FICHE SYNTHÈSE :

L’engagement des employés en télétravail et en mode hybride

Scientifyx

TABLE DES MATIERES

Objectifs de la fiche synthèse 4
Intérêt stratégique de l'engagement du personnel 4
Définitions et survol du concept d'engagement 4
Note importante 5
Les sources 5
La structure de la fiche synthèse 5
LES FACTEURS INTRINSÈQUES 6
1.1 La personnalité des gens 6
1.2 La santé et la qualité de vie 7
1.3 Les émotions 9
1.4 Les intérêts individuels 10
2) LES FACTEURS EXTRINSÈQUES 12
2.1 Les aspects du travail 12
2.2 La signifiance des tâches 14
2.3 Les relations sociales 16
2.4 Le support 19
Références : 20

Tous droits réservés, 2023

Note légale : Cette fiche synthèse est destinée à une utilisation interne seulement. La revente ou la distribution de ladite fiche synthèse à l'extérieur de l'organisation cliente sont strictement interdites sans avoir préalablement obtenu un accord écrit de la part de Scientifyx.

Tous droits réservés, 2023

Objectifs de la fiche synthèse

Identifier l'impact du travail à distance et du mode hybride sur l'engagement des employés.

Identifier des bonnes pratiques de gestion qui favorisent le développement et l'entretien de l'engagement des employés.

Intérêt stratégique de l'engagement du personnel

L'engagement des employés engendre de nombreux impacts positifs à plusieurs niveaux de l'organisation :

1) Performances,
2) Proactivité,
3) Désir d'atteindre les objectifs fixés,
4) Bien-être et satisfaction au travail,
5) Innovation et transfert de connaissances,
6) Engagement des autres collègues (autrement dit, l'engagement peut se transmettre et créer un cercle vertueux),
7) Rétention du personnel et réduction de l'absentéisme.

Définitions et survol du concept d'engagement

L'engagement est un état d'esprit positif et d'épanouissement qui est lié à un emploi. Un individu peut être engagé envers la réalisation de ses tâches ou ses collègues ou ses supérieurs ou l'organisation ou la mission de l'organisation.

Un individu engagé fera preuve de vigueur, de dévouement et de concentration dans la réalisation de ses activités professionnelles.

L'engagement ne s'achète pas. Il se développe avec des relations interpersonnelles riches et positives. Ce point est important, car les gestionnaires ont parfois tendance à croire que les démissions sont liées à des raisons économiques alors que les employés affirment généralement qu'il s'agit de raisons relationnelles.

Les employés performants qui ne sont pas engagés sont particulièrement à risque de démissionner s'ils croient pouvoir trouver un autre emploi qui améliorera leurs conditions de vie ou de travail.

Quelques statistiques :

70% de l'engagement des employés passerait par les relations gestionnaires-employés (Gallup, 2023).

Seulement 31% des employés canadiens et américains étaient engagés en 2022 (Gallup, 2023).

Le développement et l'entretien de l'engagement des employés relèvent d'un travail quotidien. Il n'est pas suffisant d'organiser des activités sporadiques qui rendent les gens heureux momentanément (party de bureau, activité de « team building », formation en groupe, etc.). Le développement et l'entretien de l'engagement à long terme passent par la présence quotidienne d'une panoplie de facteurs sociaux, relationnels, matériels, psychologiques, etc. Ce sont précisément ces facteurs qui sont présentés dans cette fiche synthèse.

Puisque le télétravail a bouleversé le fonctionnement des organisations, certaines stratégies de gestion qui favorisaient l'engagement des employés en présentiel ne sont plus adaptées au mode de travail hybride (certaines peuvent même être contreproductives). Il est donc important de revoir les pratiques en fonction de cette nouvelle réalité.

Tous droits réservés, 2023

Note importante

Cette fiche synthèse propose beaucoup de changements qui relèvent en grande partie de la responsabilité des gestionnaires. Or, les gestionnaires, et notamment les gestionnaires intermédiaires, sont parmi les personnes qui ont le plus subi l'arrivée du télétravail. Ils ont dû rapidement revoir leurs propres façons de faire, restructurer le fonctionnement des équipes, supporter activement les employés tout en rendant compte à la haute direction.

Il est donc probable que des gestionnaires ressentent une certaine fatigue et qu'ils n'apprécient pas l'idée de modifier leurs pratiques de gestion à nouveau.

Si tel est le cas, la haute direction doit accorder une attention particulière à supporter activement ces gestionnaires. Cela passe entre autres par la reconnaissance de leur contribution, la confiance, l'écoute de leurs besoins, l'octroi d'autonomie ainsi que du support moral, émotionnel, matériel, économique et psychologique.

Note : *Tout au long de cette fiche synthèse, le terme « gestionnaire » est utilisé pour définir les personnes qui exercent une certaine autorité sur les employés (chef d'équipe, superviseur, coordonnateur, gestionnaire intermédiaire, etc.).*

Les sources

Cette fiche synthèse repose sur 2 types de sources.

1er type : 4 revues systématiques et classiques de la littérature scientifique publiées en 2022 et 2023. Ces revues de littérature synthétisent les résultats de plusieurs centaines d'études et de rapports portant sur l'engagement des employés en présentiel, en télétravail et en mode hybride. Les études incluses dans ces revues de littérature proviennent de périodiques scientifiques spécialisés dans différents champs de recherche : gestion, psychologie, sociologie, économie, etc. Les rapports proviennent d'organisations réputées pour leur expertise comme l'OCDE, CPHR Canada, McKinsey, etc.

2e type : 14 rapports et résultats de sondages sur l'engagement du personnel en mode hybride provenant d'organisations spécialisées comme Gartner, Gallup et Harvard Business Review.

Note méthodologique :

Les revues systématiques suivent une méthodologie rigoureuse pour assurer leur exhaustivité et limiter les erreurs d'analyse. Il s'agit d'une des sources scientifiques les plus fiables pour informer les prises de décisions.

La structure de la fiche synthèse

Les informations identifiées sont classées dans 2 grandes thématiques :

1) Les facteurs intrinsèques (c.-à-d. les facteurs liés aux caractéristiques propres des employés),
2) Les facteurs extrinsèques (c.-à-d. les facteurs liés à l'emploi, aux relations sociales et à l'environnement de travail).

Ces deux grandes thématiques se divisent en sous-catégories afin d'offrir une analyse plus fine du phénomène et pour proposer des pistes de solutions précises et concrètes.

Tous droits réservés, 2023

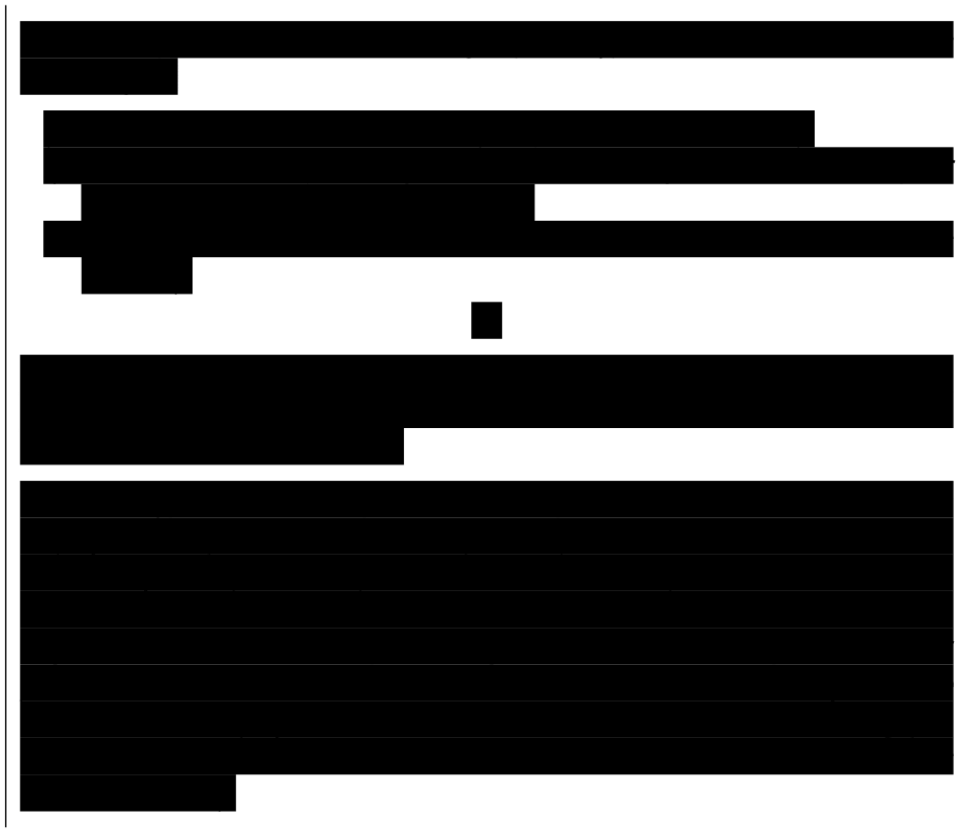
LES FACTEURS INTRINSÈQUES

1.1 La personnalité des gens	Stratégies de gestion
Tous les employés sont différents. Il convient donc de tenir compte de ces différences lorsqu'on cherche à favoriser l'engagement du personnel (valeurs, compétences, besoins, désirs, etc.). ***Note :*** *Ce point peut paraître trivial, mais il est excessivement important. Pour qu'une personne soit engagée envers son travail, ses collègues ou l'organisation en général, elle doit sentir qu'elle est respectée pour ce qu'elle est et pour ce qu'elle peut ou désire offrir.*	[redacted]

Tous droits réservés, 2023

1.2 La santé et la qualité de vie	Stratégies de gestion
Un employé qui constate que son emploi brime sa santé ou sa qualité de vie risque d'être moins engagé (c'est d'autant plus vrai s'il croit que les supérieurs ne cherchent pas à améliorer la situation). Au contraire, un employé qui constate que son emploi favorise sa santé ou sa qualité de vie a plus de chances d'être engagé (surtout s'il croit que les supérieurs déploient des efforts pour favoriser son bien-être). Les périodes de repos et de répits sont fondamentales pour assurer la santé et la qualité de vie des employés. Elles sont essentielles au bon fonctionnement cognitif et physique de l'humain. Ces périodes de repos et de répits sont importantes à l'extérieur des heures de bureau et lors des heures de bureau.	[redacted]

Tous droits réservés, 2023



Tous droits réservés, 2023

1.3 Les émotions

L'humain est un être d'émotions. Pour qu'il puisse développer son engagement envers ses tâches, ses collègues ou l'organisation en général, il doit se sentir bien, heureux et épanoui au quotidien.

S'il ressent des émotions désagréables sur une base régulière, l'être humain aura généralement tendance à éviter physiquement la situation. Et s'il ne peut pas le faire, il s'en désengagera mentalement (de façon volontaire ou non).

Stratégies de gestion

Tous droits réservés, 2023

1.4 Les intérêts individuels	Stratégies de gestion
L'engagement des employés est influencé par leurs capacités à servir leurs propres intérêts par l'entremise de leur emploi (besoins monétaires, objectifs personnels et professionnels, etc.). Une organisation qui déploie des efforts pour servir les intérêts des employés améliore donc les chances qu'ils soient engagés envers elle.	[redacted]

Tous droits réservés, 2023

Tous droits réservés, 2023

2) LES FACTEURS EXTRINSÈQUES

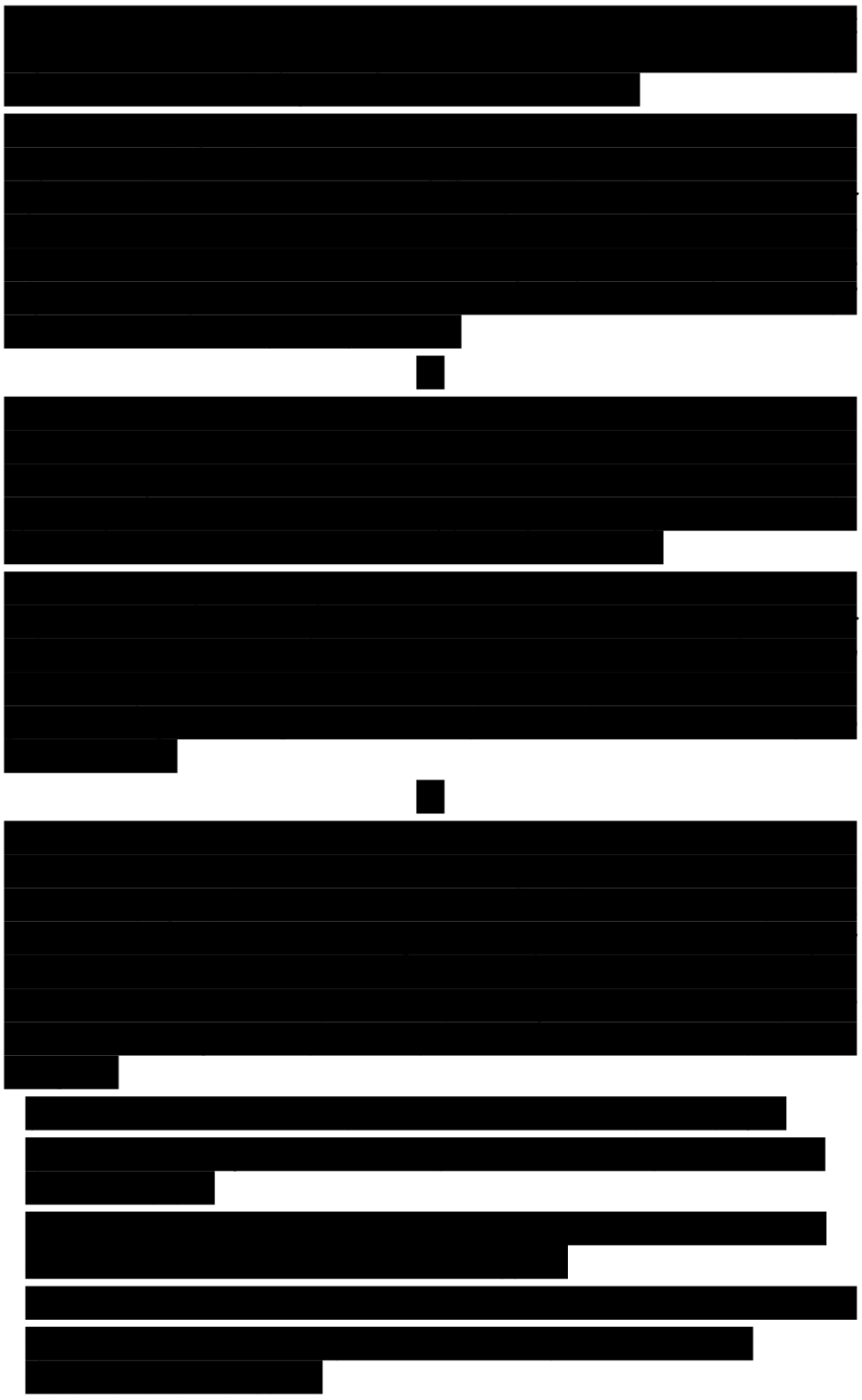
2.1 Les aspects du travail

Un employé qui n'apprécie pas la nature de ses tâches, qui se sent obligé d'utiliser des méthodes qui ne lui conviennent pas ou qui n'aime pas la façon dont le travail d'équipe est effectué aura moins tendance à être engagé.

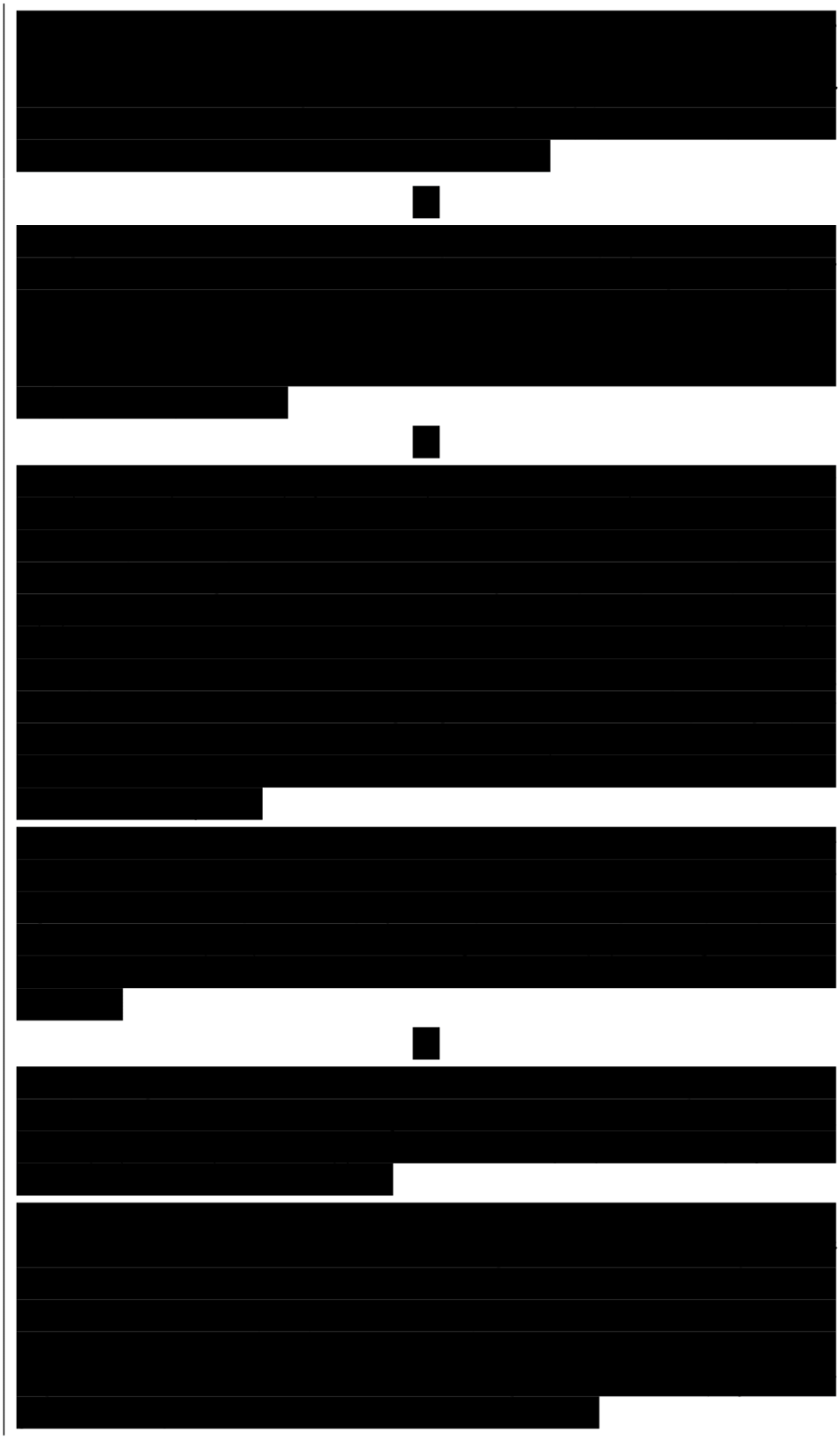
Définition: interdépendance

L'interdépendance se définit comme la nécessité de travailler avec d'autres individus pour atteindre un objectif commun. Par exemple, les équipes interdépendantes peuvent perdre en efficacité ou être bloquées lorsque des collègues n'accomplissent pas ce qui est attendu d'eux dans les délais prescrits.

Stratégies de gestion



Tous droits réservés, 2023



Tous droits réservés, 2023

2.2 La signifiance des tâches

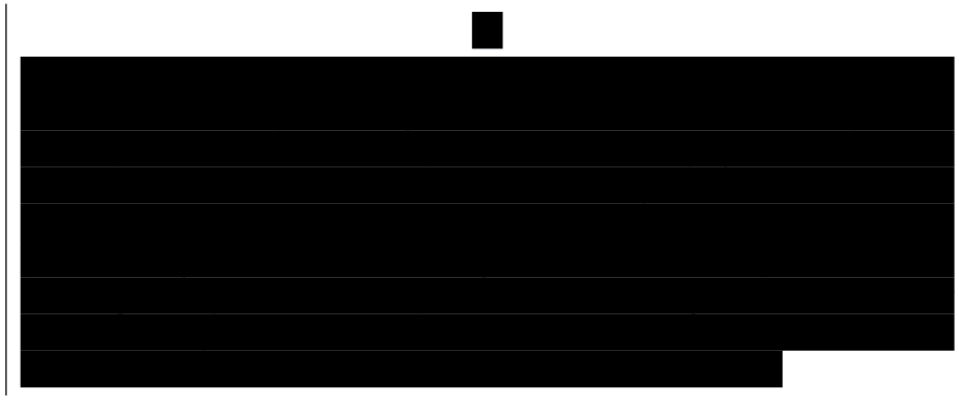
Pour être engagés envers une équipe ou une organisation, les employés ont besoin de sentir que leurs actions ont de l'impact, qu'elles font la différence et qu'elles sont appréciées par leurs pairs.

Puisque les télétravailleurs ont moins l'occasion de discuter de façon informelle avec leurs collègues, ils ont moins d'opportunités de recevoir des rétroactions sur l'appréciation et la pertinence de leur travail.

Ils peuvent donc perdre de vue l'importance de leurs tâches dans le bon fonctionnement de leur équipe ou de l'organisation en général.

Stratégies de gestion

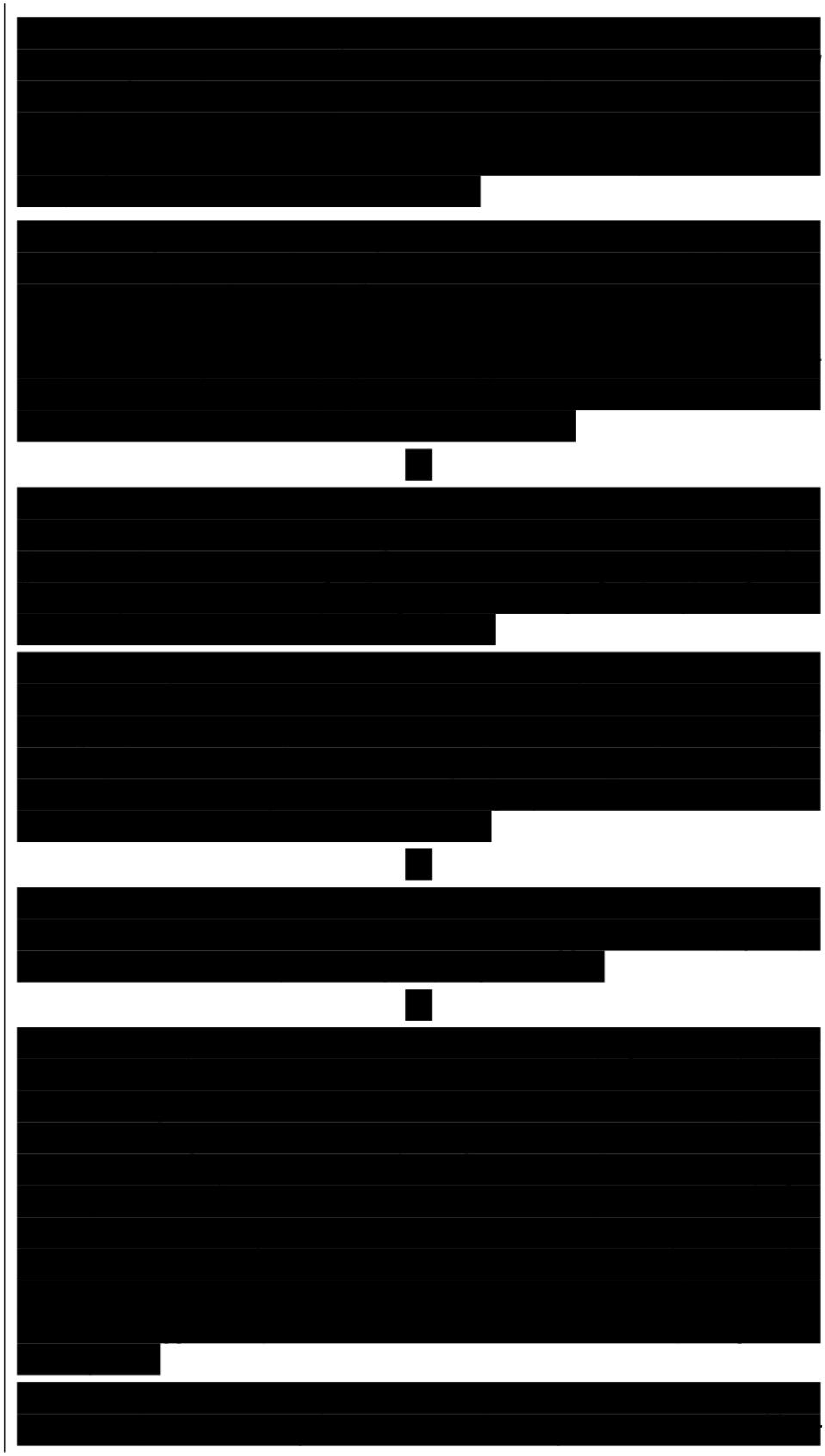
Tous droits réservés, 2023



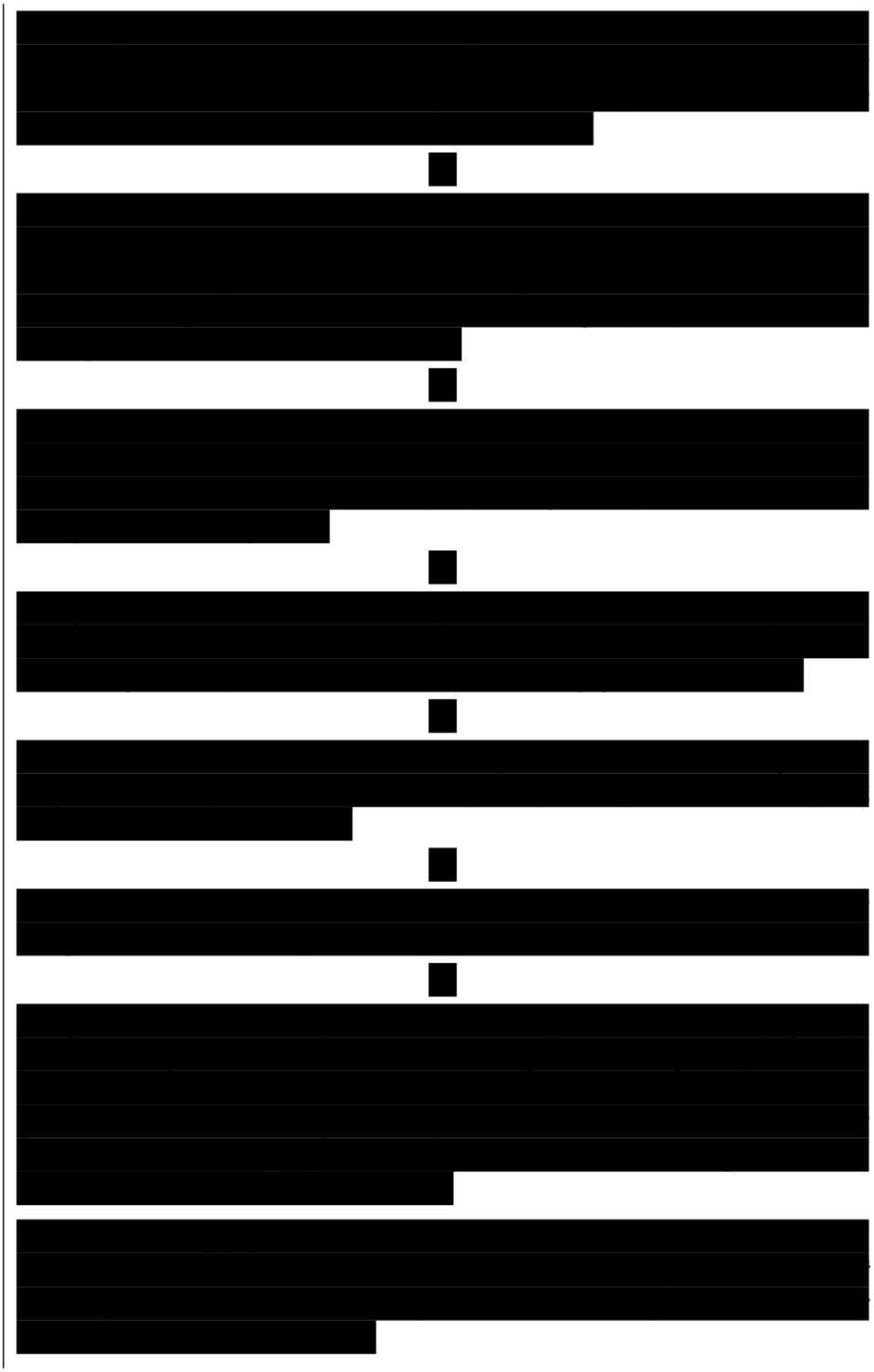
Tous droits réservés, 2023

2.3 Les relations sociales	Stratégies de gestion
Pour développer son engagement envers un groupe d'individus, l'humain a besoin d'entretenir des relations interpersonnelles bénéfiques et gratifiantes avec les membres du groupe. Il convient donc que les employés puissent avoir des relations positives avec les gestionnaires et les collègues. Idéalement, ces relations devraient même pouvoir créer des relations d'amitié fondées sur le respect et la confiance mutuelle. ***Note :*** *Selon un rapport Gallup de 2022, les employés qui ont un meilleur ami au travail ont 7 fois plus de chances d'être engagés dans leur travail. Le fait d'avoir un meilleur ami au travail accroît également la satisfaction au travail et réduit les intentions de démissionner.*	[redacted]

Tous droits réservés, 2023



Tous droits réservés, 2023



Tous droits réservés, 2023

2.4 Le support	Stratégies de gestion
Les employés sont davantage engagés envers les organisations qui les supportent dans la réalisation de leurs objectifs professionnels et personnels. Le support dépasse largement l'octroi de ressources matérielles. Cela inclut également le support moral et professionnel offert par les gestionnaires et les collègues de travail.	[redacted]

Tous droits réservés, 2023

Références :

Tous droits réservés, 2023