

RAPPORT TRENDICATORS SUR LES MEILLEURES PRATIQUES

# Six façons de donner plus de sens à la reconnaissance à distance



**TRENDICATORS**

HR Research & Insights by Engage2Excel™ Group

# Introduction

Bienvenue dans le premier rapport 2022 sur les meilleures pratiques de la division de recherche Trendicators du groupe Engage2Excel. Au cours des quatre dernières années, nous avons produit plus de 50 livres numériques et rapports d'enquêtes sur des sujets tels que la mobilisation des employés, la reconnaissance et les récompenses, la gestion du rendement, le recrutement, l'accueil des nouveaux employés, la diversité et l'inclusion.

Ce rapport marque une nouvelle orientation pour nos publications. À la fin de l'année dernière, nous avons constitué un comité consultatif Trendicators pour contribuer à façonner les sujets et le contenu de nos rapports. Chaque trimestre, les membres du comité choisiront un sujet, partageront leurs idées et leurs expériences sur ce sujet par le biais d'une table ronde et participeront à une révision éditoriale avant la publication.

Les idées et les recommandations contenues dans ce rapport ont commencé à prendre forme lors d'une table ronde tenue le 1er février 2022, avec les membres du comité consultatif et les experts spécialisés d'Engage2Excel. Pour amorcer la discussion, Roy Saunderson, directeur de l'apprentissage chez Engage2Excel, a mentionné deux facteurs qui, depuis la pandémie, ont contribué à la dégradation des expériences de reconnaissance pour les télétravailleurs.

Roy a formulé les observations suivantes : 1) il y a eu une baisse importante de la fréquence des interactions entre les gestionnaires et leurs subordonnés directs, et 2) l'absence d'interaction en personne a entraîné une détérioration de la qualité de la collaboration entre les gestionnaires et leurs équipes.

Ce livre numérique, *Six façons de donner plus de sens à la reconnaissance à distance*, propose des suggestions pratiques que tout gestionnaire peut utiliser pour relever ces défis.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Augmenter la fréquence des interactions</b>	<b>3</b>
<b>Ne pas confondre les récompenses et la reconnaissance</b>	<b>4</b>
<b>Améliorer les compétences de mobilisation à distance</b>	<b>5</b>
<b>Créer un sentiment de communauté plus fort</b>	<b>6</b>
<b>Rendre les réunions plus attrayantes</b>	<b>7</b>
<b>Stimuler les sens lors de la célébration des jalons de carrière</b>	<b>8</b>



### TRENDICATORS Advisory Board

Nous sommes heureux d'accueillir les membres suivants au sein du Comité consultatif Trendicators. Engage2Excel remercie ces professionnels accomplis de s'être portés volontaires pour fournir la révision éditoriale et les orientations qui ont contribué à façonner les recommandations présentées dans ce rapport.



**Donna Connor**  
Conseillère  
en sécurité des  
conducteurs  
AARP



**Charity Enriquez**  
Spécialiste principale  
en récompenses et  
reconnaissance  
Wawanesa Insurance



**Joseph Forquer**  
Directeur  
Expérience d'équipe  
Atrium Health



**Ted Harrington**  
Vice-président  
Ressources humaines  
Harris Teeter



**Tom Pappas**  
Soutien aux entreprises  
Restaurants  
Pappas Restaurants



**Amy Parrent**  
Responsable de la  
mobilité internationale et  
de la reconnaissance des  
entreprises  
Vanguard

*Trendicators est la division de recherche du groupe d'entreprises E2E, fournisseur de premier plan d'expériences de carrière et de consommation mobilisantes. Trendicators fournit des recherches originales ainsi que des rapports sur les perspectives et meilleures pratiques des leaders et des experts du secteur des ressources humaines.*

# Augmenter la fréquence des interactions avec les employés

Malheureusement, l'une des conséquences du télétravail est la perte de connexion que les gens ressentent. Bien que les réunions Zoom programmées et les appels hebdomadaires de prise de contact soient entrés dans la routine, il y a souvent moins de possibilités d'interaction personnelle entre les gestionnaires et les employés dans un environnement de travail virtuel.

Une rencontre fortuite dans le couloir ou une brève discussion dans la salle de repos offraient aux gestionnaires une occasion naturelle de demander aux employés comment ils allaient et d'exprimer leur appréciation. Ces interactions créaient également un sentiment de communauté et d'appartenance.

Dans un environnement de travail virtuel, les gestionnaires doivent être conscients de la nécessité de prévoir du temps pour entrer dans des interactions personnelles plus fréquentes avec les employés.

C'est en augmentant le nombre d'interactions planifiées et spontanées avec les employés que les gestionnaires pourront offrir une reconnaissance plus significative aux télétravailleurs. Plus un gestionnaire interagit avec un employé – que ce soit en personne, virtuellement, par courriel ou par téléphone – plus il en apprend sur ses expériences personnelles et professionnelles ainsi que sur les réalisations qui l'enthousiasment.

Les connaissances acquises lors de ces interactions donnent aux gestionnaires une mine d'information pour reconnaître les réalisations personnelles et professionnelles de leurs employés. Grâce à des interactions plus fréquentes avec le personnel, les gestionnaires peuvent saisir davantage d'occasions d'entendre parler ou d'observer des actions ou comportements positifs qui méritent d'être reconnus.

**Des interactions plus fréquentes avec les employés fournissent aux gestionnaires une mine de renseignements et de raisons de reconnaître les employés.**



# Ne pas confondre les récompenses et la reconnaissance

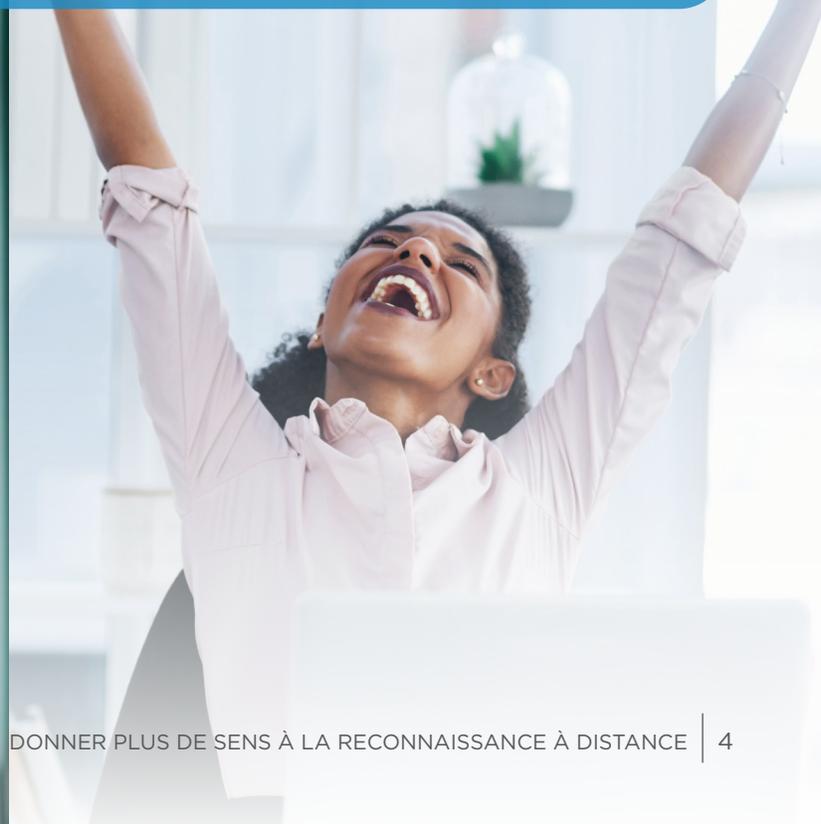
Les gestionnaires de votre organisation comprennent-ils la différence entre la reconnaissance des employés et les récompenses ? Ces deux termes sont devenus synonymes pour beaucoup. Pourtant, la reconnaissance des employés et les récompenses sont deux éléments fondamentalement différents.

Pour donner plus de sens à la reconnaissance à distance, les gestionnaires doivent comprendre la différence entre ces deux concepts, et pourquoi ils sont essentiels pour augmenter la mobilisation, la motivation et le sentiment d'appartenance chez les télétravailleurs.

Les récompenses sont transactionnelles, tandis que la reconnaissance est relationnelle. Lorsque l'on omet de faire la distinction entre les deux, cela peut entraîner des expériences moins satisfaisantes pour les employés, et créer de fausses attentes. La reconnaissance, c'est prendre en compte les personnes de manière intangible pour leurs comportements, leurs efforts personnels ou leurs contributions, tandis que les récompenses sont un moyen tangible de reconnaître la réalisation d'un objectif spécifique. Cependant, sans la reconnaissance d'un(e) gestionnaire, l'impact émotionnel de la récompense est perdu.

**La reconnaissance, c'est prendre en compte les personnes de manière intangible pour leurs comportements, leurs efforts personnels ou leurs contributions.**

**Les récompenses sont un moyen tangible de reconnaître la réalisation d'un objectif spécifique.**



# Améliorer les compétences de mobilisation à distance

La relation entre les gestionnaires et leurs subordonnés directs a été durement mise à l'épreuve au cours des deux dernières années. Malheureusement, la plupart des gestionnaires n'ont reçu que peu ou pas de formation en matière de gestion des personnes, et encore moins en matière de gestion des personnes en télétravail.

Les leaders des ressources humaines ne doivent pas présumer que les gestionnaires ont les moyens nécessaires pour soutenir les employés en télétravail. Chaque gestionnaire doit réévaluer son rôle, passer de la supervision à l'autonomisation, affiner ses compétences d'écoute et développer de nouvelles routines pour aider les employés en télétravail à surmonter les défis.

**Réévaluer le rôle de gestionnaire :** De nombreux gestionnaires ont l'habitude de contrôler la façon dont le travail est effectué. Lorsque les employés sont en télétravail, ce niveau de contrôle n'est pas possible. Une gestion efficace des équipes en télétravail nécessite un ensemble de compétences particulier. Il est essentiel de comprendre les besoins et les défis uniques de chaque subordonné(e) direct(e) et de trouver de nouvelles façons d'aider chaque personne à réussir.

## Améliorer les compétences d'écoute active :

Les compétences d'écoute active sont fondamentales pour les interactions individuelles et en groupe dans des environnements virtuels afin de maximiser la participation et d'assurer une communication efficace. Lorsque des préoccupations ou des défis sont exprimés au cours des réunions, les gestionnaires doivent les résumer et les reformuler pour une meilleure clarté. En outre, les réunions et les participants resteront concentrés si les caméras sont allumées et qu'il est interdit de faire plusieurs choses à la fois.

**Apprendre à autonomiser les employés :** Une recherche menée par le Dr Jack Wiley, directeur scientifique chez Engage2Excel, révèle que les employés veulent que leurs gestionnaires « montrent leur soutien et leur compréhension », et considèrent cela comme une priorité absolue. Il est plus important que jamais de répondre à ce désir. Les employés se sentent anxieux et déconnectés. Ayant moins d'occasions d'interagir sur place, les gestionnaires doivent se connecter de façon individuelle et demander : « Qu'est-ce que je peux faire ? »

**Mettre l'accent sur les résultats et non sur les processus :** Sans surveillance ou contrôle direct de la façon dont les employés accomplissent leur travail à la maison, les gestionnaires doivent se concentrer sur les résultats. Les employés moins autonomes peuvent avoir besoin d'aide pour structurer leur travail.



Les gestionnaires doivent réévaluer leur rôle, passer de la supervision à l'autonomisation, affiner leurs compétences d'écoute et développer de nouvelles routines pour aider les employés en télétravail à surmonter les défis.



# Créer un sentiment de communauté plus fort

Lorsque les gens ont un sentiment de communauté au travail, ils établissent des liens psychologiques et développent leur confiance. En travaillant ensemble, ils réaliseront les tâches, les objectifs et les valeurs partagés par le groupe. C'est maintenant le moment idéal pour mobiliser l'esprit communautaire et le renforcer grâce à des défis qui produisent des résultats positifs. Les idées ci-dessous sont conçues pour contribuer à bâtir une communauté au sein des groupes de travail et des équipes. Ces suggestions peuvent également être mises à plus grande échelle pour fonctionner pour des services ou des organisations entières.

## Les questionnaires peuvent transformer les groupes de travail et les équipes en communautés de soutien et d'intérêt commun de la manière suivante :

- Échanger des idées sur la façon d'améliorer une variable de performance mesurable et spécifique, telle que la qualité, la sécurité ou le service à la clientèle. Demander à chaque membre de l'équipe de faire des recommandations d'amélioration spécifiques.
- Puis, mettez en œuvre les meilleures idées et mesurez leur impact. La démarche commune aura des résultats positifs et contribuera à augmenter le sentiment de communauté.
- Le processus décrit ci-dessus peut aussi être appliqué pour réaliser les valeurs d'entreprise d'une organisation, comme l'intégrité, l'équité et la responsabilité. Discutez des différentes propositions pour concrétiser ces valeurs dans les interactions quotidiennes et mettez en œuvre les idées approuvées par le groupe pendant 30 jours. Puis, demandez aux personnes d'indiquer ce qu'elles ont appris.
- Quelles causes sociales votre entreprise soutient-elle? Sélectionnez une ou plusieurs causes qui trouvent un écho dans votre équipe. Envisagez de donner aux employés du temps libre pour apporter leur soutien à ces causes, et accordez-leur des moments pour partager leurs histoires personnelles et leurs expériences avec le groupe.



**Lorsque les gens ressentent un sentiment de communauté au travail, ils développent la confiance qu'en travaillant ensemble, ils réaliseront les tâches, les objectifs et les valeurs partagés par le groupe.**

# Rendre les réunions hebdomadaires plus attrayantes

Le télétravail a mis en évidence la nécessité de rendre les réunions plus amusantes, plus attrayantes et plus pertinentes sur le plan personnel, ce qui nécessite de repenser les réunions pour les rendre plus interactives. Nous nous sentons plus connectés lorsque nous apprenons de nouvelles choses sur les autres, partageons nos points de vue sur les défis de chacun(e) et accomplissons des tâches en tant que groupe. Le fait de favoriser des liens plus étroits grâce à des réunions virtuelles ou en personne peut améliorer la mobilisation, renforcer le sentiment d'avoir un but commun et encourager une collaboration plus productive.

## Les techniques suivantes peuvent créer et entretenir des liens plus étroits lors des réunions de groupe :

- Élaborez l'ordre du jour en gardant la mobilisation à l'esprit. Ne transformez pas les réunions virtuelles en monologue. Attribuez plutôt les différents points de l'ordre du jour à différents membres de l'équipe et faites tourner régulièrement les responsabilités.

- Utilisez la boîte de discussion pour poser des questions qui inciteront les personnes à partager leurs opinions, leurs expériences personnelles ou leurs réalisations.
- Intégrez l'interactivité à votre prochaine réunion. Sélectionnez un sujet et demandez à chacun(e) de se préparer à expliquer son point de vue.
- Effectuez un sondage pour encourager les gens à envisager un sujet qui touche l'ensemble du groupe. Demandez aux participants de partager leurs réponses avec vous dans le cadre des séances de discussion privées, puis présentez les résultats du sondage au groupe.

**Nous nous sentons plus connectés lorsque nous apprenons de nouvelles choses sur les autres, partageons nos points de vue sur les défis de chacun(e) et accomplissons des tâches en tant que groupe.**



# Stimuler les sens lors de la célébration des jalons de carrière

L'un des domaines qui a particulièrement souffert de l'augmentation du télétravail, c'est la célébration des jalons de carrière et des réalisations des employés.

Il n'est pas obligatoire que la célébration de réalisations par le biais d'une réunion Zoom soit ennuyeuse. Les célébrations amusantes et mémorables exigent de la créativité et de la préparation. Les gestionnaires sont chargés d'orchestrer les événements festifs, mais ils doivent également impliquer leurs équipes dans le processus.

Il est essentiel de créer un sentiment d'appartenance et de valoriser les contributions individuelles pour améliorer la fidélité et la rétention des employés.

**Pour rendre les célébrations virtuelles plus significatives, préparez-les en cherchant à activer les cinq sens :**

**Vue :** Développez une signalisation créative à afficher de votre côté ou à envoyer aux personnes pour qu'elles puissent l'utiliser.

**Ouïe :** Sélectionnez une musique significative et entraînante à intégrer dans les présentations.

**Toucher :** Assurez-vous que les récompenses ou cadeaux soient expédiés bien à l'avance et créez des articles personnalisés, tels que des insignes et des affiches.

**Goût et odeur :** Envoyez un colis, commandez de la nourriture à livrer, ou demandez à tout le monde de faire des petits gâteaux ou des cocktails uniques à l'avance.



Préparez la prochaine célébration de jalon de carrière de vos employés en cherchant à activer les cinq sens.



Le groupe d'entreprises Engage2Excel crée des expériences de carrière et de consommation mobilisantes. Sa suite d'expérience de carrière (Career Experience Suite - CXS) fournit des solutions de recrutement, d'accueil, de reconnaissance des employés, de développement des gestionnaires et d'enquêtes auprès des employés adaptées à chaque organisation et conçues pour aider les clients à trouver et à conserver leurs talents. Avec plus de 3000 partenaires clients, Engage2Excel a la fière tradition de développer des solutions innovantes qui améliorent l'avantage concurrentiel et augmentent les résultats financiers.

**Pour en apprendre davantage, consultez [engage2excel.com](https://engage2excel.com).**

**Engage<sup>2</sup>Excel™**