

Plan de mobilisation

**PROJET DE MODERNISATION DU MILIEU DE TRAVAIL**

**[INSCRIRE LE TITRE DU PROJET ICI]**

**VERSION 1.0**

**DATE :**

**PRÉPARÉ POUR :**

**MINISTÈRE :**

Table des matières

[1. Contexte 3](#_Toc33098555)

[1.1 MILIEU DE TRAVAIL GC 3](#_Toc33098556)

[1.2 [INSCRIRE LE NOM DU PROJET] 3](#_Toc33098557)

[2. Objectifs 3](#_Toc33098558)

[2.1 OBJECTIFS DE LA MOBILISATION 3](#_Toc33098559)

[2.2 MÉTHODE PROSCI ET MODÈLE ADKAR (à inclure le cas échéant) 4](#_Toc33098560)

[3. Parties prenantes 5](#_Toc33098561)

[4. Participation des parties prenantes 5](#_Toc33098562)

[5. Activités de mobilisation 5](#_Toc33098563)

[6. Rétroaction, suivi et évaluation 6](#_Toc33098564)

[7. Calendrier et principales étapes 6](#_Toc33098565)

[8. Personnes-ressources 6](#_Toc33098566)

[9. Plan de mobilisation 7](#_Toc33098567)

[Annexes 8](#_Toc33098568)

[ANNEXE A : EXEMPLES D’ACTIVITÉS DE MOBILISATION 8](#_Toc33098569)

[ANNEXE B : COLLECTE ET SUIVI DE LA RÉTROACTION 9](#_Toc33098570)

[ANNEXE C : OPTIONS DE STRATÉGIE DE RÉTROACTION 10](#_Toc33098571)

# Contexte

## 1.1 MILIEU DE TRAVAIL GC

Les principes du Milieu de travail GC ont été élaborés dans le but de se conformer à l’objectif de créer un milieu de travail favorisant un rendement élevé pour le gouvernement du Canada qui procure une main-d’œuvre équilibrée. Cette main d’œuvre de la nouvelle ère est fondée sur les principes de souplesse, d’efficacité, de santé (des employés), de collaboration et de capacité numérique, lesquels façonnent les principes du Milieu de travail GC.

Dans le cadre du Milieu de travail GC, les employés peuvent choisir leur lieu et leur mode de travail, ce qui améliore l’efficacité, la santé et la souplesse de la main-d’œuvre et, du même coup, en accroît la productivité. En reconnaissance du fait que le travail basé axé les activités est la voie de l’avenir et qu’il n’existe aucune solution de conception de bureaux universelle, on accorde une grande importance à la mobilité.

Les principes du Milieu de travail GC ont été élaborés en fonction des besoins de la main-d’œuvre d’aujourd’hui, ainsi que de la main-d’œuvre de demain. L’une des grandes questions que se pose le gouvernement du Canada est la suivante : comment attirer et maintenir en poste les plus grands talents? Le Milieu de travail GC fait un pas vers l’avant en répondant à cette question.

## 1.2 [INSCRIRE LE NOM DU PROJET]

Insérer des renseignements sur votre projet de modernisation :

* Portée du projet
* Vision
* Principaux éléments du projet
* Principaux éléments de votre stratégie de gestion du changement
* Type de changement et taille
* Calendrier

# Objectifs

## 2.1 OBJECTIFS DE LA MOBILISATION

Grâce à des activités de mobilisation efficaces, les parties prenantes bénéficient de la possibilité de participer activement au changement. Ils pourront faire entendre leurs problèmes, faire part de leurs points de vue ou de leurs réactions au changement ainsi que participer à la conception et au processus décisionnel. Au niveau de l’entreprise, [nom de votre organisation] bénéficie d’une mobilisation efficace qui se traduit par une adoption réussie du changement avec une perte de productivité ou des perturbations limitées.

Les objectifs stratégiques d'une mobilisation efficace seront de garantir :

* xxx;
* xxx;
* xxx.

## MÉTHODE PROSCI ET MODÈLE ADKAR (à inclure le cas échéant)

Prosci est un organisme de recherche indépendant qui a élaboré une méthode exhaustive de gestion du changement fondée sur les pratiques exemplaires définies par ses recherches. En tant que leaders dans ce domaine, sa méthode est utilisée par de nombreuses organisations.

Selon les recherches de Prosci, le fondement du changement organisationnel est la réussite du changement au niveau individuel en construisant les éléments du modèle de changement ADKAR (figure 1) chez chaque personne. ADKAR signifie :

* *Awareness* (prise de conscience) : le « pourquoi » du changement;
* *Desire* (volonté) : le milieu qui engendre la motivation et la volonté de changement;
* *Knowledge* (connaissances) : l’information et l’apprentissage nécessaires pour appliquer les changements;
* *Ability* (capacité) : la capacité de supprimer les obstacles qui pourraient empêcher le changement;
* *Reinforcement* (renforcement) : le renforcement qui permet de maintenir le changement après la phase de mise en œuvre.

**Figure 1. Modèle ADKAR® de Prosci®**

Le modèle ADKAR doit être intégré dans divers outils qui seront utilisés par l’équipe, avec les gestionnaires et les employés, pour gérer le changement. Le modèle ADKAR permet à [nom de votre organisation] de façonner la gestion du changement et les activités de mobilisation pour soutenir les employés tout en facilitant les objectifs de mise en œuvre de [nom de votre projet].

Des activités de mobilisation réussies avec le personnel seront fondées sur le modèle ADKAR pour construire les cinq éléments de modèle ADKAR nécessaires à un changement réussi. Lorsqu’un modèle ADKAR est présent dans les activités de gestion du changement, le changement souhaité se produit.

# Parties prenantes

Les activités de mobilisation de [nom de votre projet] seront adaptées aux besoins des différents groupes de parties prenantes, et des méthodes de mobilisation ciblées seront utilisées pour optimiser les avantages des interactions.

[Inclure ici votre évaluation de l’incidence sur les parties prenantes qui montre une liste des principaux groupes de parties prenantes au sein de votre organisation]

# Participation des parties prenantes

L’équipe de gestion du changement et d’intégration du projet [insérer le nom du projet] s’appuiera sur les activités de mobilisation existantes de [insérer le nom de l’organisation] et élaborera une série de programmes de mobilisation qui seront mis à jour, peaufinés et améliorés au cours de [insérer le nom de projet]. À mesure que les leçons seront tirées et que les parties prenantes auront besoin de mieux comprendre, la liste des engagements évoluera pour mieux répondre aux besoins des différents groupes et parties prenantes.

Les processus de mobilisation suivront le continuum ADKAR et seront suivis pour les parties prenantes, les secteurs et les groupes. Les données de rétroaction fourniront une mesure de l’efficacité de la mobilisation, de l’intégration des changements et des moyens de mobilisation supplémentaires nécessaires pour assurer des transitions en douceur.

En cernant les activités de mobilisation et en les adaptant à tous les employés, ainsi qu’aux groupes les plus touchés au sein de [insérer le nom de l’organisation], [insérer le nom de l’organisation] sera en mesure de gérer plus efficacement le changement. Des changements mal planifiés ou mal exécutés, pour lesquels la mobilisation est faible peuvent entraîner une lassitude face aux changements, une perte de productivité, des périodes d’ajustement plus longues et des bénéfices plus faibles en ce qui concerne les investissements réalisés.

# Activités de mobilisation

Les activités de mobilisation de [nom de votre projet] seront inclusives et adaptées aux besoins des différents groupes de parties prenantes, en fonction du calendrier de mise en œuvre du projet sur le milieu de travail, et des méthodes de mobilisation ciblées seront utilisées pour optimiser les avantages des interactions.

Vous pouvez effectuer une évaluation ADKAR pour chaque groupe de parties prenantes afin de vous guider dans la mise sur pied des activités de mobilisation et de vous assurer que les objectifs définis précédemment seront atteints.

Consultez l’annexe A pour obtenir des exemples d’activités de mobilisation.

# Rétroaction, suivi et évaluation

La rétroaction fera l’objet d’un suivi afin d’évaluer l’efficacité des approches de gestion de changement du projet [insérez le nom de votre projet] et de surveiller la mise en œuvre du projet intégré. Les processus de rétroaction fourniront les renseignements nécessaires pour mesurer l’adoption du changement, l’intégration, l’efficacité de la formation et la saturation du changement ainsi que pour fournir un moyen d’évaluer, d’adapter et d’améliorer en permanence la mise en œuvre du projet. Les résultats des moyens de rétroaction peuvent également être utilisés pour éclairer et guider la prise de décisions en cours. Dans cette section, il est important de contrôler et d’évaluer en permanence si les activités de mobilisation ont été utiles pour susciter le désir de changement dans le milieu de travail à tous les niveaux de l’organisation.

* Évaluer si les activités de mobilisation ont été utiles.
* Les données de cette catégorie sont liées aux activités réelles menées par l’équipe de gestion du changement et incluses dans la stratégie de gestion du changement.

Consultez **l’annexe B** pour obtenir des exemples d’outils et de mesures pour la collecte de commentaires.

Consultez **l’annexe C** pour connaître les options de stratégie de rétroaction.

# Calendrier et principales étapes

[inclure le calendrier de votre projet ici]

Rappels :

* Les étapes du projet au fil du calendrier
* Liste des changements par secteur
* La présentation de la chronologie générale du milieu de travail et de l’incidence des changements d’employés est un excellent aperçu du point de vue de l’utilisateur/du destinataire

# Personnes-ressources

[inclure ici les personnes-ressources du changement dans le milieu de travail]

# Plan de mobilisation

| Moment | Objectifs stratégiques | Activités | ADKAR | Publiccible | Expéditeur | Mécanisme de prestation | Mécanisme de rétroaction | État |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | *Par exemple, le promoteur du projet, l’équipe de projet, les gestionnaires, les cadres (EX) ou l’expert en la matière responsable* |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# Annexes

## ANNEXE A : EXEMPLES D’ACTIVITÉS DE MOBILISATION

Exemples d’activités de mobilisation possibles :

*Dialoguer avec la haute direction*

* Rencontrer la haute direction pour l’informer du projet/plan.
* Séance de visualisation

*Démontrer*

* Visiter un espace de démonstration pour visualiser les principales caractéristiques du nouveau milieu de travail.
* Visiter un site de CotravailGC.
* Organiser une séance ponctuelle sur le Milieu de travail GC pour démontrer le concept de divers points de travail que l’on peut trouver sur les lieux de travail modernes et dans un milieu de travail axé sur les activités.
* Fournir des liens vers des visites virtuelles de locaux du Milieu de travail GC.

*Présenter*

* Milieu de travail GC 101
* Groupes de discussion d’employé à employé
* Groupes d’experts

*Consulter*

* Enquête de consultation sur la conception du Milieu de travail GC
* Sondage sur le rendement en milieu de travail
* Outil d’évaluation du changement ADKAR

*Faire participer*

* *Œuvre d’art* : Organiser un concours pour les employés afin qu’ils soumettent des photos qu’ils ont prises et s’engager à faire imprimer et à encadrer la photo sélectionnée.
* *Plantes :* Les employés préfèrent-ils les murs verts? Un local à plantes où ils peuvent apporter leurs plantes personnelles? Un choix de postes de travail individuels avec ou sans plantes? Organiser des séances impromptues où ils pourront voter.
* *Couleur :* Si vous disposez de plusieurs options de couleur pour les locaux, permettre aux employés de sélectionner leur couleur préférée.
* *Noms des salles :* Demander aux employés de soumettre des idées sur un sujet qui pourrait être utilisé pour nommer les salles. Cela peut être lié au mandat de votre organisation, à sa situation géographique au Canada, etc. Ensuite, afficher une liste de noms possibles et faire voter les gens au moyen d’un sondage en ligne.
* *Éléments de conception :* Y a-t-il un endroit dans vos nouveaux locaux – la zone d’accueil par exemple – où il est possible de présenter un mur-décor, un mur de plantes ou une œuvre d’art significative? Demander aux employés leurs idées.
* *Mur des employés :* Certaines organisations jugent utile d’inclure un mur des employés (où ils peuvent afficher des photos personnelles, par exemple) afin de personnaliser leur milieu de travail et de créer un sentiment d’appartenance à la collectivité. Il est généralement situé dans un endroit fréquenté par tous, comme une cuisinette. En fonction du groupe, certains peuvent décider d’avoir un thème pour le mur (par exemple, les petites victoires, la famille, les animaux ou les réalisations professionnelles); mobiliser les employés pour découvrir ce qu’ils préfèrent.
* *Étiquette :* Créer un comité chargé d’élaborer un guide d’étiquette pour le nouveau lieu de travail.
* *Superutilisateurs :* Désigner des « superutilisateurs » pour les éléments et outils particuliers qui sont introduits (par exemple, plateforme de messagerie instantanée et impression en nuage). Assurer leur formation et veiller à les promouvoir en tant qu’« experts ».
* *Nettoyage/déménagement :* Organiser avec les employés le nettoyage du papier ou les activités d’emballage et de préparation du déménagement – Cette activité sera moins perçue comme une corvée si elle présentée de manière amusante.

## ANNEXE B : COLLECTE ET SUIVI DE LA RÉTROACTION

*Outils pour recueillir les commentaires :*

* Outil de suivi
* Sondages
* Enquête ponctuelle pour les événements
* Observation
* Interaction avec les bénéficiaires
* Suivi de la rétroaction par divers moyens et réseaux
* Outil d’évaluation du changement ADKAR

*Indicateurs*

* Suivi des activités de gestion du changement menées conformément au plan
* Participation au suivi et nombre de participants
* Livraisons de communications
* Efficacité de la communication
* Amélioration du rendement
* Progrès et respect du plan
* État de préparation opérationnelle et état de préparation au changement
* Mesures des indicateurs de rendement clés du projet
* Respect du calendrier
* Rapidité d’exécution
* Nombre de visites de la page Web
* Nombre de visites dans des locaux modernisés

## ANNEXE C : OPTIONS DE STRATÉGIE DE RÉTROACTION

| Mécanisme | Responsable | Description | Avantages |
| --- | --- | --- | --- |
| Enquêtes et sondages auprès des utilisateurs*(Qualtrics, Survey Monkey, etc.)* | Chef de projet, gestionnaires | L’opinion des employés compte! Mener des enquêtes et des sondages auprès des utilisateurs pour obtenir le pouls global du changement. Bien que la rétroaction des utilisateurs soit importante, il ne faut pas en faire trop. Être attentif au nombre d’enquêtes et de sondages envoyés tout au long du projet de modernisation. Évidemment, cela variera en fonction de la taille et de la durée du projet.***Gardez à l’esprit que*** *vous devrez vérifier les questions et tester l’outil sélectionné avant de l’envoyer.* | * Une façon rapide et facile d’obtenir de la rétroaction
* Atteint un grand nombre d’employés
* Peut être anonyme (facultatif)
 |
| Zone de suggestions et de commentaires | Chef de projet et équipe de projet | Une option de discussion ouverte ou de courrier électronique privé dans l’intranet ou sur la page GCconnex. Cette option est bénéfique après la mise en œuvre, car la rétroaction est acheminée directement au responsable du processus aux fins d’amélioration continue.***Gardez à l’esprit que*** *cette option nécessite une personne ou une équipe qui suivra la rétroaction.* | * URL en direct disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7
* Peut être anonyme (facultatif)
* Peut rester ouvert indéfiniment afin de recueillir les commentaires de façon continue
 |
| Rencontres individuelles | Gestionnaires et superviseurs | Mener des rencontres individuelles pour comprendre comment le changement est accueilli. Les responsables directs et les superviseurs sont les meilleures ressources à cet égard, car ils doivent déjà avoir une relation de confiance et des relations solides avec leurs employés.***Gardez à l’esprit que*** *cette option exige la sécurité, la confiance et la transparence des gestionnaires/superviseurs et de leurs employés.* | * Un cadre confortable qui peut permettre la vulnérabilité.
* Recueil de réactions individuelles et approfondies
 |
| Réunions d’équipe | Gestionnaires  | Permet aux employés de faire part de leurs commentaires sur le changement dans leur contexte d’équipe actuel.***Gardez à l’esprit qu’****un animateur fiable sera nécessaire.* | * Fait preuve de transparence
* Soulève des questions de groupe
 |
| Groupes de discussion (de 5 à 12 participants) | Équipe de projet intégrée | Permet à l’équipe de projet de solliciter des commentaires en particulier de la part des principaux contributeurs sur des sujets précis.***Gardez à l’esprit qu’****il faudra un animateur fiable et une transparence en temps réel des renseignements saisis.* | * Expérience partagée
* Les participants réagissent ensemble et s’appuient sur les commentaires des autres.
* Possibilité d’organiser le public en fonction des sujets
 |
| Séances de discussion ouverte | Parrain ou champion du projet | Utiliser pour résumer les résultats, célébrer les réussites et aborder les possibilités liées au changement dans tous les publics clés. Un excellent moyen de communiquer les objectifs et la vision du projet et la façon dont ils sont atteints.***Gardez à l’esprit qu’il faut*** *un animateur fiable et un programme bien préparé.* | * Atteint un grand nombre d’employés
* Crée la transparence entre la haute direction et les employés
* Sollicite l’avis de la collectivité
 |

***Source :*** *Ce tableau a été adapté des* [*options de rétroaction en libre-service dans la boîte à outils de la gestion du changement (pages 38 et 39) par Berkeley, Université de Californie*](https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/change_management_toolkit.pdf)*.*