

Comment concilier efficacement
télétravail, efficacité du travail et gestion
d'équipe?

Isabelle Choquet
Maître-assistant ICHEC
Prof. invitée Université de Metz
Membre du CA de la
Belgian Teleworking Association

Notre approche



Table des matières

1. Introduction

2. Avant l'implémentation

3. Pendant la période de télétravail

4. Après



1. introduction



Le défi d 'aujourd'hui :

Trouver un équilibre entre

- ▢ **La flexibilité du travail**
- ▢ **La sécurité des travailleurs**
- ▢ **Un management efficace**



Nouveau monde du travail

- Une vision selon laquelle les développements récents de la technologie servent de **stimulateurs** pour une meilleure organisation et gestion de la connaissance. C'est un **renouvellement du lieu de travail** physique, de la structure et culture organisationnelles, du style de management et surtout, **de la mentalité** du travailleur et de son gestionnaire.





UN TRAVAILLEUR SUR SIX TELETRAVAILLE UN JOUR SEMAINE CHEZ LUI (étude Jobat 2011)



Enquête Kluwer 2012

- La moitié des répondants considèrent le Nouveau Monde du Travail comme « l'avenir du travail » et en apprécient surtout la flexibilité.
- Ils sont néanmoins 54 % à estimer que leur organisation n'est pas encore prête pour le Nouveau Monde du Travail.
- Un professionnel sur trois travaille aussi en dehors des heures de bureau; seule une minorité travaille toujours au bureau.
- Huit professionnels sur dix s'attendent à un meilleur équilibre travail/vie privée avec le Nouveau Monde du Travail.



**Les potentialités et les risques
sont connus,
Mais beaucoup reste à faire...**



LE TELEMAGEMENT

- **Comment gérer:**
- **humainement et avec efficacité**
- **pour les travailleurs**
- **ET**
- **l'entreprise un projet de télétravail?**



- La **CONFIANCE** est la clé
- L'essentiel c'est l'**AUTONOMIE**.
- Attention : pas donner le même degré de responsabilité à tous les travailleurs...



- **La méthodologie:**
 - **Un projet pilote**
 - **Une formation préalable des travailleurs et des managers**
 - **Un accompagnement**
 - **Un suivi**
 - **Un debriefing**
 - **Une implémentation à plus grande échelle**



- **La démarche doit rencontrer la satisfaction:**
 - **Des travailleurs**
 - **Des managers**
 - **De l'entreprise**
 - **Des clients**



Avantages et inconvénients pour les entreprises

- Efficacité :
 - moins de stress lié au transport
 - Équilibre vie professionnelle
- Economies
 - Locaux
 - Mais IT Performante
- Fidélisation
 - Volontariat
 - Mise « au vert »
- Flexibilité
 - Grève des transports
 - Déplacements à l'étranger
- Partage
 - Amélioration des processus
 - Formalisation



LE TELEMAGEMENT

Avantages et inconvénients pour les entreprises

- Juridique
- Cohésion de l'équipe
- Equipement IT du travailleur
- Sécurité informatique
- Accès à des ressources off line
- Isolement
- Ne convient pas à tout le monde





- Consensus général
- Moins d'absentéisme
- Amélioration de la productivité

- **Comment préparer une entreprise au télétravail?**
- **Quelle est sa stratégie?**
- **Quel est son type de management?**
- **Quelle est sa culture d'entreprise?**



2. Avant l'implémentation

2.1 stratégie

2.2 culture d'entreprise

2.3 style de management

2.4 freins

2.5 choix

2.6 le télémanager

2.7 le télétravailleur

2.8. sélection des télémanagers

2.9. sélection des télétravailleurs

2.10. préparation du Télétravail

2.11. aspects juridiques

2.12. quelques questions juridiques



□ 2.1 Stratégie

La détermination des orientations à long terme de l'entreprise et l'adoption des actions consécutives, y compris l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Chandler



- Stratégie :
 - Simple
 - Compréhensible
 - Utilisée au quotidien
 - But à atteindre
 - Long terme (3 à 4 ans)



- ▣ Conte zen
- ▣ Les marchands et le radeau



□ 2.2. Culture d'entreprise



□ 2.3. Style de management

- Démocratique – autoritaire
- Centralisé – décentralisé
- Clair – obscur
- Participatif – dictatorial

□ Le télétravail ne changera rien!



□ 2.4. Freins

- Avant la mise en place : il faut être conscient des freins potentiels:
 - Perte de statut
 - Perte de contrôle
 - Résistance au changement
 - Manque de connaissance IT



- **2.5. Choix:**
 - **Sélection des postes et des fonctions**
 - **Sélection des télétravailleurs et des télémanagers**
 - **Mission d'information**
 - **Aspects juridiques**
 - **Critères de performances**



2.6. Le Télétravailleur

- **Choix des postes**
- **Volontariat**
- **Ce n'est pas possible pour tous**
- **Compétence IT**
- **Expérience préalable**
- **Capacité et personnalité apte à télétravailler**



- **2.7. Télémanager**
 - **Compétences IT nécessaires**
 - **« le manager a rarement appris à manager en terme de résultats, il préfère la supervision » (Gordon)**
 - **Capacité à évaluer sur la base d'objectif à atteindre**
 - **Un télémanager n'est pas un « cybercop »**



- **2.8. sélection du Télémanager**
 - **Confiance envers les Télétravailleurs**
 - **Flexibilité**
 - **Communicateur**
 - **Coordinateur**
 - **Motivation**
 - **Expérience professionnelle**
 - **Pas d'a priori contre le télétravail**



- **2.8. sélection du Télémanager (suite)**
 - **Le manager devient un coach et une personne de confiance qui est en contact étroit avec son équipe.**
 - **Le manager doit trouver comment tirer le meilleur de chaque collaborateur.**



- **Préparation des pratiques du management adaptées au télétravail**
 - **Environnement et support de la direction**
 - **Évaluation des performances**
 - **Formation et coaching**
 - **Feed-back et réajustement**
 - **Choix des télétravailleurs**



- **2.9 Sélection des télétravailleurs**
 - Automotivation
 - Autodiscipline
 - Expérience IT
 - Compatibilité avec la fonction et son cadre de vie
 - Flexibilité
 - Emplacement du poste de travail



- **La procédure de sélection**
 - Débuter avec des volontaires
 - Effet « rond dans l'eau »
 - Vision réaliste du télétravail



- **2.10. Préparation du télétravail**
 - 2.10.1. Définition des critères de qualité du travail par le télémanager**
 - **Produit attendu ou respect du processus**
 - **Diminution des erreurs**
 - **Attitude positive**
 - **Définition des tâches et responsabilités**
 - **Démarche qualité**



- ◆ **2.10.2. Mission d'information**
 - ◆ **Auprès des clients et collègues sur le succès des opérations de télétravail**
 - ◆ **Auprès des collègues non télétravailleurs**
 - ◆ **Auprès des représentants du personnel**



□ 2.11. Aspects contractuels

- La CCT n°85 qui se base sur la convention cadre européenne de 2002.
- (www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-085.pdf - Fichier PDF)
- Le travail peut être effectué par le télétravailleur à son domicile ou ailleurs
- Le travailleur n'est pas sous la surveillance directe de son employeur
- Ne s'applique pas aux représentants, infirmières à domicile.



- **Mentions obligatoires du contrat de télétravail**
 - **Identité de l'employeur**
 - **Identité du travailleur**
 - **Rémunération ou base de calcul**
 - **Remboursement des frais**
 - **Le lieu de travail**
 - **Description du travail**
 - **régime de travail**
 - **Commission paritaire**



- **Droit à une formation permanente**
- **Droit à une garantie de retour**
- **Droit de recevoir toutes les informations que les autres travailleurs reçoivent.**



- **Quid lorsque le télétravailleur est au bureau?**
 - **Le contrat de travail et le RT sont d'application comme pour les autres travailleurs**
 - **Les règles spécifiques du télétravail ne s'appliquent QUE pendant le télétravail**
 - **Le télétravail est généralement formalisé sous forme d'annexe au contrat de travail**



- ▢ **Remboursement des frais**
 - ▢ **Fourniture du matériel par l'employeur ou matériel personnel**
 - ▢ **Définition des frais dans le contrat**
 - ▢ **Sans définition les frais sont = 10% de la rémunération brute correspondante**



▮ 2.12. Quelques questions juridiques

▮ L'équipement du télétravailleur peut-il être utilisé à des fins privées ?

▮ Ni plus ni moins que sur le lieu de travail

▮ Convention spécifique à prévoir

▮ Contrôle (voir CC81)



- **Que se passe-t-il en cas de maladie?**
 - **Prévenir l'employeur**
 - **Certificat médical conformément aux règles en vigueur**



- **Le lieu de travail doit-il répondre à certaines prescriptions ?**
 - Les prescriptions légales
 - Attention aux locaux insalubres ou dangereux
 - L'employeur peut donner certains conseils non contractuels





▣ Qui est responsable de la sécurité et de l'hygiène ?

- ▣ L'employeur et l'employé
- ▣ Les règles légales sont d'application au domicile du travailleur pour ce qui concerne le lieu de télétravail

- **Qui contrôle le lieu de travail ?**
 - **La visite doit être annoncée et approuvée par le travailleur.**
 - **Rôle du comité pour la prévention et la protection du travail**



- **Et si le P.C. tombe en panne ?**
 - **Avertir l'employeur**
 - **Si "durée de travail" fixée le retard est dû à l'employeur**
 - **Si "volume de travail" le travail ne changera pas**
 - **Attention au cas de faute lourde du travailleur**



- Comment contrôler les communications électroniques (internet et emails)?
 - Le contrôle existe en fait par le département IT
 - Pas de contrôle sans mise en place de la procédure de la CC 81.
 - (www.forumtelecom.org/pv/050203cct81.pdf · Fichier PDF)
 - Attention au vol de données !



Balance à respecter entre

□ Protection de la vie privée des travailleurs

ET

□ Les prérogatives de l'employeur tendant à garantir le bon déroulement du travail



- Les principes de base sont
 - la vie privée des employés et
 - le droit au contrôle de l'employeur
- L'employeur décide:
 - Des accès e-mail
 - De l'accès Internet
 - Critères réalistes et objectifs
- En principe l'employeur peut contrôler mais:
 - Information préalable au CE ou aux employés
 - Rédaction d'une procédure spécifique (Règlement de travail)
- L'employeur doit être capable de démontrer que la procédure a bien été implémentée et que chacun a reçu l'information

3. Pendant l'implémentation

3.1 tableau de bord quotidien

3.2 Communication

3.3 style de management

3.4 sécurité informatique

3.5 la boîte à outils du manager

3.6 la boîte à outil du télétravailleur

3.7. la gestion du temps



- 3.1. Le tableau de bord quotidien
 - Durant la phase de test
 - Éventuellement durant les premiers mois
 - Transmission quotidienne
 - Analyse statistique
 - Améliorations générales et particulières



- **3.2. Communication**
 - Horizontale (dans les deux sens)
 - Verticale (dans les deux sens)
 - Ne pas être perçue comme un contrôle
 - Équivalence des traitements
 - Gestion des dates de réunion
 - Entretien d'évolution
 - Résolution des problèmes
 - Les collaborateurs sont égaux!



- **Importance de la communication**
 - Relation de confiance
 - Confiance à distance
 - Attention aux reproches
 - Communication verbale et écrite
 - Profiter de la présence pour des entretiens informels
 - Qualité et fréquence de la communication
 - Communication à l'équipe (tout le monde est là?)



- **Secret d'une communication réussie**
 - **Face à face**
 - **Messages complexes ou émotionnels**
 - **Non verbal**
 - **Scripta manent**
 - **Choix du vecteur de communication**



□ Conclusions

- Le manager doit maximiser toutes les formes de communication
- Le travailleur doit choisir le meilleur moyen :
 - Entre le contrôle et l'abandon
 - Entre l'envie de communiquer et la crainte de « tomber au mauvais moment »
- Plus de réflexions à ce sujet pour les deux parties!



- **Question du manager**
 - Est-ce qu'il/ elle travaille?
- **Question du travailleur**
 - Est-ce qu'ils m'oublie?

- **Est-ce la bonne question?**



- **3.3. Style de management**
 - C'est votre leadership qui les fera travailler
 - Attention à Big Brother
 - Coaching à distance ou en face à face
 - Le télétravail ne changera pas fondamentalement le style de management, ni le style des employés



- **Le rôle du Manager**
 - **Coordinateur**
 - **Management par objectifs**
 - **Participatif veut dire participation de tous**
 - **Personne de contact**
 - **Porte ouverte (virtuelle et réelle)**



- **Conclusion en matière de communication**
 - **Le télétravailleur fait partie de l'équipe**
 - **C'est un accord gagnant gagnant**
 - **Travailler à distance est aussi valorisant et utile pour tous**



□ Sécurité technique

- Risk analysis
- Back-up
- Procédure contre incendie, vol, etc.
- Sécurisation de l'accès au réseau IT
- Système d'authentification (identity management)
- Loggin and password efficaces



- **3.5. la boite à outils du manager**
 - Être attentif au « feed back » vers le télétravailleur car :
 - il est souvent peu informé de ce qui se passe durant ses « absences »
 - Attention au vocabulaire employé
 - Il a aussi droit aux félicitations
 - Équilibre entre feed-back positif et négatif



- **Solutions classiques mais pratiques**
 - Liste de diffusions complètes
 - Réseau social d'entreprise, médias sociaux, google drive...
 - Invitations aux activités hors bureau
 - Fixation des dates en fonction des télétravailleurs
 - Autres idées?



□ Une bonne gestion des réunions:

- Fixation des dates (calendriers partagés)
- Réunions en face à face avec le télétravailleur avant la réunion
- Réunions de groupe concernant le télétravail
- Faire partager les expériences
- Attention au vocabulaire
- Confier des responsabilités aux télétravailleurs



Importance du Feed-Back

les télétravailleurs se plaignent de l'absence de feed-back.

Une démarche volontaire et systématique du manager est indispensable.



▫ Quelques moyens

- 5 minutes de « chat » avec le télétravailleur
- e-mail ou voice-mail
- Annotation dans la marge du mémo pour le télétravailleur
- valorisation lors des réunions avec les collègues
- Quand avez-vous dit merci à un collaborateur récemment?



- **Gestion des carrières et évaluations**
 - “Out of sight, out of mind”
 - Rotation des tâches entre télétravailleurs et autres
 - Formations communes
 - Critères d’appréciation communs
 - Chacun sa chance
 - Un télétravailleur n’est pas un travailleur à temps partiel





- **Attention aux “Red Flags”**
 - **Absentéisme**
 - **Diminution de la communication**
 - **Moins de participation lors des réunions**
 - **Mails et communication sans réponse**
 - **Diminution de la réactivité**

▮ Solutions

▮ Empathie

▮ Discussion franche

▮ Ne pas laisser “pourrir”

▮ La réintégration au bureau n'est pas une sanction



□ 3.6 La boîte à outils du télétravailleur

- Job description (existante ou à créer)
- Proactivité
- Créer le contact
- « On est seul aussi chez les hommes »
(Saint Exupery)
- Rechercher le feedback
- Participer aux réunions

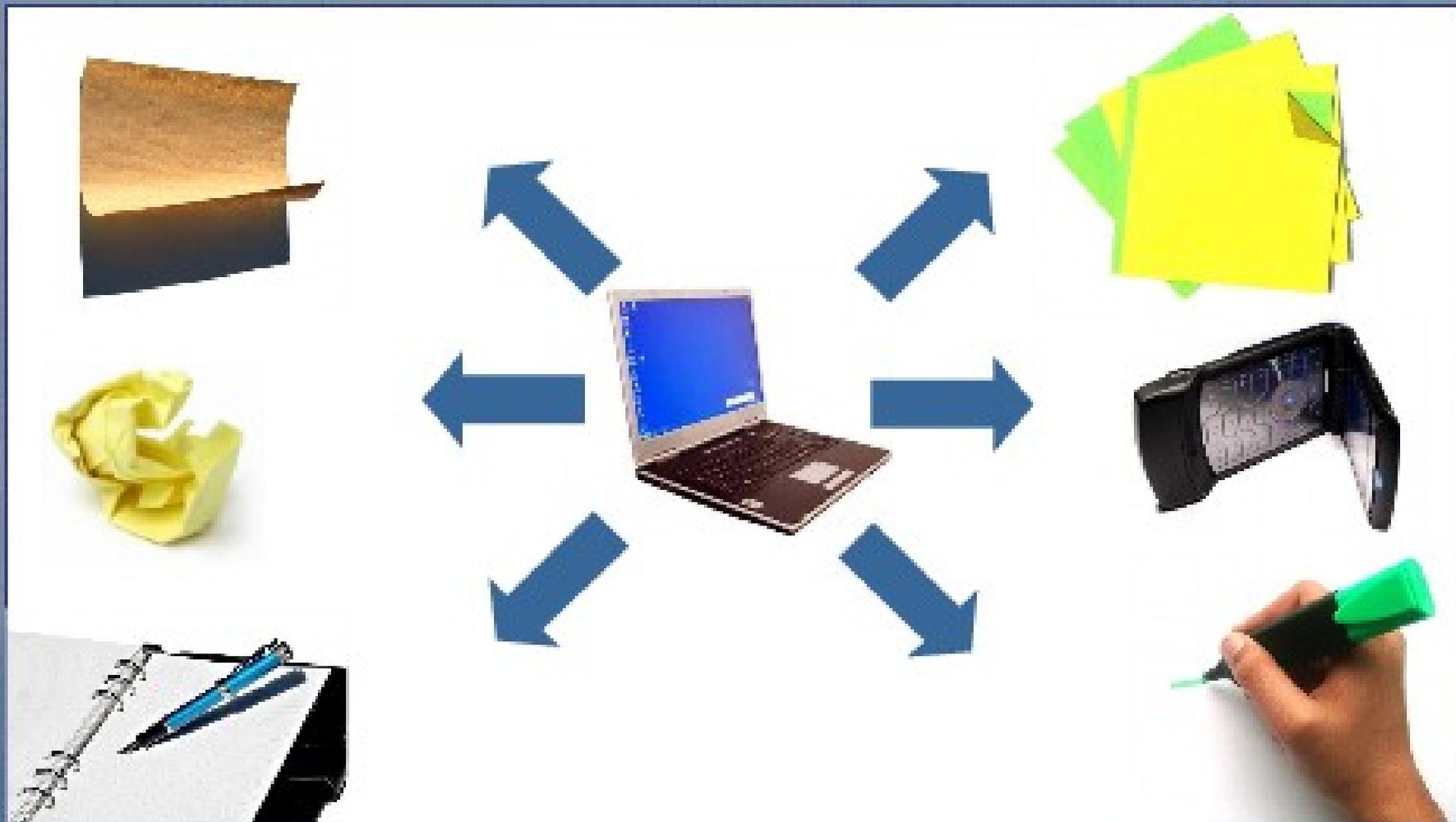


- 3.7 Gestion du temps
 - Important et urgent
 - Blocs de temps vs todo list



Un outil de planification

Plusieurs outils de communication



Commencez bien votre journée :



Commencer chaque jour par la chose la plus importante et la terminer!

Utiliser un
planning
journalier
plutôt que des
to-do lists





▣ 3.7 Gestion du temps

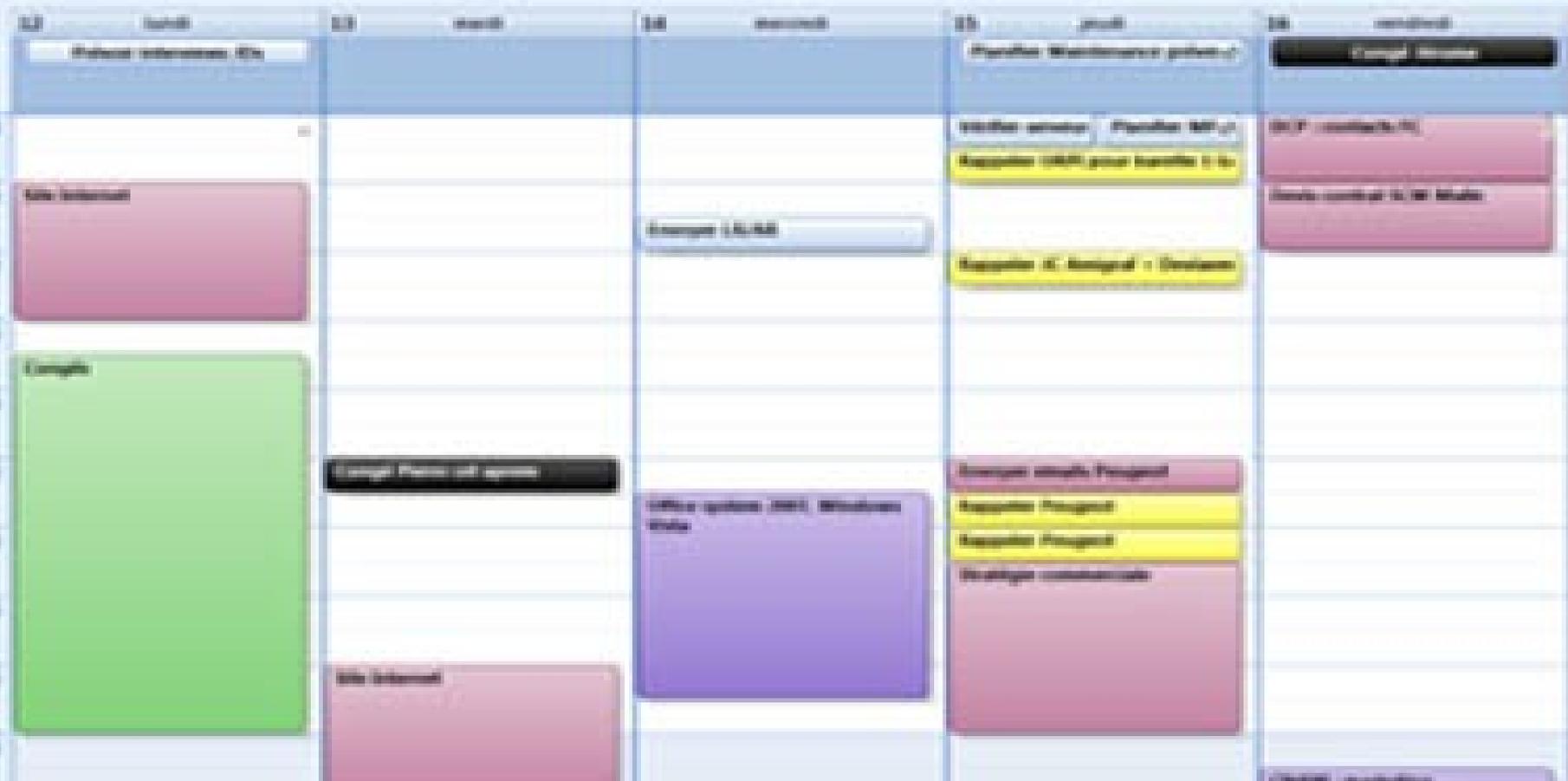
- ▣ Rapport journalier dans l'agenda
- ▣ Time sheet





3.8. Quelques conseils pratiques pour travailler à domicile avec efficacité

12 - 16 novembre 2007



- **Gérer efficacement son temps et ses missions :**
- **Outil d'organisation personnelle**
- **Le même outil qu'au bureau !**



**Il est utile,
d'indiquer le
temps passé sur
chaque projet,
et
de le noter
systématiquement
(time sheet)**

COMMUNIQUER efficacement :



Le COURRIER ELECTRONIQUE :

S'il existe un code de bonne conduite relatif aux e-mails dans votre société, ou des pratiques généralement acceptées, celà s'applique également quand vous travaillez chez vous.

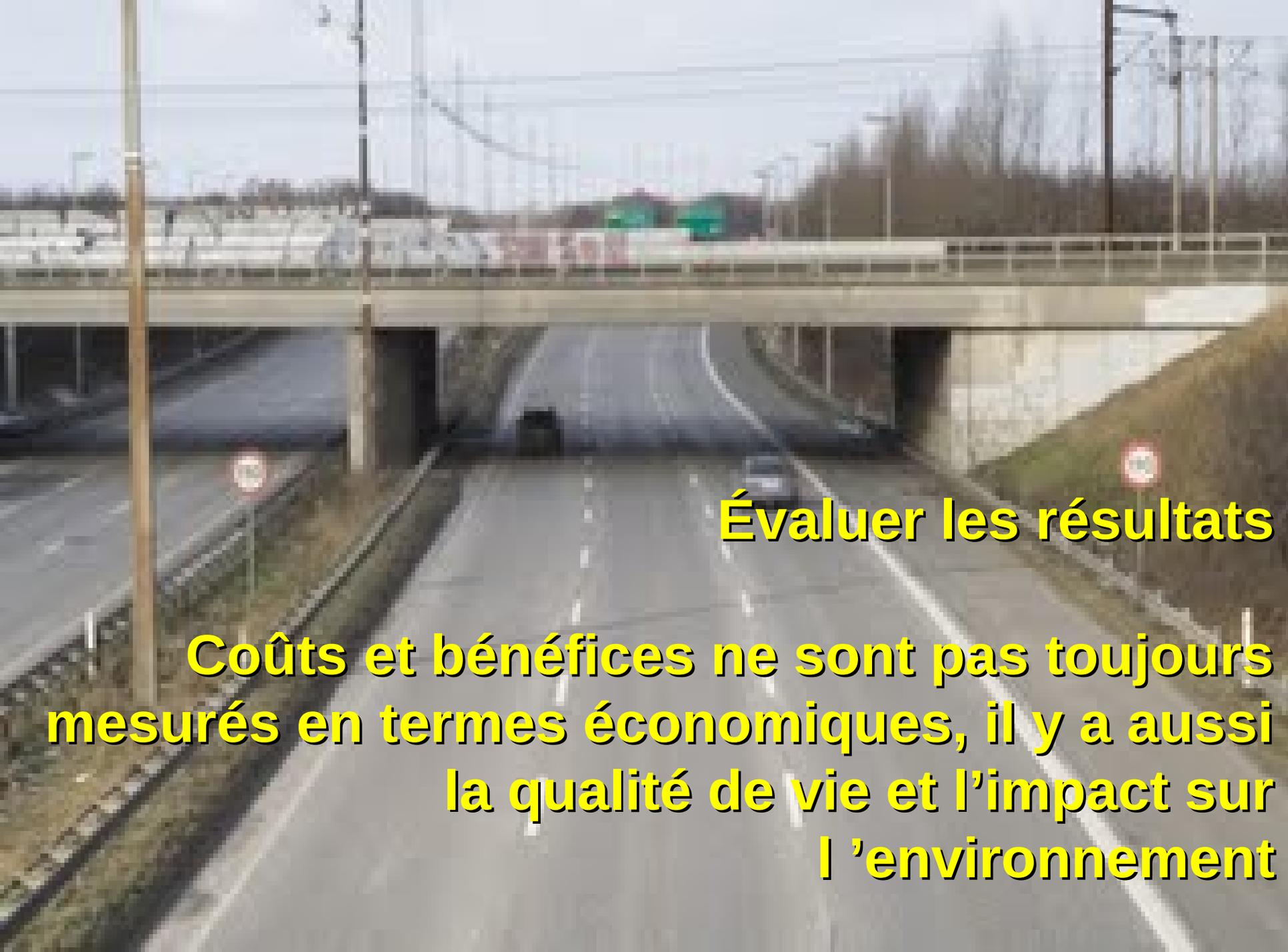


4. APRES



- **Questionnaires**
- **Evaluer les résultats**
- **Best practices**
- **Rapport final et communication**





Évaluer les résultats

Coûts et bénéfices ne sont pas toujours mesurés en termes économiques, il y a aussi la qualité de vie et l'impact sur l'environnement

Impact social :

- Vie privée : qualité des relations familiales, sentiment de gérer sa propre existence..
- Vie professionnelle : changements + dans les relations avec les supérieurs,
- responsabilité professionnelle,
- Diminution du turn-over



Amélioration des pratiques de télétravail

- ◆ **Workshop télétravailleurs et télémanagers**
- ◆ **Formations**
- ◆ **Témoignages**
- ◆ **Communication interne des résultats**
- ◆ **Décision managériale sur l'extension de l'expérience**



Arrêtez de tergiverser et agissez : toutes les constatations tirées des expériences de travail à distance démontrent que cela fonctionne, alors ne soyez pas hésitant et n'alimentez pas les craintes ou les scepticismes. Passez à l'action sans plus tarder. Arrêtez de mendier les permissions, commencez à prendre les choses en main et démarrez!

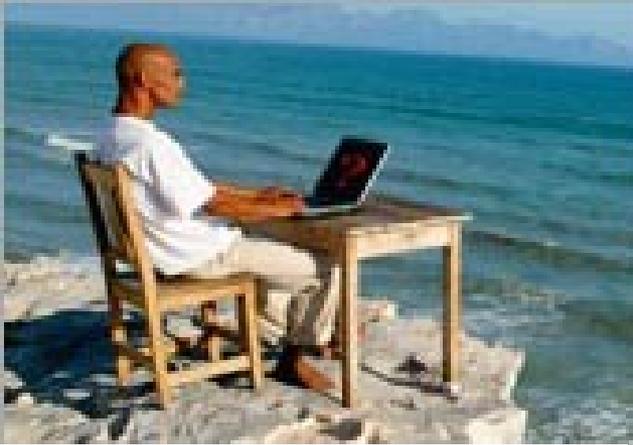
G. Gordon, Telecommuting Review



Merci de votre attention

Et

Bon télétravail



QUESTIONS ?

The background of the slide is a blurred photograph of several hands raised in the air, suggesting a meeting or a Q&A session. The hands are in various shades of skin tones, and the background is a dark blue color.

Isabelle Choquet

Isabelle.choquet@ichec.be

Gsm : 0477/320.552

be.linkedin.com/pub/isabelle-choquet/63/5aa/307/