



Gestion des réactions découlant de la transition vers le milieu de travail hybride (point de vue du gestionnaire)

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, il sera important de surveiller l'expérience que vivent vos employés étant donné qu'elle peut varier considérablement d'une personne à l'autre. Certains employés peuvent se réjouir à l'idée de travailler sur place. S'habiller pour aller au travail, retrouver un environnement de bureau et avoir l'occasion de communiquer et de collaborer en personne et en temps réel peut être revitalisant. Toutefois, d'autres employés peuvent éprouver des difficultés par rapport aux nouvelles réalités d'un modèle hybride.

Le continuum de la santé mentale ([modèle-continuum-santé-mentale.pdf \[canada.ca\]](#)) permet aux gestionnaires de détecter où se situent leurs employés sur le spectre du bien-être mental et de prendre les mesures appropriées pour faire en sorte que ces derniers soient du côté « en bonne santé » du spectre et qu'ils y restent. Cet outil vise à fournir aux gestionnaires de l'orientation sur la façon d'aider les employés qui ont du mal avec l'idée de retourner travailler sur place à conserver un état d'esprit sain.

Voici quelques stratégies pour faire face à l'anxiété ou à la réticence d'un employé.

Déterminez et reconnaissez les sentiments et les besoins de votre employé concernant sa transition vers un milieu de travail hybride.

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;
- 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 le bureau 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 les employés éprouvent un sentiment de perte ou de crainte face à la transition vers le milieu de travail hybride, ou une certaine appréhension face à l'avenir, écoutez-les avec votre cœur et reconnaissez leur dilemme, avant d'insister sur la conformité ou l'action.

Donnez aux employés la chance de s'adapter au changement

Vous pourriez être tenté d'entrer rapidement dans le feu de l'action, de planifier les horaires des employés, 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, prévoyez pour vous-même et pour vos employés du 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 employés qui ont eu l'occasion de travailler dans un milieu de travail hybride peuvent vouloir faire part de leur expérience et de ce qu'ils aiment dans le fait d'être de retour au bureau.

Communiquer clairement

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 de communiquer de façon continue pour tenir les employés au courant des progrès, des décisions, des besoins, des objectifs, des

exigences et des attentes. Communiquez clairement, dès le début et souvent, et utilisez plusieurs canaux. Discutez régulièrement avec les membres de votre équipe pour comprendre leur expérience. Lors de vos réunions d'équipe, il sera important de communiquer certains des aspects positifs du modèle hybride comme moyen d'aider vos employés à s'adapter au nouvel environnement de travail.

Gérez votre propre transition et demandez de l'aide

En tant que gestionnaire, il se peut que vous partagiez les préoccupations de vos employés et que vous vous sentiez en conflit avec votre obligation de faciliter la transition. Si c'est le cas, prenez le temps de faire le point sur vos sentiments pendant que vous gérez votre propre transition. Inscrivez-vous à un atelier offert sur la gestion des émotions liées au changement.

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. Rappelez-vous que l'employé amorce une conversation où les enjeux sont élevés pour lui, alors donnez-lui le temps et l'espace pour nommer et exprimer ses besoins et ses émotions en premier, et au besoin par la suite.

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 qui traduisent une invitation à avoir une conversation.
- Invitez l'employé à une conversation individuelle. Faites-lui part du résultat et du climat souhaités, et mentionnez clairement votre intention.
- Demandez à l'employé ce dont il a besoin de votre part pour se 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 créer un environnement où vous vous sentez entendu, où vous avez l'impression d'avoir droit à votre opinion et où je ferai tout ce que je peux pour vous soutenir. »

PHASE 2 : AU DÉBUT DE LA CONVERSATION

- Répétez votre intention en ce qui concerne la discussion et dites à la personne que vous allez écouter. Utilisez vos premières phrases pour lui faire part du résultat et du climat souhaités.

- Demandez à la personne ce qu'elle aimerait obtenir grâce à cette discussion.
- Soyez calme et ouvert à son point de vue.
- Concentrez-vous d'abord sur les besoins de l'employé.

« Mon intention, avec cette conversation, est de vous soutenir autant que possible, de partager des informations et de savoir quelles sont les questions auxquelles vous aimeriez qu'on réponde. Je me soucie des conséquences sur vous. »

PHASE 3 : DURANT LA CONVERSATION

- Écoutez et observez le langage corporel de votre employé lorsque vous amorcez la discussion.
- Laissez la personne vous expliquer son raisonnement.
- Écoutez et observez son langage corporel pendant ses explications.
- Posez des questions ouvertes pour encourager la personne à s'exprimer. Manifestez de la curiosité.
- Écoutez et observez son langage corporel lorsqu'elle réagit.
- Ne minimisez pas ou ne banalisez pas ce que la personne vit; croyez ses sentiments, ils sont réels.
- Évitez de donner des conseils à la personne, de la juger et/ou d'évaluer ses paroles par rapport à vos valeurs ou aux valeurs organisationnelles.
- Si vous observez un langage corporel négatif, faites une pause et utilisez des énoncés au « je ». (Voir la section sur les énoncés au « je ».)
- Au besoin, dirigez-la vers le Programme d'aide aux employés au 1-800-268-7708, ou au 1-800-567-5803 si elle a une déficience auditive.

« Je peux voir à quel point c'est stressant. Comment vous en sortez-vous? »

PHASE 4 : FAITES PART DE VOS BESOINS ET DE VOS OBLIGATIONS

- Si des émotions fortes continuent de se manifester, pour vous ou pour l'employé, 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 »). Cependant, rappelez gentiment à l'employé que la situation devra être gérée.

« Je vois que cela a un grand impact sur vous, et vous êtes toujours anxieux. Prenons quelques jours pour assimiler ce que nous avons abordé, puis nous y reviendrons ensemble. En attendant, contactez le Programme d'aide aux employés, les membres de l'équipe peuvent vous aider à explorer ces sentiments d'une manière plus personnelle. »

- Il est temps de partager vos besoins en tant que gestionnaire lorsque :
 - il n'y a pas d'émotions fortes pour vous freiner;

- l'employé a eu l'espace pour s'exprimer et s'est senti 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. Utilisez des énoncés au « je » pour ce faire. (Voir la section sur les énoncés au « je ».)
- Énoncez les attentes de l'organisation, et non vos opinions personnelles, sur le sujet.
- Évitez d'en faire un débat, mais parlez d'un point de vue axé sur les besoins : les vôtres en tant que gestionnaire, les leurs, ceux de l'équipe, ceux de l'organisation.
- Recherchez les intérêts et besoins communs entre vous et l'employé, en particulier sur le professionnalisme, la contribution, 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.
- Si vous n'avez pas de réponse à une situation particulière, veuillez consulter le site intranet **Avenir du travail : transition vers un environnement hybride et au-delà** ou contacter par courriel L'avenir du travail à ISDE ou l'équipe des Relations de travail.
- 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 d'empathie.

« 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 vous ai entendu dire que vous éprouviez des difficultés. En même temps, j'ai la responsabilité de mettre en œuvre ces changements. Je pense que nous avons tous les deux intérêt à respecter efficacement nos engagements collectifs et nos livrables. Je veux également vous soutenir et garder les choses équitables au sein de l'équipe. Pouvons-nous nous engager à essayer les choses sans nous précipiter et à poursuivre cette conversation pour apporter des ajustements au besoin? »

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. L'employé ne sera pas 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.

Approche en trois étapes pour les situations où les émotions sont à vif :

1. **Reconnaissez** l'émotion et invitez la personne à la nommer; nommez-la vous-même si elle a du mal à le faire, même si c'est une supposition :

- ✓ faites preuve d'empathie et écoutez activement avec compassion, établissez un lien.

« *Vous avez l'air bouleversé. Comment les choses se passent-elles pour vous?* »

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.

« *Que voulez-vous dire quand vous affirmez vous sentir sous pression et intimidé?* »

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 ce qui va se passer. Passons en revue toutes les questions que nous avons afin de pouvoir réfléchir à des solutions.* »

Énoncés au « je »

* Éviter la défensive chez l'autre personne

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

~ Stephen Covey ~

L'outil de communication d' « énoncés au "je" » nous permet d'assumer la responsabilité de nos sentiments et de nos besoins lorsque les autres ne se comportent pas comme nous le souhaiterions. 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 ou discrétionnaires concernant le comportement peuvent entraîner une attitude défensive et devrait être évitées, comme dans ce qui suit :

- ✗ Lorsque vous quittez la salle de conférence et que vous y laissez un désordre *dégoûtant*...
- ✗ Quand tu *me manques de respect*...
- ✗ Quand tu m'interromps *grossièrement* pendant que je suis au téléphone...

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).

- ✓ Quand je vous entends critiquer la transition...
- ✓ Quand j'observe que vous êtes anxieux au travail et que vous évitez les autres...

- ✓ Lorsque vos problèmes de connectivité ont été retracés à des endroits en dehors de notre zone de déplacement...

2. Précisez les conséquences

En comprenant les conséquences de leur comportement sur nous, d'autres personnes peuvent être motivées à changer leur comportement. 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 :

- ✓ Quand je vous entends critiquer la transition, je me sens découragé en raison du nombre de conversations que nous avons eues et du soutien que j'ai essayé d'apporter.
- ✓ Quand j'observe que vous êtes anxieux au travail et que vous évitez les autres, je m'inquiète pour vous.
- ✓ Lorsque vos problèmes de connectivité ont été retracés à des endroits en dehors de notre zone de déplacement, je suis déçu parce que j'ai travaillé fort pour que cette transition se fasse en douceur pour tout le monde.

*Liste de sentiments et de besoins humains à titre de référence



Pièce jointe 1



Pièce jointe 2

3. Exprimez vos besoins

Exprimer vos besoins concernant la situation, de manière claire et concise, permet à l'autre personne de comprendre vos attentes à son égard.

Exemples

- ✓ Quand je vous entends critiquer la transition, je me sens découragé en raison du nombre de conversations que nous avons eues et du soutien que j'ai essayé d'apporter. Je dois mieux comprendre vos préoccupations.
- ✓ Quand j'observe que vous êtes anxieux au travail et que vous évitez les autres, je m'inquiète pour vous. J'ai besoin que vous me confirmiez que vous prenez soin de vous et que vous obtenez tout le soutien dont vous avez besoin, de ma part ou d'autres sources.
- ✓ Lorsque vos problèmes de connectivité ont été retracés à des endroits en dehors de notre zone de déplacement, j'étais déçu parce que j'ai travaillé fort pour que cette transition se fasse en douceur pour tout le monde. J'ai besoin de votre soutien afin de compter sur chaque membre de l'équipe pour appuyer cette transition.

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 cette information, un changement est peu probable.

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).

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

Pour toute précision concernant la politique ou pour obtenir des conseils dans des situations d'adaptation complexes, contactez les Relations de travail ou visitez le Centre d'adaptation du milieu de travail.

