Trucs et conseils

Composer avec les questions difficiles

*À propos de cet outil*

**BUT**

Fournir des stratégies pour répondre aux questions difficiles et faciliter les discussions avec les employés sur la modernisation du milieu de travail.

**PUBLIC CIBLE**

Les gestionnaires ou les superviseurs qui aident leurs employés à composer avec les changements en milieu de travail.

**UTILISATION**

* Trousse d’outils du gestionnaire
* Plan de formation
* Rencontres avec des employés de supervision
* Plan de communication plus vaste (courriels, communiqués, site Web interne, billets de blogue, etc.)

[Supprimez l’image et le texte ci-dessus lorsque vous utilisez cet outil]

Composer avec les questions difficiles

La méthode PAP ci-dessous est un excellent moyen de composer avec les questions difficiles qui peuvent se poser lors d’un projet de modernisation du milieu de travail. Lorsqu’un employé pose une question chargée d’émotion ou difficile, utilisez les concepts suivants pour y répondre : Préoccupation, Action et Perspective (PAP).

* **Préoccupation** – Montrez que vous comprenez la situation et faites preuve d’empathie.
* **Action** – Montrez votre plan et les mesures que vous avez prises pour régler le problème.
* **Perspective** – Assurez-vous que la situation est perçue dans son ensemble.

Par exemple, si un employé s’exprime ainsi : *«****Ce n’est pas de la modernisation! On recule de 50 ans avec ces postes de travail. Je ne pourrai pas travailler à cause de tout ce bruit! Qu’allez-vous faire pour régler ça? »***

Comment réagir

À l’aide de la méthode PAP, vous pouvez lui répondre :

# PRÉOCCUPATION

*« Vous êtes inquiet à propos de votre productivité dans le nouveau milieu de travail. Je comprends qu’il peut être difficile pour certaines personnes de travailler efficacement dans ce type de milieu. Tout comme vous, je suis inquiet au sujet de cette question et aussi de son incidence à long terme sur la capacité de l’équipe à faire le travail. »*

# ACTION

*« Jusqu’à maintenant, je m’assure de recevoir toute l’information à jour et les commentaires de ceux qui ont déjà travaillé dans ce type de milieu. J’ai d’ailleurs invité une personne à se joindre à notre réunion d’équipe pour nous en parler et nous dire ce que son unité a fait pour gérer le bruit et les distractions. Une chose qui est également importante de comprendre est que le nouveau milieu de travail offrira différentes zones où différentes activités pourront être réalisées. Par exemple, si vous devez vous concentrer pour finir un rapport, vous pouvez décider d’utiliser un point de travail dans le zone tranquille où le niveau de bruit et les distractions seront les plus faibles. J’ai aussi soulevé cette question à la direction. Parlons-en avec le reste de l’équipe et voyons comment nous pourrions mettre en place des lignes directrices pour réduire le bruit. Nous les appliquerons pendant deux semaines, puis nous verrons s’il faut faire des changements. »*

# PERSPECTIVE

*« La modernisation de notre milieu de travail est une tâche laborieuse. Il ne fait aucun doute qu’une fois que nous aurons réglé les problèmes et que nous aurons appris à nous adapter, nous tirerons de véritables avantages d’un milieu de travail moderne flexible. »*

Conseils pour faciliter les discussions

Nous le savons, la communication en personne est le mode de communication que préfèrent la plupart des employés. Cela est particulièrement vrai lorsqu’ils sont confrontés à une situation difficile. Vous pouvez faciliter la conversation et aider les employés à comprendre les changements en suivant les conseils ci-dessous.

## Établir des objectifs et gérer les attentes

L’explication des objectifs et la gestion des attentes au tout début de la rencontre constituent les outils les plus puissants pour fixer le ton d’une discussion.

Établissez clairement les objectifs de la rencontre et assurez-vous d’inclure les sujets que vous aborderez et ceux que vous n’aborderez pas. Par exemple, vous aborderez les préoccupations concernant le déménagement de l’équipe et répondrez aux questions, mais ne direz pas où et quand les autres équipes déménageront.

## Expliquer le processus de questions et de réponses

Informez vos employés dès le début de la façon dont vous aimeriez qu’ils posent leurs questions et du moment auquel ils devraient le faire. Expliquez que vous trouverez les réponses aux questions auxquelles vous ne pouvez répondre immédiatement et que vous leur fournirez ces réponses dans un délai établi.

Par exemple, vous pourriez dire *« Merci de garder vos questions pour la fin de la réunion. Je vous présenterai d’abord l’information, puis vous pourrez me poser vos questions. Si vous êtes plus à l’aise de m’envoyer votre question par courriel ou si vous préférez me la poser en privé, je serai disponible aujourd’hui. »*

## Éviter les secrets, les surprises, l’exagération et les promesses vides

Les employés aiment la communication spontanée. Mais parfois, lors d’enjeux importants, beaucoup de restrictions visent les communications, et vous risquez de ne pas pouvoir communiquer toute l’information.

Les employés sont souvent frustrés par le manque d’information, et croient généralement que les dirigeants ont toutes les réponses, mais qu’ils choisissent simplement de ne pas les révéler. Il peut donc y avoir de l’inquiétude et de la méfiance si vous ne faites pas attention. C’est pourquoi il vous faut être sincère et communiquer ce que vous savez et ce que vous ignorez.

Le but de votre réunion n’est pas de répondre à toutes les questions, mais de donner des explications, d’expliquer l’éventuelle marche à suivre, ce qu’on attend des employés et à quel moment d’autres renseignements seront publiés. Demandez aux employés de faire preuve de patience et de compréhension pendant cette période d’incertitude; cela contribuera à réduire la tension.

## Éviter d’adopter une attitude défensive et reconnaître les préoccupations

Évitez d’adopter une attitude défensive; ce ne sont pas tous les employés qui aimeront ou accepteront les explications données. Gardez un ton posé. Répondez aux questions de façon objective, information à l’appui, et consignez tous les points de discussion pertinents qui devraient être communiqués à votre superviseur. Démontrez que vous sympathisez avec les employés relativement à la situation et que vous avez de la compassion pour les personnes qui pourraient être touchées.

## Consigner les points clés de la rencontre

Toute rétroaction, qu’elle soit positive ou négative, est une bonne rétroaction. Elle aide l’équipe de direction à améliorer constamment son approche de communication. Le fait de tenir compte des préoccupations, des questions, des sujets clés, ainsi que du moral en général aide le Ministère à surveiller les efforts de communication et à déterminer où des ajustements doivent être apportés. Communiquer les résultats de la réunion par écrit à vos employés permettra de s’assurer que rien n’est mal interprété.

## Être visible et crédible

C’est une chose de dire que vous êtes disponible pour répondre aux questions et discuter, mais s’en est une autre de toujours garder votre porte fermée et de ne pas allouer de temps pour des rencontres avec vos employés. Essayez d’être disponible et accessible pour vos employés. Adressez-vous à eux lors de réunions, de conversations en personne et de courriels fréquents en posant des questions clés et en encourageant la rétroaction. Écoutez activement et essayez de comprendre d’où ils viennent et comment vous pouvez les aider.

Vous pouvez poser des questions toutes simples à vos employés, par exemple :

* *Comment vous sentez-vous par rapport à cette question?*
* *Quelles sont vos trois préoccupations principales?*
* *Est-ce qu’il y a un sujet que vous souhaiteriez aborder dont nous n’avons pas encore parlé, ou dont nous n’avons pas assez parlé?*
* *Avez-vous constaté quelque chose de particulier concernant le problème qui pourrait être intéressant ou utile pour notre équipe?*
* *Comment puis-je vous aider?*

## Changer notre façon de travailler est un cheminement

Les employés sont le plus important atout d’une organisation. La modernisation du milieu de travail consiste à doter les employés des bons outils et du milieu adéquat, afin qu’ils puissent réaliser pleinement leur potentiel.

Les nouvelles méthodes de travail ne se font pas du jour au lendemain. Les employés apprendront et s’adapteront au nouveau milieu à des rythmes différents, ce qui est tout à fait normal. Il est important que les gestionnaires soient disponibles pour aider les employés à acquérir les nouvelles compétences requises dans un milieu de travail moderne, et pour faire connaître leurs attentes sur la manière dont le travail est effectué dans un milieu de travail moderne.