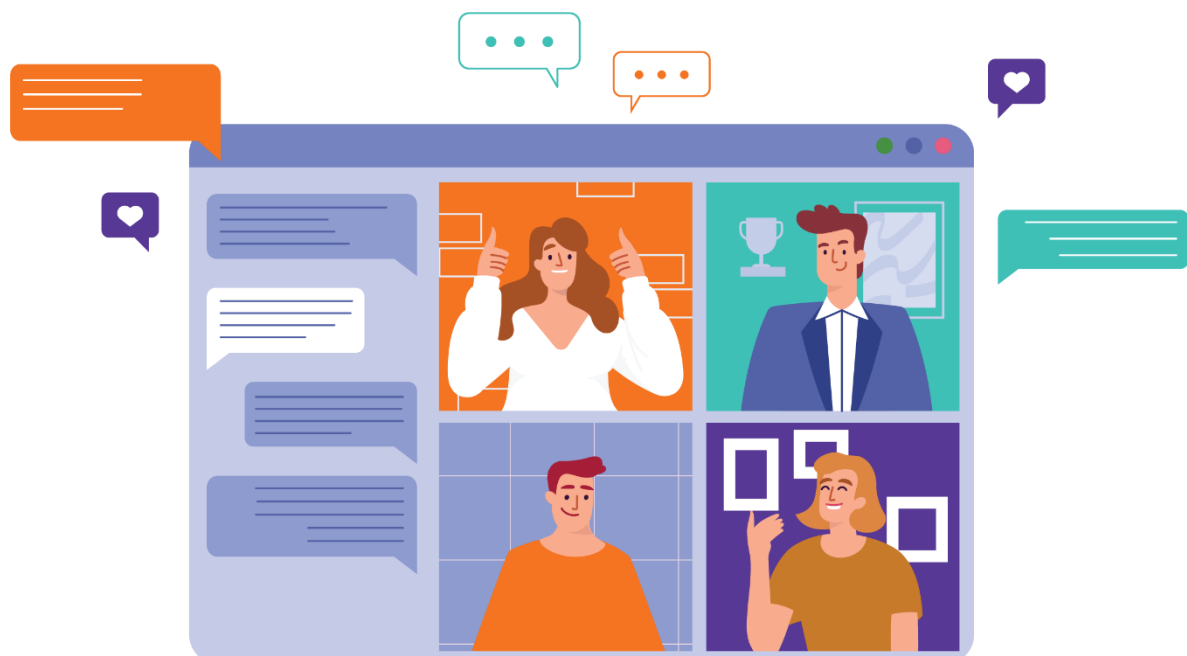




# Séminaire de formation continue pour les professionnels de l'EFP

## Formation des professionnels des ressources humaines





**Auteurs:** CCSI & SUD CONCEPT

**Titre du projet :** VIRTUAL TEAMS : *favoriser la collaboration, la productivité et le bien-être des équipes virtuelles et des travailleurs à distance*

**Acronyme du projet :** *Virtual teams*

**Numéro de projet :** 2020-1-FR01-KA226-VET-095203

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

## Table des matières

Vue d'ensemble de l'éducation	5
Durée estimée	5
Résultats de la formation complète	6
<b>Module 1 - Le rôle des ressources humaines dans le télétravail</b>	<b>8</b>
Bref aperçu du module	8
Durée estimée du module	8
Objectifs du module	8
Résultats d'apprentissage du module	9
Contenu du module	9
Formulaires et fiches d'activité	23
<b>Module 2 - L'équipement nécessaire pour un télétravail efficace</b>	<b>27</b>
Bref aperçu du module	27
Durée estimée du module	27
Objectifs du module	27
Résultats d'apprentissage du module	28
Contenu du module	28
<b>Module 3 - Pratiques de bien-être et d'engagement dans le télétravail</b>	<b>41</b>
Bref aperçu du module	41
Durée estimée du module	41
Objectifs du module	41
Résultats d'apprentissage du module	42
Contenu du module	43
<b>Module 4 - Aider les responsables d'équipes virtuelles à gérer les avantages du télétravail</b>	<b>55</b>
Bref aperçu du module	55
Durée estimée du module	55
Objectifs du module	55
Résultats d'apprentissage du module	56
Contenu du module	56

<b>Module 5 - Compétences et conseils pour la productivité du télétravail</b>	<b>61</b>
Bref aperçu du module	61
Durée estimée du module	61
Objectifs du module	61
Résultats d'apprentissage du module	62
Contenu du module	62
<b>Module 6 - Conseils pour la santé, la résilience et le bien-être dans le cadre du télétravail</b>	<b>68</b>
Bref aperçu du module	68
Durée estimée du module	68
Objectifs du module	68
Résultats d'apprentissage du module	69
Contenu du module	64
<b>Outils d'évaluation</b>	<b>77</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>79</b>
<b>Annexe</b>	<b>82</b>

## *Vue d'ensemble de l'éducation*

Le travail à distance et les modèles de travail hybrides gagnent en popularité dans le sillage de la pandémie de COVID, laissant les professionnels de la gestion et des ressources humaines face à des situations qu'ils n'ont jamais rencontrées auparavant et pour lesquelles ils n'ont pas été formés.

L'objectif principal des départements des ressources humaines (RH) dans les modèles de télétravail, de travail à distance et de travail hybride est de s'assurer que les soins aux employés de l'entreprise restent au moins comparables aux modèles de travail en personne, que les employés se sentent engagés et connectés, et qu'ils bénéficient de l'aide, du soutien, de la formation, de la gestion et de la rémunération dont ils ont besoin. D'autre part, les départements des ressources humaines fournissent aux différentes équipes de l'organisation le soutien nécessaire pour modifier les processus de travail, faciliter le changement et s'adapter au travail en ligne.

La formation suivante vise à établir le rôle des professionnels des ressources humaines dans l'accompagnement des employés et des managers dans la mise en œuvre du télétravail. Leur rôle est généralement sous-estimé, mais il est essentiel pour assurer la cohésion et le bien-être de l'équipe, ainsi que la sécurité et la santé des employés.

Vous acquerrez ainsi toutes les compétences et connaissances nécessaires pour être un élément clé de l'efficacité de vos partenaires de travail à distance. Vous serez en mesure d'apporter un soutien complet à vos employés et aux chefs d'équipe virtuelle en répondant aux questions suivantes :

- Quel est le rôle des ressources humaines dans le télétravail (module 1) ?
- Quels sont les équipements nécessaires pour un télétravail efficace et pourquoi (Module 2)
- Quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour garantir l'engagement et le bien-être des équipes virtuelles (module 3) ?
- Comment aider les chefs d'équipe à gérer leur équipe virtuelle (Module 4)
- Comment assurer la productivité des équipes de télétravailleurs (Module 5)

## *Durée estimée*

18 heures

## Résultats de la formation complète

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Capacités
<b>MODULE 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et décrire les 5 principaux domaines d'intervention des professionnels des ressources humaines pour soutenir les processus de travail et les objectifs de leur organisation.</li> <li>• Connaître et comprendre le rôle important des professionnels des ressources humaines dans un environnement de télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différencier les différentes solutions de processus de travail pour les différentes situations des différents employés ou des différentes organisations en fonction de leurs caractéristiques.</li> <li>• Identifier les aptitudes et les compétences essentielles des télétravailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énumération des différents rôles des professionnels des ressources humaines dans le soutien du travail en ligne</li> </ul>
<b>MODULE 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Découvrez ce qu'est un télétravail efficace</li> <li>• Comprendre le rôle professionnel des ressources humaines dans le télétravail</li> <li>• Comprendre l'impact du télétravail sur la santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail</li> <li>• Créer une stratégie d'équipement en télétravail pour les employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les employés à être en forme sur leur lieu de travail Créer un environnement de travail en ligne pertinent</li> <li>• Veiller à la santé et au bien-être des travailleurs</li> </ul>
<b>MODULE 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre le bien-être de l'environnement de télétravail</li> <li>• Comprendre l'engagement des salariés dans le télétravail</li> <li>• Apprendre à définir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail</li> <li>• Apprendre à impliquer les employés dans le télétravail</li> <li>• Créer une stratégie pour le bien-être des télétravailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les employés à être en forme sur leur lieu de travail</li> <li>• Créer un environnement de travail en ligne approprié</li> <li>• Veiller à la santé et au bien-être des employés</li> <li>• Définir un plan d'action pour assurer</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Savoir comment soutenir les équipes virtuelles</li> <li>● Découvrez comment garantir l'engagement des employés.</li> </ul>	le bien-être et l'engagement.
<b>MODULE 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprendre les défis auxquels les managers peuvent être confrontés lorsqu'ils travaillent avec des équipes distantes ou hybrides et être en mesure de trouver des moyens de soutenir ces managers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifier les processus critiques dans lesquels les chefs d'équipe, les managers et les superviseurs peuvent avoir besoin d'aide pour apporter le soutien nécessaire aux membres de leur équipe à distance.</li> </ul>	●
<b>MODULE 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifier les moyens par lesquels les professionnels des ressources humaines peuvent aider les chefs d'équipe, les managers et les superviseurs, en fonction de leurs besoins de soutien dans leur fonction et de la gestion d'une équipe à distance pour améliorer la productivité.</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Appliquer diverses techniques et interventions dans les équipes de travail en ligne pour créer et favoriser un environnement de travail sain, efficace et sûr.</li> </ul>
<b>MODULE 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprendre l'importance du bien-être dans le télétravail</li> <li>● Comprendre la gestion de la santé et de la sécurité dans le télétravail</li> <li>● Comprendre le rôle professionnel des ressources humaines dans le télétravail</li> <li>● Expliquer comment avoir une équipe virtuelle résiliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail</li> <li>● Apprendre à garantir la santé, le bien-être et la résilience.</li> <li>● Vous apprenez à renforcer l'esprit d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aider les employés à devenir les travailleurs en ligne les plus efficaces</li> <li>● Créer une interface en ligne pertinente</li> <li>● Veiller à la santé, au bien-être et à la sécurité des travailleurs</li> <li>● Assurer la productivité de l'équipe virtuelle.</li> </ul>

## Module 1 - Le rôle des ressources humaines dans le télétravail

### *Bref aperçu du module*

Le rôle principal des départements des ressources humaines (RH) dans les modèles de télétravail, de travail à distance et de travail hybride est de s'assurer que l'attention portée aux employés par l'entreprise reste au moins comparable aux modèles de travail en face à face, que les employés se sentent engagés et connectés, et qu'ils bénéficient de l'aide, du soutien, de la formation, de la gestion et de la rémunération dont ils ont besoin. Les processus qui sous-tendent ces rôles sont la gestion des talents, l'administration des avantages sociaux et des rémunérations, l'éducation, la formation et le développement, l'élaboration de politiques et la conformité des ressources humaines, ainsi que la sécurité sur le lieu de travail. Cette Module est consacrée à une vue d'ensemble du rôle que les professionnels des RH apportent à chacun de ces processus en soutenant les e-travailleurs.

### *Durée estimée du module*

5 heures

### *Objectifs du module*

- Fournir une vue d'ensemble des différents rôles que les professionnels des ressources humaines peuvent jouer pour aider les employés, les managers et l'ensemble de l'organisation à mettre en place des processus de travail qui soutiennent l'eTravail.
- Identifier les besoins de soutien des travailleurs dans le cadre du travail en ligne et des formes hybrides de travail
- Aperçu des procédures de travail des employeurs qui doivent être modifiées/améliorées/rétablies pour soutenir le travail en ligne



### Résultats d'apprentissage du module

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Compétences
<b>MODULE 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et décrire les 5 principaux domaines d'intervention des professionnels des ressources humaines pour soutenir les processus de travail et les objectifs de leur organisation.</li> <li>• Connaître et comprendre le rôle important des professionnels des ressources humaines dans l'environnement du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différencier les différentes solutions de processus de travail pour les différentes situations des différents employés ou des différentes organisations en fonction de leurs caractéristiques.</li> <li>• Identifier les aptitudes et les compétences essentielles des télétravailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énumérer les différents rôles des professionnels des ressources humaines dans le soutien au travail en ligne.</li> </ul>

### Contenu du module

Le travail à distance et les modèles de travail hybrides gagnent en popularité dans le sillage de la pandémie de COVID, laissant les professionnels de la gestion et des ressources humaines face à des situations qu'ils n'ont jamais rencontrées auparavant et pour lesquelles ils n'ont pas été formés.

L'objectif principal des départements des ressources humaines (RH) dans les modèles d'entreprise de télétravail, de travail à distance et de travail hybride est de s'assurer que l'attention portée aux employés par l'entreprise reste au moins comparable aux modèles de travail en personne, que les employés se sentent engagés et connectés, et qu'ils bénéficient de l'aide, du soutien, de la formation, de la gestion et de la rémunération dont ils ont besoin.

Les départements des ressources humaines jouent différents rôles principaux dans chaque entreprise, car ils gèrent l'actif le plus précieux de l'entreprise, à savoir les personnes/les employés. La taille et la répartition des tâches varient d'un service RH à l'autre, mais en général, les services RH ont cinq orientations principales :

- Gestion des talents
- Avantages et rémunérations des salariés
- Éducation, formation et développement
- Élaboration et respect de la politique des ressources humaines
- Sécurité sur le lieu de travail

Le degré d'adaptation requis dans tous ces domaines en ce qui concerne le télétravail ou le travail à distance varie selon que l'organisation opte pour le travail électronique ou pour des systèmes hybrides de travail à distance, que tous les salariés travaillent à distance ou que l'employeur peut faire preuve de souplesse dans l'organisation de ses processus de travail à distance (par exemple, une entreprise de fabrication industrielle peut être très limitée dans ce domaine du fait qu'une grande partie de ses salariés ont besoin de travailler à distance). La satisfaction des besoins de l'organisation et de ses employés doit être au cœur des décisions et des modes d'action des RH dans tous leurs processus, y compris en ce qui concerne l'eTravail. N'oubliez pas non plus que si certaines entreprises n'emploient encore que des travailleurs de bureau et qu'un nombre croissant d'entreprises travaillent entièrement à distance, il y a également un nombre croissant d'entreprises qui emploient les deux types de personnel ou du personnel avec diverses combinaisons de travail à distance. Nous examinerons chacun de ces domaines pour savoir comment les professionnels des ressources humaines peuvent aider les e-travailleurs en leur fournissant une structure organisationnelle et en gérant efficacement le cycle de vie de l'employé.

Nous aborderons les relations avec les employés (également appelées soutien aux employés ou rétention des talents) séparément, bien qu'elles soient généralement considérées comme faisant partie de la gestion des talents. Cela s'explique par le fait que le rôle des professionnels des ressources humaines dans ce domaine est très important, varié et étendu.

## **GESTION DES TALENTS**

La "gestion des talents" est un terme générique qui recouvre plusieurs domaines distincts de la gestion des ressources humaines qui traitent de l'attraction des talents, du recrutement, de l'embauche, du développement, de la planification de la main-d'œuvre, des relations avec les employés, des relations de travail, etc.

Le rôle des ressources humaines commence dès le début et est important tout au long du processus. La première étape est l'attraction des talents, c'est-à-dire la capacité à attirer les bonnes personnes pour l'organisation. Cela implique divers outils et

tactiques - tels que la marque de l'employeur, le marketing de recrutement, la culture d'entreprise et la représentation des avantages - qui doivent être adaptés aux différentes différences générationnelles, aux tendances économiques et sociologiques, et aux tendances émergentes dans le monde du travail pour permettre un avantage concurrentiel. L'une de ces tendances qui semble persister, en particulier depuis COVID-19, est le travail à domicile, le commerce électronique et le travail à distance. Le département des ressources humaines peut aider la direction des ressources humaines à développer une vision claire des politiques, des processus, des souhaits et des besoins en matière de télétravail, d'eTravail et de télétravail, en tenant compte des spécificités de l'environnement de travail et des processus de l'organisation.

Toutefois, il convient de noter ici que, sur la base de ces politiques, les professionnels des ressources humaines doivent créer une vision claire de ce que l'organisation attend de chaque employé travaillant à distance (ou de manière hybride), afin de connaître les qualités et les caractéristiques des personnes qu'ils recherchent lorsqu'ils tentent d'attirer des talents. Le travail en ligne est généralement préféré par les jeunes employés, mais ce n'est pas le critère que les RH doivent rechercher. Il existe plutôt certaines caractéristiques et compétences que les RH doivent garder à l'esprit dès le début de l'acquisition des employés - le processus global d'embauche - pour s'assurer qu'ils sélectionnent un employé qui travaillera bien dans un environnement de travail à distance ou hybride. Il s'agit en particulier de

- **Compétences en matière de communication et de coopération**

La communication dans le cadre du travail en ligne est très différente de celle du bureau, de sorte que toute personne appelée à travailler à distance doit être en mesure de rester en communication constante, appropriée, efficace et effective avec ses collègues, ses partenaires commerciaux, ses clients et toutes les autres parties prenantes potentielles par le biais du courrier électronique, de la messagerie instantanée, de la vidéoconférence ou de tout autre moyen de communication utilisé par l'organisation. L'employé doit également s'acquitter de ses tâches de manière à soutenir et à compléter les efforts de ses collègues et de ses pairs, contribuant ainsi efficacement à répondre aux besoins de l'organisation.

- **Indépendance**

Bien que cela puisse sembler contraire à l'ensemble des compétences mentionnées ci-dessus, il s'agit en fait d'une complémentarité. Un e-travailleur doit être capable de travailler confortablement seul, en restant motivé et

productif tout au long de la journée et de la semaine de travail, sans contrôle ni contraintes externes (par exemple, la présence d'un patron ou d'un superviseur tout au long du processus). Il doit également être heureux de travailler seul au quotidien - et certaines personnes ont tout simplement besoin du type d'interaction sociale qu'offre un environnement de travail physique.

- **Capacité à travailler avec quelques conseils**

Étant donné que les travailleurs à distance ont généralement moins de contacts directs et de supervision que leurs collègues, superviseurs et directeurs, ils doivent avoir une vision très claire de leur rôle au sein de l'organisation - des buts et des objectifs spécifiques à poursuivre. Ils doivent savoir exactement ce qu'il faut faire et comment il faut le faire, et être capables de le faire avec moins de supervision directe et de soutien de la part de leurs collègues.

- **Compétences en matière de gestion du temps**

Si l'équilibre entre les loisirs et le temps de travail est souvent l'une des raisons pour lesquelles les individus cherchent à travailler à distance, à fixer leurs propres horaires ou à s'adapter autant que possible à leur vie et à leurs besoins personnels, cela signifie également qu'un télétravailleur efficace doit être capable de bien gérer son temps lorsqu'il travaille. Cela signifie qu'il doit être disponible lorsqu'il a besoin de travailler avec d'autres personnes et que son emploi du temps doit coïncider avec les besoins (et les règles) de l'organisation.

- **Compétences technologiques**

Le travail à distance et les modes de travail hybrides ont évolué grâce aux progrès technologiques qui ont permis aux travailleurs d'être en contact avec des collègues ou des clients à tout moment et ont fait du travail à distance une option viable pour un grand nombre d'emplois. Certains employeurs ont même fermé leurs bureaux traditionnels pour gérer leurs activités entièrement à distance ou à partir d'espaces de co-working qui accueillent leurs employés en grande partie électroniques. Il est donc essentiel de disposer d'une expertise technologique pour utiliser les bonnes solutions et être en mesure d'acquérir de nouvelles compétences technologiques, d'adopter de nouveaux programmes, de nouvelles applications et de nouveaux outils.

- **Curiosité, débrouillardise, curiosité**

Un environnement de bureau offre généralement aux employés diverses commodités ; cependant, les travailleurs en ligne n'ont pas accès à ces

commodités (du moins pas à n'importe quel moment du temps de travail). Cela inclut les équipements fonctionnels et technologiques ainsi que les avantages sociaux dont les employés bénéficient sur un lieu de travail centralisé (par exemple, les conversations informelles avec des collègues de différents départements). Par conséquent, les télétravailleurs doivent être proactifs et approcher les collègues avec lesquels ils ne travaillent pas directement pour apprendre à les connaître et à connaître leur travail, et être capables de comprendre comment être efficaces dans leur travail dans leur propre environnement, tout en résolvant les problèmes par eux-mêmes. Les professionnels des ressources humaines peuvent, à cet égard, les soutenir par des politiques et des formations appropriées.

- **Focus**

La motivation et la concentration sur le travail dans un lieu de travail traditionnel centralisé sont généralement plus faciles à atteindre et à maintenir, car il y a moins de distractions extérieures (telles que la télévision, l'internet, tout ce qui peut constituer l'environnement domestique d'un e-travailleur). Cela dit, les espaces de travail traditionnels ont leur propre lot de distractions à gérer.

- **Passion pour la vision de votre entreprise** - pas seulement pour les conditions de travail (e-travail) La flexibilité de l'e-travail ou du travail à distance peut être très attrayante pour différentes personnes - des avantages tels que l'absence de trajets, la flexibilité des horaires, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, pour n'en citer que quelques-uns, peuvent inciter fortement les candidats à postuler pour un poste offrant l'e-travail ou des variantes hybrides du travail à distance. Bien qu'il s'agisse d'un avantage considérable pour l'employé, le fait d'aimer l'idée de travailler à domicile ne suffit pas pour qu'un candidat soit éligible à un poste particulier. Un candidat qui comprend la mission de votre organisation, partage votre vision et est enthousiaste à l'idée de faire partie de l'équipe qui aide à atteindre les objectifs de votre entreprise apportera une contribution unique à votre organisation.

Il convient de noter que ces compétences et attributs, bien qu'essentiels à la réussite d'un travailleur en ligne, ne suffisent pas à en faire un bon employé - le candidat doit également remplir les autres cases "indispensables" de la liste de contrôle du professionnel des ressources humaines pour effectuer la sélection.

En outre, les attentes de l'organisation à l'égard d'un télétravailleur en termes de qualité du travail qu'il produit ne doivent jamais différer de celles que l'organisation a à l'égard des employés de bureau. En d'autres termes, l'organisation ne doit pas attendre plus ou moins des travailleurs à distance que du personnel de bureau, qu'il s'agisse de la qualité du travail (un bon travail est tout aussi bon quel que soit l'endroit), de la gestion du temps (les délais s'appliquent à tous les employés) ou du respect des règles de l'entreprise (les employés situés dans des endroits différents sont toujours liés par les mêmes droits et les mêmes obligations).

Le service des ressources humaines, en tant que recruteur, est responsable de l'ensemble du processus de recrutement, y compris de la création et de la disponibilité des postes, de la recherche de candidats par le biais de diverses formes de chasseurs de têtes, des médias sociaux, des salons de l'emploi, de la première ligne de contact pour les candidatures, de la vérification des antécédents ou de la sélection des candidats, de la sélection des candidats à différents niveaux, de la conduite des entretiens (initiaux), de la coordination avec la personne responsable de la sélection finale du candidat.

Lors du recrutement d'un employé pour un emploi en ligne ou une forme hybride d'emploi, les professionnels des ressources humaines peuvent adopter une approche favorable à l'e-travailleur pour tous ces processus - par exemple, en incluant des salons de l'emploi en ligne, en offrant divers moyens de postuler et de communiquer avec le candidat potentiel, en faisant preuve de souplesse dans le contact direct avec les candidats (par exemple, le type de canal de communication à utiliser, la flexibilité des horaires, la flexibilité du canal de communication à utiliser, la flexibilité du calendrier, la flexibilité du calendrier, la flexibilité du calendrier, la flexibilité du calendrier).

Il convient de noter que la gestion des talents concerne également les effectifs, la planification et la gestion, c'est-à-dire la planification de la relève et les efforts de fidélisation. Ces professionnels supervisent, planifient et gèrent des situations telles que les démissions, les départs à la retraite, les résiliations de contrats, les absences ou l'assiduité des employés, l'attrition de la main-d'œuvre pour cause de maladie ou de décès, etc. Les entreprises qui travaillent entièrement à distance ou qui ont l'intention d'augmenter le pourcentage de leur main-d'œuvre qui travaille à distance ou toute version hybride du travail à distance devraient également intégrer cet aspect dans leurs plans de succession et de fidélisation des employés. Par exemple, si un employé qui travaille actuellement au bureau prend sa retraite et est remplacé par un employé qui travaille exclusivement à distance, cela modifiera l'emploi lui-même en

termes d'horaires et de processus de travail, et aura un impact sur tous les flux de travail des processus sur lesquels cet employé a une influence directe ou indirecte.

## **RELATIONS AVEC LES TRAVAILLEURS**

Les relations avec les employés ou le soutien aux employés sont un domaine de la gestion des talents qui vise à renforcer la relation employeur-employé de toutes les manières possibles.

Ce soutien commence lorsque l'employé commence à travailler pour l'organisation (processus d'intégration) et se poursuit pendant toute la durée de son emploi auprès de l'employeur, jusqu'à la fin de son emploi au sein de l'organisation (processus d'abandon). Tout au long du cycle de vie d'un employé au sein de l'organisation, les professionnels des RH aident à étudier et à gérer la satisfaction au travail, l'engagement des employés, à promouvoir et à intégrer la culture d'entreprise et à résoudre les conflits sur le lieu de travail. Dans une entreprise dont la main-d'œuvre est syndiquée, les professionnels des RH s'occupent également des relations de travail, notamment de la négociation des conventions collectives, de l'élaboration des réponses de la direction aux campagnes de syndicalisation et de l'interprétation des questions relatives aux contrats syndicaux. Les professionnels des ressources humaines doivent donc être conscients de cette lacune et plaider en faveur d'une solution numérique et conviviale pour les travailleurs en ligne.

Pour les processus d'intégration, cela signifie que les nouveaux employés doivent interagir et communiquer avec d'autres employés dès que possible et les aider à créer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Les nouveaux employés à distance souffrent souvent du syndrome de l'imposteur, se sentant isolés et désorientés par la nouvelle culture organisationnelle. Il peut être utile de leur fournir un manuel de l'employé numérique pour les familiariser avec la culture de l'entreprise. En collaboration avec leurs responsables et les membres de leur équipe, un plan d'intégration à distance sur mesure peut être mis en place, avec des modes de communication spécifiques et des objectifs à atteindre. Il est essentiel d'encourager la collaboration et l'engagement et de fournir des outils, des technologies et des moyens d'intégrer et d'acheminer leur développement professionnel et personnel dès le début de leur emploi.

La procédure de départ des télétravailleurs présente également ses propres particularités. Dans la mesure où la technologie à distance ne permet pas une présence physique, les professionnels des ressources humaines et les chefs d'équipe devraient opter pour une option virtuelle aussi proche que possible du face-à-face, à

savoir la vidéoconférence. Tous les participants à la réunion doivent être prêts à répondre aux questions les plus courantes concernant le licenciement (par exemple, quand l'employé recevra son dernier salaire, ce que cela signifie pour l'assurance maladie et l'éligibilité aux allocations de chômage, les possibilités de partenariats futurs ou les lettres de recommandation, ...). Une communication claire est essentielle et, à l'issue de la réunion, tous les détails et les prochaines étapes doivent être précisés. La phase suivante consiste à informer et à soutenir les autres membres de l'équipe - y compris les éventuelles perturbations ou modifications de leurs procédures de travail, le transfert de responsabilités ou l'embauche d'employés de remplacement. En fonction des modalités de cessation d'activité, il est possible d'organiser une fête ou une carte d'adieu virtuelle au sein de l'organisation. Certains professionnels des ressources humaines organisent également des entretiens de départ - pour les employés en ligne, ces entretiens peuvent être ciblés ou discutés plus en détail dans leur environnement de travail.

## **AVANTAGES ET RÉMUNÉRATIONS DES SALARIÉS**

Il va sans dire que l'un des rôles des professionnels des ressources humaines est de superviser et d'administrer les avantages sociaux et la rémunération des employés. Cela implique de travailler avec les décideurs de haut niveau, le département financier et le département juridique afin d'établir et de réévaluer régulièrement la structure de rémunération mise en place par une organisation. Pour ce faire, il convient généralement de rechercher et d'évaluer les pratiques de rémunération des concurrents ou d'autres entreprises présentant des caractéristiques similaires, afin de s'assurer que la politique de rémunération de l'entreprise est conforme aux lois et réglementations, qu'elle est compétitive sur un marché donné et qu'elle est viable pour l'organisation elle-même. La détermination de la rémunération pour le travail à distance prend généralement en compte les mêmes exigences que pour la rémunération des employés traditionnels, à savoir un salaire compétitif, des avantages sociaux et des déductions avant et après impôt. Toutefois, les stratégies de rémunération des employés en ligne peuvent présenter des difficultés spécifiques que les professionnels des ressources humaines peuvent aider l'entreprise à résoudre. En matière de rémunération, il convient de tenir compte de l'étendue du travail à distance, notamment en ce qui concerne la localisation géographique des employés. Si vous employez des salariés qui ne travaillent à distance qu'à temps partiel et que l'on attend d'eux qu'ils soient présents au bureau au moins à temps partiel, ou si vous incluez la possibilité de travailler à distance dans la charge de travail d'un employé subordonné, ils seront généralement employés dans une zone géographique respectée par rapport à votre lieu de travail. En général, dans ces cas, les entreprises



choisissent (ou sont tenues par les lois locales/régionales/nationales) d'offrir une compensation pour l'utilisation de leurs propres ressources, fonds et actifs pour le travail. Ceux-ci peuvent, selon la législation applicable, inclure tout ce qui est fournitures de bureau, électricité, chauffage, ... et s'étendre à l'utilisation de diverses formes de technologie. L'un des points centraux de ce sujet est la compensation par l'utilisation (par exemple, l'entreprise couvre les factures convenues fournies par l'employé), par un taux forfaitaire (montant convenu par jour/mois de travail à distance) ou par toute autre combinaison viable pour l'organisation, les employés et la législation applicable. La fourniture de la technologie nécessaire entre également dans cette catégorie. Certaines entreprises choisissent de fournir la technologie de l'entreprise (ordinateurs, téléphones portables) à leurs employés, tandis que d'autres autorisent, voire encouragent, l'utilisation d'équipements technologiques personnels. Dans les deux cas, il convient d'établir un ensemble de règles claires concernant l'utilisation de la technologie (en particulier s'il s'agit d'appareils appartenant à l'entreprise), qui définira la propriété, les conditions d'utilisation, les droits de propriété, les réglementations GDPR, etc. Les problèmes potentiels qui peuvent découler de l'utilisation par un employé de son propre ordinateur portable peuvent être l'absence de contrôle de cet appareil par l'employeur - y compris les menaces de cybersécurité, l'accès aux données et documents, etc. Du point de vue de l'employé, le coût de l'entretien de l'appareil, les questions de protection de la vie privée et les droits de propriété sont autant de problèmes potentiels. Lorsqu'une entreprise fournit un appareil à un employé, celui-ci est considéré comme la propriété de l'entreprise, de même que toute information contenue dans l'appareil. Cela établit une limite claire : ce que les employés font sur l'appareil n'est pas leur propriété, mais celle de l'entreprise. L'entreprise est également en mesure de surveiller et d'enregistrer toutes les utilisations de l'information au sein de son organisation, afin d'identifier les menaces ou les risques potentiels et d'y répondre rapidement et de manière appropriée - y compris les processus de surveillance de la cybersécurité, le vol de données et le flux de travail. Cependant, de plus en plus d'employeurs autorisent l'utilisation des appareils de l'entreprise à des fins personnelles.

Toutes ces questions peuvent être clairement définies dans la politique de l'entreprise. Le rôle des professionnels des ressources humaines à cet égard est multiple : transmettre à l'employeur des informations claires sur les besoins et les souhaits des employés et coformuler les règles de l'entreprise concernant l'utilisation des appareils ; et fournir aux employés le contexte approprié, assurer une formation adéquate pour garantir le respect des règles de l'entreprise et fournir une compensation appropriée.

Une toute autre série de questions peut se poser lorsqu'il s'agit de calculer la rémunération des salariés qui travaillent uniquement à distance, en particulier s'ils se trouvent en dehors de la zone géographique habituelle de l'organisation. Possible issues that may arise include whether the salary of that employee should be location-dependent or independent (i.e. adjusted to local wages); whether it is a full-time, part-time, freelance, fixed-term, project-based or any other type of employment; how the payroll works and what the salary includes when you hire outside your country; what type of wages should apply (i.e. national rates, overseas rates, national rates, international rates, etc.); what kind of wages should be applied (i.e. national rates, local rates, local rates, etc.); what kind of wages should be applied (i.e. national rates, overseas rates, etc.); what kind of wages should be applied when you hire outside your country; what kind of wages should be applied when you hire outside your country; what kind of wages should be applied when you hire outside your country; what kind of wages should be applied when you hire outside your country. La clé pour les professionnels des ressources humaines (et pour les entreprises elles-mêmes) est d'être créatifs, flexibles et de ne pas relâcher leurs efforts pour trouver la meilleure solution.

## **FORMULATION ET RESPECT DES POLITIQUES**

La conformité juridique et réglementaire est un élément central et essentiel de tout service professionnel des ressources humaines. Il est important pour les professionnels des ressources humaines, comme pour les autres employés, de se tenir au courant de tous les cadres juridiques relatifs à l'emploi et au travail, mais ce sont généralement les professionnels des ressources humaines qui ont pour rôle de transmettre ces lois aux employés.

Le droit du travail est extrêmement complexe, en constante évolution et adaptable, mais il n'a pas toujours été adapté aux différents types de travail électronique et à distance que l'organisation a vu se développer, en particulier depuis la pandémie de COVID-19.

Certaines entreprises ont choisi des définitions très claires de l'eTravail, basées sur les cadres juridiques existants et les précisant. Il s'agit généralement de politiques et de lignes directrices internes à l'entreprise, qui devraient faire partie de la politique générale de l'entreprise ("le guide de l'employé"). Les professionnels des ressources humaines élaborent conjointement toutes ces politiques d'entreprise et sont chargés de les communiquer à tous les employés - les nouveaux employés par le biais de la coopération dans le processus de recrutement et les employés existants par le biais de tous les moyens de communication possibles au sein de l'entreprise. Vous trouverez

plus d'informations à ce sujet dans les Modules Éducation, formation et développement et Relations avec les employés.

## LA SÉCURITÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Différents types de lois, d'actes, de règles et de règlements à différents niveaux de législation (international [par exemple, UE], national, régional, local, syndical ou intra-entreprise) exigent des employeurs qu'ils fournissent un environnement de travail sûr à leurs employés. Pour les professionnels des ressources humaines, il est important de développer et de soutenir la formation à la sécurité, de tenir à jour divers types de registres, de certificats, d'enregistrements et de données, et d'intervenir en cas de blessures ou d'accidents mortels survenus sur le lieu de travail. Étroitement impliqués dans l'élaboration et le respect des politiques, dans les avantages sociaux et la rémunération des employés, ainsi que dans l'éducation, la formation et le développement, les professionnels des ressources humaines travaillent avec tous les niveaux d'employés afin de gérer et de fournir un environnement de travail sûr.

Le travail à distance comporte ses propres risques et dangers pour le travailleur et l'employeur. Il incombe à l'entreprise (et donc au professionnel des ressources humaines) de s'assurer qu'elle respecte toutes les exigences légales pour les travailleurs à distance comme pour le personnel sur place. Il est également important que les employés qui travaillent à la fois à distance et au bureau gardent à l'esprit ce qui suit.

Par conséquent, les professionnels des ressources humaines devraient être responsables de l'élaboration d'une politique de santé et de sécurité pour le travail à distance, qui devrait être claire en termes d'attentes concernant les précautions et les procédures de sécurité, mais en même temps suffisamment flexible pour ne pas être une source de tension inutile pour l'employeur et l'employé. L'objectif est de fournir des lignes directrices sur les pratiques de sécurité que les travailleurs doivent suivre, mais sans exiger l'impossible. L'important est de fixer des limites et des attentes claires afin que chacun sache quels sont ses droits et ses responsabilités. L'une de ces questions, par exemple, est le signalement des blessures - les accidents du travail survenant dans le cadre d'un travail à distance ne sont souvent pas signalés parce que les employés ne se rendent pas compte qu'ils ont été blessés ou ne savent pas comment, qui et s'ils doivent signaler la blessure à leur employeur.

La gestion et la formation des travailleurs à distance sur les questions de sécurité au travail peuvent se faire de différentes manières. Comme il s'agit d'une question importante, il est important d'inclure une formation à la politique de sécurité au travail

dès l'entrée d'un employé dans le processus de travail de l'organisation - les professionnels des ressources humaines peuvent le faire en préparant un cours d'intégration que l'employé pourra étudier avant de commencer à travailler. Bien entendu, il ne suffit pas de former les nouveaux arrivants ou ceux qui passent d'une méthode de travail à une autre (par exemple, du travail au bureau au travail hybride) - les employés doivent suivre régulièrement des cours de mise à jour sur la politique de sécurité. Un suivi périodique permettra de s'assurer qu'ils comprennent parfaitement les politiques et procédures de sécurité de l'entreprise, y compris tout changement potentiel dû, par exemple, à l'installation d'une nouvelle technologie. En outre, la formation doit être spécifique à chaque poste. La formation à la politique de sécurité doit inclure (au minimum) la sécurité physique sur le lieu de travail (même si ce lieu est éloigné - même le domicile de l'employé), la sécurité sur le lieu de travail (voir le commentaire précédent), la sécurité de l'équipement sur le lieu de travail et la sécurité sociale.

Les employés travaillant à domicile peuvent être confrontés à divers risques potentiels, notamment, mais pas exclusivement, des risques ergonomiques, électriques, chimiques, d'incendie, ... ou même une mauvaise qualité de l'air et des problèmes de régulation de la température ambiante. Parmi les problèmes courants à prendre en considération, on peut citer : la configuration du lieu de travail et l'environnement de travail, le confort de la chaise, le soutien adéquat du dos, la configuration de l'ordinateur, l'éclairage adéquat de l'environnement, la luminosité de l'écran, la climatisation, les ventilateurs en mouvement, la posture et le positionnement adéquats, etc.

## **ÉDUCATION, FORMATION ET DÉVELOPPEMENT**

Les professionnels des ressources humaines sont chargés de fournir à tous les employés les outils nécessaires pour réussir et s'épanouir dans leur environnement de travail afin de fournir le meilleur travail possible à l'entreprise. À ce titre, les professionnels des RH leur proposent une série de programmes d'éducation, de formation et de développement - tels que l'orientation des nouveaux employés, la formation des cadres, les programmes de leadership, les programmes de développement personnel et professionnel, etc.

Bien que cette pratique soit plus répandue chez les Millennials, les travailleurs de tous âges considèrent le recyclage et l'amélioration de leurs compétences comme une partie importante de leur expérience professionnelle et c'est souvent l'un des facteurs décisifs lorsqu'ils envisagent de nouvelles opportunités et offres d'emploi.

Pour créer et maintenir une culture de l'apprentissage au sein d'une organisation, les professionnels des ressources humaines doivent s'engager à tous les niveaux de l'organisation. En s'engageant activement à tous les niveaux de l'organisation, et en veillant à ce que l'ensemble de l'organisation soit impliqué, les professionnels des RH s'assurent également du soutien des cadres supérieurs et des décideurs qui comprennent leur point de vue et qui aideront à expliquer aux autres employés pourquoi l'apprentissage est une valeur essentielle pour l'organisation, en veillant à ce que les cadres et les superviseurs communiquent ce message à leurs équipes et en veillant à supprimer les obstacles à l'apprentissage qui sont associés à l'apprentissage.

La première étape consiste à évaluer l'écart entre les qualifications et les compétences en procédant à une évaluation des qualifications ou des compétences afin d'établir une base de référence. Parallèlement à cette évaluation, d'autres informations pertinentes peuvent être recueillies, telles que les différences potentielles de disponibilité des employés pour les programmes d'apprentissage, les styles d'apprentissage, les préférences en matière d'apprentissage, les investissements souhaités, etc.

L'étape suivante pour une entreprise consiste à trouver des possibilités d'intégrer le changement dans les domaines identifiés qui nécessitent une amélioration - les lacunes identifiées en matière de compétences. C'est à partir de là que l'entreprise peut fixer des objectifs clairs qu'elle souhaite atteindre. Ceux-ci doivent être aussi bien définis que possible pour permettre un plan plus clair de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Il est important qu'une entreprise se fixe des objectifs réalistes qu'elle peut atteindre (même si cela nécessite beaucoup de planification et d'énormes changements), spécifiques et bien définis (quels sont exactement les changements qu'elle souhaite intégrer), réalisables et assortis de délais réalistes pour la mise en œuvre, ainsi que pour l'évaluation.

Cela conduit à la création d'un plan clair pour la réalisation de ces objectifs - la formation conduisant à une augmentation du niveau de compétence des employés. Le plan de mise en œuvre définit les résultats requis, la ou les personnes responsables de ces résultats, les actions permettant d'atteindre les objectifs souhaités, la définition claire du budget, des rôles et des mesures à appliquer aux processus organisationnels et définit un système de contrôle, de suivi et d'évaluation. Ce système doit comprendre des méthodes d'évaluation et un calendrier complet pour la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation. En particulier pour les travailleurs en ligne, l'apprentissage en ligne sur différentes plateformes est une tendance constante en matière d'éducation, de formation et de développement des employés.

Toutefois, il convient de noter qu'ils doivent bénéficier d'une technologie accessible qui tienne compte des spécificités des fonctions et des processus utilisés par l'e-travailleur. Par exemple, si la formation doit être dispensée à un certain nombre d'employés résidant dans des pays ou des fuseaux horaires différents, un contenu d'apprentissage à la demande serait plus approprié que des webinaires en direct. Un environnement d'apprentissage en ligne dans lequel le contenu est facilement accessible même après la partie formelle d'un programme de formation/éducation peut être bénéfique, mais il comporte également certains risques que les professionnels des ressources humaines doivent prendre en compte - tels que la perte de motivation des employés à participer activement au programme en raison de l'accessibilité du programme en dehors du programme de formation formel.

La flexibilité est toujours cruciale, mais il vaut la peine d'avoir un plan pour motiver les apprenants, suivre et évaluer les processus d'apprentissage, etc. Cela peut également se faire en publiant des mises à jour régulières du contenu d'apprentissage (en téléchargeant du nouveau contenu), en créant un calendrier virtuel d'engagement des cours ou en intégrant la technologie d'apprentissage à d'autres logiciels, programmes et technologies d'engagement d'équipe à distance.

### Formulaires et fiches d'activité



#### Exercice 1

*Pour chacun des processus RH, identifiez les moyens par lesquels votre organisation peut relever le défi, le risque ou l'échec critique, puis dressez la liste des moyens par lesquels vous pourriez contribuer à un changement positif.*

<i>Rôle/processus des RH</i>	<i>Quel est, selon vous, le défi, le risque ou le revers potentiel le plus important ou le plus significatif auquel votre organisation pourrait être confrontée dans ce domaine ?</i>	<i>La solution que vous proposez pour relever ce défi, ce risque ou cet échec potentiel</i>
<i>Gestion des talents</i>		

<i>Avantages et rémunérations des salariés</i>		
<i>Éducation, formation et développement</i>		
<i>Élaboration et respect de la politique des ressources humaines</i>		
<i>Sécurité sur le lieu de travail</i>		



## Exercice 2

En vous mettant dans le rôle de la personne responsable de l'embauche d'un nouvel employé, écrivez des suggestions sur la manière de vérifier les aptitudes et les compétences d'un bon e-travailleur, qui ont été discutées dans le module.

Par ailleurs, étant donné qu'il s'agit également des aptitudes et des compétences que les employeurs doivent développer chez leurs employés actuels pour permettre une transition en douceur vers le travail en ligne, écrivez des suggestions sur la manière d'améliorer les aptitudes des employés actuels.

Aptitudes et compétences	Propositions pour la sélection des candidats/ Renforcement des capacités des employés existants
Compétences en matière de communication et de coopération	
Indépendance	
Compétences de travail avec un peu d'aide	
Compétences en matière de gestion du temps	
Compétences technologiques	
Curiosité, débrouillardise, curiosité	
Focus	
Passion pour la vision de votre entreprise	





### Bibliographie suggérée

- [Les qualités d'un employé à distance qui réussit](#)
- [5 conseils pour l'intégration et la gestion des équipes à distance](#)
- [Les avantages de la formation et du développement de la main-d'œuvre à distance](#)

## Module 2 - L'équipement nécessaire pour un télétravail efficace

### Bref aperçu du module

La Module suivante propose de définir l'ensemble des équipements nécessaires à un télétravail efficace. En effet, le télétravail ne s'improvise pas, et si nous voulons que les travailleurs soient efficaces à distance tout en préservant leur santé et leur bien-être, il est important de les aider à définir l'environnement nécessaire pour bien travailler.

Le module est divisé en 4 sessions : La session 1 définit ce qu'est un lieu de travail efficace. Le module 2 met en évidence les risques pour la santé du télétravail et la nécessité de disposer de l'équipement nécessaire pour le maintenir. Le module 3 définit les contours du poste de travail ergonomique et le module 4 vous donnera tous les conseils nécessaires pour aider votre équipe à aménager son poste de travail.

### Durée estimée du module

3 heures

### Objectifs du module

Ce module vise à améliorer les compétences des professionnels des ressources humaines pour soutenir leurs employés. Il vise à développer leurs compétences en matière de gestion des équipes à distance, en particulier en ce qui concerne le soutien au personnel, l'ergonomie, le bien-être des employés et le maintien de la santé. Les professionnels des ressources humaines, au cœur de la gestion des équipes à distance, doivent veiller à la santé et à la sécurité de leurs employés.

### Résultats d'apprentissage du module

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Compétences
<b>MODULE 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Découvrez ce qu'est un télétravail efficace</li> <li>• Comprendre le rôle professionnel des ressources humaines dans le télétravail</li> <li>• Comprendre l'impact du télétravail sur la santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail</li> <li>• Créer une stratégie d'équipement en télétravail pour les employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les employés à se préparer correctement sur leur lieu de travail</li> <li>• Création d'une interface en ligne pertinente</li> <li>• Veiller à la santé et au bien-être des travailleurs</li> </ul>

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés		
	Connaissances	Compétences	Compétences

### Contenu du module

*"Les approches existantes en matière de GRH et de leadership ont fourni peu d'informations sur la manière de relever ces défis (par exemple, Klebe et al., 2021). Par exemple, les pratiques de travail à haute performance (Appelbaum et al., 2000) sont conçues pour accroître les compétences, la motivation et les opportunités de performance des employés, mais pas pour faire face aux menaces qui pèsent sur la santé des employés ou au manque d'orientation en temps de crise."*

Le télétravail est de plus en plus répandu. Si au début de la crise sanitaire, chacun improvisait pour travailler le plus confortablement possible, beaucoup ont aujourd'hui compris l'importance d'un télétravail bien organisé. Pour y parvenir, nous vous proposons de découvrir nos conseils pour choisir votre matériel de télétravail.

Au niveau européen, le télétravail est réglementé par la directive-cadre et d'autres directives sur les conditions de travail (telles que la directive sur le temps de travail) et la sécurité et la santé au travail (SST). Cependant, il n'existe pas de législation européenne unique et spécifique directement liée au télétravail. Il est plutôt régi au niveau national par la législation réglementaire, le dialogue social et les négociations collectives.

Cependant, le cœur de l'approche européenne du télétravail est l'accord-cadre européen sur le télétravail, un accord autonome entre les partenaires sociaux qui a été établi en 2002. Ce document définit le télétravail comme "une forme

d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation de travail, où le travail, qui pourrait également être effectué dans les locaux de l'employeur, est régulièrement réalisé en dehors de ces locaux".

En outre, il fournit une vue d'ensemble claire, bien que générale, des responsabilités des employeurs vis-à-vis des télétravailleurs avant l'embauche.

Ces responsabilités consistent notamment à veiller à ce que le télétravailleur bénéficie des mêmes droits que les salariés sur le lieu de travail, tout en tenant compte des spécificités du télétravail. L'accord souligne également que l'employeur est responsable de la sécurité et de la santé des télétravailleurs sur leur lieu de travail, notamment en ce qui concerne les conditions de travail et l'utilisation des outils. L'accord précise que les télétravailleurs ont le droit de demander des visites d'inspection pour s'assurer que leur lieu de travail est adapté et ergonomique. Il fixe également des règles de base sur des questions telles que l'organisation du travail, la formation, la confidentialité des données et l'équipement.

Bien que le débat autour du droit de travailler à domicile s'accélère depuis plusieurs années, avec des pays comme la France, par exemple, qui ont introduit un droit légal à la déconnexion en 2016, les nouvelles circonstances qui ont suivi la pandémie de Covid-19 et la vague de télétravail qui s'en est suivie ont conduit à une révision - et à un durcissement - des réglementations sur le télétravail. En mars 2021, cinq pays avaient mis en œuvre des changements juridiques (Italie, Luxembourg, Lettonie, Slovaquie et Espagne) et de nombreux autres avaient révisé leur législation nationale sur la question, notamment l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, Chypre, la Croatie, la Hongrie, l'Irlande, Malte, la Pologne, le Portugal et la Slovénie. Aux Pays-Bas, la loi sur le travail flexible était en cours de révision par le corps législatif et, à ce titre, cette révision a également pris en compte les changements apportés à la réglementation du télétravail par les circonstances de la pandémie.

Ces modifications convenues ou proposées aux réglementations nationales sur le télétravail peuvent être regroupées en quatre catégories principales :

- la définition légale du télétravail
- le droit au télétravail (y compris la durée et la fréquence du télétravail)
- le droit à la déconnexion pendant les périodes de repos et la possibilité d'assurer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée pendant le télétravail
- des dispositions spécifiques en matière de santé et de sécurité au travail, y compris la responsabilité de l'employeur de veiller à ce que le poste de



télétravail soit ergonomique et contribue à prévenir l'apparition ou l'aggravation de troubles musculo-squelettiques (TMS).

## **SECTION 1 - QU'EST-CE QU'UN ESPACE DE TÉLÉTRAVAIL EFFICACE ?**

Le télétravail ne s'improvise pas. Il ne suffit pas de s'asseoir à une table dans son salon et de commencer à travailler. L'un des éléments les plus importants à prendre en compte pour assurer des conditions optimales de télétravail est l'équipement du domicile pour qu'il corresponde au confort du travail sur le lieu de travail.

La directive européenne 90/270/CEE du 29 mai 1990 concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation définit le poste de travail comme un ensemble d'équipements à écran de visualisation équipés, le cas échéant, d'un clavier ou d'un dispositif d'entrée de données et/ou d'un logiciel définissant l'interface homme/machine, d'accessoires optionnels, d'équipements comprenant un lecteur de disquettes, un téléphone, un modem, une imprimante, un porte-documents, un siège et une table ou un plan de travail, ainsi que l'environnement immédiat de travail.

Le poste de travail doit donc comporter tous les équipements nécessaires à un travail efficace. Le télétravail a la particularité de faire partie de la sphère privée. Afin de créer un environnement propice au travail, le télétravailleur doit envisager de créer un lieu de travail qui combine à la fois la sphère privée et les exigences du télétravail.

L'aménagement d'un lieu de travail doit être pris au sérieux tant par l'employé que par les dirigeants ou l'équipe des ressources humaines. Le lieu de travail doit être confortable tout en étant pleinement productif. Un lieu de travail physique est généralement conçu de manière ergonomique afin de prévenir ou de minimiser les effets du travail de bureau sur la santé.

Un poste de travail peut être défini comme un lieu de travail adapté à l'environnement de travail et aux besoins du travailleur, notamment par l'utilisation d'outils et d'équipements spécifiques. Les principaux risques pour la santé des télétravailleurs sont : l'indisponibilité d'équipements de travail ergonomiques.

Dans le contexte du télétravail, les principaux principes ergonomiques à respecter pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs sont les suivants :

- Adopter une position neutre, c'est-à-dire adopter la bonne attitude pour faire son travail. Cela comprend : le bas du dos appuyé sur le dossier de la chaise, les épaules et le cou droits, les pieds posés sur le sol ou sur un pouf, etc.
- L'écran doit être à la hauteur des yeux ou légèrement en dessous.
- L'espace de travail doit être organisé, c'est-à-dire que vous devez avoir accès à tous les éléments nécessaires à votre travail (souris, clavier, stylos, etc.). Les objets et accessoires utilisés occasionnellement doivent être éloignés de l'espace de travail principal, mais accessibles sans avoir à trop se déplacer.
- En cas de télétravail, évitez les distractions autour de vous

Le choix du lieu de travail va de pair avec son aménagement. Vous pouvez avoir un poste de travail ergonomique sans avoir un espace de travail adéquat. Cela affectera non seulement votre concentration mais aussi votre productivité.

L'espace de travail doit être pratique sans envahir votre espace privé. L'espace doit être suffisamment petit pour accueillir un bureau, ainsi que divers documents et dossiers professionnels.



### Conseils pour stimuler la concentration

- Choisissez un endroit calme et isolé des diverses perturbations qui peuvent survenir au cours de la journée.
- Maximisez la lumière naturelle (évités les pièces sans fenêtre), sans être trop lumineux (utilisez des rideaux ou des stores). Il peut également être nécessaire d'utiliser une lampe supplémentaire.
- Choisissez un endroit calme, loin des sources de bruit et de distraction (aires de jeux, machines à laver, circulation, etc.).
- Choisissez un espace qui offre un confort thermique. Évitez un espace trop chaud, trop froid ou trop humide lorsque vous travaillez en position assise.



### Exercice 1 : Analysez votre environnement de télétravail

Complétez le tableau suivant pour analyser votre environnement de travail.

**QUESTIONS**

**MON ENVIRONNEMENT TV ACTUEL (Décrivez ici votre environnement actuel)**

**MODIFICATIONS QUE JE PEUX APPORTER (Écrivez ici les modifications que vous pourriez apporter pour**

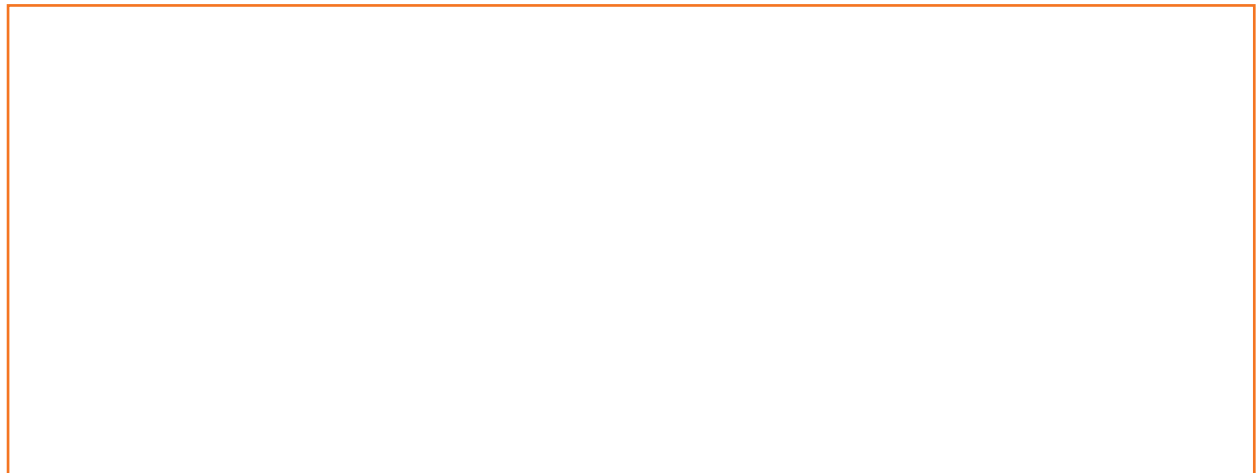
	améliorer votre environnement de travail).	
Espaces (chambre, salon, salle à manger...)		
Température (chaude, froide, tempérée, etc...)		
Bruit (calme, télévision, enfants...)		
Luminosité (claire, sombre, lampe supplémentaire...)		
Équipement (est-ce que je dispose de tout l'équipement nécessaire pour être productif ?)		
Confort		



**Exercice 2** : après avoir lu ce qui précède et y avoir réfléchi, comment pouvez-vous vous assurer que votre équipe dispose d'un lieu et d'un environnement de travail adéquats pour être productive ?

## SECTION 2 - RISQUES NATURELS POUR LA SANTÉ

Les avantages du télétravail pour les employés sont bien connus (meilleure productivité, autonomie...). Parallèlement, les effets sur la santé se sont matérialisés et sont désormais connus. En effet, le télétravail, s'il est effectué sans précautions ergonomiques, favorise diverses atteintes physiques pour le travailleur, modifiant ainsi sa productivité.

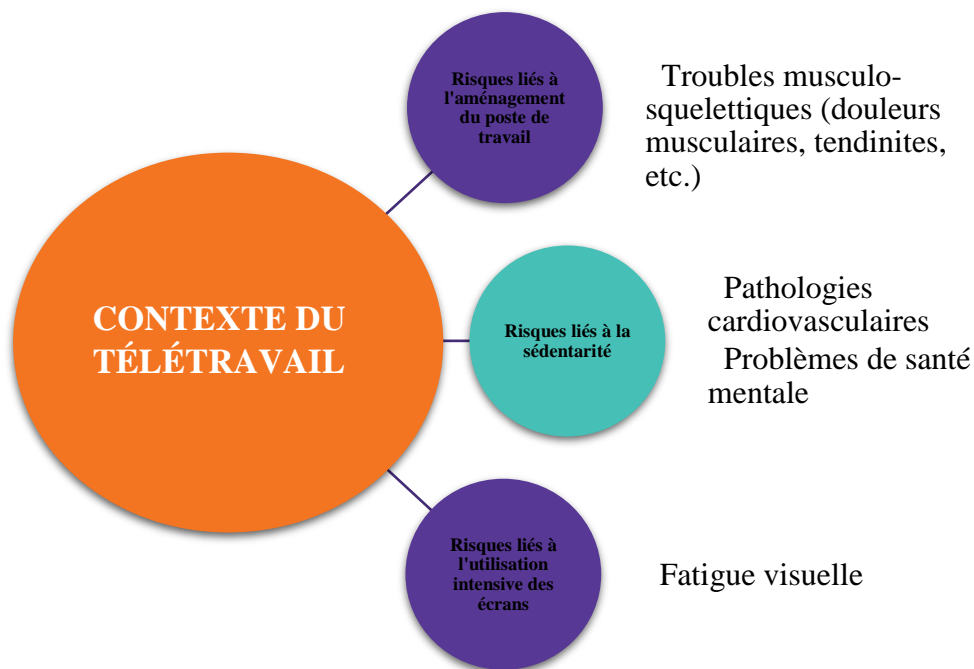


Le travail de bureau sédentaire est connu pour favoriser de nombreux problèmes physiques spécifiques liés à la posture. Les douleurs physiques, telles que l'inconfort visuel, et les douleurs musculo-squelettiques sont les principales causes physiques identifiées (Aarås et al., 2000). D'autres douleurs sont également identifiées comme un stigmate du travail sédentaire. En outre, un poste de travail non ergonomique est propice au développement de ces conditions et problèmes physiques, en particulier les troubles des membres supérieurs, les troubles des membres inférieurs et les douleurs dorsales (Hoe et al., 2012 ; Jensen et al., 2002 ; Wahlström, 2005).

Ces dernières années et avec l'épidémie de Covid-19, les risques associés au télétravail ont augmenté, comme les postures contraignantes, les mouvements répétitifs et les longues périodes de travail continu ; le télétravail réduit l'activité physique des professionnels et favorise un mode de vie sédentaire, ce qui contribue à diverses maladies et affections chroniques telles que le diabète, les maladies cardiovasculaires (MCV), l'obésité et l'hypertension artérielle (González et al., 2017).

Il existe trois catégories de risques physiques à prendre en compte dans le cadre du télétravail :





### 1. Risques liés à l'aménagement des postes de travail :

Lorsqu'un poste de travail n'est pas adapté ou inadéquat pour le travail sur ordinateur, il peut créer des contraintes posturales sur les membres supérieurs et la colonne vertébrale. En effet, une posture statique prolongée peut entraîner une fatigue musculaire due à une sollicitation permanente des muscles de soutien.

La principale conséquence d'une telle posture est le développement de troubles musculo-squelettiques (TMS) d'intensité variable se manifestant sous forme d'inconfort, de douleurs musculaires, tendineuses ou articulaires pouvant conduire à des blessures. Par exemple : douleurs au dos, au cou ou aux épaules.

### 1. Risques liés à la position assise :

L'aménagement du lieu de travail peut conduire à des postures assises fréquentes et prolongées. Celles-ci correspondent au maintien à long terme d'une posture assise et à une très faible dépense énergétique. On sait que le comportement sédentaire contribue au risque de pathologies cardiovasculaires (hypertension, insuffisance cardiaque, etc.), de problèmes de santé mentale (dépression) et de TMS.

## 2. Risques de fatigue visuelle liés à l'utilisation intensive des écrans :

Tout d'abord, il convient de mentionner qu'il n'a pas été prouvé que le travail sur ordinateur peut provoquer des pathologies visuelles. En revanche, il a été démontré que le fait de travailler sur un écran pendant une longue période peut entraîner une fatigue visuelle. La fatigue visuelle est un phénomène qui affecte temporairement le fonctionnement de l'œil en raison d'un effort prolongé. Le mécanisme d'ajustement permanent, réalisé par le cristallin et les muscles oculaires pour ajuster la mise au point de l'image, peut entraîner une fatigue visuelle. Elle se manifeste notamment par des modifications physiologiques, une baisse des performances visuelles, des rougeurs, une myopie temporaire, etc.



**Exercice 3 :** Voici une liste de troubles physiques et psychologiques qui peuvent se développer avec un poste de travail inadapté lors du télétravail. Essayez d'identifier les équipements nécessaires qui pourraient soulager ces maux.

Dans les deux sessions précédentes, vous avez vu l'importance de créer un poste de travail ergonomique qui réduit les risques physiques et psychologiques du télétravail. Pour ce faire, un équipement spécifique est nécessaire pour un télétravail efficace.

Douleurs dorsales (lombaires) :

.....  
....

Maux de tête/migraines :

.....  
....

Mal de dos/douleur de cou :

.....  
.....

## **SECTION 3 - UN POSTE DE TRAVAIL ERGONOMIQUE : QUELS SONT LES ÉQUIPEMENTS INDISPENSABLES AU TÉLÉTRAVAIL ?**

### **1. Bureau de travail**

Le choix de votre table ou bureau de travail est important. Il détermine la posture que vous adopterez. Pour cette raison, optez pour un bureau à bord droit et suffisamment grand pour accueillir tous vos outils de travail. Vous devez tenir compte des tâches que vous allez effectuer et du matériel que vous allez placer (nombre d'écrans, de dossiers, etc.). Vous devez également tenir compte de l'espace dont vous disposez. Il est recommandé d'avoir un bureau à hauteur des coudes lorsqu'on est assis sur une chaise.

Idéalement, placez votre bureau perpendiculairement aux fenêtres afin de réduire les reflets et d'éviter la fatigue visuelle (due à l'éblouissement direct ou indirect).

### **2. L'ordinateur**

L'ordinateur est l'outil le plus important pour le télétravail. Qu'il s'agisse d'un ordinateur de bureau ou d'un ordinateur portable, il est essentiel pour accéder à toutes les informations, ressources et outils de travail nécessaires à l'accomplissement de vos tâches. Il vous permet de rester en contact avec votre équipe grâce à divers outils de communication, de participer à des réunions, d'effectuer vos tâches, etc.

Un bon ordinateur de travail comprend également un bon écran. Votre écran d'ordinateur doit vous permettre de travailler sans restriction, avec une bonne résolution et un confort visuel garanti. Critères d'un bon moniteur :

- Taille adaptée à votre ordinateur et à vos besoins
- Confort visuel : pour éviter la fatigue visuelle.
- 1 ou plusieurs moniteurs si nécessaire,
- Au niveau des yeux

Le clavier et la souris sont également deux autres éléments indispensables à l'utilisation de votre ordinateur. Les claviers et souris sans fil sont plus pratiques et évitent les problèmes de connectivité. Il existe des outils ergonomiques qui s'adaptent à la forme des mains pour améliorer le confort.

## 2. Casque de visioconférence

Un casque de visioconférence est également indispensable, surtout si vous avez des réunions en ligne ou si vous suivez des formations en ligne. Un casque permet également de couper les bruits ambiants de votre domicile (conjoint en réunion, enfants qui crient, voisins bruyants...), qui peuvent nuire à votre concentration. Il existe sur le marché des casques anti-bruit (casques fermés avec annulation active du bruit) qui peuvent vous couper plus ou moins du monde qui vous entoure. C'est un bon achat si vous avez du mal à vous concentrer en télétravail.

## 3. Chaise de bureau

Le choix d'un siège est important car vous passez une grande partie de votre temps de travail en position assise. Vous avez besoin d'une chaise ergonomique qui vous offre du confort et vous permet de rester assis pendant de longues périodes. Une mauvaise chaise favorise les mauvaises postures et les douleurs (notamment dorsales). Idéalement, elle doit être réglable et pivotante et soulager au maximum votre dos et votre cou.

## 4. Soutien informatique

Le support d'ordinateur est un outil permettant d'ajuster la hauteur de l'ordinateur portable, notamment pour augmenter la hauteur de votre écran.

Le support assure le confort lors de l'utilisation de l'ordinateur portable, en permettant de maintenir une position droite. L'utilisation d'un ordinateur portable sans support oblige l'utilisateur à déplacer sa tête vers le bas pour pouvoir regarder correctement son écran de travail. Ce mouvement de la tête tire sur le cou et la colonne cervicale, ce qui peut, à long terme, entraîner des douleurs et d'autres problèmes liés à la posture.

## 5. Autres

**Support de repose-pieds** : Le repose-pieds est un accessoire ergonomique essentiel qui permet un positionnement confortable du corps. Le repose-pieds est particulièrement utile pour les personnes dont les pieds ne reposent pas sur le sol ou pour les personnes qui se trouvent dans une position difficile. Le repose-pieds aide à prévenir les problèmes liés à une mauvaise posture.

**Les webcams** : La caméra vous permettra d'être visible lors de réunions ou d'autres événements en ligne. Ainsi, une caméra de bonne qualité, avec une bonne résolution et une bonne fréquence d'images, vous permettra de rester accessible à votre interlocuteur. Choisissez des caméras HD ou full HD qui vous fourniront une image

claire. La caméra est particulièrement utile car elle permet de maintenir un semblant de connexion dans les échanges, vous permettant de voir votre interlocuteur et d'être visible pour les autres.

**Stations de connexion** : Les stations d'accueil sont un outil qui vous permettra de connecter tous vos appareils, en particulier si vous utilisez un ordinateur portable et souhaitez utiliser un moniteur externe.

**Sauvegarde et récupération des données** : on n'y pense pas assez, mais la sauvegarde et la récupération des données sont des outils intéressants et nécessaires car ils vous permettent de protéger vos données, en particulier les données les plus critiques. Ils vous éviteront des erreurs ou d'autres problèmes liés à votre équipement informatique.



**Exercice 4** : *Après avoir lu ce qui précède et y avoir réfléchi, avez-vous besoin d'un équipement spécial pour votre travail ?*

## **SECTION 4 : CONSEILS**

Chaque travailleur a ses propres problèmes et besoins. Le poste de travail doit donc être adapté à chaque individu, en fonction de ses besoins et de son environnement.

Pour réduire l'impact du télétravail sur le corps et la santé mentale, voici quelques conseils pour garantir une bonne ergonomie lors du télétravail :

Régalez la hauteur de votre chaise de travail de manière à ce que vos cuisses soient parallèles au sol. Vos pieds doivent reposer à plat sur le sol ou sur un repose-pieds. Lorsque vous êtes assis, vous ne devez pas ressentir de pression à l'arrière de vos cuisses.

Régler le dossier du siège : le bas du dos, c'est-à-dire la région lombaire, et le milieu du dos doivent être bien soutenus. Réglez la hauteur, l'angle et la tension du dossier. Ceux-ci doivent être adaptés à la forme de votre corps.

Votre clavier doit être à la même hauteur que vos coudes, que vous soyez assis ou debout (par exemple, à un bureau debout).

Vos avant-bras doivent être parallèles au sol. Si nécessaire, ajustez la base sur laquelle reposent la souris et le clavier pour que la hauteur soit appropriée.

Les poignets doivent être droits, en ligne droite avec les avant-bras.

Gardez les coudes près du corps. Ajustez vos bras de manière à ce que le poids de vos avant-bras repose sur eux.

Évitez de pencher les épaules vers l'avant.

Réduire les postures inconfortables du cou en plaçant l'écran au niveau des yeux ou légèrement en dessous (que vous travailliez assis ou debout).

L'écran de l'ordinateur doit se trouver à environ une longueur de bras de vos yeux. La distance doit être adaptée à la taille de l'écran. Plus l'écran est grand, plus il peut être éloigné de vos yeux.

Pour réduire la fatigue oculaire, faites de courtes pauses en suivant la règle des 3 x 20 : une pause de 20 secondes toutes les 20 minutes, en regardant un objet situé à environ 20 mètres.

Incorporez des étirements dans votre travail. Modifiez votre posture au cours de la journée. Placez les appareils de manière à ce que vous deviez vous lever (par exemple, l'imprimante peut être placée à plusieurs mètres de votre bureau).

Veillez à disposer d'un éclairage adéquat lorsque vous travaillez sur des documents imprimés et d'une lumière ciblée et diffuse lorsque vous travaillez sur écran. Si votre ordinateur est placé près d'une fenêtre, celle-ci ne doit pas se refléter directement sur l'écran. L'éblouissement provoque la fatigue et la sécheresse oculaires. Réglez l'inclinaison de l'écran de l'ordinateur pour minimiser les reflets.



Vidéo : voici une liste de lecture Youtube avec des conseils pour améliorer votre environnement de télétravail. Comment travailler à domicile | #WithMe :

[https://youtube.com/playlist?list=PLbpi6ZahtOH4\\_AOV4nGZZY1Uy5Uk709ty](https://youtube.com/playlist?list=PLbpi6ZahtOH4_AOV4nGZZY1Uy5Uk709ty)

## 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. Ce module vous aidera à comprendre et à soutenir les télétravailleurs et en particulier à assurer leur bien-être et leur santé.

Vous aurez accès à divers outils et conseils pour maximiser votre soutien dans la création et la mise en œuvre du télétravail pour vos employés.

### Durée estimée du module

3 heures

### 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 créer et mettre en œuvre le télétravail
- Définir le rôle des professionnels des ressources humaines pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs, 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
<b>MODULE 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre le bien-être de l'environnement de télétravail</li> <li>• Comprendre l'engagement des salariés dans le télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail</li> <li>• Apprendre à impliquer les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les employés à s'adapter à leur lieu de travail</li> <li>• Créer un environnement de travail en ligne approprié</li> </ul>

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

### Contenu du module

#### SECTION 1 - LA PROSPÉRITÉ DU TÉLÉTRAVAIL

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.



**Exercice 1 :** *Selon votre opinion et votre expérience, qu'est-ce que le bien-être au travail et quels sont les critères pour le déterminer ?*



Le télétravail a modifié notre rapport au travail, déplaçant le travail traditionnel dans la sphère privée. Tout comme le travail professionnel, le bien-être au travail est une dimension importante qui affecte notre relation au travail, son environnement, notre motivation et notre productivité. De nombreuses études ont montré que les employés attachent une grande importance au bien-être au travail, mais aussi lorsqu'ils travaillent à distance. 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 sur le lieu de travail est une entreprise de grande envergure, car il comporte de nombreuses dimensions et est perçu différemment par chaque individu. Le bien-être dans le télétravail peut être défini comme le sentiment de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail. Ainsi, le bien-être au travail peut être observé sous deux aspects : le bien-être physique et le bien-être psychologique. En effet, le bien-être au travail permet aux travailleurs de préserver leur santé mentale et physique. A l'inverse, un mauvais bien-être au travail présente de nombreux risques tant pour le salarié que pour l'entreprise : maladie, mauvais résultats, absentéisme, turn-over, burnout, etc.

Pour aller plus loin et lors du développement du projet d'équipes virtuelles, les partenaires ont défini le bien-être au travail sur la base de 4 critères<sup>1</sup> :

**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** : Capacité à s'adapter face à l'adversité (résilience), à gérer ses émotions et à produire des émotions agréables (production d'émotions positives, humour, spiritualité, plaisir, optimisme, adaptabilité, autocompassion, pleine conscience, santé mentale).

**Social - bien-être** : La capacité à communiquer, à développer des relations significatives avec les autres et à construire son 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).

---

<sup>1</sup> Virtual Teams project (2022), Toolkit for Virtual Team leaders, HR professionals and Managers, disponible à l'adresse <https://virtual-teams.eu/>.

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

## SECTION 2 : LE RÔLE DU PERSONNEL DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE TÉLÉTRAVAIL

Même à distance, le bien-être des travailleurs ne doit pas être négligé. Comme mentionné 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 de configurer son lieu de travail comme il l'entend, mais des troubles musculo-squelettiques (TMS) et d'autres maladies professionnelles peuvent survenir s'ils ne sont pas encadrés et informés sur 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 et aux 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 fait une promesse en huit points pour le travail à domicile, afin d'assurer le bien-être et la productivité des employés :

- *"Je m'engage à faire passer la famille avant tout.*
- *Je m'engage à favoriser la flexibilité pour répondre aux besoins personnels.*
- *Je m'engage à soutenir les moments où la caméra n'est pas prête (lors des appels vidéo).*
- *Je promets d'être poli.*
- *Je m'engage à fixer des limites et à prévenir la fatigue due aux écrans.*
- *Je m'engage à prendre soin de moi.*
- *Je m'engage à prendre souvent des nouvelles des gens.*
- *Je m'engage à entretenir des relations sociales avec mes collègues".*



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

Comment puis-je promouvoir le bien-être de mes employés ?

...

...

...

...

...

...

...

### SECTION 3 - QUEL EST 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 motivant qui correspond à l'attachement d'une personne à son travail et aux pratiques qui y sont associées<sup>2</sup>.*

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 le sentiment d'utilité, de plaisir, de fierté et d'accomplissement de l'employé. Il s'agit d'un état personnel basé sur des sentiments et des émotions personnels.

---

<sup>2</sup> Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace : Toward a general model, Human Resource Management Review, 11(3), 299-326.

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 élémentaires et les plus insignifiantes que l'on trouve la plus grande satisfaction, le plus grand plaisir et le plus grand sentiment 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 à la prospérité et au succès d'une organisation. Un employé engagé assure la bonne exécution des tâches et favorise la motivation et l'investissement. Un employé qui s'investit est attaché à son organisation et se sent valorisé et apprécié.

Plus précisément, l'engagement des travailleurs à distance fait référence à la mesure dans laquelle les travailleurs à distance ou hors site se sentent impliqués dans l'équipe, leur travail et l'entreprise. Le travail à domicile étant appelé à perdurer, 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 globaux et les performances de l'entreprise.

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



**Exercice 3** : *Quelles sont, selon vous, les caractéristiques d'un travailleur à distance engagé ?*

Les travailleurs à distance qui sont dévoués ont tendance à ?

...

...

...

...

...

...

...

Chaque employé est différent et exprime son engagement de différentes manières. Toutefois, certaines tendances ont été identifiées parmi les employés, notamment trois comportements clés (Aon Hewitt) :

- Dites : Le salarié parle de son entreprise et sait la promouvoir. Il 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 ont tendance à dépasser les 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) hiérarchique(s). Il est donc important que cette relation soit entretenue à distance de la même manière qu'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 salariés.

#### SECTION 4 : LE RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENGAGEMENT DES TRAVAILLEURS À DISTANCE

Les RH jouent un rôle important dans l'engagement des employés à distance à bien des égards. Ils ont un rôle important parce qu'ils peuvent influencer différents facteurs pour promouvoir et améliorer l'engagement des employés, en particulier dans le cadre du télétravail. Il est important de considérer les leviers suivants comme des facteurs d'engagement : (la liste n'est pas exhaustive, mais contient les principaux leviers).

- **Bonne communication :**

Cela signifie qu'un système de communication doit être mis en place pour permettre un meilleur échange d'informations sur les missions et les objectifs de chacun, mais aussi sur les besoins, les ambitions professionnelles, etc. En tant que professionnel des 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 bien intentionnée.



**Exercice 4 :** *Quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre dans votre organisation pour promouvoir cette bonne communication ? par exemple : entretien d'embauche 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.



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

...

...

...

...

- **Veiller à la santé mentale et physique des travailleurs, même à distance :**

Il est nécessaire de créer un environnement sain à distance et une stratégie de prospérité. Le rôle du professionnel RH est ici de créer et de favoriser cet environnement. Il est chargé d'accompagner les employés pour trouver les solutions nécessaires à leurs difficultés (réorientation vers des professionnels qualifiés, accompagnement dans la résolution des conflits, etc.)



**Exercice 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 bref) ?*

## Reconnaître le travail accompli :

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



**Exercice 7** : *Au cours des deux derniers mois, avez-vous évalué les réalisations, les performances ou les actions d'un employé ? Si oui, comment ? Si non, que pourriez-vous apprécier ?*

### - Processus d'évaluation :

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



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

...

...

...

...

## SECTION 5 - COMMENT ASSURER LE BIEN-ÊTRE ET L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS ?

La relation entre le bien-être et l'engagement est assez étroite, 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 s'intéresse aux pratiques qui favorisent le bien-être et l'engagement des employés simultanément, 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 travailleurs à distance. La session 5 a proposé 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 un groupe éloigné. La plupart de ces outils sont disponibles sous la forme d'activités de team building qui renforcent la camaraderie, la communication et les compétences de leadership. L'ensemble de l'équipe se réunit en ligne dans un environnement qui favorise les relations d'équipe et rend la collaboration plus efficace.

Vous trouverez ci-dessous une sélection de vidéos présentant diverses activités de renforcement de l'esprit d'équipe et de travail en équipe que vous pouvez facilement

mettre en œuvre avec votre équipe.  Vidéos d'autres exercices :

- 5 Activités Zoom, virtuelles ou de construction d'équipe : [IDÉES POUR LES ÉQUIPES VIRTUELLES OU À DISTANCE] : <https://youtu.be/-KfIXKhN2Uc>
- Exemple : Activité rapide d'équipe virtuelle - You Rock !  
<https://youtu.be/kfmI14IcI7w>
- Meilleures activités de consolidation d'équipe virtuelle | Activités simples de consolidation d'équipe pour le travail à distance  
[https://youtu.be/gSXX32\\_H2SQ](https://youtu.be/gSXX32_H2SQ)

### 2. Créer un environnement de travail en ligne structuré

La gestion d'une équipe en ligne nécessite de définir un cadre d'activités et de créer un environnement propice au partage et à la performance des employés. 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 essentiel de s'assurer qu'ils disposent de





tous les outils techniques et pratiques pour mener à bien leurs tâches et améliorer leurs performances.

Il peut s'agir de

- Sélection des moyens de communication les plus appropriés (email, Zoom, Microsoft teams, etc.).
- Déterminer la fréquence des communications/réunions
- Créer 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 (par exemple, séance de sport en ligne)

Encourager la santé et le bien-être (par exemple, séance de sport en ligne) La santé de votre équipe doit être une priorité. Si vos employés sont malades ou ne se sentent pas bien, leurs performances seront médiocres, voire inexistantes. En outre, toutes les études montrent qu'une alimentation saine et l'exercice physique sont importants pour la santé. En tant que professionnel des RH, vous pouvez suggérer de créer des 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 de groupe, comme 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 les gardant en bonne santé.

### 4. Proposer des formations en ligne et des opportunités de développement de carrière

La formation tout au long de la vie est un moteur de l'engagement au travail, permettant aux travailleurs d'être motivés et de construire leur avenir professionnel. Afin de prendre en compte les souhaits de chacun et de les aligner sur la stratégie de l'entreprise, il est nécessaire de mener une politique RH qui intègre une véritable

gestion des talents. En ouvrant la possibilité d'une formation continue à vos salariés, vous valoriserez leurs compétences, qui seront utilisées 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 du contenu de formation connexe. Vous pouvez proposer des formations en fonction des besoins, des souhaits et des exigences de vos employés. Un bon moyen productif de rester engagé est d'assister à toute formation imposée par l'entreprise et de la suivre jusqu'au bout. 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 conscients 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 soient au bureau ou à l'autre bout du monde. Le travail à distance n'est pas un obstacle à la progression de carrière et peut même réduire le taux de rotation du personnel et favoriser l'engagement.

#### 5. Allouer un budget à la décoration du bureau à domicile

Il est nécessaire de fournir des outils de travail adaptés aux tâches assignées. Un travailleur mal équipé sait à l'avance qu'il ne pourra pas accomplir sa tâche.

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

- un espace suffisant,
- position confortable (chaise),
- bureau fonctionnel,
- un ordinateur qui ne tombe pas en panne,
- un logiciel efficace,
- etc.

#### 6. Honoraires

En fonction de la situation (recrutement ou promotion), la direction et l'équipe des ressources humaines peuvent avoir une incitation financière :

- l'augmentation des salaires,
- des primes d'assiduité ou des primes basées sur des objectifs,
- Avantages,
- ou tout autre type de prime, il devrait être possible d'offrir un paquet attractif et motivant.

Lorsqu'un employé qui s'investit dans son travail obtient certains résultats, mais voit sa rémunération stagner pendant trop longtemps, il peut être tenté d'aller chercher sa satisfaction ailleurs.



### 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 rechercher d'autres activités, outils ou actions que vous pouvez mettre en œuvre avec vos groupes.

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.

## *Module 4 - Soutenir les chefs d'équipe virtuelle en gérant les avantages du télétravail*

### *Bref aperçu du module*

Les managers et les chefs d'équipe se trouvent dans une position unique face à la transition vers le travail en ligne et à distance. Si certaines entreprises travaillent entièrement à distance, une plus grande partie d'entre elles optent pour un modèle mixte d'espaces de travail hybrides - combinant travail sur site et travail en ligne pour les mêmes employés. Ces deux styles de travail en ligne entraînent des besoins de soutien spécifiques de la part des professionnels des ressources humaines et des chefs d'équipe, afin de les aider à soutenir leurs équipes d'employés, en leur offrant le meilleur environnement de travail possible et en leur permettant d'intégrer efficacement les objectifs de l'entreprise.

Ce module couvrira les besoins et les possibilités d'aider les responsables des ressources humaines et les chefs d'équipe à adapter les processus de travail à l'eTravail, à contrôler les processus et les performances des travailleurs à distance, à organiser les flux de travail et à organiser le travail quotidien des travailleurs à distance et des équipes, à co-crée une culture d'entreprise, à mobiliser les employés, à les motiver et à les rendre productifs, ainsi qu'à intégrer les équipes.

### *Durée estimée du module*

2,5 heures

### *Objectifs du module*

- Fournir une vue d'ensemble compréhensible des différents processus, tâches et activités quotidiennes qui contribuent à la réussite de l'eTravail.
- Identifier les différents moyens par lesquels les RH peuvent collaborer et aider les managers, les chefs d'équipe et les superviseurs à apporter le soutien nécessaire aux membres éloignés de leurs équipes.
- Identifier les besoins du manager/chef d'équipe/superviseur en matière de soutien professionnel en ressources humaines pour son propre travail et pour la gestion d'une équipe à distance.

### Résultats d'apprentissage du module

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...	
	Connaissances	Compétences
MODULE 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre les défis auxquels les managers peuvent être confrontés lorsqu'ils travaillent avec des équipes distantes ou hybrides et être en mesure de trouver des moyens de soutenir ces managers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les processus critiques dans lesquels l'équipe</li> <li>les dirigeants/gestionnaires/superviseurs peuvent avoir besoin d'aide pour apporter le soutien nécessaire aux membres de leur équipe à distance</li> <li>Identifier les processus critiques dans lesquels les chefs d'équipe/managers/superviseurs peuvent avoir besoin d'aide dans leur fonction et dans la gestion d'une équipe à distance.</li> </ul>

### Contenu du module

Certaines entreprises n'emploient encore que des travailleurs au bureau, d'autres travaillent entièrement à distance, mais un nombre croissant d'entreprises emploient les deux types de personnel. Il s'agit d'une situation unique pour les managers, car elle soulève un certain nombre de questions relatives aux besoins et aux attentes en ce qui concerne le processus de travail de l'employé. Certains managers ne savent pas quels éléments prendre en compte lorsqu'ils travaillent avec une équipe à distance ou lorsqu'ils font passer différents collègues ou postes dans un environnement de travail hybride.

En outre, les attentes de l'organisation à l'égard d'un télétravailleur en termes de qualité du travail qu'il produit ne doivent jamais différer de celles que l'organisation a à l'égard des employés de bureau. En d'autres termes, l'organisation ne doit pas attendre plus ou moins des travailleurs à distance que du personnel de bureau, qu'il s'agisse de la qualité du travail (un bon travail est tout aussi bon quel que soit l'endroit), de la gestion du temps (les délais s'appliquent à tous les employés) ou du respect des règles de l'entreprise (les employés situés dans des endroits différents sont toujours liés par les mêmes droits et les mêmes obligations).

Par conséquent, au moins les bases des différents domaines du télétravail doivent être clairement définies entre l'employeur et l'employé, y compris la manière dont l'organisation communique et les besoins des différents processus de demande de travail, les procédures de contrôle des télétravailleurs, l'organisation du flux de travail et l'organisation du travail quotidien de l'employé et de l'équipe, ... en même temps, la culture d'entreprise, l'esprit d'équipe et l'appartenance à l'équipe doivent être développés, l'esprit d'équipe et l'appartenance à l'équipe doivent être développés, l'esprit d'équipe et l'appartenance à l'équipe doivent être développés, l'esprit d'équipe et l'appartenance à l'équipe doivent être renforcés.

Ce sont autant de domaines dans lesquels les professionnels des ressources humaines peuvent apporter leur soutien aux managers pour que les processus d'eTravail se déroulent le plus harmonieusement possible et garantissent des avantages et une satisfaction tant pour l'employeur que pour l'employé.

Lorsqu'il s'agit d'aider les cadres à travailler en ligne, les professionnels des ressources humaines doivent d'abord identifier les domaines dans lesquels les cadres peuvent avoir besoin d'aide pour faire leur travail. Il s'agit généralement de déterminer en quoi le travail en ligne peut différer d'un environnement de travail classique dans lequel les cadres ont plus d'expérience.

L'une des différences entre l'e-travail et le travail à distance est la quantité (et l'effet) du contact direct et de la supervision que les travailleurs à distance ont de la part de leurs responsables. Cela signifie qu'ils doivent avoir une vision très claire de leur rôle au sein de l'organisation - des buts et des objectifs spécifiques à poursuivre. Ils doivent savoir exactement ce qui doit être fait et comment cela doit être fait, et être capables de l'exécuter avec moins de supervision directe et de soutien de la part de leurs collègues. Tout cela doit leur être transmis par leurs supérieurs (avec le soutien des RH).

En ce qui concerne les processus d'intégration, les cadres peuvent avoir besoin d'aide pour travailler avec les membres de leur équipe et les professionnels des ressources humaines afin d'élaborer un plan personnalisé d'intégration à distance, avec des modes de communication spécifiques et des objectifs à atteindre. Il est essentiel d'encourager la collaboration et l'engagement et de leur fournir des outils, des technologies et des moyens d'intégrer et d'entamer leur développement professionnel et personnel dès le début de leur emploi.

En collaboration avec des professionnels des ressources humaines, les cadres et les superviseurs peuvent également être formés à la communication de divers messages

importants, de codes de conduite et de la culture de l'entreprise à leurs équipes et s'assurer que tout le monde est au courant de ce qui se passe. Il s'agit notamment de créer les conditions nécessaires pour que les employés puissent participer activement aux efforts de l'entreprise, par exemple en gérant les obstacles potentiels, en garantissant un environnement sûr et en mettant en œuvre des pratiques d'encouragement des employés.

Les professionnels des ressources humaines peuvent également aider les cadres à identifier les principaux obstacles au travail à distance, à mettre en œuvre un plan et des pratiques clés, à créer des processus fluides et à définir des attentes claires pour faciliter le travail d'équipe à distance. Cela peut se faire par le biais de formations pour les managers ou de consultations individuelles, de partenariats et de plans d'action individualisés adaptés à un manager spécifique dans une équipe spécifique.

Les managers peuvent être confrontés à certains défis lorsqu'ils travaillent avec des équipes distantes ou hybrides :

- Questions de communication

Les compétences en matière de communication dans le cadre du travail en ligne sont différentes de celles des employés sur le lieu de travail, et les responsables doivent être à l'aise dans les deux cas. Il s'agit notamment de faire face à l'absence de certaines informations par rapport à la communication en face à face, aux retards de communication, à l'épuisement des appels vidéo, aux problèmes de disponibilité, à la facilité de communication (fréquente) par le biais de la technologie, etc.

- Manque de compétences ou d'expérience technologiques

Certains employés sont plus familiers avec la technologie que d'autres et les responsables doivent être en mesure de les aider tous afin de garantir la fonctionnalité du flux de travail et l'exécution de la charge de travail. Les cadres eux-mêmes peuvent être mal à l'aise lorsqu'il s'agit de faire face à diverses difficultés techniques. Les services informatiques et de ressources humaines peuvent également être surchargés à cet égard, il est donc vital qu'ils soutiennent les managers et tous les e-travailleurs en créant des cours et/ou en prenant les mesures nécessaires lors de l'intégration de nouvelles technologies ou de nouveaux appareils dans les processus de l'entreprise.

- Manque de communication personnelle

Il s'agit d'un problème auquel les managers et les employés peuvent être confrontés et qui peut se traduire par un sentiment d'isolement, une diminution du sentiment

d'appartenance, une baisse de la motivation et du dynamisme au travail, un impact négatif sur l'engagement et la loyauté au sein de l'équipe, ... Pour y remédier, il convient de mettre en place des activités de renforcement de l'esprit d'équipe à distance et des réunions d'évaluation régulières, même informelles.

Les télétravailleurs eux-mêmes peuvent rencontrer des difficultés liées à l'isolement social (solitude, manque d'environnements dynamiques au bureau, difficulté à se sentir partie intégrante de l'entreprise ou de l'équipe), à un stress supplémentaire et à d'éventuelles conditions de travail non optimales à domicile (manque d'espace de bureau adéquat ou dédié, environnement de travail immédiat, distractions, ...).



### Exercice 1

*En quoi le travail des chefs d'équipe/managers/chefs d'équipe diffère-t-il selon qu'ils travaillent avec des employés sur site, des employés en ligne ou des travailleurs à distance, voire des variations de main-d'œuvre hybrides, dans votre organisation ? Quelle est la situation/combinaison de travail la plus typique ?*

*Quels sont les problèmes rencontrés par les chefs d'équipe, les managers, les superviseurs qui travaillent avec des équipes électroniques ou des équipes à distance ? Comment le savez-vous (par exemple, sur la base de leurs propres rapports, d'enquêtes RH, de scores KPI, d'avis de clients) ?*

*Quels sont les domaines dans lesquels vous pouvez, en tant que professionnel des RH, aider les chefs d'équipe, les managers et les superviseurs de votre organisation à travailler en ligne ? De quelle manière êtes-vous soutenu par les cadres supérieurs et la direction pour y parvenir ?*



### **Lectures conseillées**

[Comment créer une bonne culture du travail à distance](#)



## Module 5 - *Compétences et conseils pour la productivité dans le télétravail*

### *Bref aperçu du module*

Dans toute organisation, divers facteurs influencent la productivité et l'engagement sur le lieu de travail. Pour les professionnels des ressources humaines, il est essentiel d'identifier les principaux facteurs de motivation et de démotivation qui affectent les télétravailleurs et leurs responsables au travail, et de trouver des possibilités, des moyens et des méthodes pour stimuler la productivité et surmonter les obstacles organisationnels.

Dans cette Module, nous examinerons certains domaines dans lesquels les professionnels des RH peuvent contribuer à améliorer la productivité de l'organisation, entre autres effets bénéfiques, en appliquant des solutions simples aux différents départements et groupes du personnel de l'organisation. Il s'agit principalement de conseils basés sur les compétences non techniques pour créer et entretenir un environnement de travail sain, efficace et sûr.

### *Durée estimée du module*

1,5 heure

### *Objectifs du module*

Familiariser les stagiaires avec divers conseils et compétences pour garantir un environnement de travail sain, efficace et sûr qui améliore la productivité dans le cadre du télétravail :

- créer une culture organisationnelle positive, un climat organisationnel encourageant et un environnement de travail favorable ; établir et façonner la culture du bureau,
- offrir des possibilités d'éducation, de formation et de développement à tous les employés à différents niveaux de l'organisation ; fournir des outils et des technologies adéquats et utiles ; garantir un environnement de travail sain,
- mettre en place une structure organisationnelle claire en définissant toutes les procédures de l'entreprise et en fixant des limites claires
- le bien-être des employés : une communication claire, fréquente, réfléchie et engageante par le biais de différents canaux.

### Résultats d'apprentissage du module

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés	
	Connaissances	Capacités
MODULE 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les moyens par lesquels les professionnels des ressources humaines peuvent aider les chefs d'équipe, les managers et les superviseurs, en fonction de leurs besoins de soutien dans leur fonction et de la gestion d'une équipe à distance pour améliorer la productivité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appliquer diverses techniques et interventions dans les équipes de travail en ligne pour créer et favoriser un environnement de travail sain, efficace et sûr.</li> </ul>

### Contenu du module

Plusieurs facteurs influencent la productivité et l'engagement sur le lieu de travail. Pour les professionnels des ressources humaines, il s'agit avant tout d'identifier les principaux facteurs de motivation et de découragement qui affectent les télétravailleurs et leurs responsables au travail, et de trouver des possibilités, des moyens et des méthodes pour motiver la productivité et lever les obstacles organisationnels.

#### 1. Créer une culture organisationnelle positive, un climat organisationnel encourageant et un environnement de travail favorable

Aider les employés à créer un environnement de travail sain où ils peuvent développer des habitudes de travail saines et contribuer à un lieu de travail productif.

Pour contribuer à l'instauration et au maintien d'une culture de l'apprentissage au sein d'une organisation, les professionnels des ressources humaines doivent impliquer tous les niveaux de l'organisation. En s'engageant activement à tous les niveaux de l'organisation, et en veillant à ce que l'ensemble de l'organisation soit impliqué, les professionnels des RH s'assurent également qu'ils bénéficient du soutien des cadres supérieurs et des décideurs qui comprennent leur point de vue et qui les aideront à expliquer les valeurs de l'organisation aux autres employés ; ils s'assurent que les

cadres et les superviseurs communiquent ce message à leurs équipes ; et ils s'assurent qu'ils soutiennent tous les employés dans le partage et l'échange d'informations entre eux.

## 2. Offrir aux travailleurs à tous les niveaux des possibilités d'éducation, de formation et de développement

Il peut s'agir d'activités telles que l'orientation des nouveaux employés, la formation des cadres, les programmes de leadership, les programmes de développement personnel et professionnel et diverses formes de recyclage et d'amélioration des compétences.

## 3. Fournir une structure organisationnelle avec une définition claire de tous les processus de l'entreprise

La mise en place d'une structure organisationnelle clairement définie et de méthodes efficaces, organisées et efficaces pour gérer tous les processus organisationnels et de travail permettra à chaque individu et aux équipes de travailler de manière plus productive, car ils comprendront clairement les règles, les rôles, les manières et les responsabilités de chaque employé ou des structures d'employés concernées.

## 4. Veiller au bien-être des employés

Ces dernières années, la prise en charge de la santé physique et mentale des membres de votre équipe est devenue un élément de plus en plus important de toute culture organisationnelle, et n'a été mise en évidence qu'à la suite des pandémies COVID-19, où les individus ont dû faire face à divers problèmes, y compris des menaces pour la santé physique (COVID, risques pour la santé liés au travail à domicile dans des environnements sous-optimaux), ainsi que le bien-être mental (anxiété, humeur dépressive, gestion du retrait social et de l'isolement, gestion de l'incertitude, sécurité de l'emploi, conditions de vie à domicile, garde d'enfants, ...).

Outre le développement et le soutien de la formation à la sécurité, la tenue de divers types de registres, de certificats, d'enregistrements et de données, et l'intervention en cas de blessures ou de décès survenus sur le lieu de travail, la création d'un environnement de travail sûr qui contribue au bien-être des employés ne se limite pas au respect des réglementations. La création d'un programme de bien-être, l'encouragement des travailleurs en ligne à faire de leur bien-être une priorité et l'adoption d'un mode de vie plus sain contribueront à créer des employés plus sains et plus heureux, ce qui stimulera leur productivité. Toutes ces activités doivent être menées en tenant compte du potentiel de l'eTravail - par exemple en proposant un

cours d'exercice en ligne, une éducation et une formation au bien-être, des exercices de renforcement de l'esprit d'équipe, ...

#### 5. Fournir les outils et la technologie nécessaires

La technologie fait désormais partie intégrante de tous les processus de travail, mais la bonne technologie est encore plus importante pour le travail en ligne. Des solutions technologiques accessibles, soutenues, conviviales, efficaces et faciles à gérer devraient être au premier plan de la gestion des solutions d'eTravail d'une organisation. Les technologies qui facilitent la collaboration et l'engagement sont préférables pour les e-travailleurs afin d'améliorer l'engagement des employés, tandis que la technologie facilement accessible, basée sur le cloud, qui permet le travail en ligne "à tout moment et en tout lieu" permettra une gestion efficace du temps pour les e-travailleurs.

Toutefois, l'amélioration des technologies et des outils ne suffit pas à accroître la productivité : les employés doivent être correctement formés à la gestion de la technologie et/ou des outils en question.

#### 6. Communiquer fréquemment et par différents canaux

Alors qu'une communication excessive peut amener les employés à se sentir dépassés, à se sentir microgérés et peut même conduire à un épuisement professionnel, une communication fréquente est essentielle pour créer et maintenir différents types de liens sociaux entre les employés et entre l'employé et son superviseur. Il est important de communiquer de manière informelle, en plus des réunions formelles. Il est préférable d'utiliser différents canaux de communication, car les employés ont des préférences et des styles de communication différents. Toutefois, les interactions vidéo offrent le plus d'informations sur le langage corporel et les expressions qui peuvent fournir des indications importantes pour comprendre le niveau d'engagement et l'état mental d'un employé.

Discutez avec les employés individuellement pour voir comment vous pouvez les soutenir au mieux. Souvent, ce ne sont pas les canaux officiels de l'entreprise qui constituent le soutien dont ils ont besoin, mais plutôt de petits changements internes qui peuvent les aider à mieux fonctionner - comme par exemple décaler de quelques jours une échéance particulière à la lumière d'une difficulté qu'un employé peut traverser (par exemple, un enfant malade).

#### 7. Trouver des moyens d'institutionnaliser, de partager et de co-crée une culture de bureau

Bien que les télétravailleurs soient moins susceptibles de participer à des réunions physiques/en personne, il est important de s'engager à partager des moments mémorables au bureau par le biais de vidéos et de photos ou d'activités similaires. Cela aidera les employés à comprendre la culture du bureau et à s'y intégrer, ce qui stimulera leur engagement et leur productivité. Apprenez à connaître vos collaborateurs dans leur environnement de travail.

## 8. Fixer des limites claires

Définir une vision claire de ce que l'organisation attend de chaque employé travaillant à distance et la communiquer à l'employé. Cela devrait également inclure les moyens d'établir des canaux de communication, la programmation des réunions et des téléconférences, les limites et les possibilités de gérer son temps en fonction des besoins et des exigences de l'organisation, etc. Tenir compte des possibilités de maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée - notamment en planifiant soigneusement la réunion d'équipe pour tenir compte d'éventuels décalages horaires, en respectant les jours de congé des travailleurs électroniques et l'heure des réunions. Lorsqu'il travaille à distance, l'employé n'a jamais l'occasion de "rentrer chez lui", et il peut donc être difficile d'éteindre l'ordinateur pour la journée. Rassurez-vous et rassurez vos collègues en leur disant que vous ne pouvez pas résoudre tous les problèmes immédiatement et que vous avez tous besoin de temps pour vous reposer.

## 9. N'oubliez pas que nous sommes tous des êtres humains avant tout

Bien que l'environnement de travail nous oblige à agir de certaines manières pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes - autres employés, directeurs, cadres supérieurs, clients - nous sommes avant tout des personnes, des employés et des représentants de l'entreprise. Faites l'effort de vous exprimer et de laisser transparaître votre personnalité, même dans l'environnement de travail. Des modes d'interaction authentiques avec nos collègues permettent d'établir des relations de confiance, significatives et honnêtes - et en tant qu'êtres sociaux, cela contribue à renforcer notre éthique de travail, notre moral, notre engagement et notre productivité.



### Exercice 1 :

*Parmi les conseils et les compétences abordés dans cette Module, choisissez-en trois et préparez un plan d'action à petite échelle pour intervenir dans votre environnement de travail. Gardez à l'esprit que les mesures que vous prenez doivent être basées sur votre situation de travail spécifique, sur les besoins de vos e-*

*travailleurs et de leurs responsables, et qu'elles doivent pouvoir être mises en œuvre dans le cadre des outils existants de votre organisation.*

TIP	RÉSULTATS SOUHAITÉS	PLAN D'ACTION ÉTAPE PAR ÉTAPE



#### Bibliographie suggérée

- [L'essentiel sur les coronavirus : 9 conseils pour gérer les employés à distance](#)
- [Exercer les fonctions essentielles des RH à distance](#)
- [12 choses auxquelles les employés travaillant à distance tiennent le plus](#)
- [7 façons créatives de montrer aux travailleurs à distance que vous vous souciez d'eux](#)

## Module 6 - Conseils pour la santé, la résilience et le bien-être dans le cadre du télétravail

### Bref aperçu du module

Le télétravail n'est pas une option. Pour garantir la productivité, la performance et l'engagement des employés, l'organisation (gestion des ressources humaines et direction) doit soutenir ses employés afin de garantir leur bien-être, leur santé et leur résilience. Au-delà du travail lui-même, l'organisation doit offrir à ses employés un environnement propice à l'engagement, au développement et à la progression vers l'avenir.

Cette Module présente des conseils pour vous aider à garantir la santé, la résilience et le bien-être de vos employés. Le module comprend des activités X qui vous permettront de réfléchir aux conseils et de les contextualiser. Vous aurez également accès à divers outils que vous pourrez utiliser dans votre vie quotidienne.

### Durée estimée du module

2 heures

### Objectifs du module

- Comprendre l'importance de la santé, du bien-être et de la résilience dans le télétravail
- Comprendre votre rôle en tant que professionnel des ressources humaines pour soutenir vos employés
- Analyser ses pratiques de manière critique

### Résultats d'apprentissage du module

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Compétences
<b>MODULE 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre l'importance du bien-être dans le télétravail</li> <li>• Comprendre la gestion de la santé et de la sécurité dans le cadre du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à être des professionnels des ressources humaines efficaces dans le contexte du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les employés à devenir les travailleurs en ligne les plus efficaces</li> <li>• Créer une interface en ligne pertinente</li> </ul>

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Compétences
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre le rôle professionnel des ressources humaines dans le télétravail</li> <li>Expliquer comment avoir une équipe virtuelle résiliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprendre à garantir la santé, le bien-être et la résilience.</li> <li>Apprendre à renforcer l'esprit d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à la santé, au bien-être et à la sécurité des travailleurs</li> <li>Assurer la productivité de l'équipe virtuelle.</li> </ul>

### Contenu du module

La santé, le bien-être et la résilience sont essentiels à la réussite du télétravail de vos employés. Il est important d'établir une stratégie pour préserver la santé (mentale et physique), la résilience et le bien-être de vos employés.



**Exercice 1 :** *avant d'entrer dans le vif du sujet, il est utile d'examiner la situation au sein de votre organisation. Quelle est la stratégie de votre organisation pour garantir la santé, le bien-être et la résilience de votre personnel ?*



Dans le télétravail, comme dans le travail physique, l'organisation (employeur et équipe RH) doit veiller à la santé et à la sécurité de ses employés. Pour ce faire, il est important d'organiser le télétravail et de prendre en compte tous les défis qu'il implique. Le rôle de l'équipe RH est ici important, car elle soutient la mise en œuvre de bonnes pratiques pour que le télétravail soit une source de bien-être et de qualité de vie au travail pour les salariés.

Le télétravail s'est développé ces dernières années, à la suite de la crise sanitaire Covid, ce qui a conduit à la promotion de nombreuses bonnes pratiques pour s'assurer que vous respectiez vos obligations en matière de santé et de sécurité au travail.

Voici quelques conseils pour améliorer la santé, le bien-être et la résilience de vos équipes virtuelles.

## 1. Adaptation

Le télétravail déplace l'espace de travail hors du bureau, généralement au domicile de l'employé. Cependant, si tous les employés bénéficient de conditions de travail similaires dans les locaux de l'entreprise, cette égalité ne s'applique pas lorsque tout le monde travaille à domicile. Les conditions ne sont pas les mêmes pour tous les travailleurs ; certains aspects tels que le bruit, l'espace, la lumière, etc. doivent être pris en compte. Chaque environnement est unique et il est important de prendre en compte les besoins spécifiques de chaque travailleur.

Chaque environnement est unique et il est préférable de discuter avec chaque personne de sa situation et de sa vie quotidienne, de proposer les solutions les plus appropriées et de parvenir ainsi à une certaine égalité ou, au moins, de garantir des conditions de travail optimales.

### Bonnes pratiques :

- effectuer une période d'essai et recueillir des informations en retour afin de l'adapter si nécessaire,
- créer la formule idéale de télétravail avec le salarié en fonction de sa situation,
- proposer des horaires de travail flexibles,
- recueillir les besoins en formation ou en équipement,
- procéder à une évaluation des risques psychosociaux.

## 2. Communication interne

La communication interne avec vos employés est importante. Elle permet de maintenir le lien entre les employés et la direction, de partager des informations et aussi de permettre à chacun de s'exprimer et de participer à la vie de l'entreprise.

Dans le cadre du télétravail, cette communication doit être organisée pour s'adapter au travail à distance. Les entreprises doivent donc aider leurs équipes à continuer à communiquer entre elles, voire plus.

Malgré la distance, les ressources humaines et les managers doivent s'assurer que les employés sont conscients des valeurs et de la culture de l'entreprise. La cohésion de l'équipe doit également être maintenue pour éviter tout sentiment d'isolement.



### **Initiatives visant à maintenir la connectivité au sein des groupes isolés :**

Planifiez des réunions d'équipe régulières et maintenez-les pour stimuler l'esprit d'équipe. Il est important d'encourager une communication régulière entre les employés afin de ne pas perdre la motivation.

- Proposer des rencontres en face à face pour permettre à chaque salarié de faire le point sur sa situation et de s'exprimer.
- Restez ouvert aux demandes des travailleurs et assurez-vous qu'ils puissent s'exprimer.
- Partagez l'information avec tous vos employés : vous pouvez utiliser des courriels de groupe ou une lettre d'information hebdomadaire, etc.

## 3. Gestion du temps - équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Lorsque les employés travaillent à domicile, il est très facile de se laisser distraire, surtout si toute la famille est également à la maison. Ceux qui n'ont pas l'habitude du télétravail ont souvent du mal à gérer et à organiser leur temps.

Pour stimuler l'engagement et s'assurer que ces employés gèrent bien leur temps, il est important de leur fournir des conseils et des astuces pour les aider à tirer le meilleur parti de leur temps, y compris une formation accélérée.

Une façon utile de procéder consiste à demander à l'un de vos employés, qui a l'habitude de travailler à distance, de rédiger un article sur votre plateforme de communication afin de donner des conseils de gestion du temps à tous ses collègues.

Il est également possible d'inclure des vidéos de formation ou même des formations individuelles, afin d'aider chaque employé à gérer efficacement son temps lorsqu'il travaille à distance.



#### **Bonnes pratiques à adopter :**

- sensibiliser au droit de débrancher et de déterminer les heures de travail
- Les responsables peuvent établir avec chaque personne un programme pour la semaine suivante si elle a du mal à s'organiser et à quitter le travail,
- Invitez les employés à retirer leur matériel de travail à la fin de la journée, surtout s'ils n'ont pas d'espace dédié à la maison,
- donner le bon exemple en se déconnectant à des heures raisonnables, sans appeler, envoyer des courriels ou discuter en dehors des heures fixées,
- interrompre l'accès au réseau en dehors des heures de travail.

#### **4. Santé et bien-être physique**

Le bien-être de vos employés dépend de leur santé. En tant qu'employeur, vous devez les encourager à faire des pauses pour faire de l'exercice et à manger sainement. Vous pouvez également faire livrer des corbeilles de fruits ou des plateaux-repas équilibrés directement à leur domicile.

Une autre façon de veiller à la santé de vos employés est de leur proposer des séances de vidéosport. Ces séances permettront de lutter contre le manque d'activité physique et le stress des salariés en télétravail.

En outre, pour préserver le bien-être de vos télétravailleurs, commencez par les sensibiliser à l'ergonomie du poste de travail. Le positionnement du bureau, l'importance de l'éclairage et la nécessité d'une chaise confortable sont autant de conseils qui les aideront à travailler dans de bonnes conditions. Travailler de longues heures avec un ordinateur portable augmente le risque de douleurs dorsales et de fatigue oculaire. Mettez à la disposition de vos télétravailleurs des écrans fixes suffisamment grands, des souris et claviers externes et des supports inclinés pour plus de confort.

Une conception ergonomique du lieu de travail permet de réduire la fatigue des travailleurs et d'accroître leur motivation et leur productivité.

#### **5. Santé et bien-être mental**

Contrôle et compassion. Le contrôle consiste à promouvoir la confiance et la connexion interpersonnelles. Le travail à distance manque d'opportunités de connexion et d'orientation spontanées. Il faut les créer. Si les contrôles étaient populaires au début de la pandémie, leur importance et leur fréquence ont diminué au fil du temps, les cadres se sentant épuisés par l'épuisement émotionnel qu'ils provoquent. Cependant, les contrôles sont essentiels dans un environnement de travail à distance, car la plupart des employés considèrent leurs supérieurs directs comme le lien le plus important qu'ils ont avec leur organisation.

Les managers, qu'ils le veuillent ou non, sont souvent appelés à fournir les premiers soins émotionnels aux employés en détresse. Les managers peu compétents finissent souvent par donner l'impression que les check-ins sont des check-up et que les employés sont surveillés. D'autres ne font jamais preuve d'empathie et de compassion et s'aliènent l'équipe. Le plus menaçant est le manager qui fait preuve d'une fausse flexibilité. Un participant à l'étude m'a raconté "Mon patron m'a appelé et m'a demandé pourquoi je ne prenais pas mon après-midi d'été en congé, conformément à la nouvelle politique de flexibilité de l'entreprise. Je lui ai alors demandé honnêtement : "D'accord, je prendrai ce jour de congé, mais me laisserez-vous un peu de mou en ce qui concerne la date limite que je dois respecter ?" Il m'a suggéré maladroitement que je pouvais encore profiter de mon vendredi après-midi à condition que j'accomplisse mon travail pour le lundi matin suivant". C'est ce que j'appelle une fausse flexibilité.

De nombreux participants ont apprécié la capacité de leurs responsables à communiquer avec eux. Un message envoyé au hasard en fin de soirée et disant : "Je pense à toi et je suis reconnaissant de t'avoir dans mon équipe : "Je pense à toi et je suis reconnaissant de t'avoir dans mon équipe" a beaucoup plus contribué à la confiance que n'importe quel programme formel. De même, les employés en avaient assez des divertissements imposés - comme le bingo le jeudi soir - alors qu'ils appréciaient que les réunions formelles commencent par la reconnaissance d'une réussite personnelle ou de l'anniversaire d'une personne. Humaniser le lieu de travail à distance est un art particulier pour le dirigeant à distance, et cela se fait de manière non évidente mais consciente.

## 6. Résolution de problèmes

La résolution des conflits dans le contexte du télétravail nécessite la définition d'un mécanisme d'alerte des conflits potentiels et d'un mode spécifique de résolution des conflits en ligne. Les tensions sont simplement moins visibles et d'une nature

différente. Comment éviter l'escalade et réduire les tensions à une époque où les interactions sociales sont limitées ?



### Conseils :

- Prévenir les risques de collision à distance : Cela signifie que les managers et les professionnels des ressources humaines doivent développer leur capacité à analyser en permanence et à être immédiatement conscients des vulnérabilités et des obstacles,
- Identifier le type de tension : conflit relationnel, conflit professionnel, conflit interne...
- Créer un contexte favorable à l'expression de la frustration de chacun,
- Maintenir la cohésion de l'équipe à distance : création d'un espace de discussion libre (Discord, WhatsApp, etc.), activités périscolaires à distance (apéritif virtuel, blind testing, etc.)...



**Exercice 2 :** *vous avez eu une réunion en ligne avec votre équipe. Au cours de cette réunion, vous avez remarqué que la communication entre vos employés ne semblait pas satisfaisante. Les informations ne sont pas échangées en temps voulu et cela a commencé à créer des tensions. Votre équipe communique principalement par téléphone et par courrier électronique. Vous disposez d'un espace partagé pour échanger des fichiers et du contenu.*

*Après avoir lu ce Module, que pourriez-vous mettre en œuvre pour améliorer la communication interne et l'esprit d'équipe ?*

#### **Quelques pistes de réponses (liste non exhaustive)**

- Mettre en place une méthode de communication interne permettant un meilleur partage de l'information, comme la création d'une lettre d'information hebdomadaire reprenant toutes les informations clés de la semaine. Chaque employé y participerait (en fonction du nombre).
- Organiser une réunion hebdomadaire avec l'équipe afin que chacun puisse partager ses activités et ses informations. Il est important de donner à tous les employés la possibilité de partager leurs tâches et de créer une synergie au sein de l'équipe.
- Organisez une activité d'équipe pour améliorer la communication entre les employés, réduire les tensions et renforcer l'esprit d'équipe. Par exemple, un time's up en ligne via zoom ou le jeu en ligne desert island.
- Proposez une activité sans pression, comme un apéritif en ligne ou un moment de détente avec des animaux domestiques.

## Outils d'évaluation

1. Pour s'assurer qu'un employé peut bien travailler dans un environnement de travail distant ou hybride, les entreprises doivent former, éduquer et développer certaines aptitudes et compétences des employés. Il s'agit notamment (cochez toutes les cases qui s'appliquent) :
  - codépendance
  - capacité à travailler avec un certain degré de supervision et d'orientation
  - bonnes capacités de collaboration
  - compétences en matière de communication
  - compétences en matière de leadership
  - compétences analytiques
  - compétences en matière de gestion du temps
  - compétences en matière de gestion de projet
  - compétences technologiques
  
2. Vrai/faux - Identifier les affirmations vraies et fausses.
  - 2.1. L'entreprise doit assurer la sécurité et la santé de ses employés.
  - 2.2. Il est inutile d'introduire des heures de télétravail.
  - 2.3. Chaque employé doit s'occuper de la gestion de son temps, tant que le travail est effectué.
  - 2.4. Pour éviter les conflits, il est important de minimiser les contacts entre les employés.
  - 2.5. La cohésion entre les employés est moins importante en ligne qu'en face à face.
  
3. Voici quelques-uns des défis auxquels les chefs d'équipe et les managers peuvent être confrontés lorsqu'ils travaillent avec des équipes à distance :
  - A. le manque de compétences ou d'expérience technologiques
  - B. les questions de communication
  - C. le manque de contacts personnels
  - D. tout ce qui précède

4. Complétez les phrases suivantes : [équilibre entre vie professionnelle et vie privée, bien-être, déconnexion, ergonomie)
  - 4.1. Dans le cadre du télétravail, les professionnels des ressources humaines ont un rôle important à jouer pour s'assurer que les employés se sentent à l'aise sur le site .....
  - 4.2. Les travailleurs ont le droit .....
  - 4.3. Il est important de s'assurer que le poste de travail .....
  - 4.4. Il est important de maintenir .....-..... des employés pour éviter l'épuisement professionnel.

## Bibliographie

Anderson, D. (s.d.). *Les qualités d'un employé à distance performant. Trakstar : Company Culture*. <https://hire.trakstar.com/blog/the-qualities-of-a-successful-remote-employee>

Bonner, H. (2022, 30 novembre), *Why you should never allow personal laptops for business. Ultimate Technology Solutions*. <https://www.getabsolute.com/blog/why-you-should-never-allow-personal-laptops-for-business/>

Boquen, A. (2022, 23 août). *the employer's guide to remote work compensation. horizons*. <https://nhglobalpartners.com/remote-work-compensation/>

Bosua R, Gloet M, Kurnia S, Mendoza A, Yong J. (2013) Telework, productivity and well-being : an Australian perspective. *Journal of Applied Psychology*. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.6.1524>

Boyarsky, K. (n.d.). 7 Tips and checklist for integrating remote employees into your next new hire. OwlLabs. <https://resources.owllabs.com/blog/remote-employee-onboarding>

Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. et De Sio, S. (2021). Santé et télétravail : nouveaux défis après la pandémie de COVID-19. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2). <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and telecommuting in COVID-19 and beyond : What we know and where we are going. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Directive 87/391/CEE du Conseil du 29 mai 1990 concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31990L0270&from=FR>

Durkee, C. (2022, 9 décembre). 10 steps to building a culture of learning and development in a remote workplace. Cooleaf. <https://www.cooleaf.com/blog/10-steps-to-build-a-learning-development-culture-in-a-remote-workplace>

Guenther, N., Hauff, S. et Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for the well-being of teleworkers : an analysis during pandemic COVID-19", *German*



Journal of Human Resource Management, <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>.

Harry Hertz (2020, 15 septembre) Votre organisation doit-elle s'engager à travailler à domicile ? L'esprit de Baldrige <https://www.nist.gov/blogs/blogrige/should-your-organization-have-work-home-pledge>

Hedges, K. (2019, 02 juillet) Assurez-vous que votre anxiété n'est pas contagieuse. Harvard business review. <https://hbr.org/2019/07/making-sure-your-stress-isnt-contagious>

Kelly W., (2020, 28 avril), 6 tips for building mental resilience while working from home. Open Source Magazine. <https://opensource.com/article/20/4/mental-resilience>

Krishnamoorthy, Raghu (2022, 26 octobre) What great remote managers do differently. Harvard business review. <https://hbr.org/2022/10/what-great-remote-managers-do-differently>

de Macêdo TAM, Cabral ELDS, Silva Castro WR, de Souza Junior CC, da Costa Junior JF, Pedrosa FM, da Silva AB, de Medeiros VRF, de Souza RP, Cabral MAL, Másculo FS. Ergonomie et télétravail : une revue systématique. Atelier. (2020) *PubMed* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32925139/>

Montreuil S, Lippel K. (2003), Telework and occupational health : a Quebec empirical study and regulatory implications, *Safety Science* [https://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535\(02\)00042-5](https://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535(02)00042-5).

Nguyen, A. (2020, 8 septembre). 13 Key attributes of successful remote workers. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/09/08/13-essential-qualities-of-successful-remote-employees/?sh=586132ab777b>.

Parzych, D. (2020, 11 mars) Preparing yourself for success while working remotely. Open Source Magazine. <https://opensource.com/article/20/3/remote-work>.

Paycor (s.d.). The 5 main roles in HR. *Paycor*. <https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/>

Peek, S. (2022, 12 août). Les technologies de communication et l'intégration façonneront l'avenir du travail à distance. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/8156-future-of-remote-work.html>

La réglementation sur le télétravail change - ce que les employeurs doivent savoir - (2022, 24 février). Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. <https://healthy-workplaces.eu/en/media-centre/news/teleworking-regulations-are-changing-so-what-do-employers-need-know>

Le guide complet de la formation à la sécurité pour les employés à distance. (2022, 22 février). KnowledgeCity. <https://www.knowledgcity.com/blog/the-complete-guide-to-safety-training-for-remote-employees/>

Le travail de demain : garantir l'éducation et la formation tout au long de la vie pour les travailleurs. (2022, 4 juillet) Comité économique et social européen. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/work-future-ensuring-lifelong-learning-and-training-employees>

Valjarevic, K. (2019, 3 septembre). Travailleurs à distance contre travailleurs de bureau : Attentes et style de travail. Insightful. <https://www.insightful.io/blog/remote-workers-vs-office-staff-performance-expectations>

Werf, I. van der (2022, 30 octobre). Comment supprimer un employé à distance : Pas à pas. Ubiquitous. <https://www.omnipresent.com/articles/how-to-offboard-an-employee-remotely>

## Annexe

Voici les réponses correctes aux outils d'évaluation (les réponses correctes sont surlignées en jaune)

1. Pour s'assurer qu'un employé peut bien travailler dans un environnement de travail distant ou hybride, les entreprises doivent former, éduquer et développer certaines aptitudes et compétences des employés. Il s'agit notamment (cochez toutes les cases qui s'appliquent) :
  - codépendance
  - capacité à travailler avec un certain degré de supervision et d'orientation
  - Bonne capacité de collaboration
  - Compétences en matière de communication
  - Compétences en matière de leadership
  - Compétences analytiques
  - Compétences en matière de gestion du temps
  - Compétences en matière de gestion du temps
  - Compétences technologiques
  
2. Vrai/faux - Identifier les affirmations vraies et fausses.
  - 2.1. L'entreprise doit assurer la sécurité et la santé de ses employés. **CORRECT**
  - 2.2. Il est inutile de fixer des heures de télétravail. **FAUX**
  - 2.3. Chaque employé doit s'occuper de la gestion du temps, tant que le travail est effectué. **FAUX**
  - 2.4. Pour éviter les conflits, il est important de minimiser les contacts entre les employés. **FAUX**
  - 2.5. La cohésion entre les employés est moins importante en ligne qu'en face-à-face. **FAUX**
  
3. Voici quelques-uns des défis auxquels les chefs d'équipe et les managers peuvent être confrontés lorsqu'ils travaillent avec des équipes à distance :
  - A. le manque de compétences ou d'expérience technologiques
  - B. les questions de communication
  - C. le manque de contacts personnels
  - D. tout ce qui précède**

4. Complétez les phrases suivantes :
  - 4.1. Dans le cadre du télétravail, les professionnels des ressources humaines jouent un rôle important en veillant au bien-être des employés.
  - 4.2. Les employés ont le droit de se déconnecter.
  - 4.3. Il est important de veiller à l'ergonomie du poste de travail.
  - 4.4. Il est important de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les employés afin d'éviter l'épuisement professionnel.