



carrefour RH

Télétravail : des employés engagés et motivés

Table des matières

Droit d’auteur	3
Avis d’utilisation	3
Introduction	4
L’engagement et la motivation en chiffres	5
Sept conseils pour avoir des employés engagés et motivés à distance	5
Définir des objectifs collectifs et individuels clairs	5
Solutions	5
Donner de la reconnaissance	6
Solutions	6
Maintenir une communication constante	7
Solutions	7
Donner du sens au travail	8
Solutions	8
Cultiver l’équité et l’inclusion	9
Développer le leadership à distance	9
Solutions	10
Fournir les bons outils de travail à distance	10
Solutions	10
Conclusion	11
Fiche-résumé	12

Droit d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les abonnés au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit être toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique.

Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin.

Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

Télétravail : des employés engagés et motivés

Introduction

Avec la popularité grandissante du télétravail, c'est 75 % des organisations sondées par l'Ordre des CRHA qui ont adopté le travail en mode hybride¹. Ainsi, plusieurs gestionnaires doivent composer avec des employés à distance ainsi qu'en présentiel. Bien que plusieurs aspects de la gestion diffèrent en présentiel et à distance, l'engagement et la motivation des équipes doivent rester au cœur des priorités des organisations. Comme gestionnaire, vous êtes au premier rang pour la mise en place de conditions favorables à l'engagement et à la motivation de votre équipe. Cette fiche rassemble sept conseils pour vous aider.

Les termes engagement, mobilisation et motivation peuvent être aisément confondus. Dans cette fiche-conseil, nous parlerons d'engagement et de motivation plutôt que de mobilisation. Débutons d'abord par quelques définitions de base pour bien comprendre la différence entre les trois termes².

NOTE

« L'engagement se rapporte à un état d'esprit qui lie un employé à son travail ou à une organisation. Il se traduit par l'énergie et l'investissement émotionnel qu'un employé met dans la réalisation de son travail de même que dans la relation qu'il entretient avec son organisation. »

« La motivation peut se définir comme un ensemble de forces intérieures et extérieures poussant une personne à penser, agir, apprendre et à se développer. Dans cet esprit, la motivation revêt un caractère individuel. »

« La mobilisation est l'action d'une personne motivée qui s'engage volontairement et pleinement dans une démarche qui, à terme, lui permettra d'atteindre et de réaliser ses objectifs. »

L'engagement et la motivation sont donc un préalable à la mobilisation et c'est pourquoi nous nous concentrerons sur ces deux aspects³.

¹ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2021). *Quel mode de travail implanter de manière durable pour l'après-pandémie ?* Portail RH. <http://www.portailrh.org/communiqu/2020-2021/pdf/teletravail-durable/Ordre-des-CRHA-Infographie-Organisation-Travail-Durable.pdf>

² Direction du développement des personnes et des organisations. (2015). *La mobilisation organisationnelle : force motrice de notre performance*. Gouvernement du Québec et Emploi Québec. (s.d.). *La mobilisation de la clientèle*. https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/03_Appr_intervention_Parcours_ind/Annexes/Ann_5_Mobilisation%20de%20la%20clientele.pdf#:~:text=Pour%20Emploi-Qu%C3%A9bec%2C%20la%20mobilisation%20est%20une%20strat%C3%A9gie%20visant,le%20march%C3%A9%20du%20travail%20et%20de%20s'E2%80%99y%20maintenir.

³ Direction du développement des personnes et des organisations. (2015). *La mobilisation organisationnelle : force motrice de notre performance*. Gouvernement du Québec

L'engagement et la motivation en chiffres

Avoir des employés motivés et engagés confère plusieurs avantages pour votre organisation :

- › Augmentation de la productivité de 22 %
- › Augmentation de la rentabilité de 21 %
- › Augmentation de 25 à 65 % du chiffre d'affaires
- › Diminution de 48 % des incidents liés à la sécurité
- › Diminution de 41 % des problèmes de qualité⁴

Sept conseils pour avoir des employés engagés et motivés à distance

Défi 1 Définir des objectifs collectifs et individuels clairs

À distance, en raison des interactions moins fréquentes, les objectifs doivent être communiqués clairement et simplement. Si la compréhension des employés face au travail qu'ils ont à faire est faible, il est difficile pour eux de savoir que le travail accompli ne répond pas aux attentes. Il est également possible qu'ils ne sachent pas quoi faire pour atteindre les résultats. Dans un tel cas, leur engagement et leur motivation seront affectés. Vous devez vous assurer qu'il n'y a aucune ambiguïté quant à vos attentes envers eux et le travail à accomplir.

Solutions

- › En collaboration avec vos employés, définissez clairement les objectifs individuels de chacun.
- › Assurez-vous que les objectifs définis sont stimulants et comprennent des tâches variées qui contribuent au développement des compétences.
- › Assurez-vous que les objectifs individuels sont liés aux objectifs organisationnels afin que l'employé comprenne qu'il contribue à la réussite de l'entreprise grâce à l'atteinte de ses objectifs.
- › Prévoyez du temps avec chacun de vos employés pour faire un suivi de la progression de leur travail. Vérifiez qu'ils sont sur la bonne voie et donnez-leur de la rétroaction pour les aider.

⁴ Baldoni, J. (2013). *Employee engagement does more than boost productivity*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>

Défi 2

Donner de la reconnaissance

Le manque de reconnaissance est l'un des premiers facteurs de démotivation pour les employés.⁵ En effet, la reconnaissance est un outil important pour maintenir l'engagement et la motivation.⁶ Comme vous ne serez pas en présence physique de vos employés, vous devez planifier des moments au cours desquels vous reconnaîtrez leur travail.

Solutions

- › Pratiquez la reconnaissance au quotidien et de façon continue.
- › Soyez sincère et reconnaissez des éléments réels du travail de l'employé.
- › Instaurez des rituels de reconnaissance.
- › Diversifiez les sources de reconnaissance et faites appel aux collègues, aux clients ou encore à la haute direction.

La reconnaissance peut prendre plusieurs formes et elle n'a pas besoin d'être grandiose pour avoir un impact. Le simple fait de dire merci et de reconnaître le bon travail accroît la motivation et le moral général des employés⁷.

Voici quelques idées de reconnaissances simples et possibles à distance :

- › Demandez à vos employés, au cours d'une réunion virtuelle, de prendre le temps de reconnaître les bons coups de leurs collègues.
- › Préparez un mot de remerciement à transmettre à vos employés lors des activités virtuelles de votre organisation.
- › Appelez un de vos employés pour discuter avec lui de ses idées sur un projet (*remue-méninges*). La considération que vous accordez à ses idées est une forme de reconnaissance appréciée.
- › Envoyez un message instantané à votre employé lorsqu'un client vous fait mention d'un bon commentaire sur son service.
- › Faites appel à l'expertise d'un employé pour résoudre un problème auquel vous faites face.
- › Faites confiance à vos employés et offrez-leur de la flexibilité dans leur travail.
- › Remerciez un employé d'avoir partagé ses idées dans un projet, même si elles n'ont pas été retenues.
- › Soulignez les compétences de vos employés et demandez-leur de partager leurs meilleures pratiques avec le reste de l'équipe.
- › À la fin d'un projet, prenez l'habitude de reconnaître les efforts de certains employés qui se sont davantage investis et célébrez.

⁵ St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Chenelière Éducation.

⁶ Drolet, M. (2012). *Reconnaissance et engagement : l'un ne va pas sans l'autre*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/reconnaissance-et-engagement-l-un-ne-va-pas-sans-l>

⁷ Inconnu. (2017). *Implementing Continuous and Social Recognition with Reward Gateway*. Reward Gateway. <https://www.rewardgateway.com/press-releases/the-social-recognition-disconnect>

Défi 3

Maintenir une communication constante

Le travail à distance engendre la perte d'échanges informels entre vos employés et avec vous. Se sentir déconnectés du flux d'informations internes ou laissés à l'écart entraîne un désengagement et une démotivation. Les employés à distance doivent être tenus au courant des nouveaux développements ou des informations pertinentes au même titre et à la même fréquence que les employés présents au bureau. La présence d'interactions sociales positives a un effet bénéfique sur l'engagement et la motivation. À distance, vous devez redoubler d'efforts et de créativité pour assurer une communication constante avec vos employés ainsi qu'entre les membres de l'équipe.

Solutions

En télétravail, puisqu'il n'est plus possible de simplement interpellier un employé dans le corridor pour discuter d'un projet ou d'une idée, la communication doit être planifiée. Vous devez établir un cadre de communication qui inclut :

- › Un horaire de rencontres d'équipe récurrentes avec une description du sujet et de l'objectif de chaque réunion.
- › Un horaire de rencontres individuelles pour prendre le pouls et développer une relation avec votre employé.
- › Des endroits virtuels où vos employés peuvent échanger de façon informelle et partager des expériences, des connaissances ou encore des moments de leurs vies personnelles. Cette pratique favorise le développement de liens sociaux entre les membres de l'équipe et stimule l'engagement.
- › Une culture « portes ouvertes » où tous les employés peuvent se sentir à l'aise de venir discuter avec vous, que ce soit en présentiel ou à distance.

Voici quelques idées pour maintenir le contact en continu avec vos employés à distance :

- › En rencontre de groupe, discutez des différents projets en cours afin de renforcer la collaboration dans l'équipe. Par exemple, chaque employé partage ce sur quoi il travaille en ce moment.
- › Envoyer un courriel tous les lundis, à l'image de l'infolettre, pour mentionner les priorités de la semaine et les points importants à souligner. Cette tâche peut être faite par un employé et constituer un résumé d'une rencontre d'équipe.
- › En rencontre individuelle, demandez de la rétroaction sur la communication interne. Par exemple, demandez à l'employé en télétravail s'il sent qu'il est bien informé de ce qui se passe dans l'organisation et s'il a des idées pour améliorer la communication interne.
- › Partagez sur votre espace virtuel du contenu qui pourrait faire réagir vos employés, par exemple, un article sur un outil novateur lié à votre secteur d'activités.
- › Dites à vos employés comment vous joindre s'ils ont besoin de vous. Par exemple : « *Si vous avez des questions, envoyez-moi un message instantané sur Teams. C'est la meilleure façon de me joindre. Je vous répondrai dès que possible.* »

Défi 4 Donner du sens au travail

En présentiel ou à distance, il est essentiel que le travail soit sensé aux yeux des employés. Cela permet de les maintenir engagés et motivés. La littérature reconnaît un lien positif entre le sens qu'un employé donne à son travail et l'engagement qu'il entretient envers son employeur⁸.

« On trouve du sens dans ce qui nous permet de nous réaliser, de contribuer à autrui, d'ajouter de la valeur à quelque chose. L'humain aime construire, acquérir, développer. Chez l'être humain, le travail est un instinct. ⁹ »

Solutions

Les gestionnaires peuvent contribuer à donner un sens au travail en :

1. Rendant l'expérience de travail significative, précieuse et utile aux yeux de l'employé.
2. Offrant une expérience employé lui permettant de se réaliser.
3. Faisant sentir à l'employé que son travail contribue à un but plus grand que lui¹⁰.

Voici des actions concrètes que vous pouvez mettre en place à distance pour que vos pratiques donnent du sens au travail :

- › Prenez le temps d'expliquer le but d'un projet ou d'une demande que vous faites à vos employés.
- › Faites collaborer votre employé à l'établissement des objectifs SMART.
- › Soyez flexible quant aux horaires de travail et sur les méthodes de travail.
- › Communiquez régulièrement avec votre équipe.
- › Incluez votre équipe dans la prise de décision, même s'ils ne sont pas sur place.
- › Offrez du développement professionnel (formation, mentorat ou remboursement de cours).
- › Encouragez les échanges informels et les activités virtuelles de groupe.
- › Donnez des projets d'équipe aux employés afin qu'ils collaborent entre eux tant en présentiel qu'à distance.

Vous devez faire preuve de créativité pour vous assurer que vos employés sentent que leur travail est significatif et qu'il leur permet de se réaliser. Ils doivent constater qu'ils contribuent à quelque chose de plus grand qu'eux.

⁸ Poirier, P. (2021). *Donnez-leur un but ! : l'art de créer du sens*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-24-no-3/donnez-leur-un-but-art-de-creer-du-sens>

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

Défi 5 Cultiver l'équité et l'inclusion

L'organisation actuelle du travail comprend différentes catégories d'employés : en présentiel, à distance et en mode hybride. Cette nouvelle réalité fait naître de nouveaux défis pour les gestionnaires¹¹ :

- › Les employés en présentiel peuvent entretenir des préjugés négatifs à l'égard de ceux qui choisissent d'être en télétravail. Par exemple qu'ils ne travaillent pas autant, car ils ne sont pas sur place. Cela entraîne donc une stigmatisation des employés à distance.
- › Possibilité de favoriser les employés en présentiel dû à leur proximité et aux contacts plus fréquents avec eux.
- › Le télétravail amène de nouvelles méthodes d'évaluation de la performance davantage axées sur l'atteinte des objectifs.

En tant que gestionnaire, vous devez :

- › Avoir le même processus décisionnel pour tous et prendre des décisions équitables nonobstant le lieu de travail.
- › Avoir un processus d'évaluation de la performance uniforme pour tous vos employés.
- › Vous assurer que les membres de l'équipe en présentiel n'entretiennent pas une image négative de ceux en télétravail.
- › Vous assurer que tous les membres de votre équipe collaborent, peu importe leur lieu de travail.
- › Transmettre les mêmes informations à toute l'équipe.
- › Accorder le même accès aux opportunités d'évolution de carrière à tous. Sur ce plan, il vous faut établir des critères précis qui n'incluent pas le lieu de travail.

Défi 6 Développer le leadership à distance

Exercer son leadership à distance requiert des compétences différentes du présentiel. Comme gestionnaire, vous êtes devant une nouvelle réalité qui engendre son lot de défis. Vous devez vous adapter pour réussir à engager et motiver vos employés à distance. Vous devez réussir à accorder le même degré de confiance aux employés en télétravail qu'à ceux en présentiel. Cette confiance jouera un rôle dans l'engagement et la motivation de vos employés à distance. Ainsi, vous devez développer de nouvelles compétences de gestion.

¹¹ Formation de Julie Carignan pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. *En route vers 2022 : savoir piloter en mode hybride*. Donnée le 25 novembre 2021.

Solutions

Le gestionnaire à distance doit développer ses compétences relationnelles et faire preuve de souplesse pour réussir à¹² :

- › Entrer en relation avec ses employés et établir un lien de confiance.
- › Développer l'esprit de collaboration dans son équipe, que les membres soient en présentiel ou à distance.
- › Offrir un soutien et une accessibilité à tous les employés.
- › Faire preuve de flexibilité pour assurer un équilibre travail-vie personnelle.
- › Offrir un espace d'exploration et d'apprentissage pour les télétravailleurs.
- › Communiquer par différents canaux de communication et de façon continue.
- › Assurer la gestion des talents à distance.
- › Continuer de favoriser un rendement élevé pour contribuer à la stratégie de l'organisation.
- › Gérer le travail par objectif.

Votre conseiller en ressources humaines agréé peut vous soutenir dans votre plan de formation vers l'acquisition de nouvelles compétences en gestion. En mettant en place les bonnes pratiques, vous auriez l'assurance que vos employés à distance effectueraient le travail demandé et d'une qualité égale que s'ils étaient en présentiel.

Défi 7 Fournir les bons outils de travail à distance

Avoir de bons outils de travail contribue à l'engagement et à la motivation des employés. Pourtant, selon une étude de Deloitte, seulement 38 % des employés sondés étaient satisfaits des outils auxquels ils avaient accès¹³. Avec la popularité du télétravail, vous devez évaluer les besoins technologiques de vos employés afin qu'ils soient bien outillés pour effectuer efficacement leurs tâches. Ils doivent non seulement avoir accès à ces outils, mais également être adéquatement formés pour bien les utiliser. Cela évitera des frustrations et une démotivation de leur part.

Solutions

Afin de déterminer ce qui convient le mieux à votre équipe, consultez votre service des technologies de l'information ou une firme spécialisée dans le domaine. De plus, voyez auprès de vos employés pour savoir ce qui pourrait faciliter leur travail au quotidien.

¹² Formation de Julie Carignan pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. *En route vers 2022 : savoir piloter en mode hybride*. Donnée le 25 novembre 2021.

¹³ Étude par Deloitte. (2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. Deloitte.
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

D'entrée de jeu en télétravail, vos employés ont besoin des éléments suivants :

- › **Équipement essentiel** : ordinateur, souris, clavier, caméra web, casque d'écoute, accès à un service de messagerie et aux logiciels nécessaires à l'exécution de leurs fonctions.
- › **Outils de communication** : accès à une plateforme de communication comme Teams, Zoom ou Google Meet. Ces plateformes permettent de tenir des réunions par visioconférence, d'envoyer des messages instantanés, de planifier des réunions, de partager du contenu, etc.
- › **Outils de planification** : les suites Microsoft et Google sont des outils populaires permettant la planification des horaires de travail par le biais de calendriers et leur partage. Il en existe également plusieurs autres, notamment pour la gestion de projets : Trello, Asana, Jira, etc.

Ensuite, vous devez :

- › Vérifier auprès de tous vos employés qu'ils sont à l'aise d'utiliser les outils proposés.
- › Vérifier que ces outils sont efficaces et permettent à vos employés d'être plus performants.
- › Vérifier si les outils fournis peuvent être utilisés différemment afin d'augmenter la performance de vos équipes.

Conclusion

En résumé, il est essentiel d'engager et de motiver vos travailleurs au bureau comme à distance. Investir du temps pour développer des pratiques exemplaires en ce sens vous sera bénéfique puisque des employés motivés et engagés contribueront directement au succès de votre organisation. Restez ouvert d'esprit et continuez à développer vos compétences pour offrir un milieu de travail engageant et motivant, vos équipes vous le rendront bien!

Fiche-résumé

7 CONSEILS POUR AVOIR DES EMPLOYÉS ENGAGÉS ET MOTIVÉS À DISTANCE



carrefour RH

carrefourrh.org

Une initiative de **CRHA** Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

info@ordrecrha.org | ordrecrha.org

(514) 879-1636 | 1 800 214-1609