



Implémenter le télétravail

Quelles balises organisationnelles et managériales pour organiser le télétravail et veiller à l'équité ?

Webinaire – 28 avril 2022



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

Nos invités

Représentants locaux

Isabelle DUGAILLIEZ
Conseiller expert
UVCW



Bernadette JAMBE & Mathieu COLLETTE
Consultants
MyRHO

- **Renaud LESIRE**, Chef de division secteur RH du Cpas de Namur
- **Nathalie DEREME**, DRH à la Ville de Namur
- **Marine LE CORRE**, Direction des ressources humaines et des Services généraux, IDEA
- **Bruno BOEL**, Directeur général à Ath



Menu de la séance

01

Implémenter le télétravail : quelles balises organisationnelles et managériales ?

02

Vos questions

03

Adapter les outils organisationnels et managériaux : quels retours d'expérience ?



01

02

03

Implémenter le télétravail : quelles balises organisationnelles et managériales pour organiser le télétravail et veiller à l'équité ?

Bernadette JAMBE & Mathieu COLLETTE



Consultants

Ce webinaire est conçu selon le livre de Daniel Ollivier « Manager le télétravail et le travail à distance, Adapter son management aux équipes en distanciel », GERESO éditions, 2021, ISBN : 978-2-37890-664-1



Implémenter le télétravail – *Quelles balises organisationnelles et managériales ?* – 28/04/2022 - UVCW

Comment se construit
un projet de télétravail ?

Quel impact dans l'organisation
du travail, des équipes ?



Bien comprendre la complexité du travail à distance

Distance spatiale

- Eloignement physique
- Réduction naturelle des interactions
- Perte de communication non-verbale

Distance opérationnelle/technologique

- Incompréhensions, malentendus
- Hétérogénéité de l'information
- Temps de réaction supplémentaires
- Baisse de coopération
- Disparité dans l'utilisation des outils numériques
- Non-compatibilité des systèmes d'information entre eux

Distance émotionnelle/culturelle

- Ressenti d'isolement
- Diminution du sentiment d'appartenance
- Besoin accru de justifier son implication
- Evolution différente de la conception de la mission et des valeurs de l'équipe

La **confiance** = la clé de voûte de la réussite.

La confiance doit être réciproque et partagée au sein de l'équipe



Comprendre et s'appropriier les évolutions structurelles

Les administrations font face à des transformations radicales de leurs modes de fonctionnement à travers :

- la transversalité de l'organisation,
- le développement du numérique,
- l'intégration des nouvelles générations.

Ces transformations influencent fortement la décentralisation des responsabilités.



Identifier les principaux enjeux du management à distance

- Adapter les outils de pilotage et de suivi
- Définir et partager les outils collectifs
- Mettre en place une répartition des rôles plus responsabilisants (délégation-autonomie)
- Favoriser le partage et la coopération
- Faciliter les échanges entre les différents sites (réactivité – fluidité)
- Obtenir des gains de performance dans un contexte de réduction d'effectif
- Appréhender et optimiser les nouveaux outils digitaux
- Harmoniser les nouvelles pratiques et procédures
- Impulser le travail collaboratif et la co-construction
- Développer un sentiment d'appartenance



Comment mobiliser les ressources internes ?



Identifier les leviers de la réussite du management à distance

La responsabilisation n'est possible que dans un climat serein où la **confiance** est le vecteur qui relie les acteurs autour des projets et des objectifs.

Les composantes du succès :

- Piloter pour ne pas subir le quotidien
- Clarifier les contributions
- Harmoniser la manière de travailler ensemble
- Optimiser la gestion de l'information
- Détecter les signaux faibles
- Développer la proximité relationnelle
- Entretenir le sentiment d'appartenance
- Disposer d'un reporting responsabilisant



Définir comment accroître le niveau d'engagement au service de la performance individuelle et collective

La performance repose sur l'engagement qui lui-même prend appui sur la **confiance**.

Chaque génération a sa manière de concevoir le rapport au travail et à l'organisation.

Baby-boomers (1945-1964)	Génération X (1965-1979)	Génération Y (1980-1995)	Génération Z (1996- 2008)
Expérience : tour de main, ficelle du métier.	Le goût du challenge.	La prise en main des nouveaux outils technologiques.	Le goût pour le changement et l'innovation.
La capacité à prendre du recul et à se donner le temps de la réflexion.	La capacité à s'appuyer sur une méthode et la centration sur objectif.	Une autre manière de concevoir la gestion de l'information : partage, travail collaboratif.	L'aptitude à questionner l'organisation et à innover.
La constance et la régularité dans la performance.	L'optimisation du temps : faire rentable	La confiance en soi : le fait de ne pas trop se poser de questions et oser agir...	Le souci de développer l'employabilité et ses compétences.
Le besoin d'être utile aux autres : l'envie de transmettre	La capacité à faire le lien entre les générations.	L'envie d'apprendre et d'expérimenter.	La capacité à réseauter et à développer la transversalité avec l'environnement.



Clarifier les postures à privilégier et la démarche d'accompagnement à mettre en place.

Dimension hiérarchique Centré sur processus et méthodes	Dimension coach Centré sur personne et équipe
<p>Diagnostic du fonctionnement de l'unité de travail (forces-faiblesses).</p> <p>Inspiration et partage d'une vision de l'avenir.</p> <p>Réflexion stratégique et définition des objectifs sur court et moyen termes.</p> <p>Hiérarchisation des priorités et élaboration des plans d'action.</p> <p>Optimisation des processus, procédures et modes opératoires.</p> <p>Évaluation des performances.</p> <p>Décisions dans le domaine RH : sanctions +/-.</p>	<p>Construction d'un climat fondé sur la confiance et le respect.</p> <p>Pratique l'écoute active et l'identification des signaux d'alerte.</p> <p>Développement de l'apprentissage : apprendre à apprendre.</p> <p>Maîtrise de soi à travers la gestion des tensions et émotions.</p> <p>Stimulation de l'envie d'agir par l'appropriation des objectifs.</p> <p>Clarification du projet professionnel.</p>



Situer l'importance de la culture d'une équipe et ses composantes pour conduire le changement au sein de son équipe

- Culture d'équipe/ culture d'entreprise : ensemble de normes, de modèles de conduite, de langages et de rites qui caractérisent un groupe de travail.
- Importance du diagnostic culturel de l'équipe lors d'une prise de fonction
- Le manager dispose d'un réel pouvoir d'influence sur le développement de l'identité de son groupe.

Le management par les valeurs

- Les valeurs = le cœur du système de management.
- Les valeurs = un levier précieux pour qui veut développer une cohésion durable au sein de son équipe.
- Pour une équipe distante : intégrité, confiance, innovation, esprit d'équipe, engagement, collaboration, adaptabilité...
- Opérationnalisation : décliner les valeurs en principes et comportements en relation directe avec l'activité quotidienne.

Condition de réussite :

en faire un véritable outil au service de la performance collective



Situer l'importance de la culture d'une équipe et ses composantes pour conduire le changement au sein de son équipe.

Illustration :

Qu'est-ce qu'un principe ?

C'est la règle de conduite qui chapeaute les comportements

Exemple de valeur : respect

Principe : Je traite chacun avec politesse

Comportements observables :

- *J'ai coupé la parole à mon interlocuteur ,*
- *J'ai vu un collègue laisser un citoyen attendre pendant qu'il terminait une discussion privée*
- *Mon responsable met un point d'honneur à parler à ses agents dans leur langue*
- *Je dis toujours bonjour au citoyen qui se présente à mon guichet*
- *...*



Prévenir les tensions, facteurs de stress pour les collaborateurs

Les facteurs de stress

- La fréquence accrue des réorganisations et autres changements
- L'incertitude de l'avenir
- L'accélération des exigences
- L'utilisation mal maîtrisée des nouvelles technologies

L'impact du manager

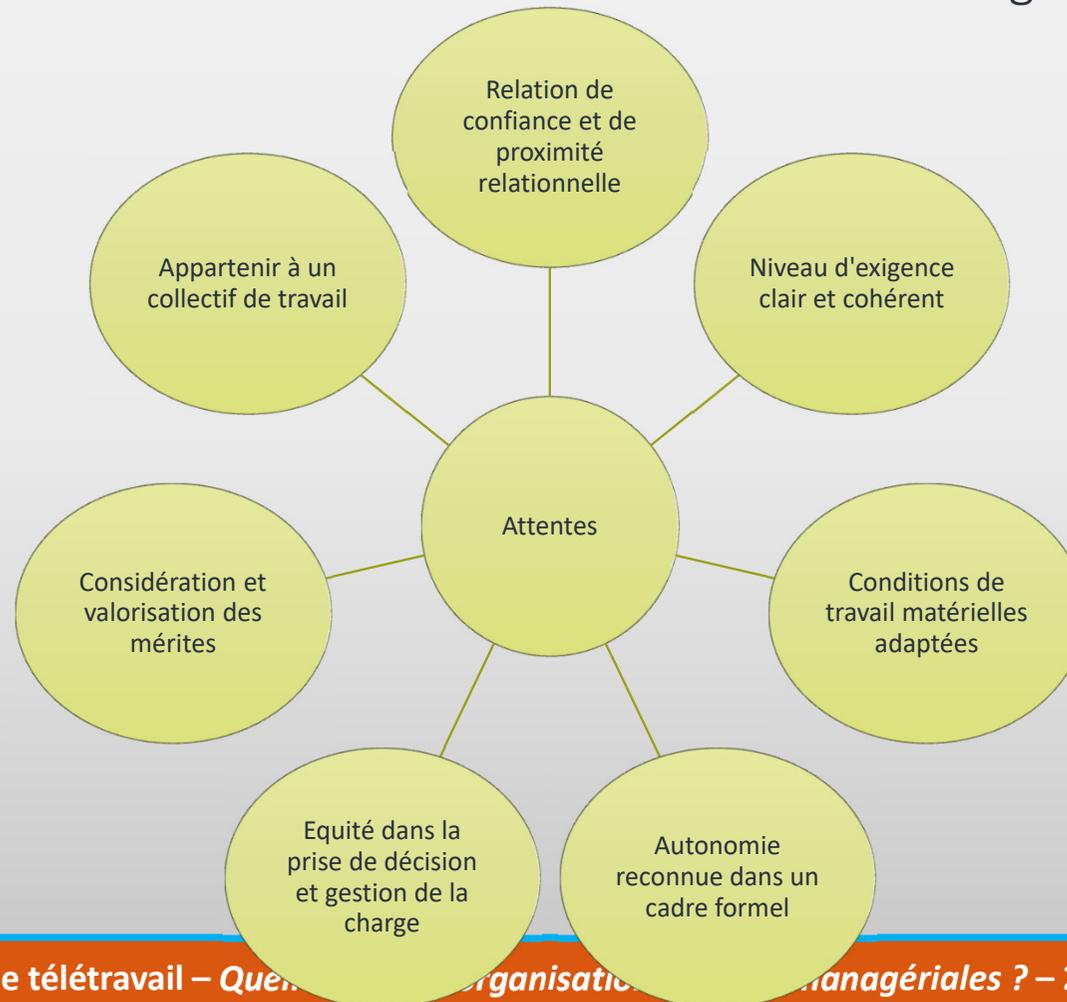
À travers ses pratiques, le manager peut accroître d'une manière volontaire ou involontaire la dimension anxiogène du travail à distance à travers :

- Le choix des objectifs fixés
- Une approche rationnelle et formelle
- Un reporting tatillon et coûteux en temps
- Un comportement stressé



Prévenir les tensions, facteurs de stress pour les collaborateurs

Quelles sont les attentes des télétravailleurs face au management à distance?



Le repérage
des signaux
faibles

Concilier vie
professionnelle et
personnelle

Le droit à la
déconnexion



Comment outiller les agents et les managers ?



Situer sur quels fondements repose le positionnement du manager à distance

Gérer au quotidien les processus de production OU piloter les processus de management?

Le télémanager doit donc :

- **Savoir lâcher prise sur le quotidien**, à savoir faire 3 deuils :
 - Abandonner l'idée de rester un expert reconnu dans son métier d'origine
 - Abandonner l'espoir de pouvoir garder le contact permanent avec le terrain et être un opérationnel disponible
 - Abandonner la croyance de pouvoir tout maîtriser ou de tout savoir
- **S'inscrire dans une autre relation au temps** : anticipation et la proactivité plutôt que réactivité



Identifier les activités à forte valeur ajoutée du manager à distance

Choisir les activités en fonction du retour sur investissement

Les composantes de l'emploi du temps du manager :

- **Activités de production** : le manager assure directement la réalisation d'un certain nombre de tâches qui, selon le cas, peuvent être administratives ou techniques.
- **Activités de gestion de production** : le manager consacre du temps pour donner au quotidien des directives et consignes, pour coordonner les travaux ou contrôler la mise en application.
- **Activités de pilotage et d'animation** : le manager assure le pilotage des plans d'action et des projets, stimule l'amélioration continue, développe les compétences, entretient la motivation.



Comprendre l'importance de clarifier la raison d'être et la vision du développement de l'entité.

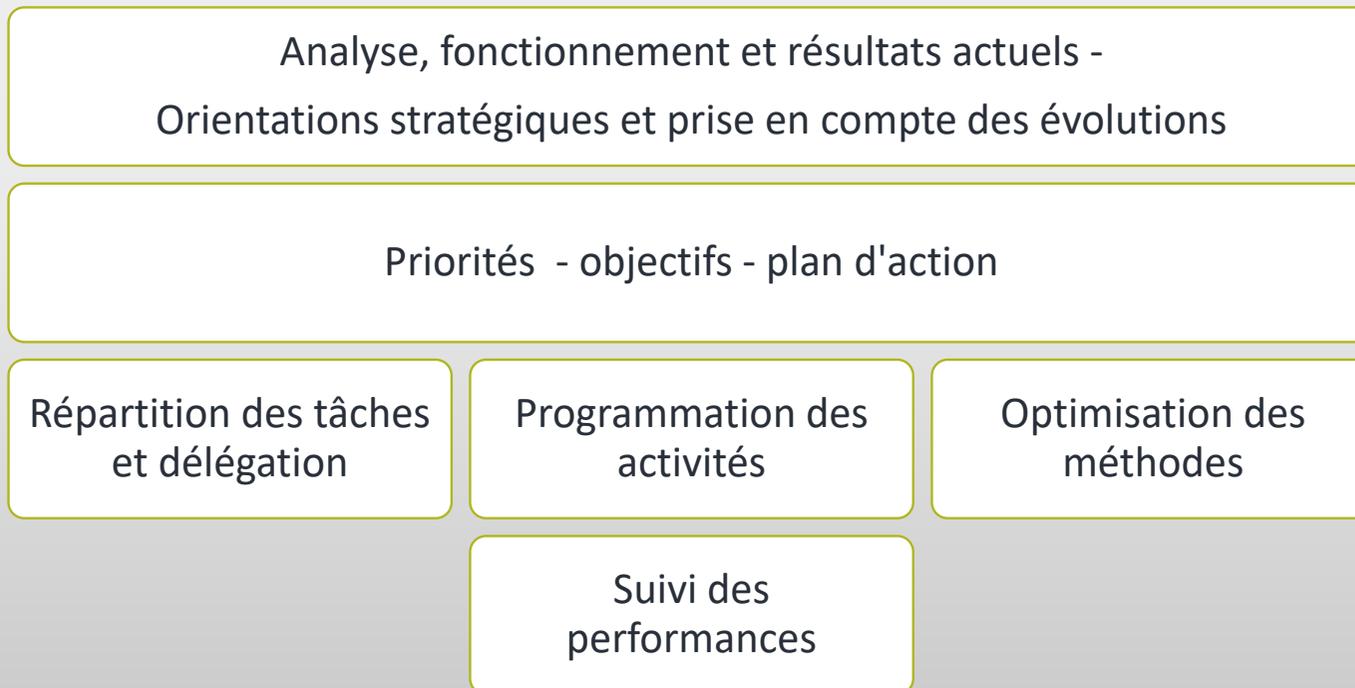
Donner du sens aux missions de chacun : la question de la finalité ou raison d'être d'une entité.

- **Le périmètre de responsabilité** : La raison d'être d'une équipe trouve sa cohérence dans l'organisation définie par l'administration.
- **La prise en compte de l'environnement** : adaptation aux évolutions et cohérence des moyens humains et financiers mis à disposition.
- **Formaliser les missions, l'organisation et les relations avec l'environnement** : en fonction des transformations de l'environnement et des choix stratégiques

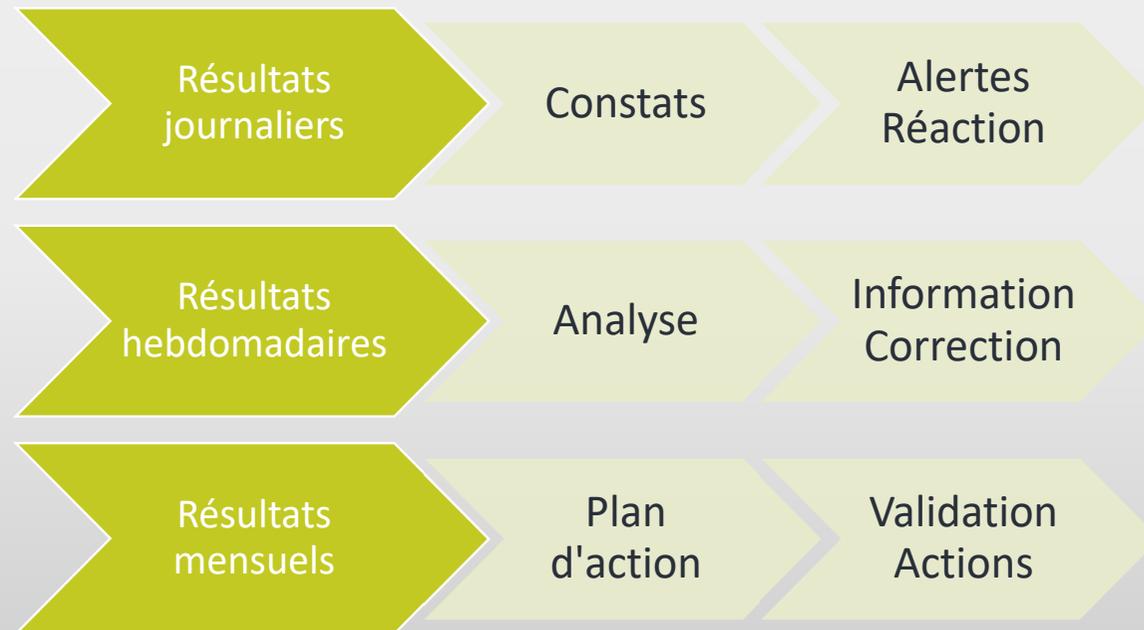


Comprendre l'importance du diagnostic à mettre en œuvre pour identifier les enjeux et priorités.

Démarche de pilotage



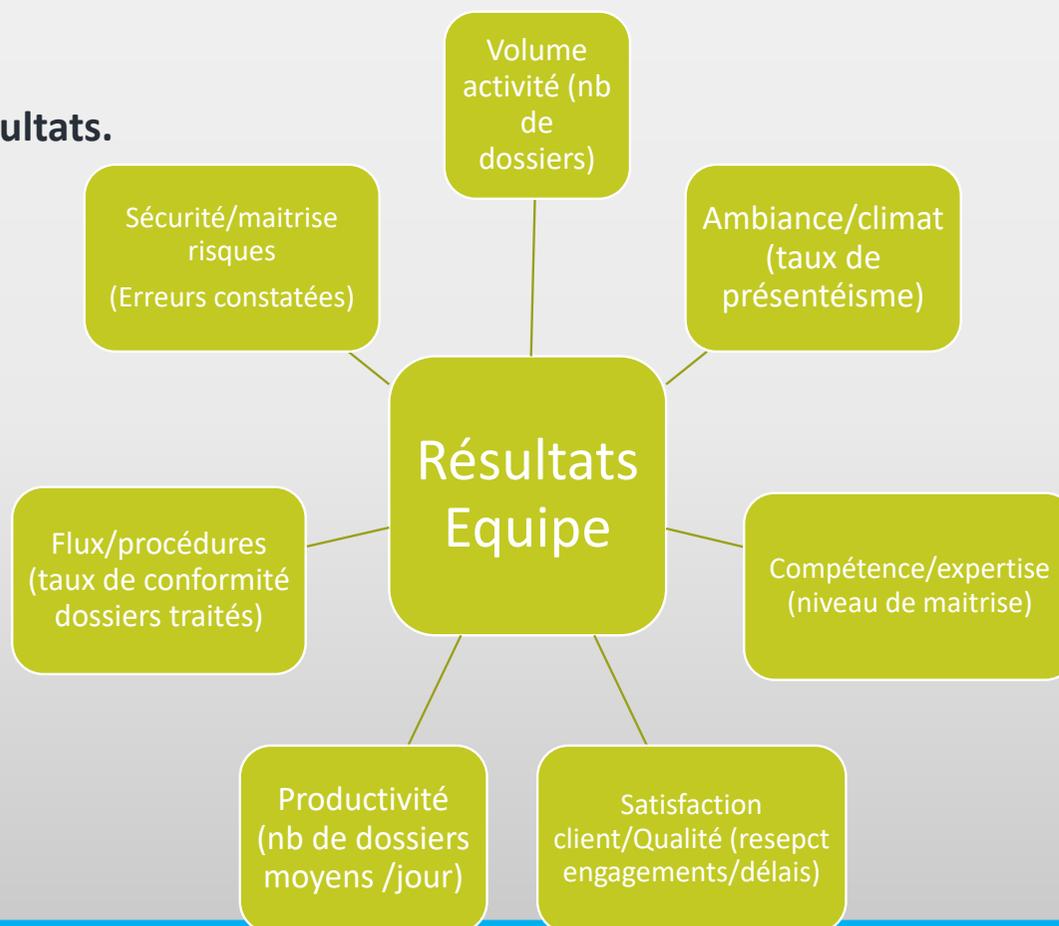
Clarifier les exigences du pilotage et les méthodes de contrôle à privilégier



Clarifier les exigences du pilotage et les méthodes de contrôle à privilégier

Le premier niveau de contrôle : les résultats.

Importance du tableau de bord de pilotage = outil de support + outil de communication et de cohésion



Clarifier les exigences du pilotage et les méthodes de contrôle à privilégier

Le second niveau de contrôle : les processus et procédures :

- prévenir les dérives
- =contrôle interne
- Délégation
- Confiance
- Transparence des pratiques de contrôle
- Autocontrôle et évaluation par les pairs

Le troisième niveau de contrôle : le suivi des performances individuelles :

- Éviter l'intrusion abusive
- Organiser le feed-back
- Le compte rendu d'activité



Comment assurer une bonne communication interne ?



Définir comment vous pouvez être influent dans votre environnement et auprès de votre responsable hiérarchique

Le manager contribue à instaurer un environnement favorable par son influence : un environnement qui ne lui demande pas d'être dans un fonctionnement centralisé et hyper-réactif.

Le leadership, repose sur trois leviers complémentaires :

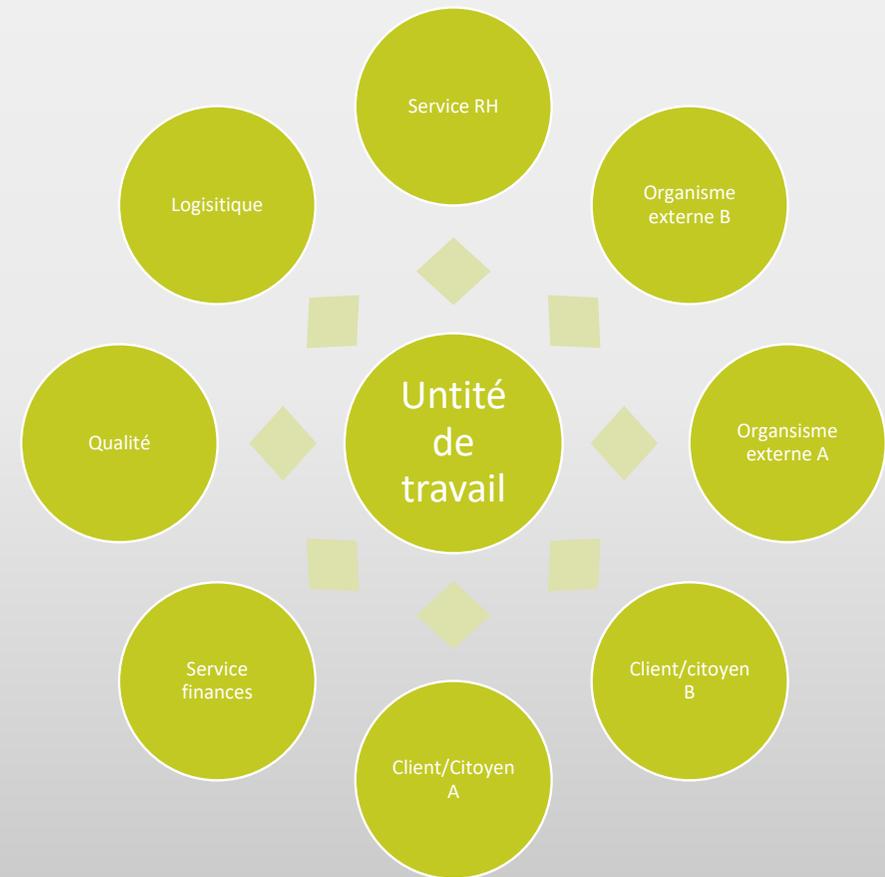
- **La relation avec les autres services et partenaires :** cartographie des relations - règles de fonctionnement - coopération et de négociation – urgence/importance

- **La relation avec la hiérarchie directe :**

Trouver le bon niveau de coopération

- **La relation avec les membres de l'équipe :**

Donner l'exemple à travers ses pratiques : la cohésion d'une équipe prend sa source dans la cohésion de la structure hiérarchique.



Clarifier le système d'information à mettre en place pour favoriser la communication interne et externe.

La valeur ajoutée de l'information repose au sein d'une équipe sur la capacité de transformation de l'information par chaque collaborateur et, à partir de là, 5 éléments sont à prendre en compte pour y parvenir.

Identifier l'information réellement utile

- Faire de la veille sur les sujets stratégiques
- Clarifier les besoins réels pour éviter l'obésité informationnelle

Clarifier les circuits d'information et de décision

- Optimiser les circuits en développant la délégation
- Désigner un correspondant par thème

Choisir l'outil en fonction de l'utilité

- Clarifier l'utilisation des différents outils
- Faciliter l'appropriation des outils digitaux

Rationaliser les modes de traitement

- Lutter contre les activités chronophages
- Mettre en place des règles d'utilisation contractuellement définies

Stocker d'une manière rationnelle

- Clarifier qui doit détenir l'information
- Adopter des standards communs : nomenclatures, libellé des fichiers,...

- La décentralisation du traitement de l'information doit s'accompagner par une centralisation de l'information.
- Nomenclature de classement
- Outil commun accessible à tous
- Confiance et respect des règles de confidentialité
- Niveaux d'accès individualisés

Savoir utiliser les outils en fonction des besoins et des contraintes liées à la distance.

Trois principes sont à prendre en compte :

1. Les outils doivent diminuer le risque d'infobésité
2. Se poser la question de l'usage avant celle de l'outil
3. Faire attention à l'empilage des outils

L'apport des outils numériques

L'utilisation à privilégier au sein d'une équipe dont les membres sont distants : exemple

Outils	Définition	Je l'utilise pour...	Je ne l'utilise pas pour...	Prérequis d'utilisation
Courriel	Service transmission de message écrit envoyé électroniquement dans la boîte d'un ou plusieurs interlocuteurs.	Informar, échanger des informations avec un nombre restreint de personnes.	- Débattre, confronter des idées ou opinions. - Communiquer message à + de 5 personnes.	Adresse électronique.
Vidéo conférence	Elle permet de voir et dialoguer avec plusieurs interlocuteurs à l'aide au minimum de 2 terminaux.	Débattre en temps réel avec plus de 5 personnes. À utiliser pour la coordination ou une prise de décision.	Éditer un document en commun ou résoudre à plusieurs un dysfonctionnement	Nécessité d'avoir à proximité une installation disponible.



Savoir utiliser les outils en fonction des besoins et des contraintes liées à la distance.

Le choix des outils de communication :

- faire des choix pour favoriser l'appropriation des outils et créer des automatismes au sein de son équipe.
- Associer ses collaborateurs à ce choix
- Prendre en compte la culture de l'équipe, les habitudes et contraintes de fonctionnement.
- Exemple :

Besoins	Téléphone	Visio	Réunion présentielle	Courriel	Entretien	Drive	Note	Autre
Point sur dossiers ou situations spécifiques	2	1			2			Messagerie instantanée
Présentation de la stratégie		2	1		3			Newletter
Capitalisation des pratiques			1			2		Groupe travail
Suivi des projets en cours		1	3	2		2		Compte rendu
Infos pratiques: Réglementation, RH...		3		3			1	Référent
Reporting, état d'avancement des missions	2					3	1	Compte rendu
Résultats de l'équipe		2	1				3	

01

02

03

”
**Écoutons ce qu'en disent
nos invités...**
”

**Quelles balises organisationnelles et managériales
permettant d'organiser le télétravail et de veiller à l'équité ?**



En conclusion et...

pour aller plus loin



Notre offre de formation Personnel / RH : formations de base, d'approfondissement et de perfectionnement, notamment sur le télétravail
<https://www.uvcw.be/formations/list/personnel>



Kits numériques

Des modules en ligne pour comprendre le fonctionnement et les enjeux de votre commune <http://uvcw.be/espaces/formations/920.cfm>

Nos prochains webinaires



- PERSONNEL/RH :
 - Réduction du temps de travail – replay en cours
 - Attractivité de la fonction publique locale – rdv le lundi 13/06 PM
- AUTRES
 - Délinquance environnementale – rdv ce vendredi 29/04 PM
 - Plan HP – rdv le 11 mai pendant midi

Replays de l'ensemble de nos webinaires : <https://www.uvcw.be/formations/webinaires>



En conclusion et...

pour aller plus loin



Espace Personnel / GRH

Rassemble documents, questions - et réponses -, modèles et autres informations utiles pour les pouvoirs locaux en matière de personnel et de GRH - <https://www.uvcw.be/personnel/accueil>



Cellule RH de l'UVCW : 081.24.06.78

Isabelle Dugaillez, Conseiller expert - isabelle.dugaillez@uvcw.be

Luigi Mendola, Conseiller expert - luigi.mendola@uvcw.be

Tanya Sidoras, Conseiller - tanya.sidoras@uvcw.be

Anne Filleul, Secrétaire - anne.filleul@uvcw.be



Fédération des CPAS :

Stéphanie Degembe - stephanie.degembe@uvcw.be

Judith Duchêne, Conseiller – judith.duchene@uvcw.be

Marie Castaigne, Conseiller – marie.castaigne@uvcw.be

Sandrine Xhaufaire, Conseiller – sandrine.xhaufaire@uvcw.be



SPW Intérieur et Action sociale Dép. des politiques publiques locales

Direction des Ressources humaines des pouvoirs locaux - Dolores DAIE, Directrice - <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/departement-des-politiques-publiques-locales/direction-des-ressources-humaines-des-pouvoirs-locaux>



Merci pour votre participation !



À bientôt !

