****

**Programme de transformation du milieu de travail**

liste de vérification pour le maintien du changement

**VERSION 1**

**Date :** Décembre 2023

Liste de vérification pour le maintien du changement – Programme de transformation du milieu de travail

***À retirer avant l'envoi***

**Objectif :** La liste de vérification offre des activités ou éléments à prendre en compte selon un échéancier proposé que vous pouvez adapter selon vos besoins afin de soutenir l’adoption du milieu de travail par les employés et de créer une expérience employé positive durable

**Quand utiliser ce document :** À utiliser dès l’ouverture du milieu de travail

**À qui s’adresse ce document :** Gestionnaires du changement

La **version anglaise** de ce document est disponible ici : [Version ANG](https://gcdocs.gc.ca/tpsgc-pwgscdav/nodes/450128580/cc__)

# 1 à 6 semaines après l'occupation des lieux

Pendant les premières semaines où le personnel intégrera le milieu de travail, il est tout à fait normal que les employés aient besoin d’une période de transition pour qu’ils puissent définir leur propres habitudes et styles de travail afin de tirer parti du nouvel environnement. La période de temps nécessaire pour s’acclimater à cette transformation varie selon les individus et le modèle de travail en place dans l’organisation. Il est important de considérer ces éléments lors de vos interventions. Si vous observez qu’il y a un certain retour vers d’anciennes façons de faire ou une mise en place de mauvaises habitudes, il convient de préparer une intervention ou communication avec l’appui de la haute direction.

* Prévoyez du personnel membre du comité d’accueil, des intervenants clés et que les coordonnateurs du milieu de travail sont en poste pour les premières semaines d’ouverture. Déterminez un endroit accessible pour eux et assurez-vous que l’emplacement soit bien identifié pour qu’ils puissent répondre aux questions et résoudre les problèmes immédiats (objets perdus, problèmes technologiques, connectivité, impression, etc.) ou les problèmes imprévus qui nécessitent un suivi. La résolution rapide de ces problèmes tactiques contribuera grandement à la bonne volonté des employés et à assurer leur productivité immédiate.
* Incitez les membres de la direction à utiliser les nouveaux milieux de travail à des moments opportuns afin d’encourager les employés à l’adoption d’un modèle de travail axé sur les activités dans le cadre de leurs fonctions.
* Assurez-vous que des mécanismes de rétroaction soient en place afin que les employés puissent s’exprimer ou communiquer – Voir le [Guide de collection de la rétroaction des employés](https://wiki.gccollab.ca/images/5/57/WTP_-_Guide_to_collecting_employee_experience_feedback_FR.pptx) de l’activité 3.1 pour des suggestions de méthodes et mécanismes offerts afin d’obtenir de la rétroaction.
* Consultez les données, commentaires, questions ou rétroactions partagés par les utilisateurs afin de faire un constat de l’état de l’expérience employé dans ce nouvel environnement de travail.
* Partagez avec l'équipe de projet les données recueillies précédemment. Les données, idées, enjeux et commentaires partagés sur une base hebdomadaire permettront de faire un suivi et améliorer l’expérience des employés, le cas échéant/si nécessaire.
* Communiquez aux employés les résultats préliminaires de l’utilisation du nouvel environnement de travail et de certains éléments observés, selon les données recueillies au point précédent
* Traitez préalablement les éléments qui offrent le plus de résistance ou qui sont fréquemment soulevés. La résistance et le temps d'adaptation à un nouveau processus, outils ou comportements peuvent prendre un certain temps. Utilisez les méthodes de communications et de mobilisation en place au sein de votre organisation pour adresser ces éléments.
* Assurez la mise à jour de votre site intranet ou document « Questions fréquemment posées » selon les questions reçues.
* Publiez des communications de renforcement pour réitérer certaines façons de faire ou certaines informations qui semblent moins acquises selon les données recueillies et observations. Consultez les [communications de renforcement](https://wiki.gccollab.ca/images/b/bb/WTP_-_Reinforcement_communications_FR.docx) proposées à l’activité 3.2.

# 6 à 12 semaines après l’occupation des lieux

* Organisez des visites de familiarisation mensuelle ou selon le besoin avec les nouveaux employés. La présentation pour les visites guidées que vous avez possiblement développé en prévision de l’ouverture du milieu de travail peut être utilisée à nouveau. Sinon, vous pouvez consulter le [gabarit de présentation pour les visites](https://wiki.gccollab.ca/images/f/f2/WTP_-_Tours_of_the_new_workspace_FR.pptx) de l’activité 2.10. Collaborer avec votre réseau d’agents du changement pour cette activité.
* Coordonnez la continuation de séances de formation sur ses éléments démontrant une certaine incompréhension selon les questions fréquemment reçues. L’éducation peut se faire aussi par d’autres moyens tels des guides fournis dans des salles pour l’utilisation de certains équipements technologiques, infolettres ou documents plus détaillés sur votre site intranet.
* Rencontrez le réseau d’agents du changement afin d’évaluer l’’adoption du nouveau milieu de travail par leur secteur respectif. Vous pouvez vous inspirer du [questionnaire de suivi de la gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/1/1a/WTP_-_CM_Monitoring_Questionnaire_EN.xlsx) pour animer la discussion et être au fait de l’état d’avancement de l’intégration au nouveau milieu de travail. Le [Guide de collection de la rétroaction des employés](https://wiki.gccollab.ca/images/5/57/WTP_-_Guide_to_collecting_employee_experience_feedback_FR.pptx) de l’Activité 3.1 vous sera aussi utile pour discuter de la rétroaction reçue depuis l’ouverture.
* Publiez des communications de renforcement pour réitérer certaines façons de faire ou certaines informations qui semblent moins acquises selon les données et observations recueillis. Consultez les [communications de renforcement](https://wiki.gccollab.ca/images/b/bb/WTP_-_Reinforcement_communications_FR.docx) proposées à l’activité 3.2.

# 12 semaines et plus après l’occupation des lieux

* Publiez des communications de renforcement de type « Saviez-vous », infolettre, blogue, etc., pour réitérer la vision ou certains concepts clés du milieu de travail axé sur les activités.
* Avec votre équipe projet, réévaluez l’efficacité de l’affichage et l’orientation puis ajustez au besoin afin d’améliorer l’expérience employé.
* Avec votre équipe projet, réévaluez l’utilisation du mobilier s’il y a lieu dans le but d’améliorer l’expérience employé. Vous pouvez évaluer leur utilisation, leur emplacement, leur efficacité et si les employés savent comment les utiliser à leur pleine capacité.
* Rencontrez le comité des gestionnaires en place afin d’obtenir de la rétroaction sur les trois derniers mois, répondre à des questions et les outiller au besoin. Des rencontres subséquentes peuvent être organisées pour maintenir un bon partenariat.
* Selon les mécanismes de rétroactions qui ont été établis préalablement, planifiez de prendre le pouls des employés quant à leur satisfaction, compétences et adoption du milieu de travail afin d’observer les tendances. Afin d’avoir un bon indice de référence, assurez-vous de poser les mêmes questions à quelques reprises ce qui vous aidera à observer les tendances. Le document de l’activité 3.1 vous sera aussi utile pour discuter de la rétroaction reçue depuis l’ouverture et analyser les résultats. Ces résultats pourront vous fournir des indications sur la manière d'adapter les méthodes et les outils de communication à des groupes et à des problématiques spécifiques. Utilisez les informations obtenues pour affiner vos principaux messages et pour élaborer des messages continus dans le cadre du plan de communication complet.
* Rencontrez le réseau d’agents du changement afin d’évaluer l’état d’adoption du nouveau milieu de travail par leur secteur respectif. Vous pouvez vous inspirer du [questionnaire de suivi de la gestion du changement](https://wiki.gccollab.ca/images/1/1a/WTP_-_CM_Monitoring_Questionnaire_EN.xlsx) pour animer la discussion et être au fait de l’état d’avancement de l’intégration au nouveau milieu de travail.
* Rencontrez le réseau des agents de changements afin de définir comment leur rôle pourrait être appelé à se transformer vers un comité de maintien du changement. Vous pouvez consulter l’Activité 1.5 de l’établissement d’un réseau d’agents de changement pour définir votre approche.
* Assurez la mise en place d’une série de témoignages en ligne sur l’adoption du milieu de travail pour tirer profit du nouvel espace. Des représentants de diverses communautés peuvent discuter de la manière dont ils ont vécu le changement, les défis rencontrés, partager les meilleures pratiques mise en place avec leur équipe et collègues, encourager les autres, etc.

# Accueillir les nouveaux employés

N'oubliez pas que de nouveaux employés intégreront l'organisation et que certains d'entre eux n'ont peut-être jamais travaillé dans un tel environnement de travail. Voici une liste d'activités recommandées qui devraient être envisagées par votre organisation pour soutenir leur intégration. Il se peut que vous deviez engager des discussions avec certains de vos partenaires clés (représentants de l'informatique, des ressources humaines, de la sécurité et de la santé et de la sécurité au travail) afin de vous assurer que les documents, les formations ou les processus correspondent à cette nouvelle méthode de travail.

* Incluez dans le dossier d’accueil de l’employé, la boîte à outils pour les employés et le guide de visite virtuelle que vous avez peut-être créé ultérieurement.
* Fournissez aux gestionnaires de ces nouveaux employés, des messages clés qu'ils peuvent transmettre à leurs nouveaux employés pour leur expliquer ce nouvel environnement de travail.
* Organisez et facilitez des visites de familiarisation mensuelle ou selon le besoin avec les nouveaux employés. La présentation pour les visites guidées que vous avez possiblement développé en prévision de l’ouverture du milieu de travail peut être utilisée à nouveau. Sinon, vous pouvez consulter l’activité 2.10 [Présentation pour les visites guidées](https://wiki.gccollab.ca/images/f/f2/WTP_-_Tours_of_the_new_workspace_FR.pptx). N’hésitez pas à collaborer avec votre réseau d’agents du changement ou vos coordonnateurs du milieu de travail dans la gestion de cette activité.

# L'évolution des rôles de l'équipe de projet

Une fois que l’ouverture du milieu de travail est achevée/terminée, les rôle et fonctions qui étaient directement liés à la livraison de ce projet et au soutien des personnes se transformeront quelques peu. Les environnements de travail d’aujourd’hui sont en constante évolution. Des changements ou ajustements aurons toujours lieu, Il est donc important que les organisations deviennent de plus en plus agiles afin d’adapter certaines méthodes de travail ou l’espace selon certains contextes environnementaux, modèles de travail ou l’utilisation optimale des espaces. L’expérience employé à travers ceci est tout aussi importante et devrait d’ailleurs devenir le point d’ancrage et de départ au développement des futurs stratégies et changements à apporter.

## Parrain de projet

Le rôle de parrain de projet s’estompe quelques mois après l’emménagement de l’espace. Tout d'abord, il devra évidemment rendre des comptes et rapporter au sein de sa gouvernance l’adoption et le succès du projet. Il doit aussi s’assurer que le milieu de travail livré correspond à la vision préalablement établie et répond aux objectifs stratégiques établis. Suite à la rétroaction reçue au moyen des différents mécanismes en place, il devra s’assurer de remédier à certaines contraintes ou enjeux afin d’améliorer les déficiences tant au niveau de l’espace, de l’utilisation de celle-ci et des autres éléments relevant des secteurs habilitants.

## Parrain exécutif

Alors que le rôle du parrain de projet s’estompe dans les mois suivant l’achèvement du projet, le rôle du parrain exécutif reste primordial pour la mise en œuvre de certaines activités de soutien autant en lien avec la mobilisation des employés qu’à la participation à des assemblées, célébrations, etc. Le parrain exécutif doit donner l’exemple, s’approprier le changement en plus de soutenir et communiquer la vision préalablement établie par ses faits et gestes. Des interventions pourraient être requises en cas de résistance majeure.

## Réseau d’agents du changement

Les agents du changement peuvent soutenir les activités de mobilisation après l’emménagement ainsi que collecter des renseignements et de la rétroaction de leur secteur respectif ainsi qu’examiner les éléments qui offrent plus de résistance tout en participant aux pistes de solutions.

Nous recommandons que le réseau d’agents du changement puisse évoluer en comité de maintien du changement . Leur rôle visera alors à soutenir et à assurer la continuation de l’adoption du milieu de travail, ainsi que de transmettre leurs observations sur le terrain à l’organisation, tel qu’ils le faisaient dans leur rôle précédent. Cette communauté d’ambassadeurs devrait toujours être consultée et mobilisée pour des changements ou améliorations à apporter.

## Gestionnaires

Les gestionnaires du personnel continuent à jouer un rôle essentiel dans l’adoption du milieu de travail par les employés ainsi que dans l’orientation et le soutien des membres de l'équipe. Les compétences clés d’un gestionnaire, comme la communication, l’encadrement, l’accompagnement et la mobilisation, sont primordiales pour préserver le succès. Ils seront des collaborateurs et partenaires clés dans la rétroaction et l’ajustement requis pour tous les piliers de la transformation. Si des changements sont apportés à long terme, la communauté des gestionnaires devrait toujours être avisée et outillée préalablement afin qu’ils soient mieux équipés pour soutenir leurs équipes à l’égard d’ajustements ou changements à venir.

## Équipe projet et de gestion des locaux

L‘équipe intégrée (GI, TI, installations, sécurité, SST et RH) mettra en place de nouvelles méthodes de gestion de ses activités spécifiques sur la base du nouveau milieu de travail transformé. Ils devront s’approprier ces changements et continuer à travailler conjointement pour maintenir la solution intégrante offerte en plus de veiller à mettre en œuvre une expérience optimale pour l'employé. L'équipe chargée des locaux veillera à ce que les récents changements apportés à l'espace de travail soient bien mis en œuvre et cherchera en permanence des moyens de les revoir, de les améliorer et de les gérer différemment.

## Gestionnaire du changement

Une fois que les différents secteurs habilitants se sont approprié les changements relevant de leurs secteurs d’activités et qu’ils veillent à maintenir l’expérience employé la plus concluante, le rôle de gestionnaire du changement migrera vers un rôle d’amélioration continue de l’expérience employé et assurera le maintien des changements mis en place au cours des derniers mois. Il y a toujours place à effectuer du renforcement et des changements ou nouveautés seront constamment apportés à l’espace, à l’utilisation de celui-ci, à l’intégration de nouveaux outils de sorte que la solution intégrante sera en constante évolution. Le contexte technologique, environnemental et des affaires nécessite que les équipes des services immobiliers soient agiles et ceci veut certainement dire de développer et adapter des plans de communication, de mobilisation et de formation de façon continue.

La vision de l’organisation pour le milieu de travail évoluera en permanence pour s’harmoniser avec ses priorités. Les plans de communication et outils élaborés pendant la mise en œuvre du projet peuvent facilement être réutilisés pour assurer une sensibilisation continue. Il faut 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 ou un réseau d’ambassadeurs du 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 et sur la manière dont les employés évoluent et s’adaptent aux nouvelles méthodes de travail.

## Coordonnateurs du milieu de travail

Ce nouveau rôle établi au cours de la mise en œuvre du projet est crucial pour une bonne gestion de l'espace de travail, l'expérience des employés et le maintien du changement. Les coordonnateurs du milieu de travail appuient les employés et les aide à s'orienter dans le milieu de travail. C’est-à-dire qu’ils :

* fournissent une assistance technique de base en informatique;
* fournissent du soutien quant à l’utilisation du système de réservation;
* assurent les communications dans le milieu de travail;
* veillent à la santé et à la sécurité au travail pour répondre aux exigences de l’immeuble;
* assurent la liaison avec les experts en matière de gestion des locaux ou pour tout problème lié au mobilier et à l'équipement;
* veillent à ce que l’expérience en tant qu'employé soit positive.

Les coordinateurs du milieu de travail surveillent également leur espace pour s'assurer qu'il est utilisé à pleine capacité. Ils rendent compte du nombre de personnes qui utilisent les espaces, de la manière dont elles les utilisent et de l'expérience des employés dans le milieu de travail.