



Cours de formation continue pour les professionnels de l'EFP

Professionnels des ressources humaines

Module 1





Table des matières

Aperçu de la formation	2
Module 1 - Le rôle des ressources humaines dans le télétravail	5
Bref aperçu du module	5
Objectifs du module	5
Résultats d'apprentissage du module	5
Contenu du module	6
Documents à distribuer et fiches d'activité	18



Aperçu de la formation

Le travail à distance et les modèles de travail hybrides gagnent en popularité après 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.

Dans les modèles de télétravail, de travail à distance et de travail hybride, l'objectif principal des départements des ressources humaines (RH) est de s'assurer que l'attention portée aux employés de 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'assistance, du soutien, de la formation, de la gestion et de la rémunération dont ils ont besoin. D'autre part, les départements des ressources humaines offrent à divers groupes au sein de l'organisation le soutien nécessaire pour aider à modifier les processus de travail, faciliter le changement et s'adapter à l'e-travail.

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 crucial 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 essentiel de l'efficacité des collaborateurs en télétravail. 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)
- Conseils pour la santé, la résilience et le bien-être en télétravail (Module 6)



Résultats de la formation

MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Compétences
MODULE 1	<ul style="list-style-type: none">• 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.• Connaître et comprendre le rôle important des professionnels des ressources humaines dans un environnement de télétravail	<ul style="list-style-type: none">• Différencier les différentes solutions de processus de travail pour les différentes situations des différents employés ou des différentes organisations en fonction de leurs caractéristiques.• Identifier les compétences et aptitudes essentielles des télétravailleurs	<ul style="list-style-type: none">• Énumérer les différents rôles des professionnels des RH dans le soutien à l'e-travail
MODULE 2	<ul style="list-style-type: none">• Découvrez ce qu'est un télétravail efficace• Comprendre le rôle des professionnels des ressources humaines dans le télétravail• Comprendre l'effet du télétravail sur la santé	<ul style="list-style-type: none">• Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail• Créer une stratégie d'équipement pour les salariés en télétravail	<ul style="list-style-type: none">• Aider les employés à aménager leur espace de travail• Créer un environnement de travail en ligne pertinent• Veiller à la santé et au bien-être des employés



MODULE 3	<ul style="list-style-type: none">● Comprendre le bien-être de l'environnement de télétravail● Comprendre l'engagement des employés dans le télétravail● Savoir définir	<ul style="list-style-type: none">● Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail● Apprendre à impliquer les employés dans le télétravail● Créer une stratégie de bien-être pour les salariés en télétravail● Savoir apporter un soutien aux équipes virtuelles● Savoir comment garantir l'engagement des employés.	<ul style="list-style-type: none">● Aider les employés à aménager leur espace de travail● Créer un environnement de travail en ligne adapté● Veiller à la santé et au bien-être des employés● Établir un plan d'action pour garantir le bien-être et l'engagement.
Module 4	<ul style="list-style-type: none">● 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.	<ul style="list-style-type: none">● Identifier les processus cruciaux 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.● Identifier les processus cruciaux dans lesquels les chefs d'équipe, les managers et les superviseurs peuvent avoir besoin de soutien dans leur position et dans la gestion d'une équipe à distance.	<ul style="list-style-type: none">●
MODULE 5	<ul style="list-style-type: none">● Identifier les moyens par lesquels les professionnels des RH peuvent aider les chefs d'équipe, les managers et les superviseurs, en fonction de leurs besoins de soutien dans leur fonction et de leur capacité à gérer une équipe à distance afin d'accroître la productivité.	<ul style="list-style-type: none">●	<ul style="list-style-type: none">● Appliquer diverses techniques et interventions dans les équipes de travail en ligne pour créer et entretenir un environnement de travail sain, efficace et sûr.



MODULE 6	<ul style="list-style-type: none">• Comprendre l'importance du bien-être dans le télétravail• Comprendre la gestion de la santé et de la sécurité dans le cadre du télétravail• Comprendre le rôle des professionnels des ressources humaines dans le télétravail• Expliquer comment avoir une équipe virtuelle résiliente	<ul style="list-style-type: none">• Apprendre à être un professionnel des ressources humaines efficace dans le contexte du télétravail• Apprendre à garantir la santé, le bien-être et la résilience• Apprendre à renforcer l'esprit d'équipe	<ul style="list-style-type: none">• Aider les employés à être les travailleurs en ligne les plus efficaces• Créer un environnement de travail en ligne pertinent• Veiller à la santé, au bien-être et à la sécurité des employés• Assurer la productivité de l'équipe virtuelle.
-----------------	---	---	---

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 la prise en charge des 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'assistance, 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, la gestion des avantages sociaux et de la rémunération, l'éducation, la formation et le développement, l'élaboration et la mise en conformité de la politique des ressources humaines, ainsi que la sécurité sur le lieu de travail. Ce module est consacré à une vue d'ensemble du rôle que jouent les professionnels des ressources humaines dans chacun de ces processus pour soutenir les télétravailleurs.

Objectifs du module

- Fournir une vue d'ensemble des différents rôles des professionnels des RH dans le soutien aux employés, aux managers et à l'ensemble de l'organisation dans la mise en place de processus de travail qui soutiennent l'e-travail.
- Identification des besoins des employés en matière de soutien au travail en ligne et aux formes hybrides de travail
- Vue d'ensemble des processus de travail de l'employeur à modifier/améliorer/rétablir pour soutenir l'e-travail



Résultats d'apprentissage du module

	Connaissances	Compétences	Compétences
MODULE 1	<ul style="list-style-type: none">• 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.• Connaître et comprendre le rôle important des professionnels des ressources humaines dans l'environnement du télétravail	<ul style="list-style-type: none">• Différencier les différentes solutions de processus de travail pour les différentes situations des différents employés ou des différentes organisations en fonction de leurs caractéristiques.• Identifier les compétences et aptitudes essentielles des télétravailleurs	<ul style="list-style-type: none">• Énumérer les différents rôles des professionnels des RH dans le soutien à l'e-travail

Contenu du module

Le travail à distance et les modèles de travail hybrides gagnent en popularité après 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.

Dans les modèles de télétravail, de travail à distance et de travail hybride, les départements des ressources humaines (RH) s'efforcent avant tout de veiller à ce que la prise en charge des employés par l'entreprise reste au moins comparable aux modèles de travail en personne, à ce que les employés se sentent engagés et connectés et à ce qu'ils bénéficient de l'assistance, du soutien, de la formation, de la gestion et de la rémunération dont ils ont besoin.

Les départements des ressources humaines ont plusieurs rôles principaux dans toute entreprise, car ils gèrent l'actif le plus précieux de l'entreprise : les personnes/les employés. Les départements des ressources humaines varient en taille et en répartition des tâches, mais en règle générale, les départements de gestion des ressources humaines se concentrent sur cinq points principaux :



- 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 niveau d'ajustement nécessaire dans tous ces domaines en relation avec le télétravail ou le travail à distance varie selon que l'organisation opte pour le travail en ligne dans son intégralité ou pour des systèmes hybrides de travail à distance, selon que tous les employés sont employés à distance ou selon le degré de flexibilité de l'employeur dans l'organisation de ses processus de travail à distance (par exemple, une entreprise de production industrielle peut être très limitée dans ce domaine en raison de la nécessité pour une grande partie de ses employés d'être présents sur le site quotidiennement, tandis qu'une entreprise de solutions informatiques peut être en mesure d'opter pour le travail en ligne seul sans qu'aucun des employés ne soit présent sur le site). L'une des bases sur lesquelles ces processus sont adaptés est également la gestion des employés par les professionnels des ressources humaines par le biais de l'e-travail, ainsi que l'aide apportée par les ressources humaines aux e-travailleurs et aux e-managers pour qu'ils gèrent efficacement leur travail à distance.

Gardez à l'esprit que le travail à distance peut être (plus) efficace s'il est mis en pratique correctement et avec soin - mais cela ne signifie pas que le travail à distance est la meilleure solution pour chaque situation de chaque employé ou de chaque organisation. La satisfaction des besoins de l'organisation et des employés doit être au premier plan des décisions et des plans d'action des RH dans tous leurs processus, y compris en ce qui concerne le travail à distance. Il convient également de garder à l'esprit

Alors qu'un certain nombre d'entreprises n'emploient encore que des travailleurs au bureau et qu'un nombre croissant d'entreprises entièrement à distance, il y a également un nombre croissant d'entreprises qui emploient les deux types de personnel, ou du personnel dans diverses combinaisons de travail à distance. Cela influence bien sûr les efforts des professionnels des ressources humaines, car chacun de ces types d'entreprises a des besoins spécifiques dans ses processus organisationnels.

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, diversifié et étendu.

GESTION DES TALENTS

La "gestion des talents" est un terme générique qui recouvre plusieurs domaines distincts de la gestion des ressources humaines, traitant tous 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 RH 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 comprend 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 tous être adaptés aux différences générationnelles, aux tendances économiques et sociologiques, ainsi qu'aux nouvelles tendances dans le monde du travail, afin de permettre un avantage concurrentiel. L'une de ces tendances qui semble persister, surtout après la conférence COVID-19, est le travail à domicile, l'e-travail et le travail à distance. Pour que l'attraction des talents par les RH soit significative, une vision claire des politiques, des processus, des souhaits et des besoins en matière de télétravail, d'e-travail et de travail à distance doit être établie, en tenant compte des spécificités de l'environnement de travail et des processus de l'organisation. Les RH peuvent aider l'organisation à élaborer ces politiques en collaboration avec les cadres supérieurs, la direction et les superviseurs, ainsi qu'avec tous les autres employés - nous reviendrons plus loin sur ce sujet dans la partie de ce processus consacrée à l'élaboration des politiques et à la conformité.

Toutefois, il convient de noter ici que, sur la base de ces politiques, les professionnels des ressources humaines doivent établir une vision claire des attentes de l'organisation à l'égard de tout travailleur travaillant à distance (ou de manière hybride), afin de connaître les qualités et les caractéristiques des personnes qu'ils recherchent lorsqu'ils tentent de recruter des talents. Le travail en ligne est généralement préféré par les jeunes employés, mais ce n'est pas le critère que les RH devraient rechercher. Au contraire, les RH doivent garder à l'esprit certaines caractéristiques et compétences dès le début de l'acquisition des employés - l'ensemble des processus d'embauche - pour s'assurer qu'ils choisissent un employé



qui travaillera bien dans un environnement de travail à distance ou hybride. Ces caractéristiques et compétences sont les suivantes

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

La communication dans le cadre du télétravail est très différente de celle du bureau, c'est pourquoi toute personne qui travaille à distance doit être capable de rester en communication constante, appropriée, efficace et efficiente avec ses collègues, ses partenaires commerciaux, ses clients et toutes les autres parties prenantes potentielles par le biais de courriers électroniques, de la messagerie instantanée, de la vidéoconférence ou de tout autre moyen de communication utilisé par l'organisation. L'employé doit également accomplir ses tâches en s'appuyant sur les efforts de ses collègues et coéquipiers et en les complétant, contribuant ainsi efficacement à répondre aux besoins de l'organisation.

- **Indépendance**

Bien que cela puisse sembler en opposition avec l'ensemble de compétences mentionné précédemment, c'est en fait un complément. Un e-travailleur doit être capable de travailler seul, de rester motivé et productif tout au long de sa journée et de sa semaine de travail, sans contrôle ni limites externes (par exemple, la présence d'un patron ou d'un superviseur tout au long du processus). Il doit également être satisfait 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 peu de directives**

Étant donné que les travailleurs à distance ont généralement moins de contacts immédiats avec leurs collègues, superviseurs et directeurs, ils doivent avoir une vision très claire de leur rôle au sein de l'organisation - des buts et objectifs spécifiques qu'ils doivent poursuivre. Ils doivent savoir exactement ce qu'il faut faire et comment 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 le temps libre et le temps de travail est souvent l'une des raisons qui poussent les individus à travailler à distance, à établir leurs propres horaires ou à s'adapter autant que possible à leur vie et à leurs besoins personnels, cela signifie également qu'un e-travailleur efficace doit être capable de gérer correctement son temps lorsqu'il travaille. Cela signifie qu'il



doit être disponible quand il le faut collaborer avec d'autres personnes et leur 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 leurs collègues ou leurs clients à tout moment et ont fait du travail à distance une possibilité viable pour un grand nombre de postes. Certains employeurs ont même fermé leurs bureaux traditionnels pour gérer leur entreprise à distance ou dans des espaces de coworking qui accueillent leurs employés qui travaillent en grande partie en ligne. Il faut être suffisamment compétent sur le plan technologique pour utiliser les bonnes solutions et les bons outils de travail.

La capacité à acquérir de nouvelles compétences technologiques, à s'adapter à de nouveaux programmes, applications et outils, est donc d'une importance vitale.

- **Curiosité, débrouillardise, curiosité**

Un environnement de bureau offre généralement aux employés diverses commodités ; cependant, les télétravailleurs n'ont pas accès à ces commodités (du moins pas à un moment donné du temps de travail). Il s'agit notamment des commodités opérationnelles et technologiques, ainsi que des avantages sociaux dont bénéficient les employés dans un lieu de travail centralisé (par exemple, les conversations officieuses avec des collègues de différents départements). Les télétravailleurs doivent donc être proactifs et aller à la rencontre de collègues avec lesquels ils ne travaillent pas directement, afin de se familiariser avec eux et leur travail. Ils doivent également être capables de comprendre comment être efficaces dans leur travail dans leur propre environnement, tout en recherchant et 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.

- **Concentré**

La motivation et la concentration pour travailler dans un espace centralisé traditionnel 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 que l'environnement domestique d'un e-travailleur peut comporter). Ceci étant dit,



les espaces de travail traditionnels ont leur propre part de distractions qui doivent être gérées.

- **Passion pour la vision de votre entreprise** - et pas seulement pour les conditions de travail (e-work)

La flexibilité du travail en ligne ou du travail à distance peut être très attrayante pour certaines personnes - des avantages tels que l'absence de déplacements, la flexibilité des horaires, une meilleure qualité de vie, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, pour n'en citer que quelques-uns, peuvent être des incitations puissantes pour les candidats à postuler à un poste qui propose le travail en ligne ou des variantes hybrides du travail à distance. Bien qu'il s'agisse d'un excellent avantage pour les employés, le fait d'aimer l'idée de travailler à domicile n'est pas suffisant pour qu'un candidat soit éligible à un poste donné. 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 aidera à atteindre les objectifs de votre entreprise apportera une contribution unique à votre organisation.

Il convient de noter que ces compétences et caractéristiques, bien qu'essentielles à la réussite d'un e-travailleur, ne suffisent pas à en faire un bon employé - un candidat doit cocher les autres cases "indispensables" de la liste de contrôle du professionnel des ressources humaines afin d'être retenu.

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

Les RH, dans leur rôle de recruteurs, sont responsables de l'ensemble du processus d'embauche, y compris de la mise en place des offres d'emploi et des disponibilités, de la recherche de candidats par le biais de diverses formes de chasseurs de têtes, des médias sociaux, des salons de l'emploi, d'être les contacts de première ligne pour les candidatures, de la vérification des antécédents ou de la présélection des candidats,



de la sélection des candidats à différents niveaux, de la conduite des entretiens (initiaux), coordonner avec la personne responsable de la sélection finale du candidat et faciliter le processus d'embauche d'une personne, notamment en rédigeant des contrats, en collaborant à l'obtention de toutes les informations et preuves pertinentes et en veillant à ce que tout soit conforme à l'ensemble des lois, règlements, institutions et actes internes applicables.

Lors de l'embauche d'un travailleur pour un poste électronique ou une forme hybride de travail, les professionnels des ressources humaines peuvent s'adapter à une approche favorable au travailleur électronique dans tous ces processus - par exemple, en incluant des salons de l'emploi électroniques, en offrant divers moyens de candidature et de contact 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), en menant des entretiens et des tests électroniques, ...

Il convient de noter que la gestion des talents concerne également la planification et la gestion des effectifs, c'est-à-dire la planification de la succession et les efforts de fidélisation des employés. Ces professionnels supervisent, planifient et gèrent des situations telles que les démissions, les départs à la retraite, les résiliations de contrats, l'absentéisme ou le présentéisme des employés, les retombées sur la main-d'œuvre en cas de maladie ou de décès, etc. Les entreprises qui travaillent entièrement à distance ou qui ont l'intention d'augmenter le nombre de leurs employés qui travaillent à distance (ou toute version hybride du travail à distance) doivent également l'intégrer 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 le poste lui-même en termes de planification du travail et de processus de travail, et affectera tous les flux de travail des processus sur lesquels cet employé a une influence directe ou indirecte.

RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS

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 par tous les moyens possibles.



Ce soutien commence dès le début de l'emploi au sein de l'organisation (processus d'intégration) et se poursuit pendant toute la durée de l'emploi auprès de l'employeur, jusqu'à la fin de l'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 contribuent à l'étude et à la gestion de la satisfaction au travail, à l'engagement des employés, à la promotion et à l'intégration de la culture d'entreprise, ainsi qu'à la résolution des conflits sur le lieu de travail. Dans une entreprise dont la main-d'œuvre est syndiquée, les professionnels des ressources humaines travaillent également sur les relations de travail, notamment en négociant des conventions collectives, en créant des réponses managériales aux campagnes d'organisation syndicale et en interprétant les questions relatives aux contrats de travail.

La prise en charge des employés à distance est spécifique dans la mesure où certaines parties de ces processus, qui sont plus naturelles pour les travailleurs sur site en raison de l'immersion immédiate dans le climat organisationnel de l'entreprise, du contact direct avec les collègues des différents services et du soutien et de la supervision directs des responsables, sont plus difficiles à réaliser pour les travailleurs à distance. Cela signifie que les professionnels des ressources humaines doivent prendre conscience de cette lacune et soutenir des solutions numériques et conviviales pour les travailleurs en ligne.

Pour les processus d'intégration, cela signifie que les nouveaux employés doivent pouvoir interagir et communiquer avec d'autres employés dès que possible, et les aider à créer des liens avec d'autres employés. Les nouveaux employés à distance souffrent souvent du syndrome de l'imposteur, se sentent 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 individualisé 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 prévoir des moyens, des technologies et des méthodes permettant d'intégrer et d'initier leur développement professionnel et personnel dès le début de leur emploi.

Le processus d'intégration des télétravailleurs a également ses propres spécificités. Même si la technologie à distance ne permet pas une présence physique, les professionnels des ressources humaines et les chefs d'équipe devraient quand même opter pour une possibilité virtuelle aussi proche que possible du face-à-face, à savoir la vidéoconférence. Tous les participants à la réunion doivent être préparés à répondre



aux questions les plus courantes concernant la cessation d'emploi (par exemple, quand l'employé recevra-t-il son dernier salaire, quelles sont les conséquences pour son assurance maladie et son droit aux allocations de chômage, quelles sont les possibilités de collaborations futures ou de lettres de recommandation, ...). Une communication claire est essentielle et la réunion doit être suivie d'une présentation de tous les détails et des prochaines étapes. La phase suivante consiste à informer et à soutenir les membres restants de l'équipe, notamment en ce qui concerne les perturbations ou les changements potentiels dans leurs processus de travail, le transfert de responsabilités ou l'embauche d'un employé de remplacement. Selon les modalités de la cessation d'emploi, 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 télétravailleurs, ces entretiens peuvent être ciblés ou discutés plus en détail dans le contexte de 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 de gérer les avantages sociaux et la rémunération des employés. Il s'agit notamment de collaborer avec les principaux décideurs, le service financier et le service juridique afin d'établir et de réévaluer régulièrement la structure de rémunération mise en place par une organisation. Cela se fait généralement en recherchant et en évaluant les pratiques salariales 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, compétitive sur un marché donné et viable pour l'organisation elle-même. La fixation de la rémunération du travail à distance tient généralement compte de toutes les mêmes exigences lorsque

Les stratégies de rémunération des e-travailleurs sont similaires à celles des travailleurs traditionnels, c'est-à-dire un salaire compétitif, des avantages sociaux et des déductions fiscales avant et après impôt. Toutefois, les professionnels des ressources humaines peuvent aider l'entreprise à résoudre certains problèmes spécifiques aux e-travailleurs en matière de stratégies de rémunération.

Lors de l'examen des compensations, 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 travailleurs qui ne travaillent à distance qu'à temps partiel et qui sont censés être présents au bureau au moins en partie, ou si vous incluez l'option du travail à distance comme une partie seulement de la charge de travail d'un employé existant, ceux-ci seront généralement employés dans une zone géographique respectable de votre lieu de travail. En règle générale, dans ces cas, les entreprises choisissent (ou sont obligées par les lois locales/régionales/nationales) d'offrir une compensation pour l'utilisation de ses propres moyens, fonds et actifs pour le travail. Ceux-ci peuvent, selon la législation applicable, inclure tout ce qui concerne les fournitures de bureau, l'électricité, le chauffage, ... et s'étendre à l'utilisation de diverses formes de technologie. L'un des points essentiels à cet égard est l'octroi d'une compensation sous forme d'utilisation (par exemple, l'entreprise couvre les factures convenues fournies par l'employé), de taux fixe ou de somme forfaitaire (montant convenu par jour/mois de travail à distance) ou de toute autre combinaison viable pour l'organisation, les employés et les lois applicables.

La mise à disposition des technologies nécessaires 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 tous les cas, il convient de mettre en place un ensemble de règles claires concernant l'utilisation de la technologie (en particulier s'il s'agit d'appareils appartenant à l'entreprise), qui définissent la propriété, les conditions d'utilisation, les droits de propriété, les paramètres GDPR, etc.

Les problèmes potentiels liés à l'utilisation par un employé de son propre ordinateur portable peuvent être le manque de contrôle de cet appareil par l'employeur - y compris les menaces de cybersécurité, l'accès aux données et à la documentation, ainsi que la possibilité d'installer des programmes et des applications approuvés par l'entreprise. Du côté de l'employé, les problèmes potentiels peuvent concerner les coûts d'entretien de l'appareil en question, les questions de protection de la vie privée et les droits de propriété.

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. Ainsi, une limite claire est fixée : 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 contrôler et de conserver un registre de toutes les informations utilisées au sein de son organisation,



Il s'agit donc d'être en mesure d'identifier les menaces ou les risques potentiels et d'y répondre rapidement et de manière appropriée - notamment en matière de cybersécurité, de vol de données et de processus de contrôle du 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 co-crée des règles d'entreprise sur l'utilisation des appareils ; fournir aux employés le cadre approprié, dispenser des formations adéquates pour garantir le respect des règles de l'entreprise, et offrir une compensation adaptée.

Une toute autre série de questions peut se poser lorsqu'il s'agit de déterminer la rémunération des travailleurs à distance, en particulier si ces derniers sont basés quelque part en dehors de la zone géographique habituelle de l'organisation. Les questions qui peuvent se poser sont les suivantes : le salaire d'un tel employé doit-il dépendre du lieu ou être indépendant (c'est-à-dire ajusté aux salaires locaux), s'agit-il d'un poste à temps plein ou à temps partiel, d'un travail indépendant, d'un contrat à durée déterminée, d'un projet ou de tout autre type d'emploi ; comment fonctionne la paie et que comprend un salaire lorsque l'on embauche en dehors de son pays, quel type de taux de rémunération doit s'appliquer (taux nationaux, taux étrangers, taux locaux), etc. Les RH peuvent contribuer à l'élaboration d'une stratégie globale de rémunération équitable qui permettra de rémunérer équitablement les travailleurs, de les satisfaire et de les motiver, tout en respectant la vision (et le budget) de l'entreprise. La clé pour les professionnels des ressources humaines (et pour les entreprises elles-mêmes) est d'être créatifs, flexibles et de continuer à essayer de trouver la meilleure solution.

ÉLABORATION ET RESPECT DE LA POLITIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

La conformité juridique et réglementaire est une composante essentielle de tout service de 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 sont chargés de transmettre ces lois aux employés.



Le droit du travail est très complexe, en constante évolution et adapté, mais il n'a pas encore été adapté aux différents types de travail en ligne et de travail à distance que les organisations ont vu se développer, en particulier après la pandémie de COVID-19.

Certaines entreprises ont opté pour des définitions très claires de l'e-travail, en s'appuyant sur les cadres juridiques existants et en les détaillant. Il s'agit généralement d'actes et de lignes directrices internes à l'entreprise, qui devraient tous faire partie de la politique 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 transmettre à tous les employés - aux nouveaux employés par le biais d'une collaboration dans le cadre du processus d'intégration, et aux employés existants par le biais de tous les moyens de communication possibles au sein de l'entreprise. Pour en savoir plus, consultez les rubriques Éducation, formation et développement, ainsi que Relations avec les salariés.

LA SÉCURITÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Différents types de lois, d'actes, de règles et de règlements à différents niveaux de la législation (international [par exemple, UE], national, régional, local, syndical ou au sein de l'entreprise) obligent les employeurs à fournir un environnement de travail sûr à leurs travailleurs. Pour les professionnels des ressources humaines, il est important de développer et de soutenir la formation à la sécurité, de tenir différents 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 liés à la fois à l'élaboration des politiques et à la conformité, ainsi qu'aux avantages et rémunérations des employés, à l'éducation, à la formation et au développement, les professionnels des ressources humaines collaborent avec tous les niveaux d'employés pour gérer et assurer un environnement de travail sûr.

Le travail à distance comporte son lot de risques et de dangers pour l'employé 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 de garder à l'esprit les employés qui travaillent à la fois à distance et au bureau.

Les professionnels des ressources humaines doivent donc être chargés de mettre en place une politique de santé et de sécurité pour le travail à distance, qui doit être claire quant aux attentes en matière de précautions et de procédures de sécurité, tout en



étant suffisamment souple pour ne pas devenir une source de tensions inutiles, tant pour l'employeur que pour l'employé. L'objectif est de fournir des lignes directrices sur les pratiques de sécurité que les employés doivent respecter, sans pour autant exiger l'impossible. L'important est de fixer des limites et des attentes claires afin que chacun connaisse ses droits et ses obligations. L'une de ces questions, par exemple, est le signalement des blessures - les accidents du travail à distance ne sont souvent pas signalés parce que les employés peuvent ne pas se rendre compte qu'ils ont été blessés ou ne pas savoir comment, qui et s'ils doivent signaler la blessure à leur employeur.

La sécurité sur le lieu de travail peut être gérée et formée de différentes manières pour les travailleurs à distance. Comme il s'agit d'une question importante, il est important d'inclure une formation à la politique de sécurité sur le lieu de travail dès l'entrée d'un employé dans le processus de travail de l'organisation - les professionnels des RH peuvent le faire en préparant un cours d'intégration prêt à être étudié par l'employé avant qu'il ne commence à travailler. Bien entendu, il ne suffit pas de former les nouveaux arrivants ou ceux qui passent d'un mode de travail à un autre (par exemple du travail au bureau au travail hybride) : les employés doivent suivre régulièrement des cours de recyclage sur la politique de sécurité. Des suivis périodiques permettront de s'assurer qu'ils comprennent parfaitement les politiques et procédures de sécurité de l'entreprise, y compris tous les changements potentiels dus, par exemple, à la mise en place d'une nouvelle technologie. En outre, les formations doivent être spécifiques à chaque poste. Les formations à la politique de sécurité doivent inclure (au moins) la sécurité physique sur le lieu de travail (même si ce lieu de travail 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 qui travaillent à domicile peuvent être confrontés à divers risques potentiels, notamment en matière d'ergonomie, de risques électriques, de déversements de produits chimiques, de risques d'incendie, ... ou même de mauvaise qualité de l'air et de problèmes de réglage de la température ambiante.

Parmi les problèmes courants à prendre en compte, citons : l'aménagement de l'espace de travail et l'environnement de travail, le confort de la chaise, un bon soutien du dos, la configuration de l'ordinateur, un éclairage suffisant de l'environnement, la luminosité de l'écran, l'air conditionné, les ventilateurs en mouvement, une posture et un positionnement appropriés, 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. Par conséquent, les professionnels des RH leur proposent un éventail de programmes éducatifs, 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 fréquente chez les Millennials, les employés de tous âges considèrent le recyclage et l'amélioration des compétences comme une partie importante de leur expérience professionnelle, et c'est souvent l'un des facteurs décisifs lorsqu'ils envisagent de nouvelles opportunités ou offres d'emploi.

Pour créer et maintenir une culture de l'apprentissage au sein d'une organisation, les professionnels des ressources humaines doivent impliquer tous les niveaux de l'organisation. En impliquant activement tous les niveaux de l'organisation,

Outre l'implication de l'ensemble de l'organisation, les professionnels des RH s'assurent également du soutien des cadres supérieurs et des décideurs qui comprennent leur point de vue et qui les aideront à expliquer au reste des employés pourquoi l'apprentissage est une valeur essentielle de l'organisation ; ils s'assurent que les cadres et les superviseurs transmettent ce message à leurs équipes et qu'ils suppriment les obstacles à l'apprentissage liés au processus de travail, par exemple en veillant à ce que les membres de l'équipe disposent de suffisamment de temps dans leur emploi du temps pour participer à des programmes d'apprentissage, de développement et de formation, ainsi qu'en augmentant l'engagement des employés dans les programmes de formation, d'éducation et de développement en impliquant les employés dans leurs propres décisions en matière d'apprentissage.

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



L'étape suivante consiste, pour l'entreprise, à trouver des possibilités d'intégrer le changement dans les domaines identifiés comme nécessitant une amélioration - les lacunes identifiées en matière d'aptitudes et 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, afin de 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 de vastes changements), spécifiques et bien définis (quel est exactement le changement 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 mise en œuvre de ces objectifs - des formations qui conduisent à l'élévation du niveau de compétence des employés. Le plan de mise en œuvre définit les résultats requis, la (les) personne(s) responsable(s) de ces résultats, les actions permettant d'atteindre les objectifs souhaités, une définition claire du budget, des rôles et des mesures qui seront mises en œuvre dans les processus organisationnels, et définit un système de contrôle, de suivi et d'évaluation. Ce système comprend des méthodes d'évaluation ainsi qu'un calendrier complet pour la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation. En particulier pour les télétravailleurs, 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 prend en considération les caractéristiques spécifiques du télétravailleur et les processus utilisés.

Pour les employés qui résident dans différents pays ou fuseaux horaires, 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 officielle d'un programme de formation/éducation peut être bénéfique, mais il présente également certains risques auxquels les professionnels des ressources humaines doivent s'attaquer - tels que la perte de motivation des employés à participer activement au cours du programme en comptant sur l'accessibilité du programme en dehors du calendrier officiel de la formation.

La flexibilité est toujours cruciale, mais il vaut la peine d'avoir un plan de motivation des apprenants, de suivi et d'évaluation des 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 d'engagement des classes virtuelles ou en intégrant la technologie d'apprentissage à d'autres logiciels, programmes et technologies d'engagement d'équipes à distance.

Documents et fiches d'activité



Activité 1

Pour chacun des processus RH, identifiez les défis, les risques ou les échecs que votre organisation pourrait rencontrer, puis écrivez comment vous pourriez contribuer à un changement positif.

<i>Rôle/processus RH</i>	<i>Quel est, selon vous, le défi le plus important ou le plus crucial, le risque ou l'échec potentiel 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</i>		



<i>ressources humaines</i>		
<i>Sécurité sur le lieu de travail</i>		



Activité 2

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

Par ailleurs, étant donné qu'il s'agit également des compétences et des capacités 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 compétences de vos employés actuels.

Compétences et aptitudes	Suggestions pour la sélection des candidats/ le renforcement des capacités des employés existants
Compétences en matière de communication et de collaboration	
Indépendance	
Capacité à travailler avec peu de directives	
Compétences en matière de gestion du temps	
Compétences technologiques	



Curiosité, débrouillardise, curiosité	
Focus	
Passion pour la vision de votre entreprise	



Lectures conseillées

- [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](#)