

Favoriser l'engagement des employés en télétravail et en mode hybride

Fiche synthèse

2024



TABLE DES MATIÈRES

Objectif de la fiche synthèse	4
Intérêts stratégiques de l'engagement.....	4
Définition et survol du concept d'engagement	4
Note concernant le bien-être des gestionnaires.....	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 signification des tâches	15
2.3 Les relations sociales	17
2.4 Le support	20
Références :	21

Note légale 1 : Cette fiche synthèse est destinée à une utilisation interne seulement. La revente ou la distribution de cette fiche synthèse à l'extérieur de l'organisation qui en a fait l'acquisition auprès de Scientifyx sont strictement interdites sans avoir préalablement obtenu une autorisation écrite de la part de Scientifyx. La fiche synthèse peut cependant être présentée ponctuellement à de tierces parties dans le cadre de formations, de conférences ou de services-conseils, sous toutes réserves d'en citer la source : « Favoriser l'engagement des employés en télétravail et en mode hybride : Fiche synthèse, Scientifyx, 2024 ».

Note légale 2 : Puisque l'impact des stratégies de gestion présentées dans cette fiche synthèse peut varier en fonction du contexte, de la culture et du fonctionnement de chaque organisation, Scientifyx se dégage de toutes responsabilités liées aux conséquences qui découleraient de l'implantation, en totalité ou en partie, des stratégies de gestion exposées dans cette fiche synthèse.

Objectif de la fiche synthèse

Vulgariser les bonnes pratiques de gestion scientifiquement validées pour favoriser l'engagement des employés en télétravail et en mode hybride.

Intérêts stratégiques de l'engagement

L'engagement des employés impacte positivement plusieurs niveaux de l'organisation :

- 1) Performances,
- 2) Proactivité,
- 3) Désir d'atteindre les objectifs ciblés,
- 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.

Définition et survol du concept d'engagement

L'engagement des employés se définit comme le désir personnel de travailler et de s'impliquer activement au sein d'une organisation afin de favoriser l'atteinte de ses objectifs et l'accomplissement de sa mission.

Note 1 : *L'engagement des employés ne s'achète pas. L'engagement se développe et s'entretient par l'entremise de relations interpersonnelles riches et positives qui font vivre l'expérience d'une culture organisationnelle riche et positive aux employés. Ce point est important, car les gestionnaires ont parfois tendance à focaliser sur le salaire et les avantages sociaux lorsqu'ils désirent améliorer l'engagement des employés. Mais, bien que le salaire et les avantages sociaux puissent favoriser l'embauche et la rétention du personnel, ils ne sont pas suffisants en soi pour développer et entretenir l'engagement des employés. Cela explique d'ailleurs pourquoi certains employés désengagés font le strict minimum au travail pour simplement conserver un emploi qui leur procure un salaire et des avantages sociaux (ce qui est communément appelé « démission silencieuse » ou « quiet quitting » en anglais).*

Note 2 : *Développer et conserver l'engagement des employés dans le temps nécessitent des efforts quotidiens. Autrement dit, il ne suffit pas d'organiser des activités sporadiques comme un party de bureau annuel ou une journée de « team building » pour avoir des employés engagés. L'engagement des employés se développe et s'entretient par la présence quotidienne d'une panoplie de facteurs sociaux, relationnels, matériels et psychologiques qui démontrent concrètement aux individus qu'ils sont compris, acceptés, considérés, valorisés et supportés par leur organisation et leurs collègues.*

Note 3 : *Puisque le travail à distance a bouleversé le fonctionnement des organisations, certaines stratégies de gestion qui favorisaient l'engagement des employés en présentiel ne sont plus adaptées au télétravail et au mode hybride (certaines peuvent même être contreproductives). Il est donc important de revoir les pratiques de gestion en fonction de cette nouvelle réalité.*

Quelques statistiques :

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

Seulement 21% des employés canadiens sont engagés dans leur travail (Gallup, 2024).

Note concernant le bien-être des gestionnaires

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 et du mode hybride. Ils ont dû revoir leurs propres façons de faire, restructurer le fonctionnement des équipes, supporter activement les employés tout en rendant compte de l'impact de ces changements 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 devrait accorder une attention particulière à soutenir ces gestionnaires, ce qui passe entre autres par la reconnaissance de leur contribution, l'écoute de leurs besoins, l'octroi d'autonomie et l'offre de support moral, émotionnel, matériel, économique et psychologique.

Note : *Tout au long de cette fiche synthèse, le terme « gestionnaire » est utilisé pour référer aux 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.

1^{er} type de sources : 5 revues systématiques et classiques de la littérature scientifique publiées entre 2022 et 2024. Ces revues de la littérature scientifique 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 inclus dans ces revues de littérature proviennent d'organisations réputées comme l'OCDE, CPHR Canada, McKinsey, etc.

2^e type de sources : 15 rapports et résultats de sondages sur l'engagement du personnel en télétravail et en mode hybride provenant d'organisations spécialisées comme Gartner, Gallup et Harvard Business Review.

Note méthodologique :

Les revues systématiques de la littérature scientifique 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 bonnes pratiques de gestion rapportées dans cette fiche synthèse sont classées dans 2 grandes catégories :

- 1) Les facteurs intrinsèques (c.-à-d. les facteurs liés aux caractéristiques propres à chaque employé),
- 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 catégories se divisent en sous-catégories afin d'offrir une analyse plus fine du phénomène et pour proposer des pistes de solutions précises et concrètes.

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 remédier à 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).

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

1.3 Les émotions

Stratégies de gestion

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 tendance à éviter physiquement la situation. Et s'il ne peut pas le faire, il s'en désengagera mentalement par différents mécanismes psychologiques.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

1.4 Les intérêts individuels

Stratégies de gestion

L'engagement des employés est influencé par leurs capacités à servir leurs intérêts personnels par l'entremise de leur emploi (besoins monétaires, objectifs professionnels, etc.).

Une organisation qui déploie des efforts pour servir les intérêts personnels des employés améliore donc les chances qu'ils soient engagés envers elle.

[Redacted text]

■

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

■

[Redacted text]

■

[Redacted text]

2) LES FACTEURS EXTRINSÈQUES

2.1 Les aspects du travail

Stratégies de gestion

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.

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

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.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

[Redacted text block]

■



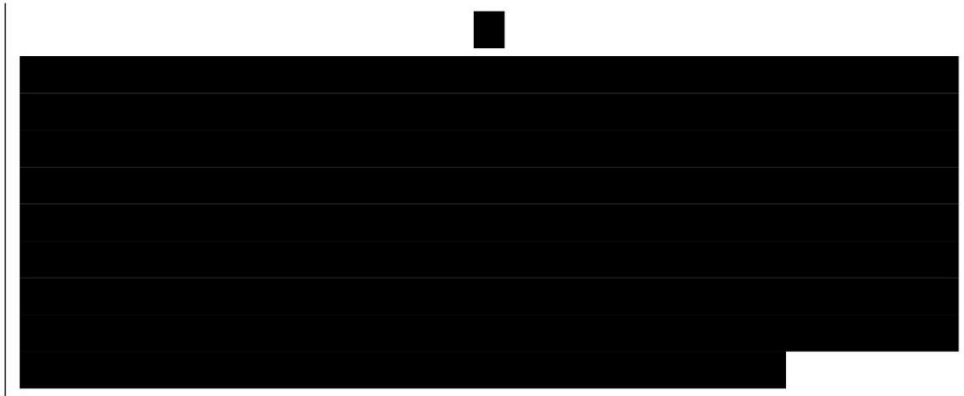
2.2 La signifiante des tâches

Stratégies de gestion

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.





[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted bullet point]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted bullet point]

[Redacted text block]

[Redacted bullet point]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

■

[Redacted text block]

[Redacted text block]

2.4 Le support

Les employés sont davantage engagés envers les organisations qui les supportent dans la réalisation de leurs objectifs professionnels et personnels.

Stratégies de gestion

[Redacted content]

