Présentation AAQ – Adapter nos offres en formation aux besoins des usagers en période de télétravail

# Introduction

Bonjour, je m’appelle Nadine Champagne, je travaille depuis bientôt 14 ans à l’arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce de la Ville de Montréal, en tant que responsable de la gestion des documents.

J’ai fait une première conférence, l’automne dernier, au congrès des professionnels de l’information par vidéoconférence avec ma collègue Audrey Fortin-Lepage. Mais, ce sera ma première conférence en solo et en personne. J’espère que ce sera une expérience intéressante pour tous.

Bienvenue à ma conférence sur adapter nos offres en formation aux besoins des usagers en période de télétravail. Ou on aurait pu dire en période de changement organisationnel. Puisque le télétravail est un changement organisationnel majeur que nous vivons depuis mars 2020. J’ai proposé le sujet pour ce congrès, car l’humain est au centre du processus de développement de nos outils de formation et d’être capable de bien les adapter en période de changement organisationnel est une habileté qui devient essentielle pour nous.

Je vais commencer par une brève introduction de mon milieu de travail et de l’état de la gestion documentaire dans celui-ci.

L’arrondissement CDN-NDG fait partie des 19 arrondissements de la Ville de Montréal créés suite aux fusions/défusions de 2001-2002.

Il s’agit de l’arrondissement le plus populeux de Montréal avec plus de 175 000 citoyens. Avec une superficie de 21km2, c’est aussi un des arrondissements les plus variés en termes de densité de population et de développement institutionnel et immobilier.

Pour servir cette population, l’arrondissement emploie 740 employés répartis en 5 directions.

La gestion des documents et archives relève de la division du greffe qui fait partie de la Direction des services administratifs et du greffe. Cette direction est au service des 4 autres directions de l’arrondissement, car on y gère les ressources humaines, matérielles, financières, informatiques et immobilières. Il est logique que la division du greffe en fasse partie, puisque nous sommes au service des autres équipes, autant au niveau des activités du greffe que des activités de gestion documentaire.

Nous sommes 4 employées, 1 responsable sur un poste permanent et 3 techniciennes sur des postes temporaires. On a la garde de 1 500 boîtes d’archives réparties dans 2 salles. La quantité de boîtes risque de diminuer dans les prochaines années : plusieurs projets de numérisation de substitution sont en cours d’exécution (dossiers d’employés (volets administratifs et médicaux) et dossiers et plans de permis de construction), aussi il y a une moins grande production de papier depuis le début de la pandémie. Par exemple, la majorité des factures sont maintenant traitées de façon numérique. On est aussi impliqués dans la gestion des documents numériques (arborescence et conservation). Présentement, nous utilisons le logiciel SyGED, mais il est possible que l’on passe à Constellio, nous verrons plus loin dans la présentation pourquoi.

# Ordre de la présentation

1. Implantation du télétravail : 3 grandes étapes et changements occasionnés pour les employés de la Ville de Montréal
2. Implantation de la suite Google : Impacts et réactions des employés
3. Changements organisationnels : définition et facteurs qui influencent la réaction des employés
4. Outils de formation adaptés : Quels sont les facteurs et les étapes pour développer des bons outils de formation
5. Les outils de formation : Outils traditionnels vs Nouveaux outils

# Télétravail

Avant l’obligation du télétravail à la Ville de Montréal, travailler à la maison était un privilège réservé aux gestionnaires et à quelques employés, de la catégorie professionnelle. Ce n’est qu’avec l’annonce du directeur général de la ville, le 20 mars 2020, que le télétravail est devenu la norme pour la grande majorité des employés des catégories professionnelles et cols blancs.

L’implantation du télétravail s’est faite en trois grandes phases.

1. L’accès à distance au poste de travail (mars 2020 à février 2021) :
	1. Les employés avaient toujours leur tour d’ordinateur au bureau, ils pouvaient y accéder à distance. Grâce aux TI, nous avons pu rapidement reprendre nos activités;
	2. Organisation un peu chaotique des espaces de travail à la maison (certains travaillent dans leur cuisine, salon ou même, chambre des enfants), il y a eu une course aux équipements (écran, imprimante, clavier-souris, chaise, etc.) pour pouvoir travailler de la maison;
	3. Travail à la maison obligatoire pour la majorité des employés, sauf ceux qui travaillent dans les installations et aux travaux publics (cols blancs, cols bleus et contremaîtres) – Deviennent alors disponibles pour travailler auprès d’organismes communautaires ou continuent de travailler en respect des mesures sanitaires (cols bleus)
2. Remplacement des ordinateurs de bureau par des portables (février 2021 à mars 2022) :
	1. Adaptation à un nouvel outil de travail, demandes d’accès à distance
	2. Organisation plus efficace des espaces de travail à la maison, formations sur l’ergonomie
	3. Travail à la maison continu, certains employés commencent à retourner au bureau pour diverses raisons (nature des tâches, besoins opérationnels, ennui, etc.).
3. Mode hybride (mars 2022 à aujourd’hui) :
	1. Mode de travail partagé entre la maison et le bureau maintenant possible. 2 jours obligatoires au bureau et le reste des heures peuvent être faites à la maison
	2. Le retour au bureau est basé sur des ententes entre gestionnaires et employés pour le choix des journées de présence au bureau.
	3. Revoir les espaces de travail pour les rendre plus accessibles, permettre le partage des postes de travail. Sauf exception, les employés n’ont plus de poste attitré, il est possible de changer de poste de travail. Certaines réactions positives, d’autres négatives (cohésion dans les équipes)

Ces changements ont apporté leur lot de défis, notamment technologiques. Les employés ont été chambardés dans leur façon de faire. Mais bien vite, ils ont constaté les bénéfices du télétravail, notamment au niveau de leur qualité de vie. Bien que certains soient heureux du retour au bureau, d’autres vivent une grande angoisse.

Ce n’est pas le seul changement organisationnel vécu par les employés de la Ville de Montréal : il y a eu l’implantation de la suite Google, commencée en 2019.

# Google

Qu’est-ce que la suite Google?

C’est la nouvelle suite bureautique choisie suite à un appel d’offres en 2018 dans le but de remplacer l’antique suite Office 2003. Ce changement s’inscrit dans la foulée de la mise à jour des applications et logiciels informatiques utilisés à la ville.

En quoi consiste la suite Google? D’abord, un service de courriel (GMail) implanté en octobre 2019. Puis, une suite bureautique collaborative (Doc, Sheets, Présentation et Forms) et espaces de stockage infonuagiques implantés en janvier 2020. Plus une application pour clavarder (chat) et une application de vidéoconférence (Meet). Finalement, une multitude d'applications sont disponibles dans le Google Store.

Il y a eu des inquiétudes par rapport au stockage sur les serveurs de Google. Mais dans son contrat, la Ville conserve la propriété de toutes ses données et plusieurs avis juridiques ont été produits pour protéger les informations numériques de la ville.

En complément à l’implantation de la suite Google, il y a aussi eu l’achat du logiciel Constellio pour avoir une GED grandeur ville. Le projet est en cours de développement. Nous sommes à l’étape des tests auprès de 13 unités d’affaires parmi les arrondissements et les services de la ville. Le déploiement doit commencer en décembre 2022 avec une version « vanille » (de base) du logiciel. L’intégration progressive des autres arrondissements et services se fera selon un ordre de priorité (sans GED, GED désuète, avec GED). Cela signifie que nous pourrons, à CDN-NDG, utiliser Constellio, mais la migration de nos données dans SyGED ne se fera pas avant la fin de 2023, si tout va bien dans le déploiement de Constellio. On a beaucoup d’attente envers le logiciel, pas seulement pour la gestion documentaire numérique et papier, on veut aussi s’en servir comme outil de communication et de jumelage de certaines applications de la Ville.

Après plusieurs mois d’utilisation, on peut conclure que les outils Google permettent une plus grande collaboration entre les employés (travailler à plusieurs en même temps sur le même document), d’avoir accès aux différentes versions à même le document et facilitent le partage des documents (interne et externe). De plus, les outils Chat et Meet offrent aux employés la possibilité de faire des rencontres à distance. En gros, l’implantation de la suite Google est bien tombée pour la ville, puisque cela nous a permis de poursuivre nos opérations et de communiquer efficacement entre nous.

Quelques problèmes se pointent à l’horizon…

La première chose qui est arrivée est que le nombre d’espaces de stockage a explosé. Principalement, parce que ce sont les employés qui les créent et les gèrent. À CDN-NDG, on est passé d’une vingtaine de lecteurs réseaux à plus de 400 disques partagés en moins de 2 ans. Cela implique une multiplication des endroits possibles pour stocker l’information et un risque énorme de dédoublement et de perte de celle-ci. Faute d’avoir des directives et procédures à la grandeur de la Ville, on a dû implanter nos propres procédures et directives pour limiter la propagation des disques partagés.

Ensuite, la classification des documents dans Google est moins importante que dans Windows, la recherche est tellement puissante que l’on mise plus sur le nommage efficace des documents que leur classement. Cela demande aussi une adaptation de la part des employés. Google ne fonctionne pas comme Windows 10/Office 2003. C’est un changement de mentalité pour beaucoup d’entre-nous. Quand ça fait 20 ans que l’on utilise la même suite bureautique, il faut s'attendre à ce qu’il y ait un certain bouleversement dans nos habitudes de travail. Pour nous aider dans la migration, le STI a développé deux outils de formation.

Deux outils : guides Google et site MaSuite.

Guides Google : Employés formés pour faciliter la migration de Lotus Notes vers GMail. Ces volontaires ont suivi deux formations sur les fonctions de base de GMail pour aider leur collègue à s’y retrouver. Le problème est qu’il n’y a pas eu de formation sur les autres applications Google. Les TI ont misé sur la formation autonome des employés, l’outil principal pour celle-ci est le microsite MaSuite.

MaSuite est un site web qui contient une quantité impressionnante d’information sur la suite Google. Très utile pour suivre des webinaires, écouter des capsules audio-vidéo et lire des guides sur les diverses applications. Mais, on a vite vu des limitations, puisque les formations n’étant pas obligatoires, de trop nombreux employés ne les ont pas suivies, soit par manque de temps, manque de motivation, résistance au changement ou encore parce que la suite Office 2003 et les espaces réseaux sont toujours accessibles.

Les raisons données pour l’utilisation continue de la vieille suite bureautique vont du manque de connaissances sur Google, à des problèmes de compatibilité entre les deux suites bureautiques. Certaines fonctionnalités d’Office 2003 n’existent pas ou ne sont pas accessibles dans Google. Exemple : Impression d’étiquettes à partir de gabarit d’Avery et encore d’une imprimante Dymo, il a fallu refaire manuellement les gabarits parce que la migration d’Office à Google n’est pas similaire (marges) et que les applications Avery sont bloquées pour des raisons de sécurité.

Les espaces réseaux et la suite Office 2003 sont toujours accessibles, bien que Google soit la suite bureautique officielle de la ville de Montréal depuis le 24 octobre 2021. La suite Office 2003 devait être retirée progressivement de nos postes de travail en 2022. Mais, le rapport du Bureau de l’inspecteur général de la Ville de Montréal concernant l’appel d’offres 17-16146 visant l’acquisition d’une solution infonuagique par la Ville de Montréal a ralenti le processus de migration. En effet, des irrégularités ont été constatées au niveau de l’appel d’offres, certaines conditions, considérées comme essentielles, n’ont pas été respectées par le fournisseur (Onix Networking Canada Inc.). Au lieu d’annuler l’appel d’offres, le STI avec l’accord du BIG, va mettre fin au contrat et retourner en appel d’offres. Est-ce la fin de Google? Pour l’instant non, mais c’est possible que le résultat du nouvel appel d’offres nous amène un autre changement de suite bureautique. À suivre…

# Changements organisationnels

Nous venons de présenter deux changements organisationnels, le télétravail et l’implantation de la suite Google. Intéressons-nous un peu plus à ce qu’est un changement organisationnel et ses impacts sur les employés.

Définition : « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système» - Collerette et al. (1997)

2 éléments à retenir :

1. Les employés constatent le changement dans l’organisation, il est visible et durable dans le temps, on ne peut pas l’ignorer. Ce n’est pas qu’une simple mise à jour informatique.
2. Le changement à une « valeur » pour eux, donc un impact dans leur quotidien.

Voyons maintenant deux modèles qui expliquent le changement organisationnel.

On utilise souvent le modèle de Kurt Lewin pour décrire le changement organisationnel. Certains le trouvent un peu simple, mais il illustre bien les 3 grandes phases du changement.

On se base sur l’idée d’avoir un cube de glace que l’on veut transformer en sphère. La première phase « Unfreeze » fait référence à l’annonce, à la prise de conscience que le changement ne peut être évité et est urgent (la notion de rendre le changement organisationnel urgent revient fréquemment dans la littérature). On dégèle le cube pour le rendre plus malléable. Dès la première étape, il y a de la résistance au changement, les employés ont une réaction face à celui-ci.

Dans l’étape « Change », on met en branle le changement, on définit les nouvelles pratiques et on les implante. On sculpte le cube en sphère.

Finalement, on consolide le changement dans l’étape « Refreeze », on ne peut pas négliger cette étape, sinon on revient en arrière. On gèle à nouveau la glace pour que celle-ci conserve la forme d’une sphère.

Un autre modèle que j’aime bien, celui de Jeff Hiat, ADKAR, est très intéressant, car contrairement à plusieurs autres modèles centrés davantage sur les besoins de l’entreprise, celui de Hiat est centré sur l’individu.

Awareness : Présenter le changement et montrer sa nécessité. On informe les employés et on présente le projet.

Desire : Montrer les bénéfices du changement et le résultat voulu. L’idée est de vendre le projet et d’identifier les plus motivés par le changement (nos leaders/ agents du changement)

Knowledge : À ne pas négliger, on répond aux questions et craintes, on rassure l’employé. On offre les outils nécessaires pour que l’employé devient familier avec le changement, cela peut être des formations ou encore un échéancier

Ability : Mise en œuvre du changement dans l’organisation, on mise sur nos leaders pour donner l’exemple.

Reinforcement : Consolidation du changement, on s’assure que les nouvelles pratiques sont bien intégrées. De plus, on continue les apprentissages, on laisse la porte ouverte aux améliorations et à la nouveauté.

Les modèles, c’est bien pratique, mais comment réagissent les employés face au changement organisationnel. Chez environ 15% d’entre-eux, on trouve de la motivation, de l’enthousiasme envers le changement. Ils sont impliqués dans le mouvement. 70% des employés sont indécis ou neutres, le changement les affecte et aura un impact sur leur quotidien, mais ils acceptent le changement sans pour autant en être des agents. Finalement, on a 15% de nos employés qui composent le noyau des opposants au changement. Le changement est un fardeau pour eux. Comment expliquer la réaction de nos collègues face au changement.

Selon la littérature, le nombre de facteurs qui influencent les réactions au changement organisationnel varie de 4 à 15 facteurs. Pour les besoins de la présentation, je vais les regrouper en 3 grandes catégories :

Individu : On parle souvent de deux aspects en ce qui concerne l’individu, l’aspect émotionnel et ses habiletés. Quelles sont ses réactions face au changement? Est-il outillé pour y faire face?

Changement : Comment annonce-t-on le changement aux employés? Les impacts sur le quotidien des employés. Y a-t-il un suivi de fait à la suite du changement, une rétroaction?

Organisation : Quel est le climat de travail actuel? L’état des relations employés-gestionnaires, environnement ouvert ou plus bureaucratique, outils offerts pour faciliter le changement.

# Développer des outils de formation adaptés

Il y a plusieurs éléments[[1]](#footnote-1) à considérer lorsque l’on développe des outils de formation et vous remarquerez sûrement des similitudes avec les facteurs de changement. Très souvent, une formation est associée à un changement (habitude, logiciel, nouvelle façon de faire, etc.), donc il n’est pas difficile de faire des liens.

Les deux premiers éléments ressemblent beaucoup aux facteurs de changement, l’individu et l’organisation. Les 3 autres éléments portent sur la formation même.

Notre premier élément est l’individu même : Niveau d’acceptation du changement, connaissances avant la formation, style et capacité d’apprentissage, intérêt et motivation, etc.

Le deuxième est l’organisation : Climat de travail, temps alloué à la formation, barrières organisationnelles, ouverture, etc.

Le troisième est technologique : La disponibilité des équipements informatiques (exemple des bibliothèques), connaissances informatiques, etc.

Le quatrième élément est le contenu même de la formation : On parle ici de quantité et qualité. On doit évaluer la quantité d’information que l’on transmet (toutes les fonctionnalités d’un logiciel vs les plus utilisées). La spécificité de la formation (public large ou petite équipe), jargon utilisé, etc.

Finalement, le choix d’outil : type de présentation (magistrale vs interactive), outils d’information offerts, quel type de suivi fait-on après la formation, évaluation des connaissances

**Étapes du développement d’outils :**

Besoin : étude des besoins (qualité et quantité), choix de l’outil (présentation, guide, etc.)

Outil : développé les outils selon le choix de la première étape, test auprès de 1 ou plusieurs collègues

Suivi : évaluation des connaissances, appréciation de la formation (utilité des formulaires)

On peut se demander pourquoi la formation en soit n’est pas une étape distincte. En fait, il s’agit du test ultime de notre outil. Donc, donner la formation entre dans la deuxième étape, l’outil.

Tous ces éléments vont nous aider à développer nos outils de formation pour que ceux-ci soient adaptés à nos collègues. Regardons les principaux outils, leurs forces et faiblesses.

On a deux types d’outils de formation : les outils d’information et les présentations magistrales/interactives. Je vais vous présenter les versions traditionnelles de ces outils ainsi que les nouveaux formats qui sont désormais disponibles et de plus en plus utilisés.

# Des outils de formation adaptés

1. **Les guides, procédures, directives et aide-mémoires**

Souvent vu comme étant plus un outil de transmission d’information que comme un outil de formation, les documents écrits ont une grande utilité pour nous en tant que compléments aux formations.

Ils peuvent être à la fois très détaillés, comme un guide d’utilisation d’un logiciel ou très circonscrits, comme un aide-mémoire. L’important est que ces outils soient pertinents ou liés à nos formations et apportent un complément d’information.

L’avantage est que ce sont des outils très adaptables aux besoins de formation. La limite est la consultation même des outils, comment s’assurer que les usagers vont les utiliser? Deux pistes de solution : le référencement lors d’une formation ou une rétroaction sur les outils.

Voici quelques exemples :

Guide SyGED (RH) = guide élaboré pour les employés des ressources humaines pour l’enregistrement des dossiers d’employés et de griefs dans SyGED. Le guide sera prochainement mis à jour pour retirer la partie dossiers physiques puisque tous les nouveaux dossiers d’employés et de griefs sont maintenant 100% numériques. Le guide est notre outil d’information le plus développé et le plus complet. Celui-ci fait une quarantaine de pages et contient une table des matières interactive. Bien que les fonctionnalités de SyGED soient les mêmes pour tous les usagers, le guide est quand même spécifique à la réalité des ressources humaines. Dans le sens que les informations notées dans les champs des fiches SyGED sont propres aux ressources humaines. J’ai aussi fait un guide pour mon équipe des permis et inspections qui reflète leur réalité.

Procédure signature électronique = Avec l’arrivée du télétravail, la signature numérique est de plus en plus utilisée. Pour que celle-ci respecte les exigences de la LCJTI, on ajoute un certificat. Acrobat nous permet de créer de belles signatures numériques et cette procédure explique étape par étape comment en créer une dans le logiciel. La procédure est à favoriser quand on veut expliquer un seul sujet ou une partie d’un sujet. J’aurais pu ajouter une table des matières puisque la procédure fait plus de 10 pages, mais comme elle est très linéaire, j’ai choisi de ne pas en mettre. La procédure est plus générale, car elle s’applique à tous les employés voulant créer une signature électronique.

Directive Disques Google = j’ai mentionné que nous avions dû développer nos propres directives et procédures pour encadrer la création de disques partagés dans Google en attendant celles des TI. La directive est un outil qui présente les grandes lignes d’un sujet sans entrer dans le détail. On y associe souvent d’autres outils d’information pour la compléter.

Aide-mémoire numérisation = cet aide-mémoire a été remis au personnel des RH suite à la formation sur la numérisation de substitution des documents reçus par courrier et en lien avec les dossiers d’employés. Ce sont les grandes étapes de la numérisation qui y sont listées. Il y a un référencement à la procédure de numérisation.

1. **Le cours magistral ou interactif**

Souvent donné en personne et de plus en plus, virtuellement, le cours magistral ou interactif est devenu l’outil principal de transmission du savoir. Il est facilement adaptable et permet une interaction directe avec les participants.

L’avantage principal est que l’on rejoint directement les usagers et que l’on peut agir immédiatement s’il y a un problème ou des difficultés d’apprentissage. La limite est que ce ne sont pas tous les usagers qui apprennent bien dans un contexte de groupe. À ce moment-là, il peut être intéressant de prévoir des sessions de formation individuelle. Il y a une certaine rigidité au niveau du choix des dates et heures, doit-on imposer une heure de rencontre ou encore être conciliant.

Exemple : 3 formations données à la DCSLDS : arborescence, Google et GED. La Direction de la culture, des sports, loisirs et du développement social a été proactive dans sa décision de passer à la suite Google. J’ai participé au processus en développant plusieurs outils de formation, dont 3 formations en lien avec la migration. La première concerne les nouvelles arborescences élaborées dans Google, leurs fonctionnements et la nouvelle organisation de l’information. La deuxième porte sur les fonctions de base de Google, comment se servir adéquatement de la suite Google. Cette formation a ensuite été adaptée pour être offerte à l’ensemble des employés de l’arrondissement CDN-NDG. La troisième formation est en lien avec la gestion documentaire sur les disques Google, le nommage des fichiers et dossiers et le transfert vers des disques archives des dossiers et fichiers semi-actifs/inactifs.

1. **Webinaire**

Avec l’arrivée de l’outil Meet de la suite Google, il nous est possible d’organiser des webinaires. Il s’agit de sessions de formation préenregistrées ou enregistrées en direct dont la durée est d’environ 30 minutes à 1 heure.

L’avantage est que l’usager peut suivre la formation où il veut, quand il veut. Le problème est que le webinaire est moins interactif que les cours en personne. Il est possible d’associer un formulaire à la formation pour que les participants puissent poser des questions durant le webinaire et obtenir rapidement des réponses (cependant, le webinaire doit être donné à une période précise).

Exemple : Vous voyez présentement un extrait du webinaire que j’ai enregistré pour l’une des 3 formations offertes à la DCSLDS. Comme certains employés dans les installations sportives et culturelles ont des horaires variables, l’utilisation du webinaire nous a permis de les rejoindre facilement.

1. **Capsule vidéo**

Un autre produit de l’application Meet de Google, la capsule vidéo est la présentation d’une fonction ou d’un sujet spécifique qui ne dure pas plus de 10 minutes.

Les avantages et limites sont similaires à ceux du webinaire. Soit la très grande accessibilité et le manque d’intéraction directe.

Exemple : J’ai fait plusieurs capsules durant les dernières années pour des fonctions précises de la suite Google (Dans Doc : alterner le mode portrait/paysage ou ajouter une application particulière à la suite Google (lucid Charts) et de SyGED (déclassement).

1. **Microsite ou disque partagé d’information**

Grâce à la suite Google, on peut utiliser les disques partagés ou encore l’application Google Sites pour créer des lieux de partage d’information. Ces différents outils sont les versions interactives et numériques des outils d’information que nous avions en point 1. Ils peuvent être simples ou complexes selon les besoins. On contrôle qui a accès aux sites ou aux disques partagés.

L’avantage est ici aussi leur grande adaptabilité. La limite est encore ici leur utilisation. Il faut promouvoir les outils pour qu’ils soient connus.

Exemple : Je vous ai déjà parlé du microsite Ma Suite pour les formations en lien avec Google. Vous voyez présentement le Disque partagé d’information du greffe. La division choisit les documents qu’elle partage et qui sont pertinents pour nos collègues. On donne l’accès lecteur pour que ceux-ci ne puissent pas modifier le contenu.

1. **Formulaires et évaluation**

À première vue, les formulaires ne sont pas des outils de formation, mais davantage des outils complémentaires aux formations. Les formulaires sont très utiles pour évaluer les connaissances des employés et aussi évaluer notre formation. Peuvent être aussi utilisés lors de l’analyse de besoin. L’application Google Form permet de créer différents formulaires dont ceux avec pointage pour évaluer les connaissances des usagers suite à la formation.

Exemple : j’ai développé un formulaire pour évaluer la formation que je donne sur les disques Google. Je pose des questions plus générales sur l’appréciation de la formation, mais aussi sur les points à améliorer et une ouverture vers d’autres formations. Le formulaire est distribué après la formation en même temps qu’une copie de la présentation sur les fonctions de base de Google.

# Conclusion

Les changements organisationnels font partie de notre vie professionnelle. Certains sont soudains, comme l’arrivée du télétravail et d’autres sont planifiés, comme l’implantation de la suite Google.

L’individu est au cœur de ceux-ci et sa réaction est un facteur déterminant dans la réussite d’un changement organisationnel. On ne peut ignorer les besoins des employés lorsqu’on leur demande de changer leurs façons de faire ou leur environnement de travail.

Les outils de formation font partie des changements organisationnels, que ce soit pour mettre à jour les connaissances des employés, développer de nouvelles compétences ou acquérir des nouvelles connaissances. On doit toujours garder en tête que ces outils doivent être adaptés aux besoins des usagers/collègues/employés.

En tant que formateur nous devons développer des stratégies afin de créer des outils de formation qui seront fonctionnels et efficaces. Développer un outil de formation n’est pas quelque chose qu’on nous montre lors de nos études. On apprend souvent par essais et erreurs. Donc, prendre le temps de se documenter sur ce qui influence le développement de bons outils de formation est essentiel pour nous.

Merci de votre attention.

Bibliographie :

* Bedford, Nicole (2016). Webinar Best Practices, a summary of existing recommendations. *Community First : impacts of community engagement.*
* Collerette, Pierre et al. (1997) Le changement organisationnel – Théorie et pratique. Presse de l’Université du Québec.
* El-Sabagh, Hassan A. (2021). Adaptive e-learning environment based on learning styles and its impact on development student’s engagement. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 18 (53).
* Gaumon, Danièle (1999). *La résistance au changement : un phénomène incontournable et non négligeable*. [Mémoire]. HEC.
* Kareal, F. et J, Klema (2006). Adaptivity in e-learning. *Current Developments in Technology-Assisted Education.* 260-264. <http://karlovi.cz/filip/adaptivity_in_e-learning.pdf>
* Resultance – Pragmatic Consulting (2022). 5 étapes pour conduire un changement organisationnel dans votre entreprise en motivant vos collaborateurs.
* Thevenin-Lemoine, Pauline (2021). Les 12 raisons de la résistance au changement. *Transformation des entreprises.*
* Zid, Rim (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. [Mémoire]. Université du Québec à Montréal.
1. F. Kareal et J. Klema - Adaptivity in e-learning (2006) [↑](#footnote-ref-1)