PRÉPARER LE TERRAIN POUR ASSURER LA COMMUNICATION ET LA MOBILISATION

Une série de premières activités de communication et de mobilisation



*À propos de ce guide*

**OBJECTIF :** ce guide aidera les utilisateurs à définir et à décrire leurs premières activités de communication et de mobilisation auprès de leurs intervenants.

**PUBLIC :** le gestionnaire du changement ou l’expert en communications.

**CONTENU :**

* Renseignements préliminaires sur la communication et la mobilisation
* Une proposition de liste d’activités et d’objectifs
* Conseils utiles
* Deux exemples d’annonces (voir l’annexe)

*\*Vous pouvez adapter les exemples en annexe à votre projet de modernisation du milieu de travail.*

# **Renseignements préliminaires nécessaires à la communication et la mobilisation**

Au début d’un projet, il est important de mettre l’accent sur la sensibilisation des employés à la future méthode de travail et à leur donner envie d’y adhérer. Dans le cadre de ces premières activités, vous devrez expliquer le **POURQUOI** du projet, et **POURQUOI** les employés devraient y participer. Avant de planifier et de mettre en œuvre les premières activités de communication et de mobilisation avec les employés sur le projet de modernisation du milieu de travail à venir, il convient de définir les éléments suivants. Cela facilitera l´élaboration des premiers documents/activités de communication et de mobilisation :

1. Vérifiez que l’organisation a une vision clairement définie de la transformation de son milieu de travail, qui est orientée en fonction de sa mission, de son mandat et de ses objectifs organisationnels.
2. Vérifiez que le parrain et le champion du projet ont tous deux été désignés, car ce sont les personnes les mieux placées pour communiquer ces premiers messages et diriger les activités de mobilisation des employés. Les pratiques exemplaires prévoient que les premiers messages sur la vision du projet devraient être communiqués par le plus haut dirigeant de l’organisation impliqué dans le projet.
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 pour le projet de modernisation du milieu de travail :
	1. Qu’est-ce qui change ou est sur le point de changer?
	2. Quels sont les objectifs visés par le(s) changement(s) proposé(s)?
	3. Ce changement se produit-il au niveau d’un projet ou de l’organisation?
	4. Quel sera l’impact du changement sur l’organisation et sur les employés?
	5. Quels seront les avantages pour l’organisation et ses employés?
	6. Quelle est l’expérience en milieu de travail recherchée? Comment cela contribue-t-il à concrétiser la vision de l’organisation?

 **Conseils utiles** 

* 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**.
* **Le calendrier est primordial**, mais le choix du moment peut souvent devenir un exercice d’équilibre délicat. Par exemple, si vous communiquez un changement trop tôt, vous risquez de vous aliéner les employés si le changement annoncé ne se concrétise pas. Si vous annoncez un changement trop tard, et que les employés l’apprennent ou en entendent parler avant que la direction les en informe, ils n’auront plus confiance en la transparence de l’organisation ni ne penseront qu’elle agit dans leur intérêt.
* **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 d’une stratégie cohérente de gestion du changement, qui n’est souvent pas encore définie à ce stade précoce du projet.
* **Toujours communiquer les changements de comportement souhaités** : si le changement qui se produit 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, d’ateliers ou de plateformes en ligne de rétroaction éclair comme Slido, Mentimeter, etc. 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.

***Remarque : Toutes les activités suivantes devraient être communiquées par le champion ou le parrain du projet.***

| **Activité** | **Objectif(s)** |
| --- | --- |
| Définir la vision et les principes directeurs du milieu de travail | * Mieux orienter les objectifs et la vision du projet
* Établir un parcours commun compréhensible par tous
* Avoir quelque chose vers quoi travailler
 |
| L’équipe dirigeante doit adhérer à la vision du 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 prochaine du projet | * Préparer l’équipe dirigeante aux prochaines étapes, aux jalons à venir, aux activités de consultation à venir et au rôle qu’elle devra jouer
 |
| Informer les cadres intermédiaires de l’annonce du projet à venir | * Préparer les cadres intermédiaires aux prochaines étapes, aux jalons à venir, aux activités de consultation à venir et leur expliquer ce que l’on attend d’eux
* Fournir les messages clés
 |
| Envoyer la première communication à tous les employés | * Sensibiliser et susciter l’envie quant au contexte, à la vision, aux objectifs, etc. du projet de modernisation
* Informer les employés au sujet des prochaines étapes, des jalons à venir, des activités de consultation à venir et de ce que l’on attend d’eux
 |
| Organiser une réunion générale avec tous les employés | * Sensibiliser et susciter l’envie quant au contexte, à la vision, aux objectifs, etc. du projet de modernisation
* Informer les employés au sujet des prochaines étapes, des jalons à venir, des activités de consultation à venir et de ce que l’on attend d’eux; les sensibiliser au Milieu de travail GC
* Préparer les employés au prochain sondage sur la programmation fonctionnelle (s’il y a lieu)
 |
| Lancer le sondage et les ateliers de programmation fonctionnelle du Milieu de travail GC avec la totalité de la population qui sera affectée par la modernisation du milieu de travail | * Réitérer la vision du milieu de travail, ce que l’organisation attend de la population concernée (p. ex. se projeter dans le futur)
* Recueillir des données concernant les besoins fonctionnels de chaque groupe, les activités effectuées, les modes habituels d’interaction et de mobilité, ainsi que les styles et préférences généraux de travail de la population sondée
 |
| Communiquer et expliquer les résultats du sondage | * Informer les employés sur la manière dont ils seront invités à participer dans les mois/années à venir
* Informer les employés sur la manière dont ils seront soutenus et sensibilisés afin de repenser les anciennes méthodes de travail en fonction de là où nous voulons aller
 |

**Annexe A :** exemples de lancement de projet/d’annonce aux employés

Les éléments suivants devraient toujours figurer dans l’une des premières communications :

* Le contexte du changement
* Le déclencheur du changement : le quoi, le pourquoi, le qui
* Comment le changement 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
* Les objectifs définis pour la modernisation du milieu de travail
* Les attentes claires de la part de l’organisation en ce qui concerne la participation des employés au changement; ce qu’elle attend d’eux, la manière dont l’organisation et ses hauts dirigeants montrent leur soutien au changement (c.-à-d. en joignant le geste à la parole, en acceptant la nouvelle façon de travailler et en renonçant aux grands bureaux assignés, etc.)
* Comment l’organisation comprend l’éventail des émotions associées au changement et fait preuve d’empathie
* Les prochaines étapes

**Exemple 1**

Bonjour,

Il semble difficile de croire que nous soyons déjà en 2021 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 la période nécessaire pour atteindre ce jalon, 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.

Je continue à m’adapter, en trouvant de nouveaux moyens de contact et de collaboration, tout en exploitant plus que jamais la technologie. Je sais que je ne suis pas le seul dans ce cas, car la dynamique de notre main-d’œuvre, dans son ensemble, a changé à un rythme accéléré et d’une manière que je n’aurais même pas pu prédire il y a un an de cela. La résilience que je vois partout dans [*nom de la direction générale*] 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.

Je me suis également rendu compte que pour moi et, je l’imagine, pour beaucoup d’entre vous également, tout cela a été et continue d’être un parcours inattendu rempli de changements. 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.

Comme mentionné lors de la réunion [*nom de la réunion*], la nature de notre travail a considérablement évolué, ce qui aura un impact sur la façon dont nous utiliserons nos milieux de travail. Depuis mars, nous avons également bénéficié du déploiement de plusieurs nouveaux supports de connectivité et, à l’heure actuelle, encore plus d’outils de collaboration sont dans les tuyaux.

Comme nous l’avons dit lors de la réunion [*nom de la réunion/réunion générale*], dans cet environnement, [*nom de l’organisation*] travaille à une nouvelle vision de ce que notre milieu de travail pourrait être. Notre but, 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., explorer continuellement de meilleures façons de créer un environnement de travail attrayant à long terme et faire progresser notre culture de travail pour qu’elle considère le « travail depuis n’importe où » comme une option viable pour une grande partie de nos activités)]. Je tiens à affirmer que je suis le champion de ce changement 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.

Dans un premier temps, [*nom de l’organisation*] a travaillé avec [*nom de l’organisation*], ainsi qu’avec [*nom de l’organisation*], pour commencer à planifier la modernisation de [*nom du bâtiment/de l’espace*]. Dans cette optique, il est temps d’avoir une conversation 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)*].

[SUPPRIMER LA SECTION SUIVANTE SI ELLE NE S’APPLIQUE PAS – *Si cette communication est utilisée pour envoyer le lien vers un sondage sur un programme fonctionnel :*]

**Se référer à l’annexe B : Annoncer un sondage sur un programme fonctionnel : conseils fournis par le Centre d’expertise national de design d’intérieur**

*Insérer le lien ici et fournir des renseignements sur la date d’échéance…*

[*Insérer le lien ici et fournir des informations sur la date d’échéance*]

La rétroaction que vous nous faites parvenir contribuera à éclairer les prochaines étapes de ce projet de modernisation du milieu de travail et à mieux définir nos futures méthodes de travail.

Dans ce contexte, j’encourage chacun d’entre vous à répondre et à communiquer votre avis en toute honnêteté. C’est à vous de jouer : vous avez tant donné pour appuyer notre organisation et nos objectifs, et maintenant nous voulons vraiment entendre ce que vous avez à dire!

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.

**Exemple 2**

Notre façon de travailler change! À [*nom de l’organisation*], le changement est loin d’être une nouveauté – en fait, il fait partie intégrante de l’évolution et de la croissance de notre organisation. Au cours des dernières années, [*nom de l’organisation*] a connu une profonde transformation, passant de [*nom de l’initiative, s’il y a lieu*] à la gestion des pressions engendrées par l’épidémie de COVID-19.

Comme vous le savez tous, la COVID-19 a affecté notre façon de travailler et d’interagir les uns avec les autres. En réalité, le travail à [*nom de l’organisation*] ne sera probablement jamais plus exactement ce qu’il était auparavant. Les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 continueront de façonner l’empreinte physique des locaux sur le long terme et ont conduit le Ministère à repenser le milieu de travail tel que nous le connaissons aujourd’hui. Cela nous donne l’occasion de réimaginer le milieu de travail et la façon dont le travail est effectué pour que nous puissions continuer à assurer une exécution des programmes et une prestation de services solides pour nos clients.

La modernisation du milieu de travail est une priorité pour [*nom de l’organisation*] et nous nous apprêtons à nous lancer dans une stratégie à long terme en matière de gestion des locaux, qui transformera fondamentalement notre façon de travailler. La vision de la modernisation du milieu de travail de [*nom de l’organisation*] commence par [*insérer la vision du milieu de travail (p. ex. un espace qui est conçu et construit autour du concept Milieu de travail GC). Elle prévoit un environnement de bureau sain et sûr, offrant des outils et des technologies modernes, flexibles et écologiques, au service d’une main-d’œuvre autonome et mobile*].

Les solutions qui nous aideront à concrétiser cette vision comprendront un changement de culture pour passer à la « nouvelle normalité », fournir des outils modernes tels que [*insérer les outils*] et, surtout, créer d’importants projets pilotes de modernisation du milieu de travail à commencer par [*nom du projet*].

[*Nom du projet*] est au cœur de cette transformation et constitue la première étape vers le milieu de travail innovant de [*nom de l’organisation*]. Mais alors, quelle est donc cette toute nouvelle initiative appelée [« *nom du projet/de l’initiative* »]? Nous allons offrir aux employés de [*nom de l’organisation*] un espace de travail qui leur apportera de la flexibilité et qui leur donnera la liberté de choisir où ils veulent travailler. [*Nom du projet*] se caractérisera par une présentation uniforme dans la conception et dans l’application du concept Milieu de travail GC en proposant une grande variété de points de travail pour aider les employés dans l’exécution de leurs activités professionnelles. Nous espérons que le projet [*nom du projet*] sera pleinement opérationnel d’ici [*date*].

Cette initiative est dirigée par [*nom de la direction générale*], en partenariat avec [*Services partagés Canada (s’il y a lieu) et la Direction générale du dirigeant principal de l’information (s’il y a lieu)*]. À cette étape préliminaire du projet, les réponses et les options ne sont pas toutes claires et nous pensons que la situation continuera d’évoluer au cours des prochains mois. Permettez-moi de vous rassurer : vous recevrez des mises à jour fréquentes et pertinentes de la part de l’équipe tout au long du projet. Nous contacterons et consulterons le plus grand nombre possible de personnes parmi vous et chercherons à obtenir des idées et de la rétroaction au fur et à mesure de la construction du projet.

Il s’agit d’un changement majeur qui transformera de façon importante la manière dont beaucoup d’entre nous travaillent au quotidien, mais pour le mieux. L’atteinte de tous ces objectifs est une initiative longue et complexe, qui nécessitera un effort collectif et concerté pour veiller à ce que notre nouveau milieu de travail se transforme en environnement moderne, positif et flexible. Il s’agit d’une occasion pour nous tous de concevoir notre milieu de travail de l’avenir. En gardant cela à l’esprit, nous voulons vous assurer que nous vous consulterons tout au long du processus et qu’une équipe de gestion du changement collaborera avec vous pour veiller à ce que la transition vers cette nouvelle façon de travailler se déroule de façon aussi harmonieuse que possible.

Je suis très enthousiasmé par le projet de modernisation du milieu de travail [*nom du projet*] et les avantages qu’il offre, et je vous encourage à y participer, nous contacter, poser des questions et vous impliquer. Je suis impatient de travailler avec vous à faire de [*nom du projet*] une réalité pour [*nom de l’organisation*].

**Annexe B :** **Annoncer un sondage sur un programme fonctionnel : conseils fournis par le Centre d’expertise national de design d’intérieur**

Voici quelques considérations pour bien comprendre le Milieu de travail GC et le nouveau processus d'évaluation des besoins en milieu de travail :

* 1. Avec l'introduction du Milieu de travail GC, la conception des espaces de travail du gouvernement du Canada a fondamentalement changé et le modèle de collecte d'informations descendant utilisé jusqu'à présent n'est plus efficace pour collecter des données sur le fonctionnement d'une organisation. **Le Milieu de travail GC adopte une approche de conception centrée sur l'utilisateur. C'est pourquoi il est essentiel que la phase initiale de collecte d’information soit effectuée au niveau de l'ensemble de l'organisation afin d'obtenir les données les plus fiables possible.**
	2. **Veuillez informer les employés de l’importance de fournir leurs commentaires via le sondage, et soulignez le fait qu’il s’agit de la seule occasion de formuler des observations directes sur leurs besoins fonctionnels individuels** (certains représentants fonctionnels clés peuvent également être invités à fournir des informations supplémentaires lors de séances d’engagement ultérieurs).
	3. Le client peut choisir la manière dont il souhaite communiquer les résultats aux employés ‒ un rapport de synthèse des résultats sera fourni à l'équipe de projet et le client peut mettre en évidence certaines conclusions ou donner une vue d'ensemble. **Il est recommandé d’avertir les employés à savoir quand et comment les résultats leur seront communiqués avant de répondre aux sondages.**

De plus, il est important de garder en tête que ce sondage n'est pas la seule méthode utilisée pour évaluer les besoins d'une organisation. Dans la phase suivante, l'équipe de projet, en partenariat avec la direction du client, les représentants des groupes fonctionnels désignés et les parties prenantes internes, sont invité à examiner et à valider les résultats du sondage et à fournir des détails sur des exigences plus détaillées spécifiques au programme. Pour cette raison, l’enquête vise à évaluer les besoins fonctionnels généraux et fondamentaux des employés, mais n’entre pas dans les détails en ce qui concerne les besoins spécialisés ou les types d’espace. **Nous demandons à tous les employés de répondre sur la base de leur expérience personnelle et au mieux de leurs capacités ‒ il n’y a pas de mauvaise réponse.**

En résumé, le courriel doit comprendre les éléments suivants :

* Rappel du concept du Milieu de travail GC (idéalement en lien avec les objectifs ou la vision du client)
* Contexte du sondage (recueillir des informations sur les besoins fonctionnels des employés)
	+ C’est le seul moment dans l’ensemble du processus de modernisation où tous les employés sont sollicités. Leurs réponses auront un réel impact sur le projet de modernisation. C’est le temps de faire entendre sa voix!
	+ Attentes envers les employés concernant le sondage (le taux de participation minimal à atteindre)
* Information sur le sondage
	+ Date d’envoi du sondage
	+ Durée de la période de collecte de données
	+ Durée approximative pour remplir le sondage (on l’estime à 10 minutes)
	+ Lien vers le sondage (s’il y a lieu)
* Comment les résultats seront utilisés et partagés

**Référence**

**Boîte à outils de communication du Milieu de travail GC** : outils de communication prêts à l’emploi, vidéos, messages clés, photos, etc.

[Boîte à outils de communication du Milieu de travail GC page GCpédia](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Milieu_de_travail_GC/Outils_de_communication)