



---

# Gestion des réactions découlant de la transition vers le milieu de travail hybride (point de vue de l'employé)

En raison de la pandémie de COVID-19, ISDE s'est tourné vers un environnement de travail essentiellement virtuel, et nous amorçons maintenant une nouvelle transition, cette fois vers un environnement de travail hybride. En fait, les régimes de travail hybrides seront désormais la norme pour de nombreuses organisations.

En songeant à la transition vers les régimes de travail hybride qui approche, vous avez peut-être du mal à accepter l'idée de devoir quitter la sécurité de votre domicile pour travailler dans un environnement présentant une foule d'incertitudes. Malgré les difficultés liées à la transformation de nos espaces de vie en espaces de travail, nous nous sommes habitués au confort du travail à domicile et au contrôle de notre environnement. Après avoir bénéficié des avantages d'une plus grande souplesse quant au lieu et au moment où nous travaillons, vos collègues et/ou vous pouvez maintenant ressentir de l'anxiété, voire de l'appréhension, à l'idée de retourner sur les lieux de travail. Le modèle hybride peut convenir à certains d'entre vous, mais être une source de stress pour d'autres.

## Stratégies qui ont été communiquées à la direction

Votre gestionnaire a probablement eu accès à une version du présent document, qui propose des stratégies pour savoir comment réagir si ses employés sont réticents à l'idée de retourner sur les lieux de travail en raison des incidences psychologiques importantes qu'ils ressentent ou d'autres répercussions. Les quatre domaines suivants ont été mis en évidence pour eux et peuvent vous donner un aperçu des difficultés que vos collègues peuvent traverser.

Certains employés peuvent exprimer des préoccupations et des émotions fortes relatives à l'idée de travailler dans un environnement hybride. Pour éviter d'entraîner une escalade d'émotions, aidez les employés à nommer et à définir leurs préoccupations et leurs sentiments, puis validez les en répétant ce que vous entendez que les employés expriment; évitez de les minimiser ou de les rejeter.

En raison d'un certain nombre de préoccupations possibles, les employés peuvent se sentir anxieux ou moins enthousiastes à l'idée de travailler sur place. En voici quelques-unes que vous pourriez entendre et que vous devrez surveiller :

- conciliation travail-vie personnelle, surtout après avoir passé plus de deux ans auprès de sa famille, de ses animaux et de ses proches pendant la pandémie;
- crainte par rapport au nouvel environnement de travail;
- appréhension de la socialisation en personne au travail et de la productivité;
- inquiétudes à l'idée de retrouver un bureau, une aire de restauration ou des ascenseurs bondés;
- établissement de nouvelles routines et adaptation à de nouveaux horaires;
- incertitude concernant l'emplacement de l'espace de travail et la présence ou non d'autres membres de l'équipe dans les locaux ou au même endroit;
- santé et sécurité.

## Conseils et astuces pour s'adapter au nouvel environnement

### **Faites preuve de compassion envers vous-même et envers les autres**

Il est important de reconnaître le chemin parcouru par chacun au cours des deux dernières années et de faire preuve d'empathie envers soi-même et les autres. Lorsque vous reprenez contact avec vos collègues, n'oubliez pas que vous avez tous traversé beaucoup d'épreuves.

Si des collègues éprouvent un sentiment de perte face à la transition vers le milieu de travail hybride, ou des craintes ou une certaine appréhension face à l'avenir, écoutez-les avec votre cœur et reconnaissez leur dilemme. Le soutien psychologique et social est un facteur clé pour se sentir bien dans un milieu de travail sain et productif.

### **Donnez aux employés la chance de s'adapter au changement**

Vous pourriez être tenté d'entrer rapidement dans le feu de l'action, d'essayer de rattraper le temps perdu avec vos collègues ou de prévoir des réunions consécutives au point de surcharger votre emploi du temps. Respirez par le nez. Dans la mesure du possible, donnez-vous et donnez aux autres un peu de temps pour vous adapter. Accordez-vous et accordez aux autres un peu de temps et d'espace pour vous sentir à nouveau à l'aise de socialiser avec vos collègues ou de participer à des réunions en personne. Les liens sociaux sont un facteur clé pour dissiper le sentiment d'isolement.

### **Adoptez une communication claire**

Pour diriger les membres d'une équipe hybride, il faut davantage d'attention, de suivi et de contrôle pour garantir leur santé psychologique et leur sécurité. Il est essentiel que votre gestionnaire communique de façon continue pour tenir vos collègues et vous-même au courant des progrès, des décisions, des besoins, des objectifs, des exigences et des attentes. Il est très important de prévoir régulièrement des réunions bilatérales. Il sera courant de communiquer clairement, dès le début, et souvent, et d'utiliser plusieurs canaux. Attendez-vous à cela et évitez ainsi de vous sentir exaspéré par cette situation.

## Gérez votre propre transition et demandez de l'aide

Il se peut que vous ayez des préoccupations concernant des mesures d'adaptation et que vous vous sentiez en conflit avec votre obligation d'être productif au travail. Si c'est le cas, prenez le temps de faire le point sur vos sentiments pendant que vous gérez votre transition. Vous trouverez des options pratiques à la section Sources de soutien.

## Les quatre phases d'une conversation collaborative sur la transition vers le milieu de travail hybride

Lorsque vous prenez le temps de vous préparer à une conversation collaborative, vous augmentez considérablement vos chances de réussite. N'oubliez pas que votre gestionnaire et vous avez le devoir de mettre en œuvre la transition de manière responsable. Vous pouvez avoir des raisons très personnelles de discuter du soutien dont vous aurez besoin; le fait de considérer votre gestionnaire comme un partenaire vous aidera à y parvenir. Votre gestionnaire a lui aussi des besoins; alors, n'oubliez pas de lui laisser le temps et l'espace nécessaires pour nommer et exprimer ses besoins.

### PHASE 1 : AVANT LA CONVERSATION

- Imaginez le climat que vous voulez créer et le résultat que vous voulez obtenir avec cette discussion, et rédigez les premières phrases que vous voudrez dire.
- Si vous ne recevez pas d'invitation de votre gestionnaire pour discuter de la transition, vous pouvez lui en demander une. Faites-lui part du résultat et du climat souhaités, et mentionnez clairement votre intention.
- Expliquez à votre gestionnaire ce que vous attendez de lui pour vous sentir à l'aise de participer à cette conversation.
- Préparez-vous à gérer des émotions complexes. (Voir la section « Obstacles ».)
- Connaissez vos limites et vos éléments déclencheurs : gérez vos propres émotions en visualisant les résultats, en pratiquant et en demandant de l'aide, au besoin. (Voir la section « Sources de soutien ».)

*« Je veux établir une relation de travail où je me sens entendu, où je suis traité de manière équitable et où je bénéficie de mesures d'adaptation raisonnables. »*

### PHASE 2 : AU DÉBUT DE LA CONVERSATION

- Répétez votre intention en ce qui concerne la discussion et dites à votre gestionnaire que vous allez également respecter ses besoins.
- Demandez à votre gestionnaire ce qu'il aimerait obtenir grâce à cette discussion.

- Soyez calme, faites preuve d'ouverture et écoutez son point de vue.
- Il est normal de mettre l'accent sur les répercussions sur vous et sur vos besoins. (Voir la section « Éviter la défensive ».) En même temps, cherchez activement des moyens de combler ses besoins ainsi que les vôtres.

*« Mon intention, avec cette conversation, est de trouver des moyens d'être un membre productif de l'équipe tout en obtenant du soutien pour les difficultés ce que je traverse. »*

### **PHASE 3 : DURANT LA CONVERSATION**

- Posez des questions ouvertes pour faciliter l'échange de renseignements complets et explorez ouvertement vos intérêts, les répercussions sur vous et ce dont vous avez besoin. (Voir la section « Éviter la défensive ».) Faites preuve de curiosité.
- Écoutez et observez le langage corporel de votre gestionnaire tout au long de la discussion :
  - quand il vous répond (vos mots atteignent-ils ou ratent-ils l'objectif?);
  - quand il réagit (ça reste un humain, qui peut, lui aussi, réagir de façon émotive à la situation).
- Si vous observez un langage corporel négatif, faites une pause et parlez-en. La technique des énoncés au « je » (qui se trouve à la section « Éviter la défensive ») peut également être utilisée ici, en commençant par une description physique neutre du langage corporel (« quand j'ai..., vous avez incliné votre fauteuil vers l'arrière, croisé les bras et regardé ailleurs... Je suis préoccupé. J'ai besoin de soutien pour trouver une solution qui nous convienne à tous les deux. Accepteriez-vous de faire preuve d'ouverture pour discuter de différentes options? »).
- Comment réagissiez-vous émotionnellement à cet échange? Laissez toujours la personne vous expliquer son raisonnement, plutôt que de réagir de manière émotive, puis répondez de façon consciente et collaborative.
- Évitez de juger et/ou d'évaluer les paroles de la personne par rapport à vos propres valeurs.

*« Je vois à quel point c'est important pour vous. Comment pouvons-nous tous les deux être satisfaits de ce processus? »*

### **PHASE 4 : EXPLOREZ LES BESOINS ET LES OBLIGATIONS DE VOTRE GESTIONNAIRE**

- Si des émotions fortes continuent de se manifester, pour vous ou pour votre gestionnaire, nommez l'émotion et suggérez une pause, de quelques minutes ou de quelques jours, précisément pour assimiler cette émotion (voir la section « Sources de soutien »). Rappelez gentiment au gestionnaire les résultats que vous et lui attendez et indiquez que les émotions peuvent y faire obstacle.

*« Cette situation a encore une incidence importante sur moi [OU] j'aimerais trouver des mesures d'adaptation raisonnables dans le cadre des règles établies, et je sens que vous devenez nerveux lorsque je parle de mes besoins en matière de mesures d'adaptation. [ALORS] j'aimerais que nous prenions le temps de réfléchir à ce qui est raisonnable dans ce contexte. Je serais heureux de revenir vous voir pour examiner cette question dans quelques jours. Entre-temps, je vais communiquer avec le Programme*

*d'aide aux employés pour explorer ces sentiments de manière plus approfondie. Êtes-vous d'accord avec cette proposition? »*

- Il est temps de partager ses besoins en tant que gestionnaire lorsque :
  - il n'y a pas d'émotions fortes pour vous freiner ou le freiner;
  - vous avez eu l'espace nécessaire pour vous exprimer et vous avez le sentiment d'avoir été entendu.
- Une fois que les deux parties sont capables de gérer leurs émotions, répétez votre intention en ce qui concerne la conversation, le climat que vous souhaitez créer et ce que vous désirez réaliser.
- Soyez prêt à explorer les attentes de l'organisation en la matière.
- Évitez d'en faire un débat, mais parlez d'un point de vue axé sur les besoins : les vôtres, les siens, ceux de l'équipe, ceux de l'organisation.
- Recherchez les intérêts et besoins communs entre vous et votre gestionnaire, en particulier sur le professionnalisme, la contribution, la souplesse, la conciliation travail-vie personnelle, la collaboration, l'excitation, l'environnement dynamique et intéressant, la socialisation, l'orientation vers l'action, l'efficacité ou le gain de temps, l'influence, la mise en œuvre méthodique, etc.
- Vous avez peut-être des questions auxquelles vous n'aurez pas de réponse pour le moment. Consultez le site intranet **Avenir du travail : transition vers un environnement hybride et au-delà** ou contactez par courriel L'avenir du travail à ISDE pour vous renseigner adéquatement.
- Engagez-vous à donner suite aux questions et à convenir du moment où vous vous rencontrerez à nouveau.
- Terminez par un message de soutien constant et de volonté de participer.

*« J'apprécie tout ce que vous m'avez dit et j'ai l'intention de rendre cette transition aussi harmonieuse que possible pour nous et notre équipe. Je pense que nous avons tous deux intérêt à faire preuve de professionnalisme. Je comprends également que vous ayez plusieurs éléments à prendre en compte pour déterminer comment répondre à ma demande de mesures d'adaptation. Je tiens à vous assurer que je m'engage à fournir un travail de qualité et à soutenir l'organisation du mieux que je peux. Je demeure à votre disposition pour en discuter de façon plus détaillée. Merci. »*

### OBSTACLES : Lorsque les émotions sont à vif

*« J'ai appris que les gens oublieront ce que vous avez dit, les gens oublieront ce que vous avez fait, mais les gens n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir. »*

~ Maya Angelou ~

Lorsque les émotions sont fortes, faites une pause et parlez-en. Personne n'est en mesure d'assimiler des informations essentielles si ses émotions l'en empêchent. Dans les moments difficiles, revenez toujours à vos intentions. Cela vous aidera à garder les pieds sur terre et à rester sur la bonne voie.

N'oubliez pas que votre interlocuteur ou vous pouvez avoir une réaction émotionnelle négative qui peut facilement nuire à une conversation collaborative réussie. Voyons ce que vous pouvez faire dans les deux situations.

### **Approche en trois étapes si vous vivez une situation anxiogène**

**1. Reconnaissez** l'émotion que vous ressentez et faites-en part à votre interlocuteur. Si vous ne pouvez pas la nommer, dites que vous vous sentez émotif et partez de là :

*« Je me sens anxieux/bouleversé/craintif. [OU] je ne sais pas ce que je ressens ni pourquoi, mais je suis émotif. [ALORS] il y a quelque chose ici qui ne me convient pas. »*

**2. Reformulez** les énoncés pour confirmer votre compréhension et clarifier l'intention :

✓ nommez les faits et les sentiments, posez des questions pour obtenir des précisions.

*« Pourriez-vous m'aider à comprendre ce que vous voulez dire quand vous dites qu'il n'y a aucun cas d'exception? Cela m'inquiète pour ma demande. »*

**3. Recentrez-vous** sur les objectifs :

✓ rappelez les questions en jeu, efforcez-vous de trouver des solutions ensemble, puis discutez des prochaines étapes.

*« L'un des problèmes est que vous avez peur de créer des inégalités dans l'équipe. Il existe des règles très claires sur la manière et le moment de prendre des mesures d'adaptation. Pouvons-nous trouver une façon d'obtenir un examen impartial de la situation pour s'assurer qu'elle est équitable? »*

### **Approche en trois étapes si votre interlocuteur vit une situation anxiogène**

Les gestionnaires sont des êtres humains, eux aussi, et il est possible que vos dernières interactions aient créé de l'anxiété ou soient perçues comme une menace quant à la capacité de votre gestionnaire d'atteindre l'objectif de l'organisation, soit le retour sur le lieu de travail. Si vous voyez que votre gestionnaire fait preuve d'évitement ou d'impatience à votre égard, vous pouvez améliorer la situation.

En suivant les trois étapes ci-dessous, la conversation peut se poursuivre afin que vous puissiez trouver ensemble un terrain d'entente.

**1. Reconnaissez** qu'il s'agit d'un problème récurrent entre vous deux et que votre intention est de trouver une solution mutuellement satisfaisante :

*« Je sais que nous avons eu plusieurs discussions à ce sujet et j'ai sincèrement l'intention de trouver une solution mutuellement acceptable. »*

**2. Rassurez :** dites-lui que vous êtes conscient des besoins de l'organisation et que vous ne cherchez pas à créer une injustice au sein de l'équipe ou à nuire à la réalisation d'un objectif de l'organisation ou de l'équipe :

*« Je sais que le modèle hybride est une décision organisationnelle, et je veux éviter de créer une injustice ou de donner l'impression que je suis contre cette décision ou les objectifs de l'équipe. »*

3. **Offrez votre aide** : demandez à votre gestionnaire ce qui le préoccupe. Demandez-lui quel est son objectif. Proposez-lui de l'aide pour atteindre son objectif (ou répondre à son besoin) afin qu'il puisse à son tour vous aider à combler votre besoin :

*« Quelles sont vos préoccupations concernant cette situation? Quel est le but que vous désirez atteindre? Y a-t-il quelque chose que je puisse faire pour vous aider à atteindre votre but (ou répondre à votre besoin) afin que nous puissions trouver un terrain d'entente ou un intérêt commun? »*

## Éviter la défensive

L'outil de communication qu'est l'affirmation à la première personne nous permet de prendre nos sentiments et nos besoins à notre compte lorsque les autres ne se comportent pas comme nous aimerions qu'ils le fassent. Il ne s'agit pas de « changer » l'autre personne, mais plutôt d'exprimer respectueusement nos sentiments et besoins personnels afin d'inciter une personne à changer son comportement.

L'utilisation d'un langage neutre d'une manière calme nous permet d'adopter une approche exempte de jugement pour porter le comportement à l'attention de la personne. Des descriptions plus incendiaires concernant le comportement peuvent entraîner une attitude défensive, comme dans ce qui suit entre l'employé et son gestionnaire :

- ✘ Je n'arrive pas à croire que vous ayez décidé de rejeter ma demande de mesures d'adaptation sans même avoir la décence de me le dire en face...
- ✘ Pourquoi me blâmez-vous toujours quand les choses vont mal? ...
- ✘ « Lorsque vous m'interrompez brusquement quand je parle au téléphone... »

*« Nous nous jugeons nous-mêmes par nos intentions, et les autres, par leur comportement. »*

~ Stephen Covey ~

Il y a trois éléments principaux dans les énoncés au « je »

1. **Nommez le comportement** (en utilisant des faits et des observations, pas des jugements de valeur ou des accusations).
  - ✓ Pendant la réunion du personnel d'hier, lorsque vous avez dit que tout le monde serait limité à deux jours de télétravail sans exception...
  - ✓ Lorsque vous élevez la voix...
  - ✓ Lorsque vous m'interrompez quand je parle au téléphone...
2. **Précisez les conséquences**

En comprenant les incidences qu'ont leurs comportements sur nous, les autres peuvent être incités à les modifier. Il est important de ne pas présumer que la personne avait des intentions négatives lorsqu'elle a agi d'une telle manière. En énonçant clairement nos sentiments\* à l'égard du comportement et en les assumant, nous en sommes personnellement responsables et nous évitons de blâmer ou d'accuser l'autre personne. Exemples :

- ✓ Lors de la réunion du personnel d'hier, lorsque vous avez dit que tout le monde serait limité à deux jours de télétravail par semaine, sans exception, je me suis senti anxieux parce que je suis dépassé et que je doute de pouvoir offrir un bon rendement dans ces circonstances.
- ✓ Lorsque vous élevez la voix, je me sens intimidé et j'ai de la difficulté à me concentrer sur notre discussion.
- ✓ Je m'embrouille lorsque vous me parlez pendant que je suis au téléphone, car je dois écouter deux conversations en même temps.

**Voici une liste de sentiments et de besoins qui peut vous aider à mettre des mots sur ce que vous voulez exprimer et qui préservera la relation**



List of feelings and needs ENG.pdf

*Pièce jointe 1*



Liste de sentiments et besoins FR.pdf

*Pièce jointe 2*

### **3. Exprimez vos besoins**

Exprimer vos besoins par rapport à la situation de façon claire et concise permet à l'autre personne de comprendre ce que vous attendez d'elle.

#### **Exemples**

- ✓ Lors de la réunion du personnel d'hier, lorsque vous avez dit que tout le monde serait limité à deux jours de télétravail par semaine, sans exception, je me suis senti anxieux parce que je suis dépassé et que je doute de pouvoir offrir un bon rendement dans ces circonstances. J'ai besoin de comprendre. Seriez-vous prêt à discuter et à voir comment nous pouvons trouver un terrain d'entente afin de rester efficaces?
- ✓ Lorsque vous élevez la voix, je me sens intimidé et j'ai de la difficulté à me concentrer sur notre discussion. J'ai besoin de calme pour discuter de questions ou de problèmes. Accepteriez-vous de faire un effort pour maintenir un ton raisonnable pendant nos discussions?
- ✓ Je m'embrouille lorsque vous me parlez pendant que je suis au téléphone, car je dois écouter deux conversations en même temps. J'ai besoin de me concentrer lorsque je suis au téléphone. Pourriez-vous attendre que je termine mon appel avant de me parler? Vous pourriez aussi m'envoyer un courriel pour me demander de passer vous voir après ma

conversation téléphonique.

La façon dont vous exprimez un énoncé au « je » variera en fonction de la situation; il peut être transmis une partie à la fois, mais essayez de le faire dans l'ordre. Il est important d'être clair sur chacun des trois segments du message et d'en faire part à un moment donné dans une conversation afin que l'autre personne sache de quel comportement vous parlez, quelles sont les conséquences et quels sont vos besoins. Sans ces renseignements, il est peu probable qu'un changement se produise.

## SOURCES DE SOUTIEN : Nous sommes ici pour vous

L'équipe des **Services de gestion informelle des conflits et de coaching professionnel** (SGIC et CP) est là pour vous aider à vous exercer avant d'engager la conversation. Nous proposons des services de conseil et de coaching confidentiels pour vous aider à préparer et à gérer des conversations dont les enjeux sont importants. Vous pouvez envoyer un courriel à la **boîte aux lettres confidentielle des SGIC et CP** au sein du **Bureau de l'ombud**. Des renseignements supplémentaires et un soutien à la formation sont offerts sur le site intranet des **Services de gestion informelle des conflits et de coaching professionnel** (SGIC et CP). Il est important de prendre note que les SGIC et CP ne sont pas chargés de soutenir les négociations du modèle hybride qui sera adopté entre vous et votre gestionnaire. Ils vous aideront cependant à tenir une conversation productive dans un environnement sain et constructif.

Pour composer avec des émotions fortes ou les répercussions d'une crise qui en découle, consultez le Programme d'aide aux employés : 1-800-268-7708 (ou 1-800-567-5803 pour les personnes malentendantes).

Pour obtenir des conseils sur les situations exigeant des mesures d'adaptation, consultez le site intranet du **Centre d'adaptation du milieu de travail**.

De plus, vous pouvez toujours communiquer avec votre représentant syndical pour discuter et obtenir des services de conseil.

