Rôles et responsabilités**](https://wiki.gccollab.ca/images/5/5d/Sponsor_Guide-Roles_and_Responsibilities_FR.pptx)

**Trousse de l’agent du changement**

L’agent du changement joue un rôle important et influent. Ses collègues se tourneront vers lui pour mieux comprendre le changement et ses conséquences sur eux. Ses tâches principales consistent à collaborer activement avec les employés, à promouvoir le soutien, à susciter l’intérêt pour le changement et à communiquer les dernières nouvelles à cet égard.

[**Télécharger la trousse de l'agent du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/3/3a/Change_Agent_toolkit_FR.docx)

### **Ateliers**

**Atelier sur le MTAA**

Le gestionnaire du changement facilite l’atelier sur le milieu de travail axé sur les activités (MTAA) dans le cadre d’un projet de modernisation du milieu de travail. Cet atelier peut être donné en personne ou de façon virtuelle, il fournit aux employés l’information nécessaire pour travailler efficacement dans un MTAA et les dote des compétences dont ils ont besoin pour développer de nouvelles méthodes de travail.

[**Télécharger l'atelier sur le MTAA**](https://wiki.gccollab.ca/images/8/82/Atelier_sur_le_MTAA.zip)



# **Mesurer**

**Objectifs**

* Analyser les indicateurs de gestion du changement.
* Surveiller l’adoption par les employés du milieu de travail modernisé et des nouvelles méthodes de travail.
* Soutenir le changement en renforçant les nouveaux comportements, en comblant les lacunes et en brisant la résistance.

## **Mesures et indicateurs**

Pendant la phase de planification, vous avez établi des indicateurs de rendement de la gestion du changement et une méthode de mesure de la réussite du projet avec l’équipe de projet intégré de modernisation du milieu de travail. Vous avez défini les indicateurs les plus importants et établi une cadence pour la collecte et l’examen des données. Maintenant, vous pouvez utiliser ces données pour évaluer, déterminer et mesurer la réussite. Puisque les changements dans un projet de modernisation du milieu de travail découlent de divers éléments (GI, TI, sécurité, SST, espace, nouveaux comportements, etc.), plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour surveiller des résultats particuliers et fournir de précieux renseignements à l’équipe de gestion du changement. Cette rétroaction peut également montrer à la haute direction que la gestion des employés dans le cadre d’un projet de modernisation du milieu de travail n’est pas un exercice ponctuel; c’est un long processus qui exige une amélioration continue.

Au moment de recueillir des données, trois éléments permettent de mesurer l’efficacité:

1. Rendement organisationnel (projet) – défini par l’équipe de projet
2. Rendement individuel (personnes) – défini par l’équipe de projet
3. Rendement de la gestion du changement (programme) – défini par l’équipe de gestion du changement

Les indicateurs définis par l’équipe de GC doivent permettre de mesurer la manière dont les employés adoptent leur milieu de travail modernisé et s’y adaptent (personnes) et et l'efficacité globale de la gestion du changement (programme). À l’inverse, les indicateurs définis par l’équipe de projet sont davantage axés sur la mesure du succès du milieu de travail comme tel (projet). Lorsque les indicateurs GC complètent les indicateurs GP, des informations intéressantes peuvent être tirées pour déterminer la réussite globale du projet. Il est essentiel de voir ce lien et les interdépendances afin de mettre en évidence la valeur du changement. La mesure du succès du milieu de travail modernisé et de l’adoption des nouvelles méthodes de travail par les employés déterminera le taux de réussite global du projet. À titre d’exemple, si tous les employés disposent de WebEx pour améliorer les possibilités de mobilité (paramètre de GP), alors tous les employés devraient avoir reçu une formation appropriée sur ce nouvel outil (paramètre de GC). Si les employés savent comment utiliser le nouvel outil, ils devraient accroître leurs compétences à être mobile, ce qui montre l’interrelation entre un outil très utilisé et un rendement du capital investi plus élevé.

### **Rendement organisationnel (projet)**

Pour mesurer avec succès le rendement organisationnel, il faut déterminer si le projet de modernisation du milieu de travail a donné les résultats escomptés. Autrement dit, il faut mesurer le succès du milieu de travail comme tel, des outils offerts et des processus en place. Posez-vous la question suivante : « *La transformation de l’organisation lui permet-elle d’atteindre les résultats escomptés?* »

Les mesures de rendement organisationnel sont généralement définies par l'équipe de projet. Par contre, il est important de travailler avec l'équipe de projet intégrée pour assurer l'alignement de ces mesures et des mesures individuelles (personnes) car elles devront être utilisées ensemble pour déterminer la réussite globale du projet.

Voir ci-dessous des mesures de rendement et des sources d’information qui peuvent être utilisées pour mesurer le rendement organisationnel.

| **Sources d’information** | **Mesures du rendement** |
| --- | --- |
| [**Suivi de rendement de la modernisation en milieu de travail**](https://wiki.gccollab.ca/images/9/9a/Workplace_modernization_performance_tracker_FR.docx)Sondages formels ou informels (p. ex. [**Sondage sur le rendement en milieu de travail – avant et après**](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC/Ressources/Sondage_sur_le_rendement_du_milieu_de_travail))Suivi des projetsOutils d’évaluation (p. ex. [**outil d’évaluation de l’état de préparation au changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/b/bb/Tool_2_-_Change_Readiness_Assessment_%28triangle%29_FR.xlsx))Étude de l’espace d’occupation (optimisation de l’espace d’un point de vue opérationnel)Consultations et [**rétroaction**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/ee/Feedback_Strategy_Options_FR.docx) par le biais de réunions d’équipe, de groupes de discussion, d’assemblées générales, etc. | Amélioration de processus d’affaireRespect du plan du projetIndicateurs de rendement clés du projetRespect de l’échéancierRapidité d’exécutionNombre de personnes utilisant l’espace (entrées/sorties)Ratio de places assises |

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28730123)

### **Rendement individuel (personnes)**

Le rendement individuel est un indicateur clé du taux de réussite global d’un projet puisque chaque personne est une unité de changement. Il est important de mesurer l’évolution de chaque personne tout au long de son parcours de changement et de vérifier où elle se situe dans le processus de changement et comment elle s’y adapte.

Pour bien mesurer le rendement individuel, vous devez vous concentrer sur les facteurs de rendement du capital investi suivants :

1. Rapidité de l’adoption : *À quelle vitesse les employés s’adaptent-ils au nouveau milieu de travail?*
2. Utilisation : *Combien d’employés utilisent l’espace de travail, les outils et les processus chaque jour?*
3. Compétence : *Dans quelle mesure les employés sont-ils capables d’adopter les nouveaux comportements requis pour utiliser l’espace de travail et les outils de manière adéquate et efficace?*

Voir ci-dessous des mesures de rendement et des sources d’information qui peuvent être utilisées pour mesurer le rendement individuel.

| **Sources d’information** | **Mesures du rendement** |
| --- | --- |
| [**Suivi de rendement de la modernisation en milieu de travail**](https://wiki.gccollab.ca/images/9/9a/Workplace_modernization_performance_tracker_FR.docx)Sondages formels ou informelsObservations (p. ex. les employés suivent-ils les règles?)Évaluations du rendementOutils d’évaluation (p. ex. [**Outil d’évaluation du changement ADKAR**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e6/Tool_3_-_ADKAR_Change-o-meter_FR.zip), etc.)Étude de l’espace d’occupation (façons d’utiliser l’espace et raisons connexes)Consultations et [**rétroaction**](https://wiki.gccollab.ca/images/e/ee/Feedback_Strategy_Options_FR.docx) par le biais de rencontres individuelles | Indicateurs d’adoptionRapports d’utilisationIndicateurs de compétenceMobilisation, approbation et participation des employésSensibilisation au changement et compréhension du changementRétroaction des employésProblèmes, non-conformités et erreurs consignésAppels au service de dépannage et demandes de soutienChangements de comportement observésRésultats de l’évaluation de l’état de préparation au projetRésultats du sondage sur la satisfaction des employés |

**[Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all%22%20%5Cl%20%2228730123)**

### **Rendement de la gestion du changement (programme)**

Pour mesurer adéquatement le rendement de la gestion du changement, il faut vérifier si les stratégies, les plans et les activités de gestion du changement ont facilité l’adoption du nouveau milieu de travail.

Voir ci-dessous des mesures de rendement et des sources d’information qui peuvent être utilisées pour mesurer le rendement de la gestion du changement.

| **Sources d’information** | **Mesures du rendement** |
| --- | --- |
| [**Suivi des activités de gestion du changement**](https://wiki.gccollab.ca/images/d/d9/CM_activity_tracker_template_FR.docx)Sondages formels ou informels[**Leçons apprises**](https://wiki.gccollab.ca/images/2/23/Lessons_Learned_Template_FR.docx) | Suivi des activités de gestion du changement menées conformément au planTaux de participation à la formationProduits et efficacité de communicationAmélioration du rendementActivités et préparation au changementRespect de l’échéancier |

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28730123)

## **Continuité du changement**

Le processus de gestion du changement se poursuit bien après l’établissement du nouveau milieu de travail. Afin que le changement dure dans le temps, il est essentiel de renforcer le changement après la fin du projet. Il faut mettre l’accent sur l’amélioration continue pour que le changement imprègne l’organisation et pour optimiser les avantages du changement. Pour bien comprendre le changement et la façon dont les employés le vivent, il est important d’utiliser plusieurs mécanismes différents pour recueillir leurs commentaires sur le changement. Posez-vous les questions ci-dessous pour vous aider à assurer la continuité du changement :

| Question | Réponse |
| --- | --- |
| Qui doit gérer la continuité du changement? | En tant que gestionnaire du changement, vous pouvez orchestrer les mesures appropriées dans le cadre de la stratégie de gestion du changement, mais les parties prenantes qui contribuent le plus à la continuité du changement sont les suivants :* *Hauts dirigeants* : toujours mobilisés, ils participent à la célébration du changement, montrent la voie à suivre, fournissent des ressources et sont les acteurs du changement.
* *Gestionnaires* : parmi les plus grands soutiens des employés. Leurs communications favorisent la rétroaction. Ils sont ouverts aux réactions et poursuivent la communication; ils font preuve de transparence.
* *Principaux secteurs habilitants* (GI, TI, Sécurité, Installations, SST, RH) : ils s’assurent que les nouveaux changements sont bien mis en œuvre et cherchent toujours à évaluer et à améliorer la situation.
* *Employés* : ils peuvent être de grands ambassadeurs et une source de soutien pour leurs collègues. Ils peuvent discuter du changement et partager les pratiques exemplaires avec leurs collègues, encourager les autres, fournir des témoignages et siéger à des comités visant à assurer la pérennité du nouveau milieu de travail ou participer à de nouveaux projets.
 |
| Quelles activités contribueraient à la continuité du changement? | * Mesurer le succès
* Poursuivre la communication
* Poursuivre la formation
* Créer des documents de référence
* Célébrer, récompenser et reconnaître
* Fournir des trousses d’accueil aux nouveaux employés, aux gestionnaires et aux hauts dirigeants
* Faire connaître les mécanismes de soutien
* Créer un comité du milieu de travail qui surveillera la pérennité du changement
 |
| Dans quelles circonstances faut-il ralentir les efforts de continuité? | * Résultats de projet atteints
* Adoption des nouvelles méthodes de travail par les employés
* Réduction du taux d’erreurs
* Questions peu fréquentes
* Lourdeur des processus, méthodes, outils et comportements antérieurs ou difficulté à les utiliser par rapport aux nouvelles méthodes de travail
* Satisfaction globale des employés
* Abandon des anciennes méthodes de travail par les employés
* Outils, processus, utilisation de l’espace et nouvelles méthodes de travail devenant la « nouvelle norme »
 |
| Pendant combien de temps faut-il assurer la continuité du changement après le projet? | * Au moins 12 à 24 mois de surveillance, de renforcement et de maintien, suivis d’une période d’amélioration continue et d’assurance de la pérennité
 |
| Quels sont les principaux obstacles à la pérennité du succès? | * Résistance maintenue après le projet
* Aucun effort ou investissement consacré au maintien des nouveaux comportements acquis durant la transition
* Manque de soutien et de mobilisation de la part de la haute direction à l’égard du nouveau milieu de travail
* Incapacité des gestionnaires du changement de conserver la dynamique interne
* Aucun mécanisme de rétroaction en place
* Aucune ressource affectée au soutien du nouveau milieu de travail
 |

**Gestion de la « nouvelle norme »**

Le changement est considéré comme réussi lorsqu’il devient la « nouvelle norme ». À ce stade, vous verrez votre rôle changer; vous ne serez plus chargé directement de l’ensemble du changement. La gouvernance du projet devra transférer la responsabilité du changement au groupe habilitant. L’équipe intégrée (GI, TI, Installations, Sécurité, SST et RH) établira de nouvelles méthodes de gestion de ses opérations en fonction du nouveau milieu de travail. À ce stade, votre objectif est d’assurer la pérennité de la transformation. En gardant à l’esprit la vision du milieu de travail qui a été établie au moment de la phase stratégique, posez-vous la question suivante : *Cette vision permettra-t-elle d’appuyer les futures décisions, itérations et améliorations qui toucheront le milieu de travail ou les nouvelles méthodes de travail?* La vision de l’organisation pour le milieu de travail doit évoluer en permanence pour s’harmoniser avec ses priorités. Utilisez le plan de communication et les outils élaborés durant la phase de mise en œuvre pour assurer une sensibilisation continue. Il faudrait poursuivre les ateliers et les séances de formation en fonction des besoins après le déménagement, les améliorer au fur et à mesure et les harmoniser avec la vision du milieu de travail.

Idéalement, un groupe de travail sur le milieu de travail sera créé pour que les nouveaux comportements et les nouvelles méthodes de travail soient conformes à la vision du milieu de travail. Le groupe de travail devrait renforcer le changement jusqu’à ce qu’il soit bien intégré à la culture. Il devrait également participer à la collecte de données sur le milieu de travail comme tel et sur la manière dont les employés évoluent et s’adaptent aux nouvelles méthodes de travail.

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28730123)

### **Gestion de la résistance**

Il est possible que certains employés continuent de résister après l’intégration du nouveau milieu de travail. Vous avez peut-être déjà élaboré une approche pour gérer la résistance au sein de votre organisation dans le cadre de votre stratégie de gestion du changement; vous pouvez toujours l’adopter et la modifier, au besoin.

N’oubliez pas que le renforcement des bons comportements crée un effet boule de neige. Lorsque le bon comportement des employés qui adoptent les nouvelles méthodes de travail est reconnu, il devient de plus en plus difficile pour les autres de résister au changement. À un moment donné, la résistance au changement finira par se transformer en acceptation. C’est ainsi que les petits changements, lorsqu’ils sont renforcés, font boule de neige et se transforment en grands changements.



Description de l’image:

En l'absence de sensibilisation et/ou de volonté, vous verrez ce qui suit : résistance accrue des employés, diminution de la productivité, plus haut taux de roulement, et retard dans la mise en oeuvre. En l'absence de connaissance et/ou de capacité, vous verrez ce qui suit : basse utilisation et usage incorrect des nouveaux processus et outils, impact élevé sur les clients et partenaires, et réduction soutenue de la productivité. En l'absence de renforcement, vous verrez ce qui suit : les employés reviendront aux vieilles façons de travailler et l'organisation créera un historique de changements mal gérés.

[**Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.**](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all#28730123)

## **Célébrez!**

L’important au moment de célébrer le nouveau milieu de travail, ce n’est pas de célébrer l’espace, l’esthétique des lieux ou sa fonctionnalité. Ce qui mérite d’être célébré, ce sont les employés et les grands progrès qu’ils ont réalisés ensemble. Mais n’attendez pas la fin du projet pour célébrer; il est bénéfique d’organiser des célébrations tout au long du parcours de transformation. Célébrer les premiers succès peut faire un grand bout de chemin!

Pratiques exemplaires :

* Présenter les progrès réalisés tout au long du projet. Surveiller la réalisation des grandes étapes et souligner les premiers succès, même les plus petits.
* Souligner le travail des groupes et des personnes qui ont contribué au succès du nouveau milieu de travail (p. ex. premiers utilisateurs d’une nouvelle technologie).
* Souligner des réalisations durant des réunions du personnel, des réunions d’équipe régulières et des assemblées générales (p. ex. premier anniversaire après-déménagement).
* Veiller à ce que les principales parties prenantes soient informées de ces réalisations et faire participer les gestionnaires aux activités de reconnaissance.
* Présenter des articles ou des extraits de médias aux employés.
* Souligner le travail d’équipe d’employés qui ont réussi à régler des problèmes particuliers grâce à la collaboration.

**[Cliquez ici pour obtenir du contenu supplémentaire provenant d’autres ministères et de ressources externes.](https://gcconnex.gc.ca/file/group/28332343/all%22%20%5Cl%20%2228730123)**



# **Glossaire**

| **Français** | **Anglais** |
| --- | --- |
| **agent du changement**Un agent du changement est une personne qui encourage et permet le changement au sein d'un groupe ou d'une organisation. Les principales tâches d'un agent du changement consistent à s'engager activement auprès des employés, à promouvoir le soutien et l'intérêt pour le projet, et à communiquer les dernières mises à jour. Il peut également faire office de communicateur entre l'équipe de projet/l'équipe du changement et les employés. Son rôle va au-delà de la communication de la vision du milieu de travail modernisé et des raisons qui la sous-tendent. En tant qu'employé subissant lui-même le changement, l'agent du changement fait partie intégrante de la sensibilisation de ses collègues. | **change agent**A change agent is someone who promotes and enables change to happen within any group or organization. A change agent's key tasks include actively engaging with employees, advocating support and interest for the project, and communicating the most current updates. They may also act as a two-way communicator between the project/change team and employees. His/her role goes beyond communicating the vision of the modernized workplace and the reasons behind it. As an employee undergoing the change himself/herself, the change agent is integral in spreading awareness amongst his/her colleagues. |
| **champion**Le champion conseille et soutient le parrain du projet dans la prise de décision, et occupe généralement un rôle de niveau exécutif (SMA, DG, etc., selon le cas). Le champion doit être un premier adopteur du changement, s'adapter rapidement et défendre le changement auprès des autres employés. En outre, le champion doit renforcer le moral des employés, faire participer les employés touchés par le changement et faire preuve des comportements souhaités. Le champion donne vie à la vision du changement. | **champion**The champion advises and supports the project sponsor in decision making, and usually occupies an executive level role (ADM, DG, etc., as applicable). The champion must be an early adopter of the change, adapting quickly and advocating to other employees for the change. In addition, the champion must build employee morale, engage employees affected by the change and demonstrate desired behaviours. The champion brings the change vision to life. |
| **équipe de gestion du changement**Le rôle de l'équipe de gestion du changement est de gérer le côté humain du changement. L'équipe de gestion du changement élabore des stratégies et des plans liés à la gestion du changement, puis les met en œuvre et mesure leur efficacité et leur réussite. Elle aide les employés à adopter les changements et fournit un soutien aux gestionnaires et à l'équipe de projet. | **change management team**The change management team’s role is to manage the people side of the change. The change management team develops change management related strategies and plans, and then implements them and measures their effectiveness and success. It assists employees in adopting the changes and provides support to managers and the project team. |
| **équipe de projet intégrée**L'équipe de projet intégrée de la modernisation du milieu de travail supervise et exécute la plupart des activités de modernisation du milieu de travail liées au projet, aux principaux secteurs habilitants (GI, TI, Sécurité, RH, SST, Installations), au programme de transformation, à la gestion du changement, etc. L'équipe veille à ce que le projet soit exécuté de manière intégrée et en temps voulu et à ce que la solution soit centrée sur l'utilisateur. | **integrated project team**The workplace modernization integrated project team oversees and executes most workplace modernization activities related to the project, key enabling sectors (IM, IT, Security, HR, OHS, Facilities), transformation program, change management, etc. The team ensures timely and integrated project delivery and a user-centric solution. |
| **gestion du changement en milieu de travail**La gestion du changement en milieu de travail est un processus qui permet de s'engager auprès des employés qui sont sur le point de vivre un changement dans le milieu de travail. Son but est d'aider les personnes touchées par le changement à être correctement équipées pour comprendre, participer et adopter le changement avec succès. | **workplace change management**Workplace change management is a process for engaging with employees who are about to experience workplace change. Its goal is to help the people impacted by the change be properly equipped to understand, participate in and adopt the change successfully. |
| **gestionnaire du changement**Un gestionnaire du changement joue un rôle clé pour s'assurer que le projet de modernisation du milieu de travail atteint ses objectifs dans les délais et le budget prévus en augmentant l'adoption et l'utilisation par les employés. Cette personne se concentre sur l'aspect humain du changement. Le gestionnaire du changement s'efforce de favoriser une adoption plus rapide, une meilleure utilisation finale et une meilleure maîtrise des changements qui ont un impact sur les employés. La principale responsabilité du gestionnaire du changement est de créer et de mettre en œuvre une stratégie et des plans de gestion du changement qui maximisent l'adoption et l'utilisation par les employés et minimisent la résistance. Les tâches principales peuvent inclure la direction d'une équipe de gestion du changement, l'accompagnement des cadres supérieurs pour qu'ils remplissent leur rôle de parrain ou de champion du projet, le soutien aux superviseurs et aux gestionnaires pour aider leurs employés à travers le changement, le soutien à l'équipe de projet, la réalisation d'analyses d'impact, l'évaluation de la préparation au changement, l'identification des principales parties prenantes, la direction des activités de gestion du changement, la coordination des activités de communication, de mobilisation et de formation, l'identification des résistances et l'aide à la gestion de ces résistances, la définition et la mesure du succès par le biais de mesures et le suivi des progrès du changement. | **change manager**A change manager plays a key role in ensuring the workplace modernization project meets its objectives on time and on budget by increasing employee adoption and usage. This person focuses on the people side of change. The change manager works to drive faster adoption, higher ultimate utilization of and proficiency with the changes that impact employees. The change manager's primary responsibility is to create and implement a change management strategy and plans that maximize employee adoption and usage and minimize resistance. Key tasks may include leading a change management team, coaching senior leaders to fulfill their role of project sponsor or champion, providing support to supervisors and managers to help their employees through the change, supporting the project team, conducting impact analyses, assessing change readiness, identifying key stakeholders, leading change management activities, coordinating communication, engagement and training activities, identifying resistance and providing assistance to manage that resistance, defining and measuring success throught metrics, and monitoring change progress. |
| **milieu de travail axé sur les activités (MTAA)**Le milieu de travail axé sur les activités (MTAA) est un environnement qui soutient une nouvelle façon de travailler et qui est basé sur le principe du travail axé sur les activité. | **activity-based workplace** Activity-based workplace is an environment that supports a new way of working and is based on the principle of activity-based working (ABW). |
| **Milieu de travail GC**Milieu de travail GC est le terme adopté par le gouvernement du Canada pour la modernisation du milieu de travail. Il est basé sur la mise en œuvre du travail axé sur les activités, qui est une méthode de travail offrant à tous les employés l'utilisation partagée de divers points de travail, leur permettant de choisir le cadre optimal pour accomplir leurs tâches et fonctions. Il optimise l'espace de bureau et repose sur les sept dimensions de la création d'un espace numérique flexible, sain, efficace, inclusif, collaboratif, écologique et technologiquement avancé. Un Milieu de travail GC est un lieu de travail moderne, efficace et inclusif qui répond aux besoins du personnel de la fonction publique et favorise un mode de travail flexible. | **GCworkplace**GCworkplace is the term adopted by the Government of Canada for workplace modernization. It is based on the implementation of activity-based working (ABW), which is a way of working that offers all employees shared use of a variety of workpoints, allowing them to choose the optimal setting to perform their tasks and functions. It optimizes office space and is based on the seven dimensions of creating a flexible, healthy, efficient, inclusive, collaborative, green and technologically advanced digital space. GCworkplace is a modern, efficient and inclusive workplace which responds to the public service workforce’s needs and supports a flexible way of working. |
| **Modèle ADKAR**Le modèle Prosci ADKAR® est un modèle de gestion du changement orienté vers un objectif qui guide le changement individuel et organisationnel. Créé par le fondateur de Prosci, Jeff Hiatt, ADKAR est un acronyme qui représente les cinq résultats tangibles et concrets que les gens doivent atteindre pour un changement durable : sensibilisation, volonté, connaissance, capacité et renforcement. En décrivant les objectifs et les résultats d'un changement réussi, le modèle ADKAR est un outil efficace pour planifier les activités de gestion du changement, équiper vos dirigeants pour faciliter le changement et soutenir vos employés tout au long du changement. | **ADKAR Model**The Prosci ADKAR® Model is a goal-oriented change management model that guides individual and organizational change. Created by Prosci founder Jeff Hiatt, ADKAR is an acronym that represents the five tangible and concrete outcomes that people need to achieve for lasting change: awareness, desire, knowledge, ability and reinforcement. By outlining the goals and outcomes of successful change, the ADKAR Model is an effective tool for planning change management activities, equipping your leaders facilitating change, and supporting your employees throughout the change. |
| **parrain du projet**Le rôle du parrain du projet est de participer activement et visiblement tout au long du projet, de constituer une coalition de parrainage avec ses pairs et les gestionnaires et de communiquer directement avec les employés. Ce rôle est généralement occupé par la personne qui est responsable du projet et qui a une influence sur les personnes qui mettent en œuvre le changement. Le parrain du projet a le pouvoir de fournir le financement, de résoudre les problèmes, d'approuver les principaux résultats et de fournir une orientation de haut niveau. Le parrain du projet a une vision claire, des objectifs identifiés et des résultats mesurables pour l'initiative de changement. | **project sponsor**The project sponsor’s role is to actively and visibly participate throughout the project, build a coalition of sponsorship with peers and managers and communicate directly with employees. This role is usually occupied by the person who is accountable for the project and who has influence on the individuals who implement the change. The project sponsor has the authority to provide the funding, resolve issues, approve major deliverables and provide high-level direction. The project sponsor has a clear vision, identified goals and measurable outcomes for the change initiative. |
| **programme de gestion du changement**Le programme de gestion du changement est l'ensemble des activités connexes conçues et gérées pour soutenir les employés dans le cadre du changement. C'est la somme de vos stratégies et de vos plans. | **change management program**The change management program is the group of related activities designed and managed to support employees through the change. It is the sum of your strategies and plans. |
| **stratégie de gestion du changement**Une stratégie de gestion du changement sert de point de départ aux organisations qui cherchent à introduire des changements sur dans le milieu de travail et qui veulent s'assurer que les impacts sur les employés sont gérés avec succès. Elle définit l'approche nécessaire pour gérer le changement compte tenu des caractéristiques uniques d'un projet. Elle comprend une compréhension des changements, une structure de soutien pour mettre en œuvre la stratégie, et une analyse des risques du changement et de la résistance potentielle au changement. | **change management strategy**A change management strategy serves as a launching point for organizations seeking to introduce workplace changes and wanting to ensure that the impacts on employees are managed successfully. It defines the approach needed to manage change given the unique characteristics of a project. It includes an understanding of the changes, a supporting structure to implement the strategy, and an analysis of the risks of the change and potential resistance to the change. |
| **travail axé sur les activités**Le travail axé sur les activités est un concept de design qui reconnaît que tout au long de la journée, les employés se livrent à de nombreuses activités différentes et qu'ils ont besoin et peuvent choisir différents types de cadres de travail pour s'adapter à ces activités. | **activity-based working (ABW)**Activity-based working (ABW) is a design concept that recognizes that through the course of any day, employees engage in many different activities and that they need and can choose different types of work settings to accommodate these activities. |

# **Liens rapides**

# **Général**

[Aperçu du Livret numérique de la G du C en milieu de travail](https://wiki.gccollab.ca/images/3/3c/CMPlaybook_at_a_glance-FR.pdf)

[Groupe de la communauté de pratique de la gestion du changement en milieu de travail sur GCconnex](https://gcconnex.gc.ca/groups/about/28332343)

[GCpédia du Milieu de travail GC](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC)

[GCconnex du Milieu de travail GC](https://gcconnex.gc.ca/file/group/177195/)

[Document de présentation sur le Milieu de travail GC](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/GCworkplace_presentation_material)

Boîte aux lettres générique du Milieu de travail GC

[Guide de transformation du Milieu de travail GC](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC/Guide_de_transformation)

[Page GCpédia sur cotravail GC](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/GCcoworking)

[Page GCpédia de témoignages sur le Milieu de travail GC](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/GCworkplace_testimonials)

[Sondage sur le rendement en milieu de travail](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC/Ressources/Sondage_sur_le_rendement_du_milieu_de_travail)

[Nuage de la gestion du changement](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Nuage_de_la_GC_du_milieu_de_travail_GC)

[Collection d’histoires de projet](http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/GCworkplace_Project_Story_Collection)

[Guide du parrainage ZIP](https://wiki.gccollab.ca/images/1/1a/Sponsorship_toolkit_FR.zip)

# **Élaborer une stratégie**

[Inventaire des changements et évaluation des répercussions](https://wiki.gccollab.ca/images/e/eb/Tool_1_-_Change_Inventory_and_Impact_Assessment_FR.xlsm)

[Évaluation de l’état de préparation au changement](https://wiki.gccollab.ca/images/b/bb/Tool_2_-_Change_Readiness_Assessment_%28triangle%29_FR.xlsx)

[Outil d’évaluation du changement ADKAR](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e6/Tool_3_-_ADKAR_Change-o-meter_FR.zip)

[Carte des intervenants](https://wiki.gccollab.ca/images/0/0b/Tool_4_-_Stakeholder_map_model_FR.docx)

[Guide d'évaluation du parrain et des champions, et outil d'évaluation du parrainage](https://wiki.gccollab.ca/images/6/69/Tool_5_-Sponsorship_assessment_FR.zip)

[Outil d’évaluation de l’état de préparation au projet](https://wiki.gccollab.ca/images/8/86/Project_Readiness_Assessment_Tool_FR.xlsx)

[Modèle de courriel « Avis d’intérêt »](https://wiki.gccollab.ca/images/2/26/%E2%80%9CNotice_of_interest%E2%80%9D_e-mail_template_BILINGUAL.docx)

[Embaucher un gestionnaire du changement à l’aide du groupe « Carrefour de carrière » sur GCconnex](https://wiki.gccollab.ca/images/2/27/Hiring_a_change_manager_through_the_Career_Marketplace_on_GCconnex.FR.docx)

[Modèle des 3R de l’équipe de gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/2/2e/STEP_3_-_Integrated_Team_3R_model-descriptions_and_working_document_FR.docx)

[Guide sur les rôles, les fonctions et les activités clés d’un gestionnaire du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/1/12/Role%2C_function_and_key_compentencies_of_a_change_management_practiontioner.FR.docx)

[Énoncé des travaux – modèle de ressource en gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/f/fe/STEP_3_-_Statement_of_Work_for_Workplace_Transformation_CM_Services_Template_FR.docx)

[Modèle de critères d’évaluation](https://wiki.gccollab.ca/images/e/ec/STEP_3_-_Evaluation_Criteria_for_Workplace_Transformation_CM_Services_Template_FR.docx)

[Modèle de stratégie de gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/0/00/STEP_4_-_Change_Management_Strategy_Template_FR.docx)

[Modèle de présentation de stratégie de gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/f/fa/STEP_4_-_Change_Management_Strategy_PPT_Template_FR.pptx)

# **Planifier**

[Modèle du plan intégré de gestion du changement/gestion de projet](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e6/001_Workplace_PM-CM_Integrated_Plan_-Template_FR.xlsx)

[Présentation de l'approche et du calendrier liés à la gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/a/ad/Workshop_1_CM_approach_and_timeline_presentation_FR.pptx)

[Modèle du plan de communication](https://wiki.gccollab.ca/images/9/98/002_WCM_Communication_Plan_Template_FR.docx)

[Modèle du plan de mobilisation](https://wiki.gccollab.ca/images/4/4b/003_WCM_Engagement_Plan_Template_FR.docx)

[Modèle du plan de formation](https://wiki.gccollab.ca/images/f/f5/004_WCM_Training_Plan_Template_FR.docx)

[Suivi de rendement de la modernisation en milieu de travail](https://wiki.gccollab.ca/images/9/9a/Workplace_modernization_performance_tracker_FR.docx)

[Feuille de route du parrainage](https://wiki.gccollab.ca/images/3/39/005_WCM_Sponsorship_roadmap_template_FR.docx)

[Suivi des activités de gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/d/d9/CM_activity_tracker_template_FR.docx)

# **Mettre en œuvre**

[Guide sur les premières activités de communication](https://wiki.gccollab.ca/images/3/38/Early_communications_guide_FR.docx) *(NOUVEAU!)*
[Modèle de première activité de mobilisation des employés](https://wiki.gccollab.ca/images/6/6c/First_engagement_activity_with_employees_template_FR.pptx) *(NOUVEAU!)*

[Modèle de page intranet](https://wiki.gccollab.ca/images/2/21/001_Intranet_Page_Template_FR.docx)

[Modèle de foire aux questions](https://wiki.gccollab.ca/images/c/c2/002_FAQ_Template_FR.docx)

[Tirer le meilleur parti de Milieu de travail GC](https://wiki.gccollab.ca/images/f/fa/ABW_-_Getting_the_most_out_of_GCworkplace_FR.docx)

[Fiche d’information – Travail axé sur les activités](https://wiki.gccollab.ca/images/5/5c/Fact_sheet_-_ABW_FR.docx)

[Fiche d’information – Numérique et collaboratif](https://wiki.gccollab.ca/images/2/2d/Fact_sheet_-_Digital_and_collaborative_FR.docx)

[Fiche d’information – Mobile et souple](https://wiki.gccollab.ca/images/f/fd/Fact_sheet_-_Mobile_and_flexible_FR.docx)

[Fiche d’information – Étiquette](https://wiki.gccollab.ca/images/1/11/Fact_sheet_-_Etiquette_FR.docx)

[Fiche d’information – Mieux-être](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e3/Fact_sheet_-_Well-being_FR.docx)

[Paquet complet Discussion sur le MTAA](https://wiki.gccollab.ca/images/4/46/Inside_the_ABW_studio_Package_FR.zip)

[MODÈLE de courriel initial d’invitation à envoyer aux employés](https://wiki.gccollab.ca/images/6/69/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-Initial_EMAIL_invite_FR.docx)

[MODÈLE de courriel à envoyer aux employés pour l’ordre du jour de la séance et les directives](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e8/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-Agenda_and_instructions_EMAIL_FR.docx)

[MODÈLE de présentation PowerPoint à utiliser le jour de la séance](https://wiki.gccollab.ca/images/9/91/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-PPT_FR.pptx)

[MODÈLE de plan d’animation à utiliser le jour de la séance](https://wiki.gccollab.ca/images/b/b1/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-ADMIN_Facilitation_plan_FR.docx)

[MODÈLE de notes d’allocution à utiliser le jour de la séance](https://wiki.gccollab.ca/images/6/69/TEMPLATE_Inside_the_ABW_studio-ADMIN_Speaking_points_FR.docx)

[Trousse de réunion](https://wiki.gccollab.ca/images/7/77/Meeting_in_a_Box_FR.docx)

[Outil d’évaluation du changement ADKAR](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e6/Tool_3_-_ADKAR_Change-o-meter_FR.zip)

[Trousse du gestionnaire](https://wiki.gccollab.ca/images/0/0c/Managers_toolkit_FR.docx)

[Trousse de la direction](https://wiki.gccollab.ca/images/b/b5/Leadership_toolkit_FR.docx)

[Guide du parrain – Rôles et responsabilités](https://wiki.gccollab.ca/images/5/5d/Sponsor_Guide-Roles_and_Responsibilities_FR.pptx)

[Trousse de l’agent de changement](https://wiki.gccollab.ca/images/3/3a/Change_Agent_toolkit_FR.docx)

[Questionnaire sur la capacité d’adaptation et la souplesse](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e7/QUIZ_Adaptability_and_flexibility_FR.docx)

[Questionnaire sur l’état de préparation au changement](https://wiki.gccollab.ca/images/7/74/QUIZ_Change_readiness_FR.docx)

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

[Mobilité au travail : Pratiques exemplaires](https://wiki.gccollab.ca/images/d/df/Being_mobile_-_best_practices_for_a_manager_FR.pptx)

[Gérer les réactions](https://wiki.gccollab.ca/images/4/4d/Managing_Reactions_to_Change_FR.docx)

[Gérer la résistance](https://wiki.gccollab.ca/images/2/20/Managing_Resistance_to_Change_FR.docx)

[Composer avec les questions difficiles](https://wiki.gccollab.ca/images/9/96/Dealing_with_difficult_questions_FR.docx)

[Promouvoir la résilience](https://wiki.gccollab.ca/images/6/6c/Promoting_Resilience_to_Change_FR.docx)

[Atelier sur le MTAA – Ensemble complet](https://wiki.gccollab.ca/images/8/82/Atelier_sur_le_MTAA.zip)

[A LIRE EN PREMIER Atelier sur le MTAA – Guide du facilitateur](https://wiki.gccollab.ca/images/2/25/A_LIRE_EN_PREMIER-Guide_du_facilitateur_FR.docx)

[Atelier sur le MTAA – Présentation PowerPoint](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e6/Presentation_PowerPoint-ABW_VIRTUAL_WORKSHOP_IN-A-BOX_FR.pptx)

[Atelier sur le MTAA – Feuille de travail (bilingue)](https://wiki.gccollab.ca/images/5/51/ABW_Workshop_-_Employee_worksheet_Bil.docx)

[Atelier sur le MTAA – Tableau de visualisation (PowerPoint bilingue)](https://wiki.gccollab.ca/images/a/ac/GCworkplace_workpoints_vision_board.Bil.pptx)

[Atelier sur le MTAA – Tableau de visualisation des points de travail du MTAA (Word)](https://wiki.gccollab.ca/images/6/65/GCworkplace_workpoints_vision_board_FR.docx)

[Atelier sur le MTAA – Carte de pointage](https://wiki.gccollab.ca/images/6/6e/ABW_Workshop_Score_card_FR.xlsx)

[Atelier sur le MTAA – Évaluation de l’atelier](https://wiki.gccollab.ca/images/8/86/Formulaire_evaluation_de_latelier.docx)

[Atelier sur le MTAA – feuille de travail Excel (facilitateur)](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e1/Feuille_de_travail_Excel_%28facilitateur%29.xlsx)

[Atelier sur le MTAA – feuille de travail Excel (participants)](https://wiki.gccollab.ca/images/e/ed/Feuille_de_travail_Excel_%28participants%29.xlsx)

# **Mesurer**

[Suivi de rendement de la modernisation en milieu de travail](https://wiki.gccollab.ca/images/9/9a/Workplace_modernization_performance_tracker_FR.docx)

[Évaluation de l’état de préparation au changement](https://wiki.gccollab.ca/images/b/bb/Tool_2_-_Change_Readiness_Assessment_%28triangle%29_FR.xlsx)

[Options de stratégie de rétroaction](https://wiki.gccollab.ca/images/e/ee/Feedback_Strategy_Options_FR.docx)

[Outil d’évaluation du changement ADKAR](https://wiki.gccollab.ca/images/e/e6/Tool_3_-_ADKAR_Change-o-meter_FR.zip)

[Suivi des activités de gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/d/d9/CM_activity_tracker_template_FR.docx)

[Modèle de leçons apprises](https://wiki.gccollab.ca/images/2/23/Lessons_Learned_Template_FR.docx)

# **ANNEXE**

## **Trousse de gestion du changement pour le retour en milieu de travail**

Cette trousse a été conçue pour aider le gestionnaire du changement ou l’équipe de projet à créer la meilleure expérience possible pour les employés pendant la planification du retour en milieu de travail (RMT). Elle propose une approche de gestion du changement axée sur le plan de RMT qui est en cours d’élaboration ou de mise en œuvre au sein de votre organisation.

Ce qui est inclus :

* [**Trousse de gestion du changement pour planifier le retour en milieu de travail**](https://wiki.gccollab.ca/images/3/33/RTW_change_management_toolkit_FR.pptx) (PPT 2.01 MB)
* Processus pour la création d’une approche axée sur les employés pour le RMT
* Exemples d’activités de communication, de mobilisation et de formation
* Liens vers les documents de référence
* [**Plan intégré de GP-GC pour le RMT – Répertoire des changements et évaluation des répercussions**](https://wiki.gccollab.ca/images/f/f3/RTW_PM-CM_Integrated_plan_-_Change_inventory_and_impact_assessment_FR.xlsx) (Excel 67.4 KB)

[**Télécharger la Trousse de gestion du changement pour le retour en milieu de travail**](https://wiki.gccollab.ca/images/a/a8/Return_to_the_workplace_change_management_toolkit_FR.zip) (ZIP 1.951KB)