

# Assurer l'engagement des équipes en période de turbulences

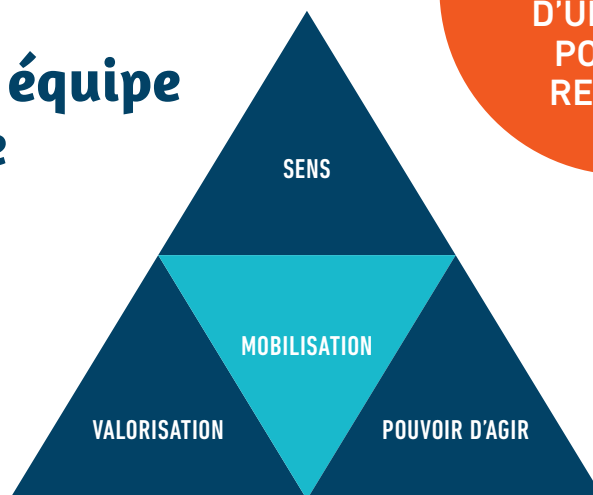
**RH**

**PROGRAMME  
D'URGENCE  
POUR LA  
RELANCE**

## 3 clefs pour mobiliser une équipe en présentiel et à distance

Assurer l'engagement des équipes en contexte de pandémie demeure un défi : gestion à distance, distanciation sociale, retour au travail en présentiel.

Cet outil présente **3 clefs** pour guider les comportements du gestionnaire.



### 1. Sens et affiliation

Du point de vue de l'employé : comprendre pourquoi ; à quoi sert mon travail. Concevoir clairement ma contribution à l'équipe et à la mission de l'organisation. Sentir que je fais partie de la *gang*, me sentir en sécurité émotionnelle (accepté).

Dans un contexte de gestion à distance, rappeler régulièrement l'objectif des contributions (pourquoi) – l'équipe peut être perdue dans la turbulence. Expliquer ce qui caractérise l'équipe en situation extraordinaire (faire ressortir les valeurs, les comportements valorisés et unificateurs).

### 2. Valorisation et sentiment de compétence

Du point de vue de l'employé : être confiant que je suis en mesure de bien faire mon travail (j'ai les compétences requises). Être reconnu pour mes contributions et mon apport personnel dans le groupe. Sentir que je suis apprécié de l'équipe.

Dans un contexte de gestion virtuel, créer des rituels pour faire émaner les bons coups et conforter les équipiers : mettre en lumière les forces démontrées et valoriser les comportements souhaités. C'est en période d'incertitude que les gens ont le plus besoin d'être sécurisés et confortés!

### 3. Pouvoir d'agir et autonomie

Point de vue de l'employé : posséder la marge de manœuvre requise pour décider comment, dans mon quotidien, j'assumerai mes tâches. Si le quoi (l'objectif) est déterminé par mon supérieur, le comment m'appartient et demeure ma prérogative.

Pour éviter le micro-management, il faut évaluer le travail à partir des résultats (et non pas des heures réalisées). La réalité actuelle amplifie le besoin d'autonomie et de flexibilité des contributeurs.

# Défi d'engagement d'un employé - diagnostic en 3 étapes

Pour un gestionnaire, il est possible que le triangle de la mobilisation ne soit pas suffisant pour assurer l'entière collaboration des équipiers. En période de turbulences ou de crise, il arrive que nous devions insister auprès de certains employés pour assurer le respect des règles.

Avant d'imposer des mesures disciplinaires, nous tentons de bien comprendre la situation afin d'adopter le bon comportement de gestion. Voici un outil en 3 étapes pour analyser le



**SAVOIR**



**VOULOIR**



**POUVOIR**

## 1. Ne sait pas

Si l'employé n'obtempère pas à l'attente formulée (ex.: respect de nouvelles mesures de salubrité), est-ce parce qu'il ne sait pas que cela fait maintenant partie intégrante de ses fonctions? Sait-il comment utiliser ces nouveaux équipements? Ai-je bien communiqué toute l'information nécessaire, incluant des attentes claires, et offert la formation requise à l'employé?

## 2. Ne veut pas

Est-ce une question de volonté de la part de l'employé? Il n'est pas motivé ou mobilisé à faire évoluer ses comportements. S'il s'agit d'un enjeu de mobilisation (si l'employé réagit à un changement dans son environnement de travail), le gestionnaire pourra influencer la situation. Il s'agira d'adapter des comportements de leadership mobilisateur (impliquer l'employé - demander son option -, établir une relation de proximité avec lui, le valoriser, s'intéresser à son développement et ses apprentissages).

Ce n'est qu'en cas de démotivation de l'employé (il ne veut pas) que les mesures disciplinaires traditionnelles seront la solution.

## 3. Ne peut pas

L'employé a-t-il tous les outils pour bien faire son travail? Dans la négative, c'est à moi, gestionnaire, employeur, d'outiller l'employé. S'il ne peut toujours pas, est-ce une question de capacité? Si oui, l'enjeu est structurel (je n'ai pas la bonne personne au bon endroit dans l'autobus). Je dois alors réfléchir à réorganiser le travail différemment.



**Annie Boilard**, BAA, MBA, M. Sc., CRHA, HR Professional of the Year 2017  
Présidente, Réseau Annie RH

Annie est formatrice, conférencière et gestionnaire d'entreprise. Au quotidien, Annie travaille avec des équipes d'exécutifs et de gestionnaires dans le cadre de planifications stratégiques ou d'accompagnements personnalisés, de formation et de coaching.

### Coordonnées :

Annie Boilard | Réseau Annie RH  
reseau-annie.com  
annie.boilard@reseau-annie.ca  
514-795-9516