



Au service du  
**GOUVERNEMENT,**  
au service des  
**CANADIENS.**



Services immobiliers

## Gestion du changement pour la transformation du milieu de travail

Aperçu de l'approche, des outils et des techniques pour soutenir les organisations et le succès de leurs employés par la transformation de leur milieu de travail

SI

Suesan Danesh, Solutions en milieu de travail  
Forum de l'IBIC 2017 sur le milieu de travail  
Avril 2017



Gouvernement  
du Canada

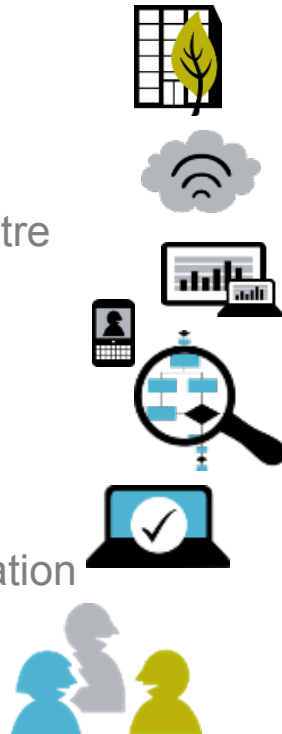
Government  
of Canada

Canada

# La nature du changement en milieu de travail

- La transformation du milieu de travail au gouvernement du Canada représente un **changement significatif** dans bon nombre des nombreux secteurs clés d'habilitation de notre milieu de travail, incluant les suivants mais sans s'y limiter :

- La conception de nos espaces de travail – flexibilité et choix, axée sur l'être humain et le « MIEUX-ÊTRE ».
- La technologie que nous utilisons – la mobilité étant la caractéristique commune clé.
- Les processus qui appuient notre travail – du support papier au support numérique.
- La culture de nos organisations – fondée sur la confiance et l'autonomisation des employés; innovante et axée sur les résultats.
- Le comportement des employés – autonome, collaborateur, engagé et concentré sur les connaissances reliées au travail.



# L'intégration comme une clé du succès

Pour que la transformation du milieu de travail soit fructueuse, tous les outils habilitants du milieu de travail moderne doivent être intégrés à l'activité de transformation.

1. Il est essentiel d'atteindre un niveau cible de maturité en technologie de l'information, en gestion de l'information, en ressources humaines, en sécurité, en santé et sécurité au travail et en gestion des personnes allant dans le même sens que la vision.
2. Un plan de transformation du milieu de travail doit inclure le comblement des lacunes où le niveau de maturité nécessaire à la réussite n'a pas été atteint dans l'un ou l'autre des secteurs clés d'habilitation.
3. Ce plan intégré comprend les projets de mise en œuvre des changements dans les domaines clés ainsi que la « transition » à un nouveau milieu de travail dont les échéances doivent être prises en compte et harmonisées. Les ministères doivent répartir l'effort et les ressources nécessaires pour atteindre les cibles de maturité. Ces cibles sont essentielles pour que le rendement du milieu de travail s'aligne avec sa conception. Elles aident aussi l'organisation et ses employés à comprendre la raison derrière le changement et ses avantages.



*Pourquoi l'intégration est-elle importante pour la gestion du changement?*

*Les employés voient le milieu de travail comme un endroit (locaux, outils et processus) où ils appliquent leurs connaissances et leurs compétences pour obtenir les résultats escomptés. . Si l'on fait voir que ces éléments font partie intégrante du changement dans le milieu de travail, il devient plus facile pour les employés d'adopter le changement et de donner leur appui.*

# Pourquoi la « gestion du changement »?

Parce que nous voulons que le changement soit couronné de succès pour nos employés.



- La gestion de projets ne suffit pas à garantir la réussite. Elle met l'accent sur la réalisation du projet dans les délais prévus, dans le respect du budget fixé ainsi que sur la mise en œuvre structurelle et tactique du changement.
- La gestion du changement aborde le côté humain du changement, comme le nombre d'ordinateurs mis à jour (aspect tactique) en comparaison avec le nombre d'utilisateurs compétents (aspect humain).
- Il existe un lien reconnu entre les projets qui atteignent ou dépassent leurs objectifs et la mesure dans laquelle leur programme de gestion du changement s'est avéré efficace.

***Gestion du changement = maximiser les avantages des projets de changement***

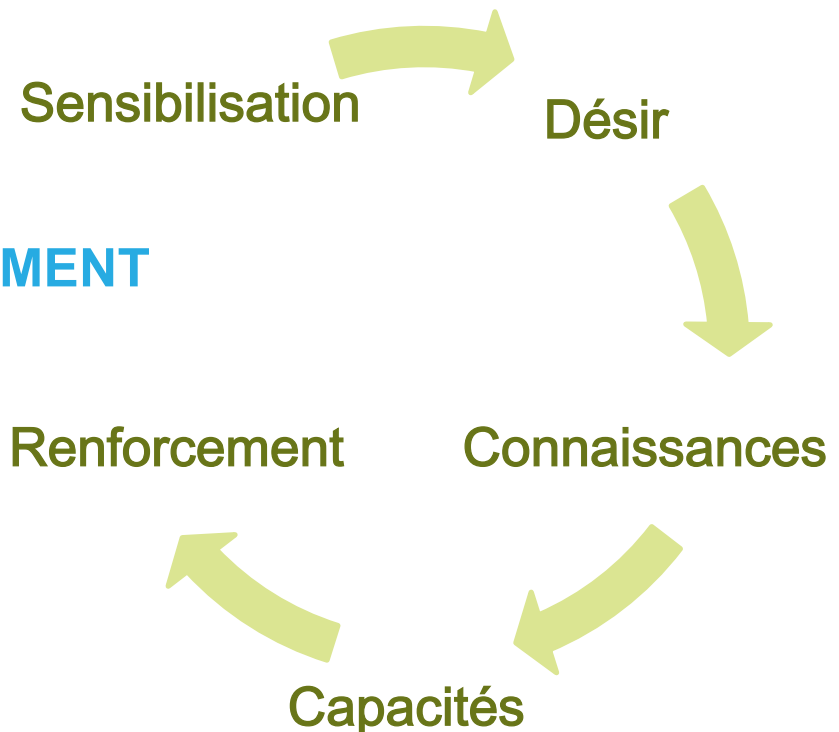
# En quoi consiste la gestion du changement?

Il s'agit de développer le modèle SDCCR chez les personnes qui participent au changement ou qui sont touchées par celui-ci

SDCCR doit être mis en application pour favoriser la réussite du changement.

La stratégie et les activités de la gestion du changement visent à garantir que SDCCR est intégré à toutes les étapes de l'exécution du projet, et pas seulement au début ou à la fin.

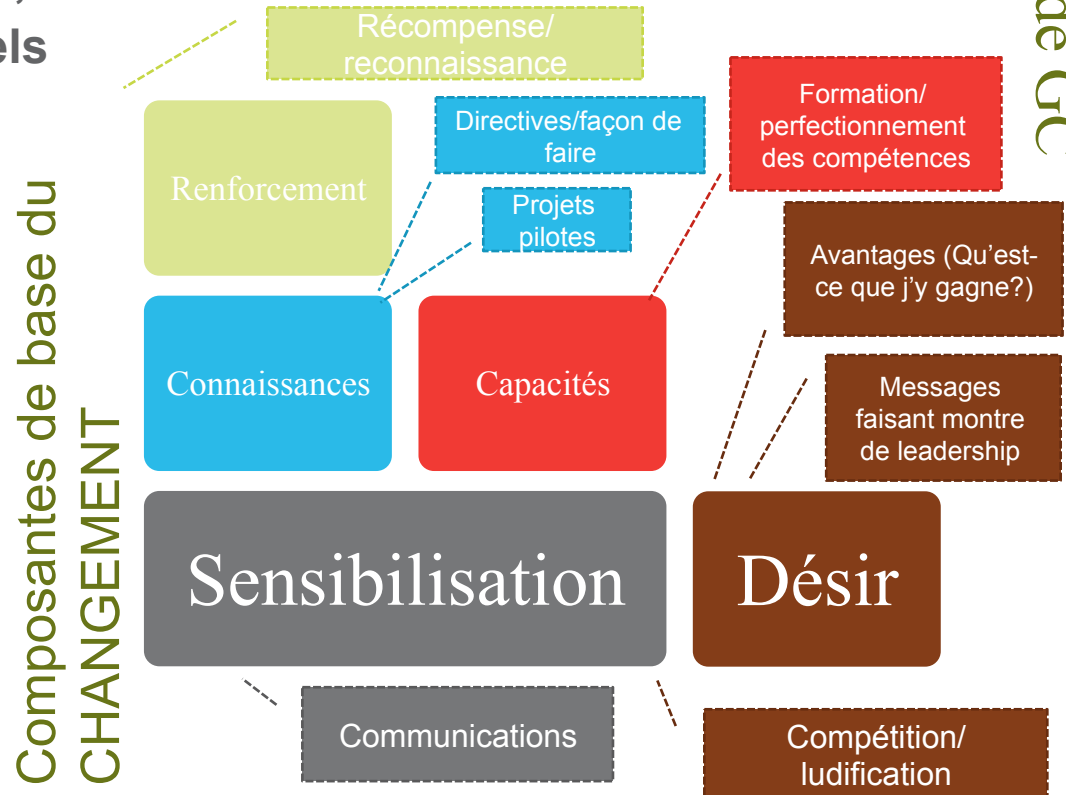
## CHANGEMENT



# Outils de gestion du changement

Pour bâtir chaque composante, il vous faut un ensemble d'outils. Quels pourraient être ces outils?

- Comment réussissez-vous à sensibiliser les gens?
- Comment pourriez-vous susciter le désir d'aller chercher quelque chose de nouveau? Comment motivez-vous les gens pour qu'ils participent?
- Qu'en est-il des connaissances? Comment les gens savent-ils comment faire quelque chose?
- Comment pouvez-vous acquérir une nouvelle capacité ou compétence?
- Comment pouvons-nous renforcer le changement?



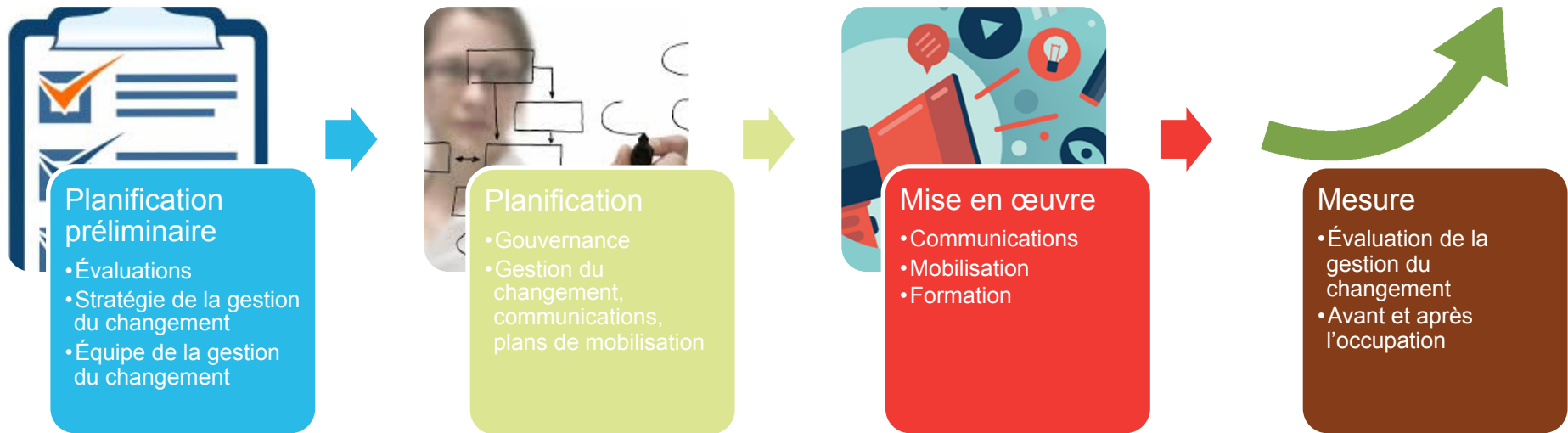
# Gérer le changement dans le milieu de travail

## Cinq principaux éléments



1. **Vision** : Articulation claire d'une vision pour le milieu de travail qui va dans le même sens que la vision de l'organisation et les avantages pour celle-ci\*\*.
2. **Leadership** : Démonstration d'un leadership actif et visible (champions et ambassadeurs) appuyant la vision et les aspects du changement tout au long de la durée de vie de l'initiative de changement.
3. **Mobilisation** : Mobilisation des employés au moyen d'activités, de consultations utiles et de discussions à tous les niveaux à propos des enjeux les plus importants.
4. **Gestionnaires en tant qu'agents de changement** : Habilitation et outillage des gestionnaires et des superviseurs pour supporter leurs employés tout au long du changement.
5. **Expérience** : Création de possibilités pour les employés afin qu'ils puissent vivre le changement par l'entremise de projets pilotes, d'activités d'exploration et de démonstrations—voir c'est croire, expérimenter c'est connaître.

# Plan de match pour la gestion du changement



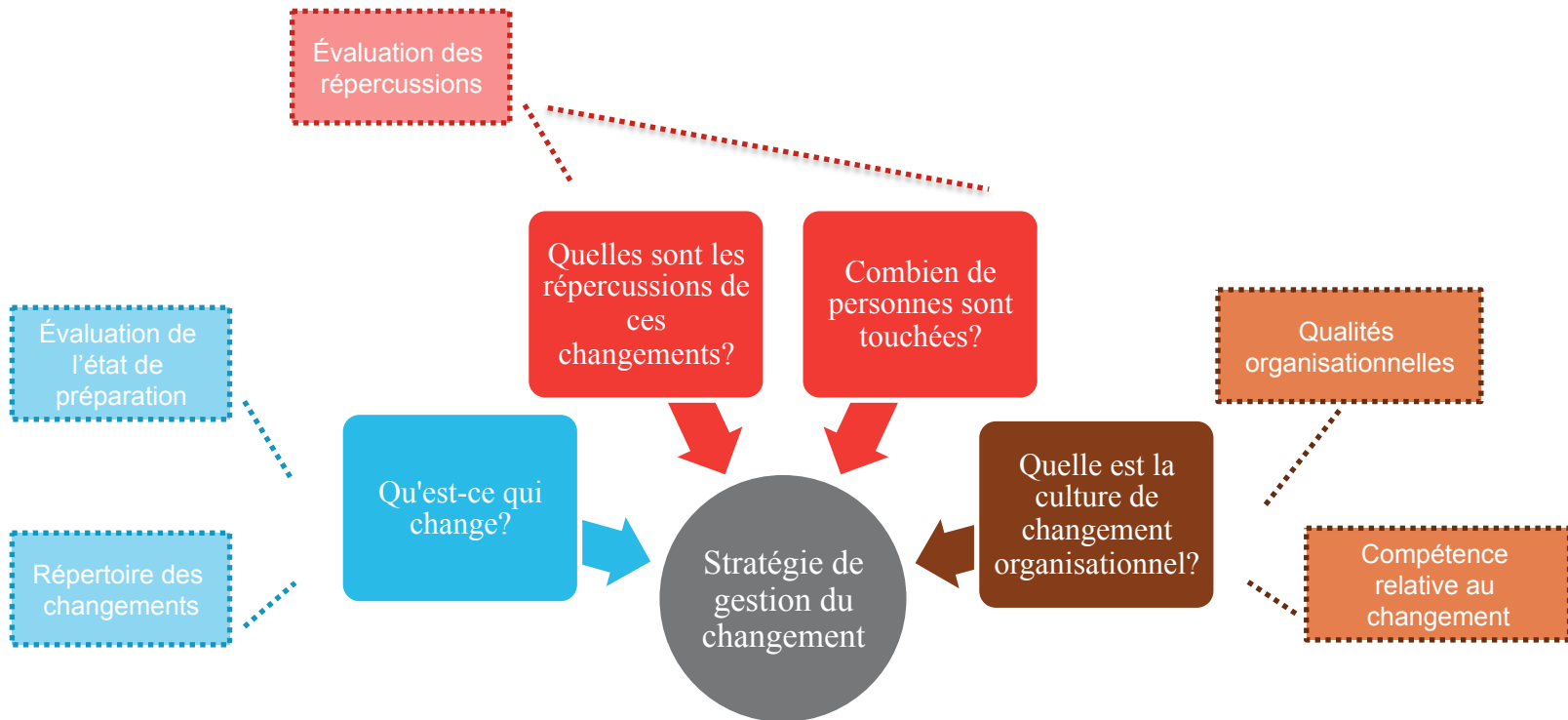


# À l'étape de la planification préliminaire

- Évaluation de la maturité / l'état de préparation
- Analyse du changement, des intervenants et des répercussions
- Structure, rôles et responsabilités, et aptitudes et compétences de l'équipe de gestion du changement



# Comprendre l'ampleur et le contexte du changement



# À l'étape de la planification

- Modèle de gouvernance et de comité
- Exemples de plan pour :
  - Communications
  - Mobilisation
  - Formation
  - Renforcement
- Exemples d'approche pour des activités clés comme une campagne de gestion de l'information/de ménage des documents sur support papier, un programme de démonstration permettant d'explorer l'espace et un programme sur l'action prise.

# À l'étape de la mise en oeuvre

- Communications avec les employés
  - Exemples de :
    - Messages clés
    - Énoncé de vision
    - Groupe de discussion
    - Sujets de bulletin et de blogue
    - Guide d'accueil
- Trousses de participation des ambassadeurs et des gestionnaires (p. ex. trousse de réunion)
- Exemple de programme de formation pour les gestionnaires afin qu'ils deviennent des agents de changement
- Scénarios de « la vie de tous les jours »

# Modèle de communications: trois catégories de messages clés



## Catégorie 1 – Vision

- Définition de la vision et des principes
- Pourquoi le changement est nécessaire



## Catégorie 2 – Objectifs des changements précis et qu'est-ce que j'y gagne?\*

- Quelles améliorations découleront du ou des changements apportés
- Ce que le changement réserve aux employés / intervenants

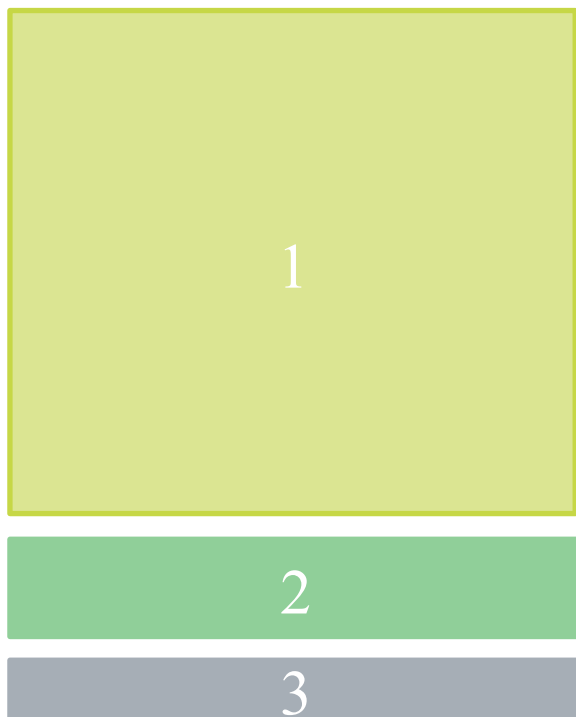


## Catégorie 3 – Renseignements tactiques / détails

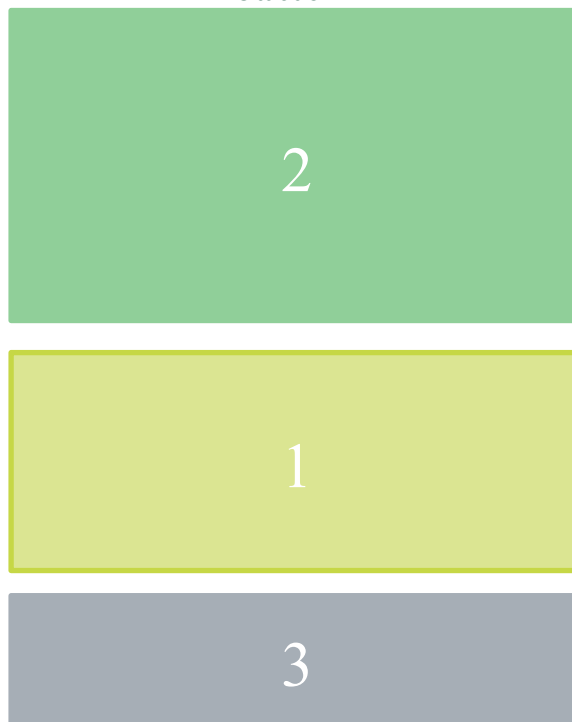
- Le qui, quoi, quand, où et comment du changement

# Détermination du ratio et de l'ordre des messages clés dans chaque catégorie

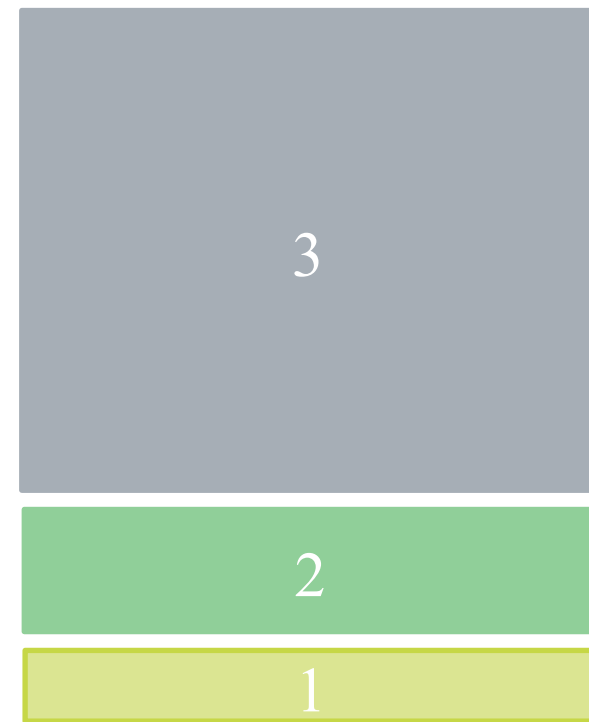
*Champion lance le projet de changement*



*Directeur du projet fait le point sur la situation*



*Message sur l'action prise*



# À l'étape de la mesure

- Évaluation de la gestion du changement : Comment se passe le changement en ce qui a trait au volet humain? Vos activités de gestion du changement suivent-elles le modèle SDCCR?
- Évaluation avant et après l'occupation : Les employés et l'organisation constatent-ils les avantages?
- Conseils et directives : Quelles sont les meilleures méthodes pour se pencher sur les lacunes, la résistance et le renforcement?



# Services de gestion du changement de solutions en milieu de travail de Services publics et Approvisionnement Canada

- Gestion du changement : conseils, directives, soutien et dépannage
- Plan de match pour la gestion du changement\* : stratégies, outils, exemples et pratiques exemplaires
- Services de gestion du changement propres au projet
- Formation et perfectionnement
- Communauté de pratique de la gestion du changement



*\* Le Plan de match pour la gestion du changement en milieu de travail est un document évolutif qui continuera d'être modifié à mesure que de nouveaux outils seront élaborés et que des pratiques exemplaires seront communiquées*



# Gardons le contact!

Suesan Danesh

Gestionnaire, Unité de la gestion du changement, Solutions en milieu de travail, SPAC

[Suesan.Danesh@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:Suesan.Danesh@tpsgc-pwgsc.gc.ca)

613-462-1902

 @suesanpd