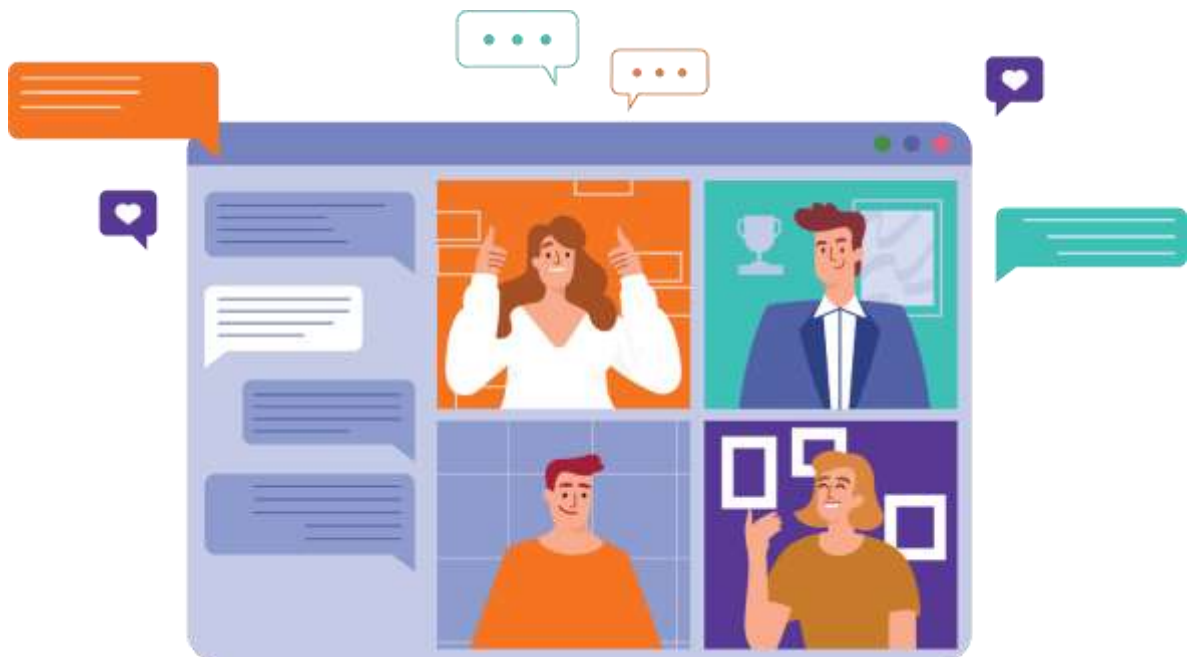




Cours de formation continue pour les professionnels de l'EFP

Professionnels des ressources humaines

Module 6





Module 6 - Conseils pour la santé, la résilience et le bien-être en télétravail

Bref aperçu du module

Objectifs du module

Résultats d'apprentissage du module

Contenu du module

Bibliographie



Module 6 - Conseils pour la santé, la résilience et le bien-être en télétravail

Bref aperçu du module

Le télétravail n'est pas une option. Pour garantir la productivité, la performance et l'engagement de ses employés, l'organisation (gestion des ressources humaines et leadership) doit soutenir ses employés pour assurer 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 l'évolution.

Ce module propose des conseils pour vous aider à garantir la santé, la résilience et le bien-être de vos employés. Le module contient des activités X qui vous permettront de réfléchir aux conseils et de les contextualiser. Vous aurez également accès à plusieurs outils à utiliser dans votre vie quotidienne.

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 RH dans le soutien à vos employés
- Faire une analyse critique de ses pratiques

Résultats d'apprentissage du module

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



MODULE #	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Compétences
	<ul style="list-style-type: none">• Expliquer comment avoir une équipe virtuelle résiliente		<ul style="list-style-type: none">• Assurer la productivité de l'équipe virtuelle.

Contenu du module

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



Activité 1 : *Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est utile d'examiner la situation dans 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 (l'employeur et l'équipe des ressources humaines) doit veiller à la santé et à la sécurité de ses employés. Pour ce faire, il est important que le télétravail soit organisé et que tous les défis qu'il implique soient pris en compte. Le rôle de l'équipe RH est important ici, car elle soutient la mise en œuvre de bonnes pratiques afin que le télétravail soit une source de bien-être et de qualité de vie au travail pour les employés.

Le télétravail s'est développé ces dernières années, suite à la crise sanitaire de Covid, et a donné lieu à de nombreuses bonnes pratiques pour vous permettre de respecter vos obligations en matière de santé et de sécurité au travail.

Voici quelques conseils à prendre en compte pour renforcer la santé, le bien-être et la résilience de vos équipes virtuelles.

1. Adaptation

Le télétravail délocalise les bureaux, généralement au domicile des salariés. Cependant, si les employés ont tous des conditions de travail similaires dans les locaux de l'entreprise, cette égalité n'est pas vraie lorsque tout le monde travaille à domicile. Les conditions ne sont pas les mêmes pour tous les employés, certains aspects doivent être pris en compte tels que le bruit, l'espace, la lumière, etc. Chaque environnement est unique et il est important de prendre en compte les besoins spécifiques de chaque employé.

Chaque environnement est unique, et il est préférable de discuter avec chacun de sa situation et de sa vie quotidienne, pour proposer les solutions les plus appropriées, et ainsi atteindre une certaine équité ou au moins garantir des conditions de travail optimales.

Bonnes pratiques :

- effectuer une période d'essai et recueillir des informations en retour afin de procéder à des ajustements 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 et au sein de vos employés est importante. Elle permet de maintenir le lien entre les salariés et la direction, de partager des informations mais aussi de permettre à chacun de s'exprimer et de s'impliquer dans 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 accompagner leurs équipes pour qu'elles continuent à communiquer entre elles, voire plus. Malgré la distance, les ressources humaines et les managers doivent veiller à ce que les salariés gardent à l'esprit les valeurs et la culture de l'entreprise. La cohésion de l'équipe doit également être maintenue pour éviter un sentiment d'isolement.



Initiatives pour maintenir le lien au sein des équipes à distance :

- Planifiez des réunions d'équipe régulières et respectez-les pour renforcer l'esprit d'équipe. Il est important d'encourager une communication régulière entre les employés afin de ne pas perdre leur motivation.
- Proposer des entretiens individuels pour permettre à chaque salarié de faire le point sur sa situation et de s'exprimer.
- Restez ouvert aux demandes des employés et veillez à ce 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 pour eux d'être distraits, 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 correctement 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 rapide.

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 est en télétravail.



Bonnes pratiques à adopter :

- sensibiliser au droit à la déconnexion et définir les horaires de travail
- Les responsables peuvent établir un programme pour la semaine à venir avec chaque individu s'il a des difficultés à s'organiser et à quitter son travail ;
- invitez les employés à ranger leur matériel de travail à la fin de la journée, surtout s'ils ne disposent pas d'une pièce réservée à cet effet chez eux ;
- donner le bon exemple en se déconnectant à une heure raisonnable, en ne téléphonant pas, en n'envoyant pas de courrier électronique ou en ne discutant pas en dehors des créneaux horaires fixés ;
- couper 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 sportives et à avoir une alimentation saine. 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.

Par ailleurs, pour préserver le bien-être de vos salariés en télétravail, commencez par les sensibiliser à la question de l'ergonomie du poste de travail. Le positionnement du bureau, l'importance de la lumière et la nécessité d'une chaise confortable sont autant de conseils qui les aideront à travailler confortablement. Passer de longues heures sur 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 des claviers externes, ainsi que des supports inclinés pour plus de confort.

En veillant à ce que les postes de travail soient conçus de manière ergonomique, on réduit la fatigue des employés et on accroît leur motivation et leur productivité.



5. Santé et bien-être psychologique

Prendre des nouvelles et faire preuve de compassion. Prendre des nouvelles, c'est favoriser la confiance et la connexion interpersonnelles. Le travail à distance manque d'opportunités de connexion spontanée et de coaching. Il faut les créer. Alors que les prises de contact étaient populaires dans les premiers jours de la pandémie, elles ont perdu de leur importance et de leur fréquence au fil du temps, les cadres se sentant épuisés par la décharge émotionnelle qu'elles provoquent. Cependant, les prises de contact sont nécessaires dans un environnement de travail à distance, car la plupart des employés considèrent leurs supérieurs immédiats comme le lien le plus important qu'ils ont avec leur organisation.

Les managers, qu'ils le veuillent ou non, doivent souvent apporter les premiers secours émotionnels aux employés en détresse. Les managers peu compétents finissent souvent par faire passer les check-ins pour des check-ups, donnant ainsi aux employés l'impression d'être surveillés.

D'autres ne font jamais preuve d'empathie et de compassion et s'aliènent l'équipe. Plus sinistre encore 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, conformément à la nouvelle politique de flexibilité de l'entreprise. Je lui ai alors demandé franchement : "D'accord, je vais prendre mon congé, mais pourriez-vous me laisser un peu de répit pour la date limite que je suis censé respecter ? Il m'a suggéré maladroitement que je pouvais encore profiter de mon vendredi après-midi à condition que je respecte le délai fixé pour le lundi matin suivant". C'est ce que j'appelle une fausse flexibilité.

De nombreux participants ont apprécié la capacité de leurs managers à entrer en contact avec eux. Un texte envoyé au hasard tard dans la soirée, disant "Je pense à toi et je suis reconnaissant que tu fasses partie de mon équipe", a beaucoup plus contribué à la confiance que n'importe quel programme formel. De même, les employés se sont montrés lassés des plaisirs forcés - comme le bingo du jeudi soir - tout en appréciant que l'on commence les réunions formelles en soulignant les réalisations personnelles ou l'anniversaire de l'un d'entre eux. 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 un contexte de télétravail implique la définition d'un mécanisme d'alerte en cas de conflit potentiel et d'un mode spécifique de résolution



des conflits en ligne. Les tensions sont simplement moins visibles et de nature différente. Comment éviter l'escalade et dédramatiser la tension dans une période où les interactions sociales sont limitées ?



Conseils :

- Prévenir les conflits potentiels à distance : Cela signifie que les managers et les professionnels des ressources humaines doivent développer leur capacité à analyser en permanence les vulnérabilités et les obstacles et à s'en rendre compte instantanément ;
- 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 extra-professionnelles à distance (apéritif virtuel, blind test, etc.)...



Activité 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 semble pas satisfaisante. Les informations ne sont pas partagées à temps et cela commence 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 place pour renforcer la communication interne et améliorer l'esprit d'équipe ?



Définir une méthode de communication interne qui permette un meilleur échange d'informations, comme la mise en place d'une newsletter hebdomadaire qui reprendrait toutes les informations essentielles 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.
- Organiser une activité de team building pour renforcer la communication entre les employés, apaiser les tensions et renforcer l'esprit d'équipe. Par exemple, un time's up en ligne via zoom ou le jeu de l'île déserte en ligne.
- Proposez une activité hors pression comme un apéritif en ligne ou un moment de détente avec des animaux domestiques.



Bibliographie

Anderson, D. (s.d.). *The Qualities of a Successful Remote Employee (Les qualités d'un employé à distance qui réussit)*. 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 (Pourquoi vous ne devriez jamais autoriser les ordinateurs portables personnels pour l'entreprise)*. Absolute Technology Solutions. <https://www.getabsolute.com/blog/why-you-should-never-allow-personal-laptops-for-business/>

Boquen, A. (2022, 23 août). *Le guide de l'employeur pour la rémunération du travail à distance*. Horizons. <https://nhglobalpartners.com/remote-work-compensation/>

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

Boyarsky, K. (s.d.). 7 Remote Employee Onboarding Tips and Checklist for Your Next New Hire. *OwlLabs*. <https://resources.owlabs.com/blog/remote-employee-onboarding>

Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. et De Sio, S. (2021). Santé et télétravail : New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2). <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>

Contreras, F., Baykal, E. et Abid, G. (2020). E-Leadership et télétravail à l'époque de COVID-19 et au-delà : What We Know and Where Do We Go. *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 Build A Learning & Development Culture in a Remote Workplace (10 étapes pour créer une culture de l'apprentissage et du développement dans un lieu de travail éloigné). *Cooleaf*. <https://www.cooleaf.com/blog/10-steps-to-build-a-learning-development-culture-in-a-remote-workplace>



Günther, N., Hauff, S. et Gubernator, P. (2022). Le rôle conjoint de la GRH et du leadership pour le bien-être des télétravailleurs : An analysis during the COVID-19 pandemic. *Allemand*

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

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

Hedges, K. (2019, July 02) Making Sure Your Stress Isn't Contagious (S'assurer que votre stress n'est pas contagieux). *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 : A systematic review. *Work.* (2020). PubMed
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32925139/>

Montreuil S, Lippel K. (2003), Télétravail et santé au travail : étude empirique québécoise et implications réglementaires. *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 Essential Qualities Of Successful Remote Employees. *Forbes.*
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/09/08/13-essential-qualities-of-successful-remote-employees/?sh=586132ab777b>

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



Paycor. (s.d.). Les 5 principaux rôles des RH. *Paycor*. <https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/>

Peek, S. (2022, 12 août). La technologie de la communication et l'inclusion 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 évolue - que doivent savoir les employeurs ? - (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.knowledgecity.com/blog/the-complete-guide-to-safety-training-for-remote-employees/>

Le travail de demain : assurer l'apprentissage et la formation des travailleurs tout au long de la vie. (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 et travailleurs de bureau : Attentes et mode de travail. *Perspicace*. <https://www.insightful.io/blog/remote-workers-vs-office-staff-performance-expectations>

Werf, I. van der (2022, 30 octobre). Comment intégrer un employé à distance : A Step-by-Step Guide. *Omnipresent*. <https://www.omnipresent.com/articles/how-to-offboard-an-employee-remotely>