



Cours de formation continue pour les professionnels de l'EFP

Professionnels des ressources humaines

Module 3





Table des matières

Module 3 - *Pratiques de bien-être et d'engagement dans le télétravail*

Bref aperçu du module

Objectifs du module

Résultats d'apprentissage du module

Contenu du module

Module 3 - Pratiques de bien-être et d'engagement dans le télétravail

Bref aperçu du module

Le 3ème module de cette formation vous apportera un ensemble de connaissances sur le bien-être et l'engagement au travail. Le module vous aidera à comprendre et à accompagner les salariés en télétravail et en particulier à assurer leur bien-être et leur santé.

Vous aurez accès à plusieurs outils et conseils pour maximiser votre soutien dans la mise en place et l'application du télétravail pour vos employés.

Objectifs du module

Les objectifs du module 3 sont les suivants :

- Renforcer les compétences des professionnels des ressources humaines
- Fournir les connaissances nécessaires sur le bien-être dans le télétravail
- Ouvrir la réflexion des professionnels sur leurs pratiques
- Fournir aux professionnels des ressources humaines les compétences nécessaires pour mettre en place et appliquer le télétravail.
- Définir le rôle des professionnels des ressources humaines dans la préservation de la santé, de la sécurité et du bien-être des employés, en particulier dans le cadre du télétravail.

Résultats d'apprentissage du module

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Compétences
MODULE 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le bien-être de l'environnement de télétravail • Comprendre l'engagement des employés dans le télétravail 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail • Apprendre à impliquer les 	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les employés à aménager leur espace de travail • Créer un environnement de travail en ligne adapté

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Compétences
	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir définir 	employés dans le télétravail <ul style="list-style-type: none"> • Créer une stratégie de bien-être pour les salariés en télétravail • Savoir apporter un soutien aux équipes virtuelles • Savoir comment garantir l'engagement des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la santé et au bien-être des employés • Établir un plan d'action pour garantir le bien-être et l'engagement.

Contenu du module

SESSION 1 - LE BIEN-ETRE DANS LE TELETRAVAIL

Le terme de bien-être est de plus en plus associé au monde du travail, y compris au télétravail. Le télétravail est devenu plus populaire ces dernières années et le bien-être au travail s'est déplacé dans la sphère privée.



Activité 1 : Selon votre opinion et votre expérience, que signifie le bien-être au travail et quels sont les critères pour l'identifier ?

Le télétravail a modifié notre rapport au travail en déplaçant le travail traditionnel dans la sphère privée. Tout comme le travail professionnel, le bien-être au travail est une dimension importante qui influence notre relation au travail, son environnement, notre motivation et notre productivité. De nombreuses études ont montré que les salariés attachent une grande importance au bien-être au travail et également lorsqu'ils sont en télétravail. Un employé qui se sent bien au travail s'investira naturellement et fournira un travail de meilleure qualité.

Définir le bien-être dans le cadre du télétravail ou du travail sur site est un vaste projet car il englobe plusieurs dimensions et est perçu différemment par chaque individu. Le bien-être en télétravail peut être défini comme un sentiment de satisfaction et d'épanouissement dans et par son travail. Ainsi, le bien-être au travail peut s'observer à deux niveaux : le bien-être physique et le bien-être psychologique. En effet, le bien-être au travail permet aux salariés de préserver leur santé mentale et physique. A l'inverse, le mal-être au travail présente de nombreux risques tant pour le salarié que pour l'entreprise : maladie, mauvais résultats, absentéisme, turn-over, burn-out, etc.

Pour aller plus loin et au cours du développement du projet Virtual Teams, les partenaires ont défini le bien-être au travail selon 4 critères¹ :

Bien-être physique : La capacité à améliorer le fonctionnement de son corps par une alimentation saine, le sommeil et de bonnes habitudes en matière d'exercice physique (alimentation saine, gestion du sommeil, exercice physique).

Le bien-être émotionnel : La capacité à s'adapter face à l'adversité (résilience), à gérer ses émotions et à générer des émotions agréables (générer des émotions positives, humour, spiritualité, savourer, optimisme, adaptabilité, auto-compassion, pleine conscience, santé mentale).

Bien-être social : la capacité à communiquer, à développer des relations significatives avec les autres et à créer son propre réseau de soutien émotionnel (gratitude, pardon, communication verbale et non verbale, empathie, actes de gentillesse, mentorat, diversité et inclusion, lien social au travail, travail d'équipe, activités de renforcement de l'esprit d'équipe, compétences interpersonnelles).

Bien-être numérique : Décrit l'impact des TIC (par exemple, les courriels, les discussions instantanées) sur la santé mentale, émotionnelle et physique des personnes.

¹ Projet d'équipes virtuelles (2022). Boîte à outils pour les chefs d'équipes virtuelles, les professionnels des ressources humaines et les managers. Disponible à l'adresse suivante : <https://virtual-teams.eu/>

SESSION 2 : LE RÔLE DU PERSONNEL DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE TÉLÉTRAVAIL

Même à distance, le bien-être des employés ne doit pas être négligé. Comme nous l'avons vu plus haut, le bien-être se ressent à la fois physiquement et mentalement. Avec l'avènement du télétravail, les conditions de travail ont changé et chacun est libre d'aménager son poste de travail comme il le souhaite, mais des troubles musculo-squelettiques (TMS) et d'autres maladies professionnelles peuvent survenir s'ils ne sont pas encadrés et sensibilisés à l'ergonomie du poste de travail (voir module 2).

D'un point de vue mental, le droit à la déconnexion est plus que nécessaire, à distance, on peut être plus souple dans l'organisation de son temps de travail mais attention au surmenage ou à l'abus. Il est important de redéfinir les horaires de travail et de communication.

Par exemple, en mai 2020, le PDG d'IBM, Arvin Krishna, a créé un engagement de travail à domicile en huit points² pour et avec les employés, afin d'assurer leur bien-être et leur productivité :

- *"Je m'engage à faire passer la famille avant tout.*
- *Je m'engage à soutenir la flexibilité pour les besoins personnels.*
- *Je m'engage à respecter les horaires "pas prêt pour la caméra" (lors des appels vidéo).*
- *Je m'engage à être gentil.*
- *Je m'engage à fixer des limites et à prévenir la fatigue vidéo.*
- *Je m'engage à prendre soin de moi.*
- *Je m'engage à prendre fréquemment des nouvelles des gens.*
- *Je m'engage à entretenir des relations sociales avec mes collègues".*

² Arvin Krishna, I pledge to support my fellow IBMers working from home during COVID-19, 2 mai 2020, [LinkedIn](https://www.linkedin.com/pulse/i-pledge-support-my-fellow-ibmers-working-from-home-during-krishna/), <https://www.linkedin.com/pulse/i-pledge-support-my-fellow-ibmers-working-from-home-during-krishna/>



Activité 2 : Décrivez les recommandations/décisions/actions prises pour promouvoir le bien-être de vos employés dans le cadre du télétravail.

Comment promouvoir le bien-être au travail de mes employés ?

...

...

...

...

...

...

...

SESSION 3 - QU'EST-CE QUE L'ENGAGEMENT DES TÉLÉTRAVAILLEURS ?

Un environnement de travail en ligne qui favorise le bien-être des employés contribue à assurer leur motivation et leur engagement au travail. Il est important de noter que l'engagement d'un employé ne garantit pas son bonheur et son bien-être au travail et vice versa.

L'engagement au travail est un état psychologique de motivation qui correspond à l'attachement qu'un individu ressent à l'égard d'un travail et des pratiques qui y sont associées³.

L'engagement fait référence à la relation entre le salarié et son organisation et à l'ensemble des éléments qui favorisent l'attachement et le désir de rester. Il cristallise les sentiments d'utilité, de plaisir, de fierté et d'accomplissement du salarié. Il s'agit d'un état personnel basé sur des sentiments personnels.

Un employé engagé est satisfait de son travail, de ce qu'il fait et de l'image qu'il projette de lui-même. C'est généralement dans les choses les plus simples, les plus

³ Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. Human Resource Management Review, 11(3), 299-326.

élémentaires et les plus insignifiantes que l'on trouve la plus grande satisfaction, le plus grand plaisir et les sentiments de fierté et d'utilité.

L'engagement d'un employé dans son travail est essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. Cet engagement est une condition préalable au bien-être et à la réussite d'une organisation. Un salarié engagé assure la bonne exécution des tâches et favorise la motivation et l'investissement. Un salarié investi, engagé dans son organisation et qui se sent considéré et valorisé.

Plus précisément, l'engagement des employés à distance fait référence à la mesure dans laquelle les employés à distance/hors site se sentent impliqués dans l'équipe, leur travail et l'entreprise. Alors que le travail à domicile est en passe de devenir une réalité, les travailleurs à distance se sentent souvent moins impliqués et moins liés à l'entreprise, ce qui peut avoir un impact négatif sur les niveaux de productivité et les performances globales de l'entreprise.

La crise sanitaire a bouleversé la donne et remis en perspective le rôle des managers et des RH dans la compréhension du bien-être et de l'engagement des salariés. L'engagement est devenu un enjeu de bien-être des salariés et non plus une quête de performance. Le télétravail a conduit les entreprises à promouvoir l'engagement comme un enjeu de bien-être des salariés et non comme un enjeu de performance. Pendant l'épidémie de covid-19, il a souvent été dit que le télétravail avait entraîné une baisse de l'engagement des employés. Cela n'a pas été prouvé, au contraire, une étude mondiale (menée par Great Place to Work) a montré l'impact positif du télétravail sur l'engagement des employés.



Activité 3 : Selon vous, quelles sont les caractéristiques d'un travailleur à distance engagé ?

Les employés à distance qui sont engagés ont tendance à ?

...

...

...

...

...

...

...

Chaque employé est différent et exprimera son engagement de différentes manières. Cependant, certaines tendances ont été identifiées parmi tous les employés, dont trois comportements principaux (Aon Hewitt) :

- Dites : Le salarié parle de son entreprise et sait la promouvoir. C'est un ambassadeur.
- Rester : Le salarié reste et souhaite rester dans l'entreprise. Il est loyal. Il voit un avenir dans l'entreprise.
- Stive : Ils sont performants et ont tendance à aller au-delà des attentes, au-delà des objectifs qui leur ont été fixés.

L'engagement est lié à la relation que l'employé entretient avec son travail, ses collègues et son/ses supérieur(s). Il est donc important que cette relation soit entretenue à distance au même titre que le travail au bureau. Il appartient donc aux dirigeants, aux managers et aux équipes RH de mettre en place et/ou de renforcer les leviers de l'engagement professionnel de leurs collaborateurs.

SESSION 4 : LE RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS À DISTANCE

Les RH jouent un rôle important dans l'engagement des employés à distance à bien des égards. Elles ont un rôle important car elles peuvent influencer plusieurs facteurs pour favoriser et renforcer l'engagement des employés, en particulier dans le cadre du télétravail. Il est important de considérer les leviers suivants comme des moteurs de l'engagement : (la liste n'est pas exhaustive mais contient les principaux leviers).

- **Bonne communication :**

Il s'agit de mettre en place un système de communication qui permette de mieux échanger sur les missions et les objectifs de chacun, mais aussi sur les besoins, les ambitions professionnelles, etc. En tant que professionnel RH, votre rôle est d'accompagner l'organisation dans la mise en place de cette communication et de veiller à ce qu'elle reste saine et bienveillante.



Activité 4 : *Quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre dans votre organisation pour favoriser cette bonne communication ? par exemple : entretien professionnel annuel...*

- **Mettre les employés en charge de l'organisation :**

Les employés doivent sentir qu'ils ont un rôle à jouer dans l'organisation et que leurs actions ont un impact. Il est important de leur montrer qu'ils sont au cœur de la stratégie de l'organisation.



Activité 5 : *En tant que professionnel des ressources humaines, quelles actions pouvez-vous entreprendre avec vos employés pour renforcer ce sens de l'action et de l'impact ?*

...

...

...

...

- **Prendre soin de la santé mentale et physique des employés, même à distance :**

Il est nécessaire de créer un environnement sain à distance et d'avoir une stratégie de bien-être. Le rôle du professionnel RH est ici de construire et de favoriser cet environnement. Il est chargé d'accompagner les salariés pour trouver les solutions nécessaires à leur mal-être (les rediriger vers des professionnels spécialisés, les accompagner dans la résolution de conflits, etc.)



Activité 6 : *Quelle est la stratégie de votre organisation en matière de bien-être ? Et quel est votre rôle en tant que professionnel des RH (en quelques mots) ?*

- **Reconnaître le travail accompli :**

Il est important de souligner les réalisations positives de vos employés, ce qui peut se faire en reconnaissant leur travail oralement, par écrit ou par le biais de certains avantages matériels.



Activité 7 : *Au cours des deux derniers mois, avez-vous apprécié les réalisations, les performances ou les actions d'un employé ? Si oui, comment ? Si non, qu'auriez-vous pu valoriser ?*

- **Retour d'information :**

Permettez aux employés de donner leur avis sur l'organisation et écoutez leurs commentaires positifs et négatifs.



Activité 8 : *Quels outils numériques pouvez-vous utiliser pour recueillir les commentaires de vos employés ?*

...

...

...

...

SESSION 5 - COMMENT ASSURER LE BIEN-ÊTRE ET L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS ?

Le lien entre le bien-être et l'engagement est très étroit, l'un influençant l'autre. Par conséquent, les mesures prises pour promouvoir l'un auront un impact sur l'autre. C'est pourquoi cette session traite des pratiques qui favorisent le bien-être et l'engagement des employés en même temps, sans différenciation. Bien entendu, certaines spécificités seront mentionnées, car leur impact ne sera pas nécessairement le même.

La session 4 a mis en lumière le rôle du professionnel des ressources humaines dans l'engagement des employés à distance. La session 5 propose des outils et des activités à mettre en œuvre pour impliquer les employés et promouvoir leur bien-être au travail.

1. Renforcer l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance à un groupe.

Il existe de nombreux outils pour renforcer l'esprit d'équipe et permettre à chacun de trouver et de prendre sa place dans une équipe à distance. La plupart de ces outils sont disponibles sous la forme d'activités de consolidation d'équipe qui renforcent la camaraderie, la communication et les compétences en matière de leadership. L'ensemble de l'équipe se réunit en ligne dans un cadre qui renforce les relations entre les membres de l'équipe et rend la collaboration plus efficace.

Voici une sélection de vidéos contenant plusieurs activités de team building/travail d'équipe que vous pouvez facilement mettre en œuvre avec votre/vos équipe(s).



Vidéos avec d'autres activités :

- 5 activités de renforcement de l'esprit d'équipe ou d'équipes virtuelles :
[IDÉES POUR LES ÉQUIPES VIRTUELLES OU À DISTANCE] : <https://youtu.be/KfIXKhN2Uc>
- Exemple : Activité rapide d'équipe virtuelle - You Rock !
<https://youtu.be/kfml14lcl7w>
- Meilleures activités de consolidation d'équipe virtuelle | Activités simples de consolidation d'équipe pour le travail à distance
https://youtu.be/gSXX32_H2SQ

2. Mise en place d'un environnement de travail en ligne structuré

La gestion d'une équipe en ligne nécessite la définition d'un cadre d'activités et la mise en place d'un environnement permettant l'échange et la performance des



collaborateurs. C'est là qu'intervient la mise en place d'outils de gestion et de communication. Pour garantir l'engagement de vos collaborateurs, il est nécessaire de s'assurer qu'ils disposent de tous les moyens techniques et pratiques pour mener à bien leurs missions et renforcer leurs performances.

Cela peut impliquer :

- Choisir les moyens de communication les plus appropriés (email, Zoom, Microsoft teams, etc.).
- Définir la fréquence des communications/réunions
- Mettre en place un espace d'échange d'informations et de contenus...
- Etc.

Cette formation regorge de conseils pour vous aider à créer un environnement propice au télétravail qui favorise le bien-être et les performances de vos employés. En outre, la boîte à outils destinée aux chefs d'équipe virtuelle, aux professionnels des ressources humaines et aux managers contient plusieurs outils qui vous aideront à créer un environnement adapté à votre équipe et à vos objectifs.

3. Encourager la santé et le bien-être (séance de sport en ligne par exemple)

La santé de votre équipe doit être une priorité. Si vos employés tombent malades ou ne se sentent pas bien, leurs performances seront médiocres, voire inexistantes. De plus, toutes les études montrent qu'une alimentation saine et de l'exercice physique sont importants pour la santé. En tant que professionnel des ressources humaines, vous pouvez proposer la mise en place d'activités en ligne pour promouvoir des habitudes saines. Il peut s'agir de créer un programme de bien-être pour votre équipe (30 jours de yoga, un mois de marche quotidienne, etc.), ou de créer un moment collectif tel qu'une séance de sport en ligne ou un cours de cuisine.

Ces activités montreront que vous vous souciez de leur santé et rapprocheront les employés tout en préservant leur santé.

4. Proposer des formations en ligne et des possibilités d'évolution de carrière

La formation tout au long de la vie est un levier d'engagement au travail qui permet aux salariés d'être motivés et de construire leur avenir professionnel. Pour prendre en compte les souhaits de chacun et les aligner sur la stratégie de l'entreprise, il est nécessaire de mener une politique RH qui intègre une véritable gestion des talents. Ouvrir la possibilité de formation continue à vos salariés renforcera leurs compétences, qui seront mises à profit au sein de l'entreprise.

De nombreux systèmes de gestion de l'apprentissage en ligne vous permettent de mettre votre contenu de formation en ligne et de le distribuer à vos employés ou d'accéder à un contenu de formation pertinent. Vous pouvez proposer des formations en fonction des besoins, des souhaits et des exigences de vos employés. Un bon moyen de s'occuper de manière productive est de suivre et de terminer toute formation imposée par l'entreprise. Cela peut permettre à vos employés de progresser dans leur carrière d'une manière qui les aidera à atteindre leurs objectifs.

En outre, vos employés doivent être informés des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise. Il est important de leur faire savoir qu'ils peuvent progresser au sein de votre organisation, qu'ils se trouvent au bureau ou à l'autre bout du monde. Le travail à distance n'est pas un obstacle à l'évolution de carrière et peut même réduire le taux de rotation du personnel et favoriser l'engagement.

5. Allouer un budget pour donner du piquant au bureau à domicile

Il est essentiel de fournir des outils de travail adaptés aux tâches confiées. Un salarié mal équipé sait d'avance qu'il ne pourra pas réaliser sa tâche.

La liste des éléments à prendre en compte pour favoriser l'engagement au travail :

- un espace suffisant,
- un siège confortable,
- un bureau fonctionnel,
- un ordinateur qui ne tombe pas en panne,
- un logiciel efficace,
- etc.

6. Rémunération

En fonction de la situation (recrutement ou promotion), la direction et l'équipe RH peuvent avoir un levier de motivation financière :

- une augmentation,
- une prime d'assiduité ou une prime basée sur des objectifs,
- avantages,
- ou tout autre type de prime devrait être possible afin d'offrir un package attractif et motivant.

Lorsqu'un salarié impliqué dans son travail obtient des résultats concrets mais voit sa rémunération stagner trop longtemps, il peut être tenté de postuler ailleurs pour obtenir satisfaction.



Astuces/conseils

Voici quelques exemples de pratiques susceptibles d'améliorer le bien-être et l'engagement des employés. Cette liste n'est pas exhaustive.

N'hésitez pas à chercher d'autres activités, outils ou actions à mettre en œuvre avec vos équipes.

Il est important de prendre en compte les avis et recommandations de vos collaborateurs. Ils seront en mesure d'identifier leurs besoins et les activités nécessaires.