



Cours de formation continue pour les professionnels de l'EFP

Chefs d'équipe virtuelle

Module 2





Table des matières

Module 2 - Comment susciter l'engagement et la confiance des membres de l'équipe virtuelle ?

Bref aperçu et objectifs du module	2
Résultats de l'apprentissage du module	3
Session 1a : Définir l'engagement au travail	4
Session 1b : Définir la confiance sur le lieu de travail	5
Session 2 : Le pouvoir de l'appréciation et de la reconnaissance	6
Session 3. Éviter la microgestion - offrir de l'autonomie	9
Session 4 - Impliquer les membres de votre équipe dans la prise de décision	11
Bibliographie	11

Module 2 - Comment susciter l'engagement et la confiance des membres de l'équipe virtuelle ?

Bref aperçu du module

Le module 2 vise à fournir aux chefs d'équipe virtuelle une liste compacte et complète d'activités pratiques pouvant être mises en œuvre pour renforcer l'engagement et la confiance des travailleurs à distance.

Objectifs du module

Ce module vise à donner aux responsables virtuels une meilleure compréhension de ce que sont l'engagement et la confiance des employés et de la manière dont ils peuvent aider les eTravailleurs à s'engager davantage. Il vise à leur fournir des compétences qui leur permettront de renforcer l'engagement et la confiance des travailleurs à distance, y compris en montrant de l'appréciation et de la reconnaissance aux employés. Les participants seront également initiés aux moyens de renforcer le sentiment d'autonomie des employés - un facteur clé qui peut conduire à la confiance et à l'engagement. À l'issue de ce module, les dirigeants devraient être en mesure d'élaborer leur propre plan d'action sur la manière de renforcer l'engagement et la confiance des travailleurs à distance.

Résultats d'apprentissage du module

Pour chaque programme de formation et chaque module :

MODULE	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Attitudes
MODULE 2	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre ce que l'on entend par engagement au travail et confiance Comprendre les avantages d'une équipe engagée Expliquer les 5 langages de 	<ul style="list-style-type: none"> Apprendre à accroître le sentiment d'autonomie des employés et à réduire la microgestion Développer des compétences sur la façon de 	<ul style="list-style-type: none"> Apprécier l'importance et la valeur des marques d'appréciation et de reconnaissance Accroître le sentiment d'autonomie des membres de l'équipe et réduire

MODULE	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Attitudes
	<i>l'appréciation au travail</i>	<i>montrer son appréciation et sa reconnaissance aux membres de son équipe</i> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Établir un plan d'action sur la manière de renforcer l'engagement et la confiance des membres de leur équipe.</i> 	<i>les comportements de microgestion.</i>

Contenu du module

Session 1a : Définir l'engagement au travail

L'une des questions clés pour les dirigeants est de savoir comment maintenir ou accroître l'engagement des employés à distance.

Mais qu'entendons-nous par "engagement" ?

La description du profil d'un employé ci-dessous vous aidera à comprendre ce que l'on entend par engagement des employés :

Jack travaille comme comptable depuis 3 ans. Il se sent **passionné** par son travail, il s'**engage dans** son organisation et fait preuve de **discrétion** dans son travail.

Définition de l'engagement : "*L'engagement au travail est un état d'accomplissement positif, affectif et motivationnel, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli et al., 2001).*"

Vigueur : se réfère à des niveaux élevés d'énergie et de résistance, à la volonté d'investir des efforts dans son travail, à ne pas être facilement fatigué et à la persistance face aux difficultés.



Dévouement : se réfère à une forte implication dans son travail, accompagnée de sentiments d'enthousiasme et d'importance, et d'un sentiment de fierté et d'inspiration.

Absorption : fait référence à un état agréable d'immersion totale dans son travail, caractérisé par le fait que le temps passe vite et qu'il est impossible de se détacher du travail.

Étape 1 : Pourquoi l'engagement au travail est-il important ? Regardez la courte vidéo sur l'[importance de l'engagement des employés](#).

L'engagement des employés est important car les équipes les plus engagées présentent ces **améliorations**¹ :

Augmentations :

- 22% de rentabilité
- 21% de productivité
- 10 % d'évaluation par les clients

Diminutions :

- 41 % de défauts de qualité
- 48% d'incidents de sécurité
- 37% d'absentéisme

Étape 2 : Quels sont les facteurs qui peuvent avoir un impact sur l'engagement au travail ? Dans l'[article de Gallup](#), lisez la section "Quels sont les moteurs de l'engagement des employés". Organisez une réunion 1-2-1 avec les membres de votre équipe et discutez des questions suivantes.

1. Comment évalueraient-ils leur niveau global d'engagement sur une échelle de 1 à 5 (de 1 pas du tout engagé à 5 très engagé) ?
2. Quels sont les facteurs qui influencent leur engagement lorsqu'ils travaillent à distance ?
3. Quels sont leurs besoins ? Comment pourriez-vous, en tant que dirigeant, contribuer à renforcer leur engagement au travail ?

¹ Source : <https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-engagement.asp>



Session 1b : Définir la confiance sur le lieu de travail

Apprendre à **instaurer la confiance** au travail est essentiel pour diriger des équipes de travail à distance.

Étape 1. Prenez le temps de réfléchir à ce que signifie réellement la confiance. De quoi parlons-nous exactement lorsque nous parlons de confiance ?

Il faut du temps pour établir la confiance... Lorsque nous parlons de confiance, nous parlons de.. :

- Gagner la crédibilité d'une personne
- Se sentir en sécurité et confiant dans ses relations avec quelqu'un

Étape 2. Pourquoi se préoccuper de la confiance sur le lieu de travail ? Lisez le court article suivant [Trust in the Workplace : Pourquoi elle est si importante aujourd'hui et comment la construire](#)

Session 2 : Le pouvoir de l'appréciation et de la reconnaissance

Deux des principaux moteurs de l'engagement au travail et de la confiance sont l'**appréciation** et la **reconnaissance** du travail et des efforts de chacun. Lorsque les salariés ont le sentiment qu'ils seront reconnus et appréciés s'ils contribuent au succès de l'organisation, ils ont **2,7 fois plus de chances d'être très engagés** que les salariés qui ne se sentent pas reconnus et appréciés.

Étape 1. Regardez la vidéo ci-dessous [Mel Robbins : Pourquoi la reconnaissance est VOTRE superpouvoir](#)

Étape 2. Prenez le temps de réfléchir à la question de savoir si, en tant que dirigeant, vous montrez de la reconnaissance aux membres de votre équipe. Si oui, comment ? À quelle fréquence montrez-vous votre reconnaissance aux membres de votre équipe ? Si ce n'est pas le cas, quelles en sont les raisons ?

Étape 3. L'appréciation et la reconnaissance se présentent sous différentes formes. Regardez cette courte [vidéo](#) sur les **5 langages de l'appréciation au travail**, réalisée par les psychologues Gary



Chapman et Paul White.

Étape 4. Prenez le temps de réfléchir à la manière dont vous pourriez appliquer chacun de ces langages d'appréciation aux membres de votre équipe à distance. Notez au moins deux exemples pour chaque "langage". Un exemple est déjà fourni pour les "mots d'affirmation"

Étape 5. Il existe de nombreux outils et plateformes que les dirigeants peuvent utiliser pour témoigner de la reconnaissance et de l'appréciation à leurs employés travaillant à distance. Passez en revue les meilleurs outils/plateformes en ligne pour la reconnaissance des employés " [10 Best Employee Recognition Platforms To Celebrate Top Talent In 2022](#) " et sélectionnez **deux outils** que vous pourriez éventuellement utiliser pour montrer votre appréciation aux membres de votre équipe.

Étape 6. Vous trouverez ci-dessous d'autres suggestions pour témoigner de la reconnaissance à vos employés qui travaillent à distance :

- Lettre de remerciement
- Faire connaître son action dans les médias sociaux
- Cadeaux d'appréciation personnalisés
- Retour d'information constructif
- N'oubliez pas les anniversaires de travail et de naissance
- Célébrez la journée d'appréciation des employés (le premier vendredi de mars ?) avec un cadeau spécial

Étape 7. Conseils pour une reconnaissance efficace :

- Répondre aux besoins de l'équipe et des individus
- Ne pas retarder
- Faire connaître l'appréciation
- Aller au-delà des objectifs de travail
- Respectez la fréquence des visites
- Se réjouir des petits moments

Session 3. Éviter la microgestion - offrir de l'autonomie

Contrôler étroitement ce que font les employés, quand ils travaillent et où ils se trouvent à tout moment peut engendrer des sentiments de **méfi**ance et de **désengagement**.

Pour instaurer la confiance et stimuler l'engagement dans les équipes de travail à distance, les dirigeants doivent donner de **l'autonomie** aux employés et les tenir **responsables de leurs résultats**.

Étape 1. Écoutez le podcast "[Ep. 104 : Autonomy - The Power To Shape Your Work Environment](#)" pour en savoir plus sur la manière de favoriser l'autonomie dans votre organisation.

Étape 2. Vous trouverez ci-dessous **quelques mauvaises pratiques** qui limitent le sentiment d'autonomie d'un employé et qui pourraient conduire à un désengagement et à un manque de confiance. Prenez le temps de lire et de réfléchir à la question de savoir si vous adoptez de tels comportements.

Voici quelques exemples de choses à faire et à ne pas faire :

FAIRE	À NE PAS FAIRE
Faire confiance à leurs compétences et à leurs capacités	Leur dire "comment" le faire
Permettre aux employés de tester et d'appliquer les connaissances acquises	Faites-leur savoir comment vous voulez que les choses se passent

<p>faire confiance à leurs décisions en matière de congés de maladie, de congés payés, de congés personnels et d'heures de travail</p>	<p>Avoir besoin de tout approuver</p>
<p>Communiquer des objectifs clairs et "ce qui" doit être fait ; clair et compris par tout le monde</p>	<p>Se concentrer sur les erreurs</p>

Étape 3. Maîtriser l'autonomie des employés - vous trouverez ci-dessous des conseils sur la manière dont vous pouvez, en tant que responsable, **accroître le sentiment d'autonomie de vos employés.**

1. Montrez que vous faites confiance à votre équipe : Qu'il s'agisse de laisser la porte virtuelle ouverte à la discussion, de faire participer votre équipe à la définition d'objectifs communs ou de lui donner la possibilité d'essayer de nouvelles solutions par elle-même, vous devez trouver des moyens de lui montrer activement que vous lui faites confiance.
2. Personnaliser l'autonomie : Profitez des entretiens personnels pour déterminer avec chaque personne le degré d'autonomie qui lui convient le mieux en fonction de certains facteurs clés tels que la durée du mandat, l'expertise, etc. Découvrez également ce qu'ils attendent de vous en tant que chef afin de les encourager à travailler seuls en toute confiance.
3. Fixer et convenir ensemble des objectifs : L'autonomie des employés consiste à fixer correctement les objectifs, à clarifier les attentes et à convenir des résultats à atteindre, puis à leur donner la liberté d'atteindre ces objectifs à leur manière. Fixez les objectifs avec vos employés et faites-leur savoir que votre porte virtuelle est toujours ouverte.
4. Écoutez les préoccupations des employés : Encouragez les employés à donner leur avis sur le niveau de contrôle qu'ils estiment avoir sur leur propre travail, ou à dire s'ils ont l'impression

que vous les gérez trop. [Officevibe](#) est un outil que les responsables des membres de l'équipe eWorker peuvent utiliser pour permettre aux employés de donner un avis anonyme à leurs supérieurs sur divers aspects de leur travail, tels que l'autonomie qui leur est accordée.

Session 4 - Impliquer les membres de votre équipe dans la prise de décision

L'implication des employés dans la prise de décision peut être bénéfique pour votre organisation, car les employés peuvent vous donner des perspectives différentes pour prendre de meilleures décisions.

Lorsque vous laissez vos employés participer aux décisions, vous leur montrez que vous leur **faites confiance**. Même si vous ne laissez les employés donner leur avis que pour vous aider à prendre la décision finale, vous montrez que vous **accordez de l'importance à leurs opinions**.

Étape 1. Quels sont les avantages d'impliquer les membres de votre équipe dans le processus de prise de décision ? Lisez ce court [article](#) de la Harvard Business School Online sur les raisons pour lesquelles les managers devraient impliquer leur équipe dans les processus de prise de décision. Notez vos réponses ci-dessous.

Étape 2. Comment pouvez-vous impliquer les employés dans le processus de prise de décision ? Vous trouverez ci-dessous quelques possibilités. Lisez attentivement les options qui vous sont proposées et choisissez celle qui convient le mieux à votre équipe. Comment comptez-vous appliquer exactement l'option choisie (donnez autant de détails que possible) ?

1. **Boîte à idées numérique :** Il peut s'agir d'un dossier partagé, d'un formulaire en ligne ou d'un courriel désigné, où les employés peuvent faire part de leurs suggestions, idées, pensées et opinions sur un sujet ou une décision à prendre. Veillez à prendre acte de leurs suggestions, à y répondre et à leur expliquer comment vous allez les utiliser. Si vous décidez de ne pas l'utiliser à nouveau, justifiez votre décision (de manière respectueuse).
2. **Enquêtes auprès des employés :** L'objectif de ces enquêtes peut être de recueillir les idées des employés sur la manière dont les pratiques organisationnelles peuvent être améliorées, d'exprimer leurs opinions et leurs idées, ou même de faire part de leurs éventuelles plaintes. Une fois les résultats reçus, il est important de prendre toutes les mesures nécessaires pour améliorer les pratiques organisationnelles, sur la base des données recueillies.



- 3. Comité de décision :** Créez un comité de décision composé d'eTravailleurs de votre équipe. Ce comité devrait se réunir régulièrement pour générer des idées et donner son avis sur les processus décisionnels à venir concernant les questions qui les touchent directement. Vous pouvez également mettre en place un canal de communication pour une conversation continue (par exemple, un chat de groupe).



<https://virtual-teams.eu/>

Bibliographie

Landry, L. (2020). *Pourquoi les managers impliqueraient leur équipe dans le processus de prise de décision*. Extrait en ligne de <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>