

# Engagement et fidélisation en temps d'incertitude

## Engagement:

- Le lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement.
- Le niveau d'engagement des employés a des effets majeurs sur une organisation:
  - un travailleur engagé est plus fidèle à son employeur (fidélisation)
  - plus susceptible de se dépasser et de faire des efforts hors rôle (mobilisation)

## Expérience-employé:

- L'expérience employé se définit comme l'ensemble des émotions ressenties par un employé avant, pendant et après son embauche: la présence d'émotions positives est au cœur de l'engagement et donc de la fidélisation.
- L'expérience employé est composée de moments de vérité: pour de nombreux employés, cette épreuve sera un moment de vérité déterminant dans la relation employeur-employé.

### Conseils RH pour favoriser l'engagement des travailleurs en cette ère de COVID-19

	En mise à pied temporaire ou en congé de maladie	En télétravail	De retour au travail
<b>Général</b>	Encourager le maintien de bonnes pratiques RH (communication, reconnaissance, formation, accueil, intégration, organisation du travail, etc.)		
<b>Soutien / attitude du gestionnaire</b>	Offrir son aide pour guider vers les mesures gouvernementales ou programmes internes	Être flexible et conciliant, ce n'est pas du télétravail "régulier" mais une situation inédite et non planifiée.  Concilier performance, bien-être et préserver la santé mentale des employés	Ne pas s'attendre à ce que la productivité soit au rendez-vous dès la reprise, c'est une nouvelle normalité.
	Accueillir les préoccupations et les questions des employés avec respect et empathie		
<b>Communication de la vision</b>	Communiquer avec transparence et honnêteté la nouvelle vision stratégique  Diffuser de l'information (bulletin, courriel) sur l'état de la situation et les actions prises par l'entreprise pour favoriser le retour au travail	Avoir un discours mobilisateur et communiquer avec transparence et honnêteté la nouvelle vision stratégique  Rappeler la mission et sur le SENS du travail  S'appuyer sur les valeurs organisationnelles et être cohérent dans les actions.  Valider avec les employés leur adhésion à la nouvelle vision (points forts/points faibles), susciter leur adhésion aux nouveaux objectifs-défis	

<b>Gestion collaborative et intelligence collective</b>	Être à l'écoute, les employés ont peut-être des solutions à proposer	<p>Gérer de manière plus participative en impliquant/consultant les employés lors de la prise de décision et lors de la résolution de problèmes</p> <p>Préparer avec les employés un plan de contingence/ continuité des services pour prévoir une éventuelle prochaine vague.</p> <p>Impliquer les employés dans un post-mortem des leçons apprises.</p>
<b>Organisation du travail</b>	Être compréhensifs si les employés se tournent vers un autre secteur d'activité pendant cette période incertaine. La réaction du gestionnaire face à cette situation sera déterminante dans leur choix de revenir ou non vers l'entreprise.	<p>Ajuster la charge de travail en fonction des priorités et surtout des capacités des employés.</p> <p>Revoir les routines de travail</p> <p>Ajuster les politiques et protocoles</p> <p>Impliquer les employés pour prendre le pouls des nouvelles décisions. Accueillir et solliciter leur aide dans la recherche de solutions.</p>
<b>Travail en équipe</b>		<p>Utiliser les outils de travail collaboratif et faire des réunions fréquentes par vidéoconférence.</p> <p>Favoriser le travail en sous-groupe pour éviter l'isolement.</p> <p>Prévoir des activités informelles pour conserver le sentiment d'appartenance et maintenir la cohésion.</p> <p>Créer des rituels avec les employés comme par exemple des réunions matinales, pauses café thématiques, 5@7.</p> <p><b>Organisation du travail</b></p> <p>Prévenir le harcèlement psychologique au travail et rappeler aux employés les principaux éléments de la politique.</p> <p>Faire la promotion de la bienveillance et de l'empathie pour éviter les tensions et le climat toxique.</p> <p>Discuter des irritants (émotions négatives) et aider les employés à trouver des solutions.</p> <p>Porter attention à la stigmatisation des personnes qui ont été infectées.</p> <p><b>Organisation du travail</b></p> <p>Prévenir le harcèlement psychologique au travail et rappeler aux employés les principaux éléments de la politique.</p>
<b>Supervision et communication / individuelle</b>	<p>Déterminer avec l'employé quel serait le meilleur moyen de garder le contact avec lui pour prendre de ses nouvelles. (ex : téléphone, texto, courriel personnels, etc.).</p> <p>Être transparent sur les possibilités de retour au travail "donner l'heure juste" et s'assurer de leur revenir rapidement si une réponse ne peut être donnée dans l'immédiat.</p>	<p>Favoriser le pouvoir d'agir et le sentiment de compétence en établissant avec l'employé <b>des défis et des objectifs clairs</b> qui correspondent à ses forces et ses compétences et selon leur situation familiale.</p> <p>Offrir de la reconnaissance et remercier fréquemment.</p> <p>Écouter les préoccupations des employés sur les nouvelles méthodes de travail.</p> <p>Offrir de la reconnaissance et remercier fréquemment.</p>
<b>Santé physique</b>		<p>Se préoccuper de l'ergonomie et des saines habitudes de vie à la maison.</p> <p>Communiquer abondamment avec les employés sur toutes les mesures sanitaires pour démontrer la prise en charge des risques biologiques dans l'entreprise.</p>
<b>Santé psychologique</b>		<p>Être vigilant et détecter les problèmes de détresse psychologique (anxiété, déprime, épuisement).</p> <p>Offrir du soutien psychologique (PAE etc.) et de l'aide pour la conciliation travail-famille</p>
<b>Formation</b>	Proposer différentes formations et activités de développement des compétences (voir la possibilité de recourir aux programmes de subvention: ex: PACME)	Soutenir les employés dans les nouvelles routines et les nouveaux outils de travail.
<b>Engagement</b>	<p>Mesurer l'engagement des employés / prendre le pouls avec des sondages rapides.</p> <p><b>Exemples de sondages gratuits</b></p> <p>• <a href="https://amelio.co/fr/covid-19/?fbclid=IwAR1RReL4xpSclhRPkxtxFvn-pGGh6PvPk1VRquhXvjeedCNl9kOS48LVy7s">https://amelio.co/fr/covid-19/?fbclid=IwAR1RReL4xpSclhRPkxtxFvn-pGGh6PvPk1VRquhXvjeedCNl9kOS48LVy7s</a></p> <p>• <a href="https://www.qualtrics.com/fr/pour-vous-aider/?rid=langMatch&amp;prevsite=en&amp;newsite=fr&amp;geo=CA&amp;geomatch=">https://www.qualtrics.com/fr/pour-vous-aider/?rid=langMatch&amp;prevsite=en&amp;newsite=fr&amp;geo=CA&amp;geomatch=</a></p>	

## Autres références

Télétravail : comment maintenir l'engagement des employés ?

- [https://veilletourisme.ca/2020/04/21/teletravail\\_maintenir\\_engagement\\_employes%e2%80%89/](https://veilletourisme.ca/2020/04/21/teletravail_maintenir_engagement_employes%e2%80%89/)

Gérer aujourd'hui en pensant aussi à demain

- <https://ordrechrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/covid-19-gestion-rh-pandemie-activites-formation/2020/03/gerer-aujourd'hui-pensant-demain>

Comment mobiliser les travailleurs dans un contexte de crise

- <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/comment-mobiliser-travailleurs-crise-teletravail/>

La mobilisation et la reconnaissance des employés

- <https://asstsas.qc.ca/publication/la-mobilisation-et-la-reconnaissance-des-employes>

COVID-19: leadership sous tension

- <https://www.lesaffaires.com/blogues/sophie-emmanuelle-chebin-et-joanne-desjardins/covid-19-leadership-sous-tension-/616689>

La synergie d'équipe à l'ère du COVID-19

- <https://www.cohesionrh.com/rh-covid19.html?fbclid=IwAR0Uw1j3zB7B7cipQcNa3tg41HQo2yh2BjiyyNLT9qxtpra7hi67-vv4no>

---

**N. B.** Le contenu de cette fiche regroupe des références provenant de diverses sources. L'information qui y est présentée n'est pas exhaustive et le lecteur est invité à consulter les sources officielles qui prévalent en tout temps. Pour tout conseil en la matière, communiquez avec un professionnel en ressources humaines ou un professionnel juridique.

Note : L'emploi du masculin a pour seul but de faciliter la lecture de ce document.

---

*Document produit juin 2020*

## Ce document vous est proposé par vos comités sectoriels



Avec l'aide financière de :

