PRÉPARER LE TERRAIN POUR UN RETOUR EN MILIEU DE TRAVAIL

Exemple de communications à l’interne



*À propos de ce guide*

**OBJECTIF :** ce guide aidera les utilisateurs à communiquer efficacement de l’information concernant un retour en milieu de travail auprès de leurs employés.

**PUBLIC :** le gestionnaire du changement, l’expert en communications ou les membres de l’équipe chargée de coordonner le retour en milieu de travail.

**CONTENU :**

* Renseignements préliminaires nécessaires à la communication
* Conseils utiles
* Proposition de liste d’activités
* Modèle
* Exemple de message aux employés (voir l’annexe A)
* Lignes directrices pour le lancement d’un sondage (voir l’annexe B)

Lors de la préparation pour un retour en milieu de travail, il est important de gérer ce processus complexe et possiblement difficile auquel nous sommes confronté dans le cadre du retour en milieu de travail. L’envoi de communication devrait être fréquent, centré sur l’employé, empathique et valorisant, tout en tenant compte du contexte et des circonstances qui entourent le retour. Pour demander aux employés de retourner en milieu de travail, le calendrier des communications devrait se faire avec un préavis raisonnable et approprié afin de permettre à tous de se préparer. Les équipes de communications internes devront peut-être même être agrandies à court ou moyen terme afin de soutenir cette initiative de gestion du changement important.

# **Renseignements préliminaires nécessaires à la communication**

Dans le cadre de communications avec les employés, il est important de sensibiliser les employés aux attentes de l’organisation ainsi qu’aux changements qui les attendent. Vous devrez expliquer le **POURQUOI** et le **COMMENT** du retour, et surtout **COMMENT** les employés seront soutenus tout au long de cette période de changement. Avant de planifier et de mettre en œuvre les communications avec les employés concernant le retour en milieu de travail, il convient de définir les éléments suivants :

1. L’organisation doit avoir une vision clairement définie du retour en milieu de travail, que ce soit dans un milieu modernisé ou non.
2. Un parrain et/ou champion(s) devraient être désignés pour communiquer les messages. Les pratiques exemplaires prévoient que les premiers messages sur la vision du retour devraient être communiqués par le plus haut dirigeant de l’organisation.
3. Assurez-vous d’avoir les réponses aux questions suivantes, car elles constitueront la base de votre message qui devra être orienté en fonction de la vision de l’organisation :
   1. Quels sont les objectifs visés par le retour en milieu de travail?
   2. Quel sera l’impact de ce retour sur l’organisation et sur les employés?
   3. Quels seront les avantages pour l’organisation et ses employés?
   4. Quelle est l’expérience en milieu de travail recherchée? Comment cela contribue-t-il à concrétiser la vision de l’organisation?
   5. Quel niveau de flexibilité sera accordé aux employés quant au choix de l’endroit où ils préfèrent travailler? Est-ce que les employés auront accès à d’autres endroits pour travailler comme les sites cotravailGC?
   6. Est-ce un retour dans un milieu de travail modernisé ou traditionnel?
   7. Y aura-t ’il un changement dans la façon de travailler pour les employés? Si oui, lequel?

**Conseils utiles et considérations** icone conseils utiles

* La pandémie de COVID-19 a changé radicalement la façon dont nous travaillons depuis déjà deux ans. Le retour en milieu de travail pourrait être une source d’anxiété pour certains employés. Il est donc important de **considérer les défis et situations particulières que la pandémie a laissé comme trace**. Il peut être intéressant d’utiliser des personas pour mieux comprendre les points de vue des différents types d’employés, comme celles proposées dans ce document créé par BGIS : [Guide d'expérience employé](https://gcconnex.gc.ca/file/view/89130421/retour-en-milieu-de-travail-guide-dexperience-employe-par-bgis-fr?language=fr).
* Le changement est souvent vecteur d’un certain degré d’incertitude chez les employés. Les dirigeants peuvent dissiper les rumeurs et atténuer l’anxiété en **communiquant des messages clairs et cohérents**.
* Il est important d’**utiliser les bons termes** dans les communications. Depuis les deux dernières années, les employés ont prouvé qu’ils pouvaient être aussi efficaces à la maison que dans leur milieu de travail original; ce n’est donc pas un retour au travail, mais bien **un retour en milieu de travail**.
* **Il n’est jamais trop tôt pour communiquer.** Si vous n’êtes pas en mesure d’annoncer une date précise, vous pouvez dire aux employés que X nombre de jours leur sera accordé avant de leur demander de retourner en milieu de travail (si c’est le cas). Ou simplement de leur annoncer qu’il n’y aura pas de décision prise avant X mois. Par contre, comme il est important de communiquer souvent avec les employés (surtout si plusieurs mois se sont écoulés depuis la dernière mise à jour sur le sujet de la part de la haute gestion), **gérer les attentes des employés devient primordial**.
* **La consultation des employés et les communications internes ne doivent pas être traitées comme des éléments ponctuels acquis** une bonne fois pour toutes; au contraire, elles devraient constituer la base de la stratégie de retour.
* **Communiquer les changements de comportement souhaités** : si le retour prévu nécessite une modification du comportement des employés, les communications internes devraient préciser quelles sont ces nouvelles attentes, pourquoi celles-ci sont importantes pour l’organisation et pour les personnes – qu’est-ce que j’y gagne?
* **Encourager la rétroaction en temps réel** : cette rétroaction peut être recueillie de différentes manières, notamment par l’entremise de réunions individuelles entre le gestionnaire et l’employé ou sous forme de sondages. La consultation est optimale lorsque les employés ont le sentiment d’être entendus et que l’organisation assume la responsabilité de cette rétroaction. Cette méthode de consultation permet en outre de réagir en temps réel aux changements à mesure qu’ils se produisent, de sorte que l’organisation peut traiter les différents points sensibles lorsqu’ils apparaissent.
* **S’assurer que les employés aient un point de repère** (document, page intranet, guide, etc.) auquel se référer s’ils ont des questions (ex : où se stationner, système de réservation, services disponibles dans l’édifice, mesures sanitaires en place, etc.). Il est important d’avoir ces informations disponibles pour les employés, par contre, elles ne devraient pas constituer le message principal des communications. Les messages devraient plutôt être centrés sur la vision et l’expérience employé.
* **Si le retour en milieu de travail s’effectue dans un milieu de travail qui a été modernisé, un plan de communication et formation devra être mis en place afin d’informer et éduquer les employés à comment utiliser ce nouvel espace et utiliser les outils et espaces de travail inclus.** Les étapes projets et de gestion de changement sont disponibles sous forme de tableau de bord dans le document suivant : [Plan intégré de GP-GC](https://wiki.gccollab.ca/images/f/f3/RTW_PM-CM_Integrated_plan_-_Change_inventory_and_impact_assessment_FR.xlsx).

**Proposition de liste d’activités et d’objectifs**

***Remarque : Toutes les activités suivantes devraient être communiquées par le champion et/ou le parrain de l’initiative du retour.***

| **Activité** | **Objectif(s)** |
| --- | --- |
| Définir la vision et les principes directeurs du retour en milieu de travail | * Mieux orienter la vision du retour au travail * Établir des lignes directrices pour les employés |
| Assurer que l’équipe dirigeante adhère à la vision du retour en milieu de travail | * Obtenir l’adhésion des dirigeants et leur expliquer ce que l’on attend d’eux * Fournir les messages clés |
| Informer l’équipe dirigeante de l’annonce du retour en milieu de travail à venir | * Préparer l’équipe dirigeante aux prochaines étapes, aux jalons à venir, aux communications à venir et au rôle qu’elle devra jouer |
| Informer les cadres intermédiaires de l’annonce du retour en milieu de travail à venir | * Préparer les cadres intermédiaires aux prochaines étapes, aux jalons à venir, aux communications à venir et leur expliquer ce que l’on attend d’eux * Fournir les messages clés |
| Envoyer la première communication à tous les employés | * Susciter l’intérêt quant au contexte, à la vision, etc. du retour * Informer les employés au sujet des prochaines étapes, des jalons à venir et de ce que l’on attend d’eux |
| Organiser une réunion générale avec tous les employés | * Susciter l’intérêt quant au contexte, à la vision, etc. du retour * Informer les employés au sujet des prochaines étapes, des jalons à venir et de ce que l’on attend d’eux * Informer les employés sur la manière dont ils seront incités ou non à revenir dans le milieu de travail * Informer les employés sur la manière dont ils seront soutenus et sensibilisés tout au long du processus de retour en milieu de travail |
| Lancer un sondage ou des groupes de discussion (en temps réel ou de façon asynchrone) afin de comprendre les attentes et l’expérience des employés quant au retour en milieu de travail | * Réitérer la vision du milieu de travail * Recueillir des données concernant l’expérience des employés qui sont retournés en milieu de travail, à temps plein ou en mode hybride, ainsi que ceux qui travaillent à la maison, et veulent continuer à travailler à la maison |
| Communiquer et expliquer les résultats du sondage ou des groupes de discussion | * Informer les employés sur les améliorations que l’organisation s’engage à prendre pour fournir une meilleure expérience employé (si nécessaire) * Informer les employés au sujet des prochaines étapes, des jalons à venir et de ce que l’on attend d’eux |

Modèle d’annonce aux employés

Voici un exemple de modèle que vous pouvez adapter à votre situation. Les éléments suivants devraient figurer dans votre communication avec les employés :

* Le contexte du retour dans un milieu de travail
* Le déclencheur du retour : le quoi, le pourquoi, le qui
* Comment le retour affectera les employés et l’organisation à court et long terme
* Qu’est-ce que j’y gagne/qu’est-ce que nous y gagnons (avantages du point de vue des employés)
* Une vision claire du milieu de travail (que ce soit un milieu modernisé ou non)
* Les attentes claires de la part de l’organisation en ce qui concerne la participation des employés; ce qu’elle attend d’eux
* Comment l’organisation comprend l’éventail des émotions associées au changement et fait preuve d’empathie
* Les prochaines étapes

Bonjour,

Il semble difficile de croire que nous soyons déjà en 2022 et que cela fait plus de [*X mois*] que notre vie quotidienne et notre façon de travailler ont toutes deux profondément changé. Au cours de cette période, nous avons démontré qu’une grande partie de notre [*direction générale, division, secteur*] pouvait travailler efficacement à domicile, tout en continuant à collaborer avec les parties prenantes, à faire avancer notre programme et à mettre en œuvre des initiatives importantes pour tous nos clients.

Les deux dernières années ont apporté des changements à un rythme accéléré et d’une manière que je n’aurais pas pu prédire. Que nous le voulions ou non, cette situation nous offre véritablement des possibilités sans précédent de nous adapter positivement et de construire un milieu de travail meilleur. La résilience que je vois partout dans [*nom de la direction générale ou du ministère*] m’inspire énormément et j’apprécie sincèrement la compassion, la collaboration et l’ingéniosité dont vous faites preuve et que je continue à constater chaque jour malgré tant de mois d’incertitude. Au cours des dernières semaines, de nombreuses provinces ont assouplies leurs mesures sanitaires, et la présidente du Conseil du Trésor a publié une déclaration sur la mise à jour des directives de santé au travail pour la fonction publique fédérale. Nous vous écrivons aujourd’hui au sujet des répercussions de ces développements à [*nom de la direction générale ou du ministère*] et de la façon dont nous voyons les choses se dérouler dans les mois à venir.

Les milieux de travail et les façons de travailler ayant énormément changés, il est important de planifier un retour en milieu de travail qui combinera le télétravail et la présence au bureau, dans certaines instances. De plus, comme mentionné lors de la réunion [*nom de la réunion*], la nature de notre travail a aussi considérablement évolué, ce qui aura un impact sur la façon dont nous utiliserons nos milieux de travail.

Afin de commencer à planifier le retour dans nos milieux de travail et la modernisation de [*nom du bâtiment/de l’espace*] en considérant tous ces changements, [*nom de l’organisation*] a travaillé avec [*nom de l’organisation*], ainsi qu’avec [*nom de l’organisation*]. Nous travaillons à [*type de retour en milieu de travail*]. Notre but ultime, que vous avez entendu de vive voix de la part de notre [*titre du haut dirigeant*], est de présenter [*vision du milieu de travail (p. ex., réaménagement dans le milieu de travail original, transition dans un espace de transition, transition dans les milieux modernisés*]. Nous comptons atteindre celui-ci en [*façon d’atteindre vos buts*]. Je tiens à affirmer que je suis le champion de ce retour pour [*nom de l’organisation*], et que votre contribution pour nous aider à montrer l’exemple peut avoir une influence durable sur [*nom de l’organisation*] et sur notre façon de travailler.

Plus de détails vous seront dévoilés dans les [*semaines ou mois*] à venir. Dans cette optique, il est temps d’avoir une conversation avec votre gestionnaire sur [*insérer ce qui est attendu (p. ex. comment nous voulons travailler à l’avenir, comment nous envisageons d’utiliser l’espace de travail, comment la mobilité sera intégrée et soutenue)*]. Ces conversations sont cruciales afin que le retour en milieu de travail se passe dans la fluidité pour tous les parties impliquées.

Nous sommes à l’avant-garde dans [*nom de l’organisation*] pour trouver de meilleures méthodes de travail et créer le meilleur environnement de travail possible. Vous avez déjà démontré à quel point vous acceptez bien le changement et les nouvelles façons de procéder, et je sais que vous appliquerez la même attention à cette initiative.

Merci et prenez soin de vous.

**Annexe A : Exemple de communication**

*Cet exemple est un très bon exemple de message clair et concis qui se fait assez tôt pour les employés, ce qui permet de gérer les attentes des employés vis-à-vis un retour dans le milieu de travail, sans mentionner une date de retour précise vu les incertitudes de temps actuels.*

*Toutefois, quelques phrases mentionnant l’****exigence*** *de revenir progressivement au bureau sans plus d’explications quant aux nombres de jours et la détermination du* ***qui, quoi et comment,*** *peuvent être déroutantes pour les employés qui travaillent de la maison depuis deux ans déjà.*

*Ce genre d’annonce devrait être entourée de plus de contexte et d’explications afin que les employés comprennent exactement ce qui les attends.*

**Trouver le juste équilibre dans un milieu de travail hybride**

Au cours des dernières semaines, de nombreuses provinces ont assouplies leurs mesures sanitaires, et la présidente du Conseil du Trésor a publié une déclaration sur la mise à jour des directives de santé au travail pour la fonction publique fédérale. Nous vous écrivons aujourd’hui au sujet des répercussions de ces développements à [*nom de l’organisation*] et de la façon dont nous voyons les choses se dérouler dans les mois à venir.

Tout d’abord, nous reconnaissons que nous n'avons aucune idée précise de ce à quoi ressemblera le résultat final de cette démarche. Par conséquent, celle-ci impliquera beaucoup d'apprentissage par la pratique, voire peut-être un peu d'expérimentation.

Par ailleurs, l'un des grands facteurs qui dictera nos modèles de travail sera l'efficience et l'efficacité avec lesquelles nous pourrons nous acquitter de notre mandat. Au cours des 2 dernières années, nous avons démontré clairement que nous pouvons accomplir notre travail même si nous ne sommes pas physiquement ensemble. Pourtant, nous sommes aussi passés à côté d’avantages non quantifiables du travail en personne, comme développer des relations saines et solides et la cohésion des équipes, mettre en commun le savoir et les expériences vécues dans des contextes formels et informels, collaborer et lancer des idées sur les grands défis auxquels fait face notre organisation, ainsi qu’accueillir de nouveaux employés au sein de nos équipes.

Dans cette optique, nous avons l'intention de nous assurer de mettre en place un modèle hybride qui combinera, dans un juste équilibre, le télétravail et une présence pertinente au bureau. Cet équilibre est susceptible de varier d'un groupe à l'autre et d'évoluer au fil du temps, selon la nature des projets ou les cycles de travail. Nous ne voyons pas la nécessité d'exiger à ce stade-ci un nombre arbitraire de jours de présence au bureau par semaine. Il importe toutefois de noter que les gestionnaires commenceront à exiger de plus en plus votre présence en personne à des réunions et à des activités au cours des prochaines semaines.

Nous pouvons vous assurer qu'il n'y aura pas de changements brusques et que les choses se feront graduellement. Nous nous adapterons selon les leçons que nous apprendrons et les enseignements tirés par les autres organisations qui explorent, elles aussi, différentes possibilités. Comme vous le savez, nous réaménageons actuellement nos lieux de travail et adaptons nos pratiques de manière à créer des aires de collaboration communes dans lesquelles nous pouvons tirer parti de la proximité entre collègues et amis. Par exemple, dans la région de la capitale nationale, en plus des sites de cotravail, nous sommes à créer des zones de bureaux que nous appelons des « voisinages ». Celles-ci s'ajouteront aux lieux dans lesquels les employés et les équipes peuvent se rencontrer et collaborer ensemble. Bon nombre d’employés des régions possèdent déjà une bonne expérience des modèles de travail hybrides, et nous espérons en tirer parti dans le futur.

Nous sommes enthousiastes à l'idée de ce qui nous attend. Nous comptons apprendre au fil du processus, aller de l’avant sur la base des progrès réalisés et continuer de communiquer avec vous.

Nous espérons que vous partagez notre enthousiasme et notre conviction qu’ensemble, nous pouvons bâtir un ministère qui excelle parce que ses employés y sont épanouis.

**Annexe B :** **Annoncer un sondage afin de comprendre les points de vue des employés**

Voici quelques indications concernant l’annonce d’un sondage pour connaître les points de vue des employé quant à un retour en milieu de travail :

* 1. **Veuillez informer les employés de l’importance de fournir leurs commentaires via le sondage, et soulignez le fait qu’il s’agit d’une occasion importante de faire connaître leurs points de vue quant au retour en milieu de travail**
  2. **Il est recommandé d’avertir les employés à savoir quand et comment les résultats leur seront communiqués avant de répondre aux sondages.**
  3. **Il est important de noter que vous demandez à tous les employés de répondre sur la base de leur expérience personnelle et avec honnêteté ‒ il n’y a pas de mauvaise réponse et le sondage est confidentiel.**

En résumé, le courriel annonçant le sondage et demandant la participation des employés doit comprendre les éléments suivants :

* **Contexte du sondage** (recueillir les points de vue des employés quant au retour en milieu de travail)
  + Attentes envers les employés concernant le sondage (le taux de participation minimal à atteindre)
  + Il est temps pour eux de faire entendre leur voix quant au retour en milieu de travail
* **Information sur le sondage**
  + Date d’envoi du sondage
  + Durée de la période de collecte de données
  + Durée approximative pour remplir le sondage
  + Lien vers le sondage (s’il y a lieu)
* **Comment les résultats seront utilisés et partagés**

À noter que si votre organisation n’a pas eu de communications récurrentes avec les employés concernant un possible retour en milieu de travail, tout au long de la pandémie, il est d’autant plus important d’inclure un contexte au sondage afin que les employés comprennent bien le but de celui-ci.

**Références**

[Retour en milieu de travail - L’expérience employé (PowerPoint)](https://gcconnex.gc.ca/file/view/98768256/return-to-the-workplace-employee-experience-fr-retour-en-milieu-de-travail-lexperience-employe-fr?language=fr)

[Retour en milieu de travail – Guide d’expérience employé par BGIS (PDF)](https://gcconnex.gc.ca/file/view/89130421/retour-en-milieu-de-travail-guide-dexperience-employe-par-bgis-fr?language=fr)

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

* [Trousse de gestion du changement pour planifier le retour en milieu de travail (PowerPoint)](https://wiki.gccollab.ca/images/3/33/RTW_change_management_toolkit_FR.pptx)
* [Plan intégré de GP-GC pour le RMT – Répertoire des changements et évaluation des répercussions (Excel)](https://wiki.gccollab.ca/images/f/f3/RTW_PM-CM_Integrated_plan_-_Change_inventory_and_impact_assessment_FR.xlsx)

[Guide et pratiques pour un retour sécuritaire sur les lieux de travail compte tenu de l’assouplissement des restrictions](https://gcconnex.gc.ca/file/download/66604667)

[S’adapter au changement – Fiche sommaire, 9 juin 2020 (PDF)](https://gcconnex.gc.ca/file/view/67384478/fr-sadapter-au-changement-fiche-sommaire-9-juin-2020?language=en) : Créée en collaboration avec les membres de la communauté de pratique de la gestion du changement en milieu de travail afin de récolter une collection de changements en milieu de travail et de leçons apprises de la situation pandémique actuelle.