Le télétravail
Comment le mettre structurellement en place au sein de mon entité ?

Webinaire – 19 novembre 2021

Wallonie

Union des Villes et Communes de Wallonie asbl

Nos invités

Giseline RONDEAUX
Docteur
en Sciences de Gestion
Chercheur Senior et
responsable scientifique
du programme
« New Ways of Working »
Lentic (Hec ULiège)

Dolores DAIE
Directrice, Département
des politiques publiques
locales,
Direction des ressources
humaines des pouvoirs
locaux ,SPW

Marc NIHOUL
Avocat
Cabinet Astredis

Isabelle DUGAILLIEZ
Conseiller expert
UVCW

Représentants locaux
Gilles CUSTERS – Pont-à-Celles
Annick LAMOTTE - Tellin
Sébastien BROOS – CPAS de Spa

Menu de la séance

01 Pratiquer un mode de travail hybride : enjeux et points d'attention au niveau organisationnel

02 Retour sur la circulaire ministérielle du 7 avril 2021

03 Transposition de la circulaire en modèle de règlement de travail

04 Penser le télétravail structurel : quel retour d'expérience ?

01 02 03 04

Pratiquer un mode de travail hybride : quels sont les enjeux et comment les traduire sur le terrain en tenant compte du contexte spécifique de chaque entité ?

Giseline RONDEAUX

Docteur en Sciences de Gestion
Chercheur Senior

Lentic (Hec ULiège)

TÉLÉTRAVAIL STRUCTUREL : COMMENT ? POURQUOI ?

Dr Giseline Rondeaux

LENTIC (HEC Recherche Ecole de Gestion de l'Université de Liège)

126 Répondants

DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

L'enquête représente aussi bien les responsables RH des entreprises du secteur privé (61 %) que du secteur public (32%) et, dans une moindre mesure, le non-marchand (7%). Les répondants proviennent tant de petites entreprises de moins de 50 travailleurs (29%) que d'entreprises de taille moyenne (33%) ou de plus de 250 travailleurs (38%).

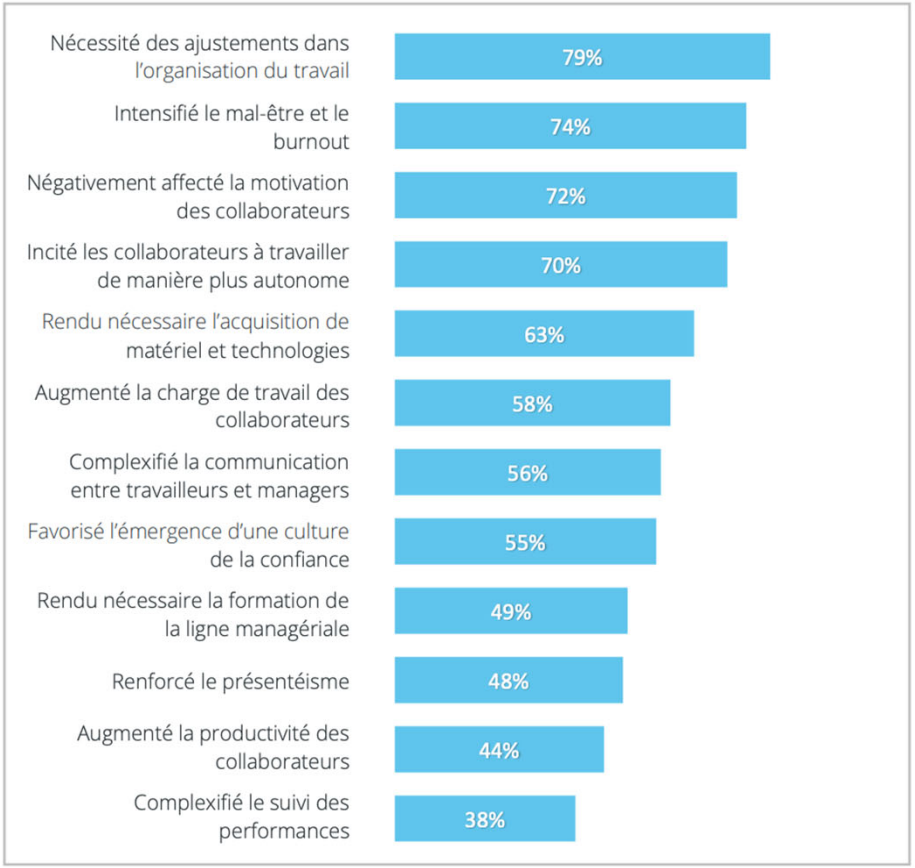
Pour 46% des répondants, le télétravail faisait l'objet d'une politique formalisée préalablement à la crise sanitaire.

30% des répondants déclarent que le télétravail était plutôt toléré de manière informelle.

Dans 24% des cas, le télétravail ne se pratiquait pas avant la crise sanitaire.

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

LE TÉLÉTRAVAIL CONTRAINT ET MASSIF, INDUIT PAR LA CRISE SANITAIRE, A ...



DES NOTIONS EN TENSION, DES ÉQUILIBRES À TROUVER

Hypervisibilité <-> invisibilité : la confiance au cœur du processus

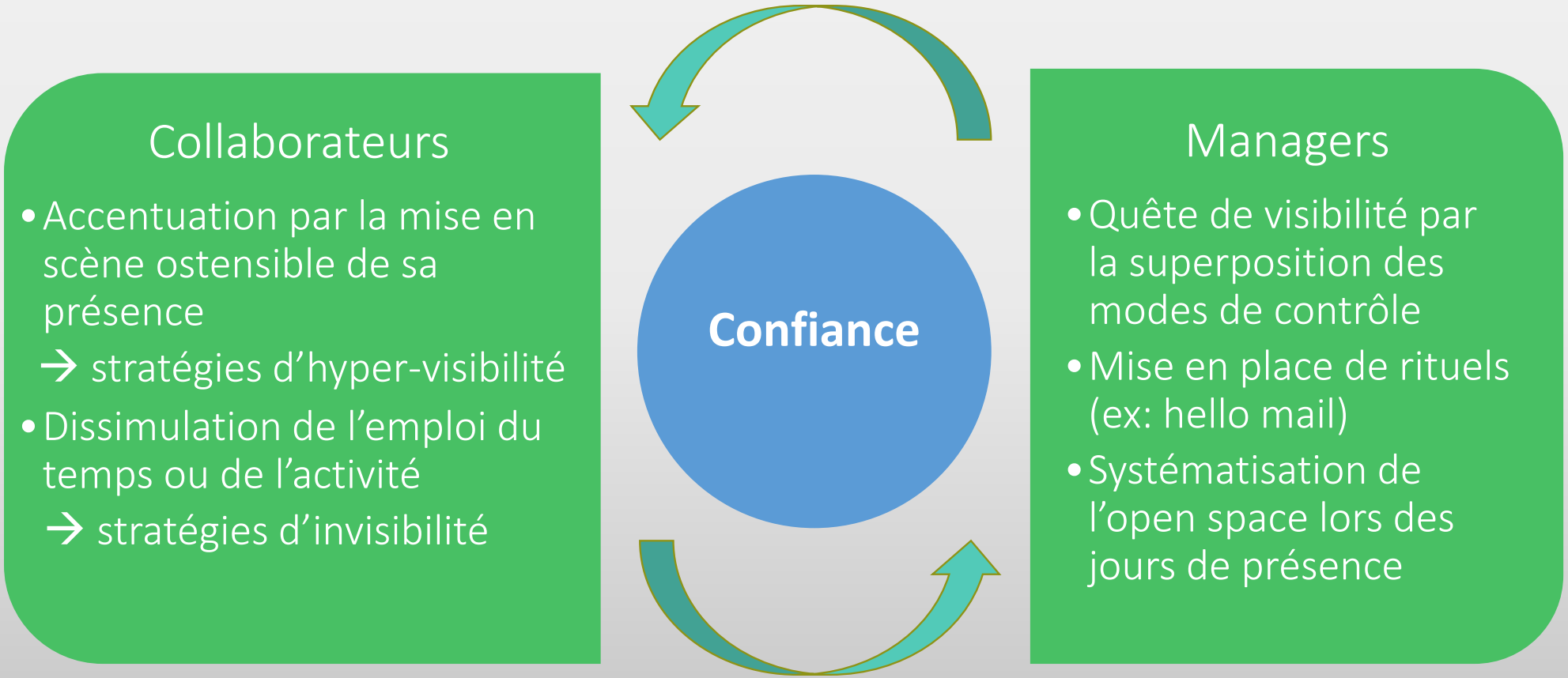
Autonomie <-> contrôle : articuler les outils

Travail omniprésent (*anytime, anywhere*) <-> droit à la déconnexion : encadrer la flexibilité

Indépendance <-> interdépendance : maintenir la cohésion d'équipe

Travail sur site <-> travail à distance: gérer l'hybridité

UN ENJEU CENTRAL: LA VISIBILITÉ



LA CONFIANCE DANS LA RELATION DE TRAVAIL

⇒Se traduit par une sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts (Karsenty, 2015)

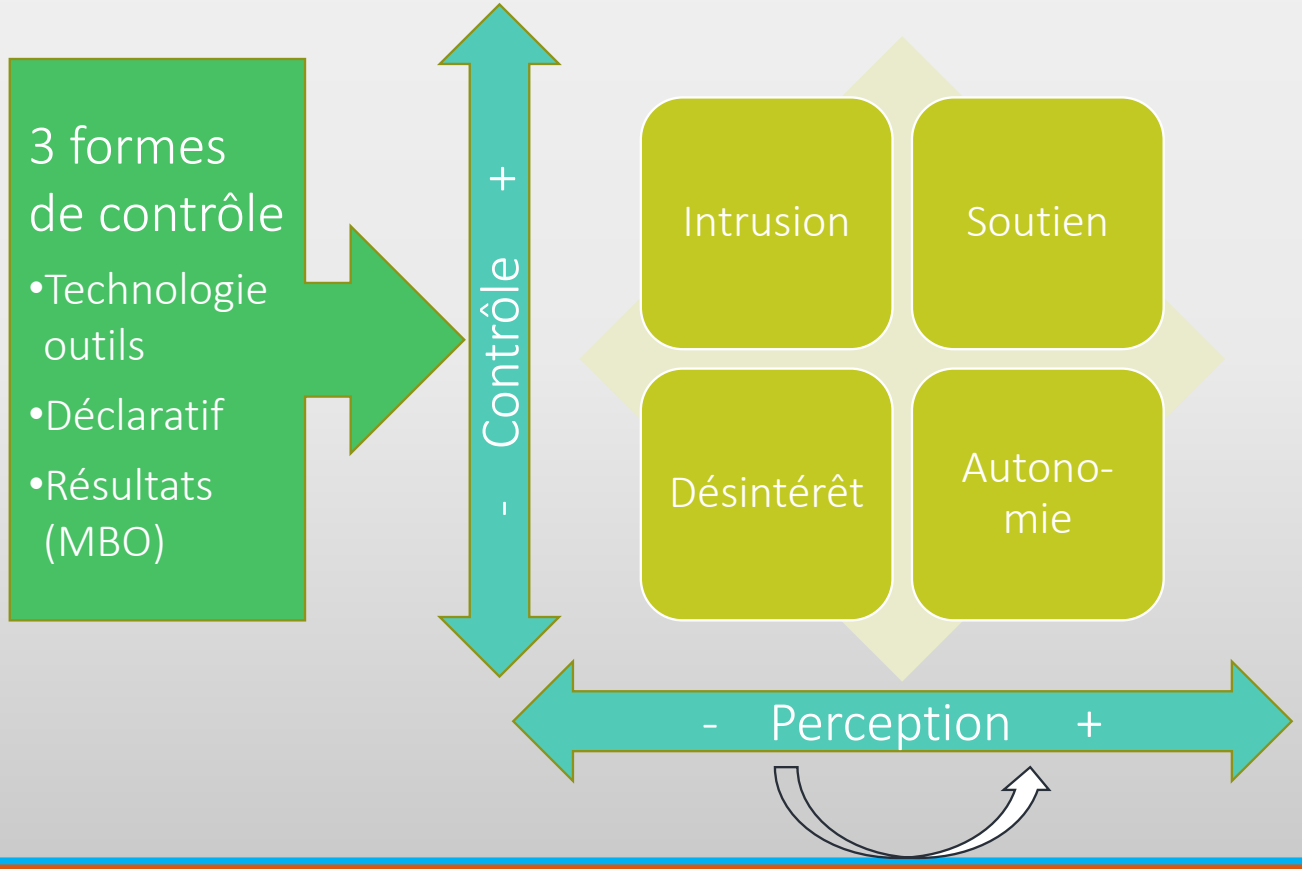
⇒Induit une certaine **mise en vulnérabilité** du manager qui confie donc une charge de travail à son managé

- Les 4 caractéristiques de la confiance:
  - Délégation d'une certaine autonomie tout en renonçant au contrôle incessant
  - Se construit dans l'interaction, au fil du temps
  - Processus réciproque entre manager et managé
  - S'étiole à la moindre trahison

LENTIC Technology - Innovation - Change

HEC LIÈGE Management School - Liège Université

LES PERCEPTIONS CONTRASTÉES DU CONTRÔLE MANAGÉRIAL



Quel est votre positionnement par rapport à la problématique du contrôle?

Varie-t-il selon les populations qui composent votre organisation?

ARTICULER LES DIFFÉRENTS MODES DE CONTRÔLE

Quels dispositifs avez-vous mis en place?

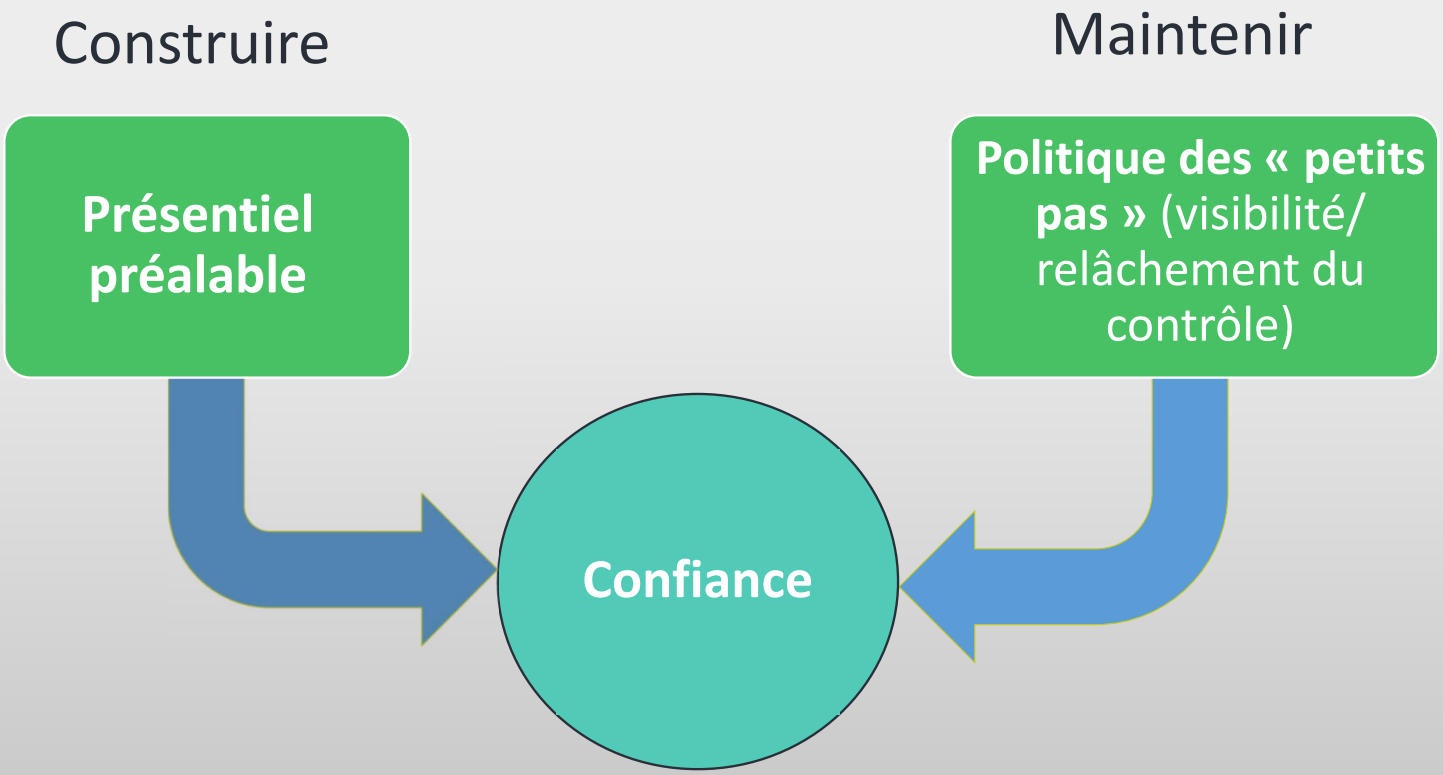
Contrôle par les TIC / outils	Encadrement qualitatif Charte bilatérale (dont garantie du droit à la déconnexion)
Contrôle déclaratif	Limitation en faveur d'un reporting davantage à l'initiative du managé
Contrôle des résultats	Association à un encadrement qualitatif, y compris en amont (support moral et pédagogique)

Le choix d'un contrôle adapté (différencié selon les situations et métiers) contribue au maintien de la relation de confiance entre les partenaires

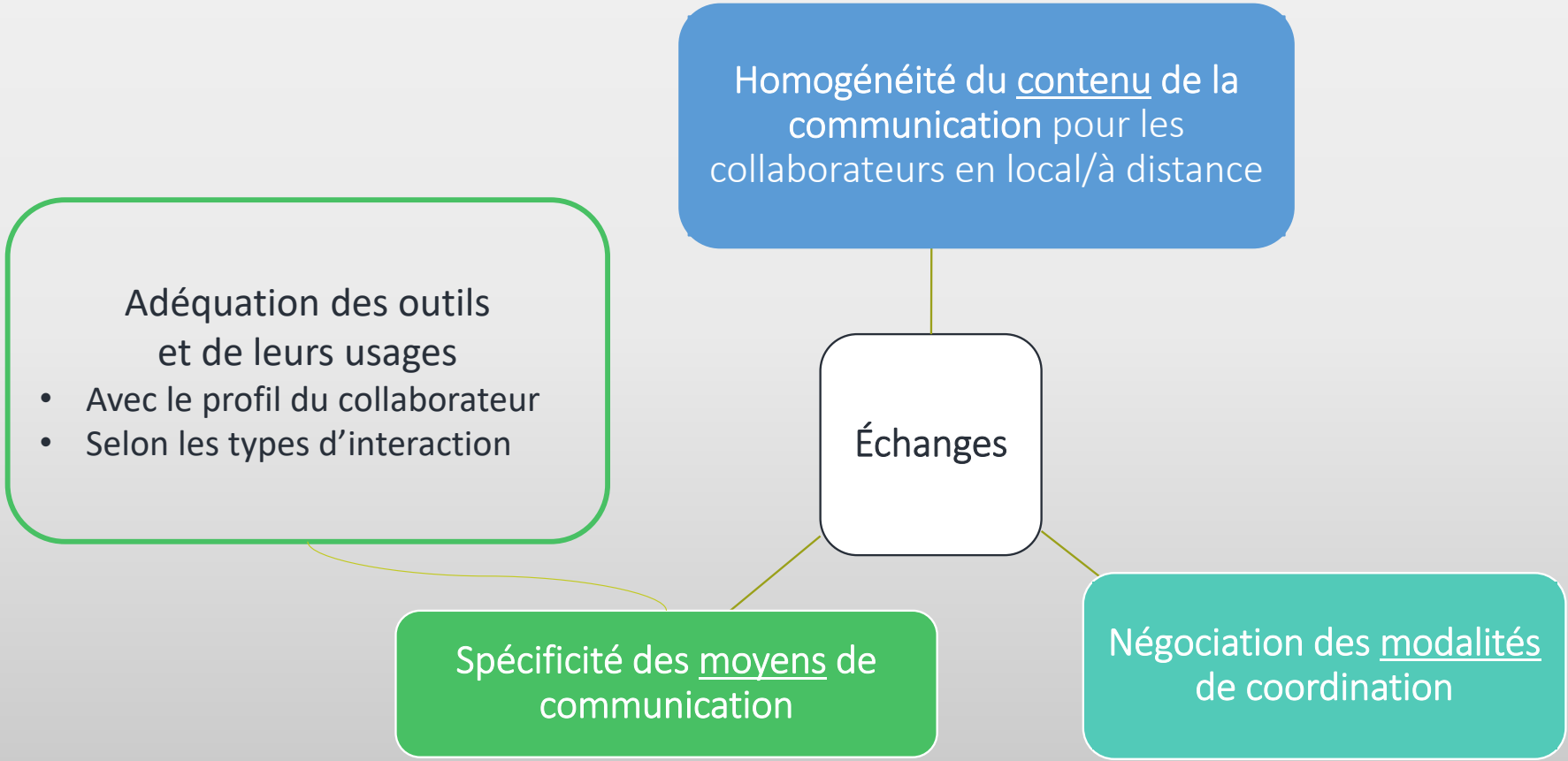
Conscientiser et former le management

Transformer le style de leadership	Vers + de confiance et d'autonomisation
Gérer l'hybridité	Adapter les modalités de coordination et d'échange
Veiller à la cohésion d'équipe	(re)tisser les liens et garantir l'équité

TRANSFORMER LA RELATION MANAGÉRIALE: LA CONFIANCE DANS LA RELATION DE TRAVAIL

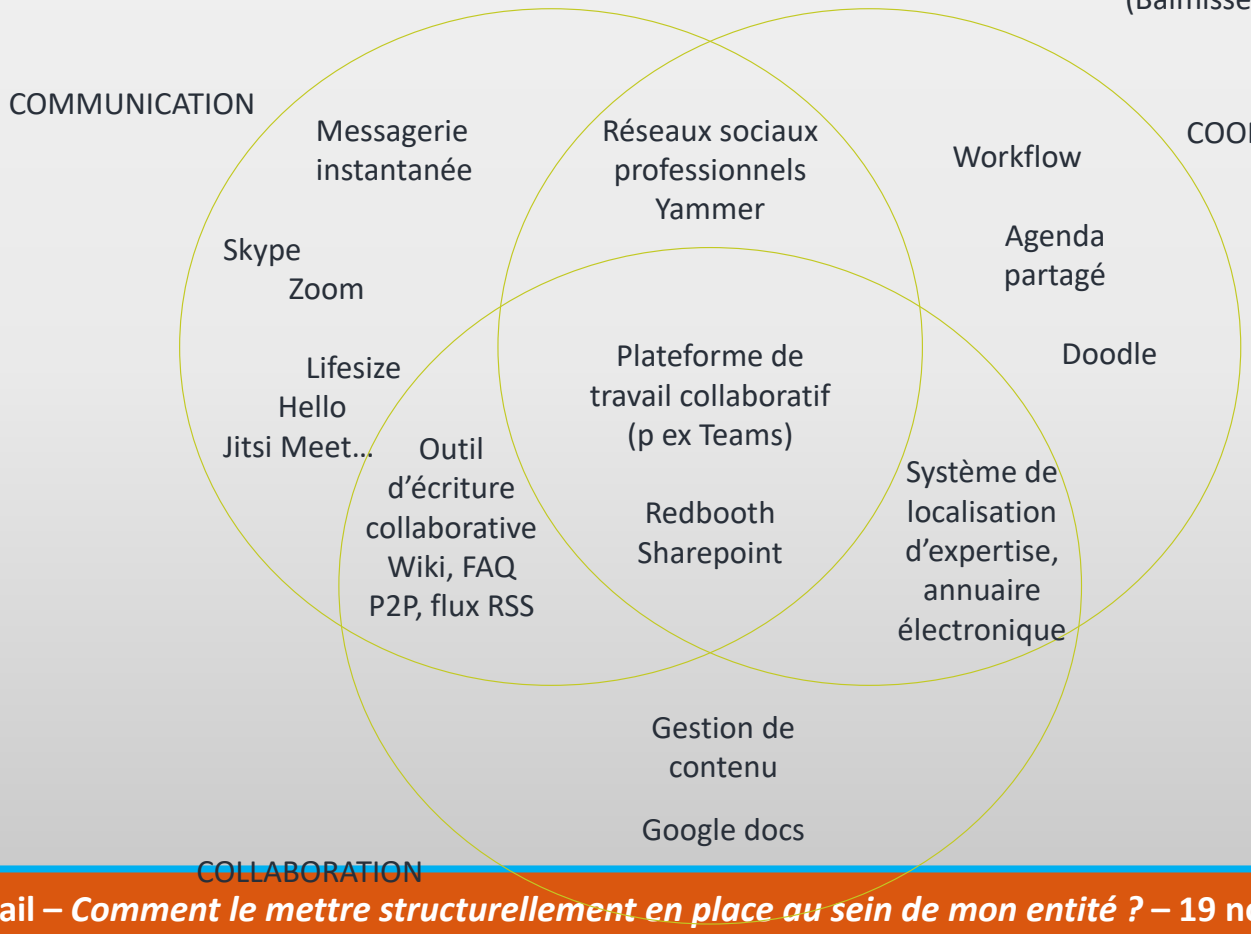


GÉRER L'HYBRIDITÉ: LA FORMALISATION DE LA COORDINATION DU TRAVAIL ET DES ÉCHANGES



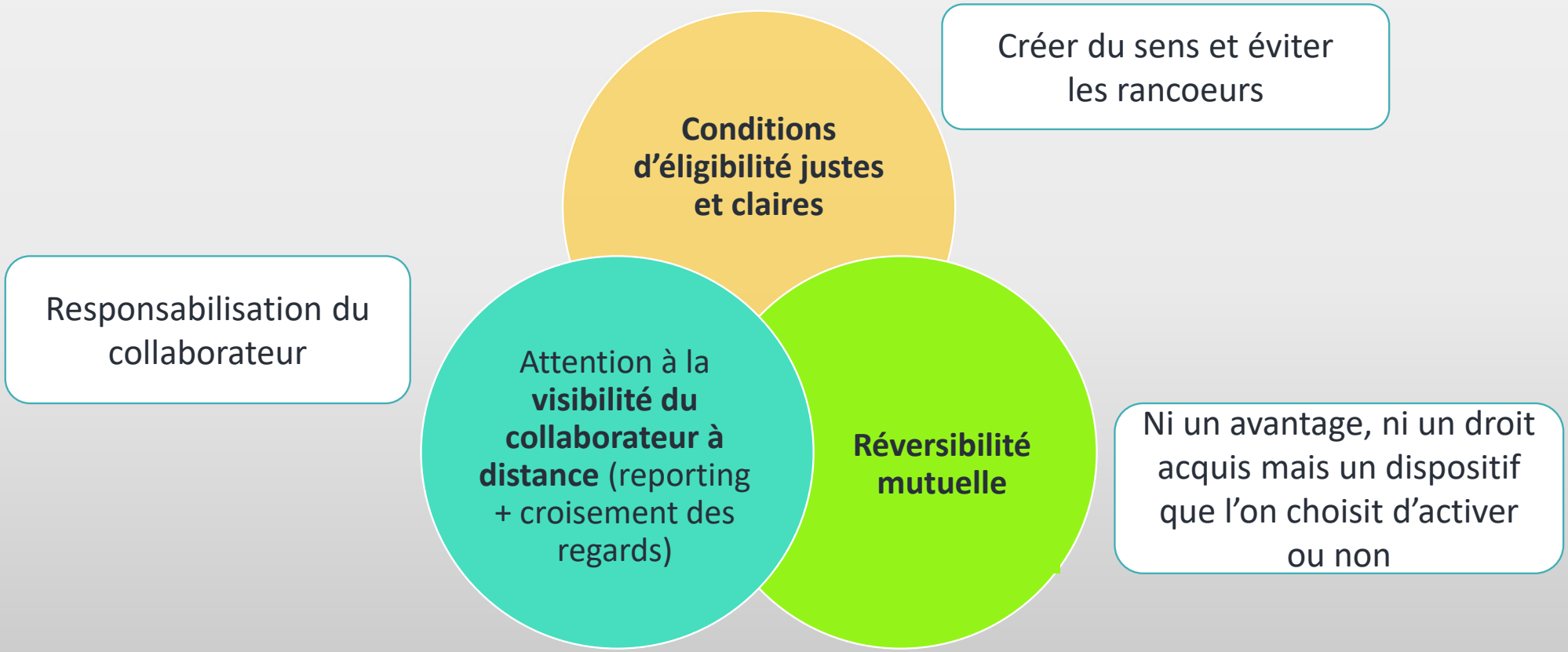
LES OUTILS POUR SOUTENIR LES ENJEUX DE LA GESTION D'ÉQUIPE (3C)

Inspiré du trèfle fonctionnel (Balmisse, 2005)

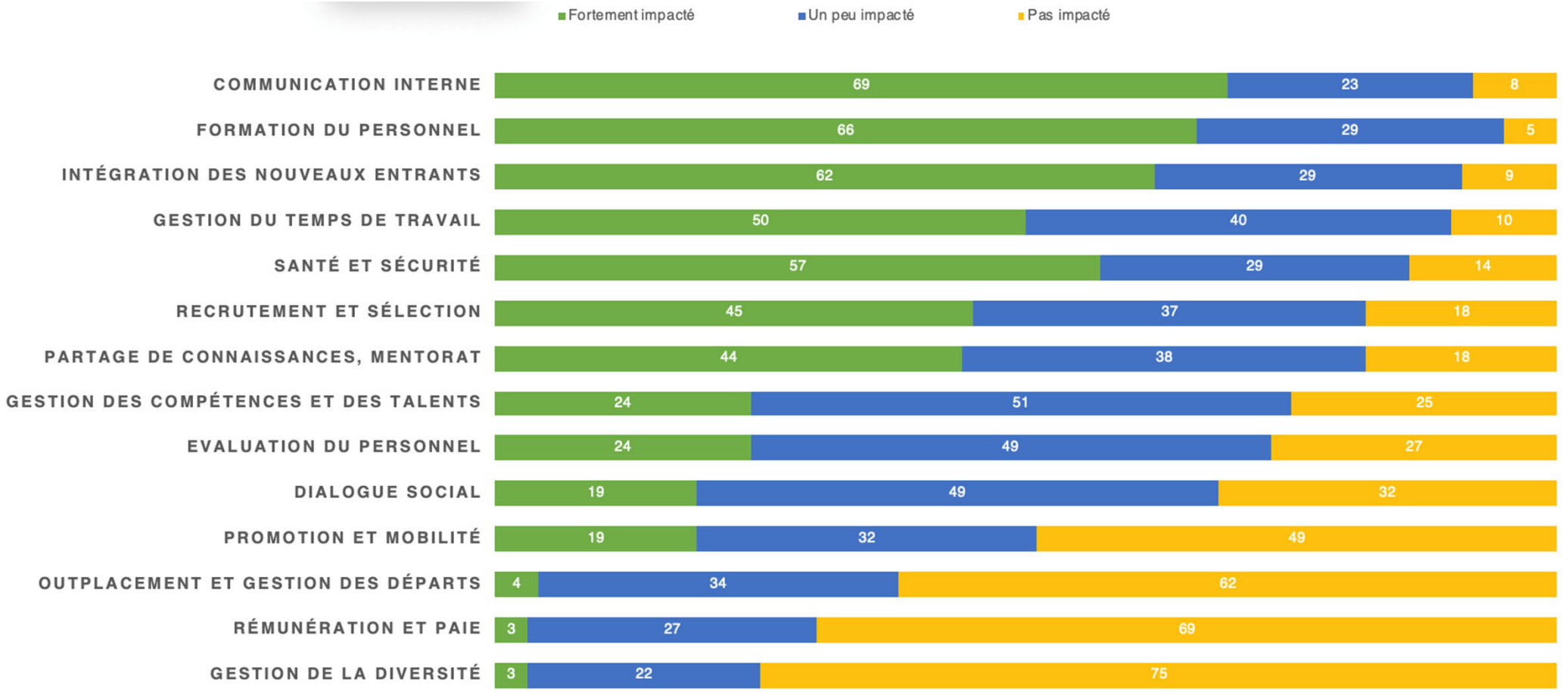


COHÉSION D'ÉQUIPE: (RE)TISSER LES LIENS

COHÉSION D'ÉQUIPE : GARANTIR L'ÉQUITÉ



QUELQUES DONNÉES EMPIRIQUES: LES PRATIQUES RH LES PLUS AFFECTÉES PAR LA CRISE SANITAIRE



Les défis RH

Quels sont vos challenges spécifiques?

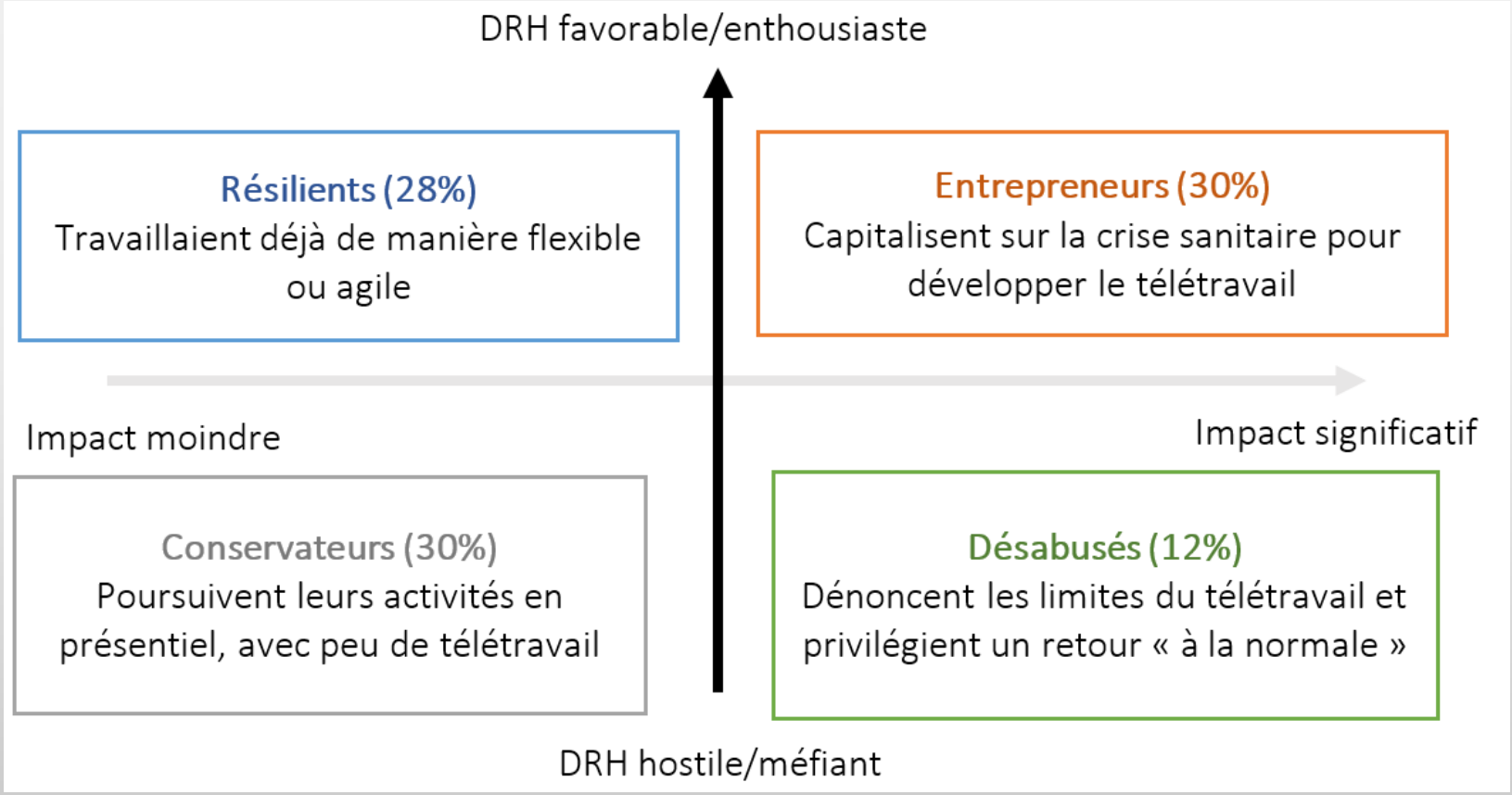
Formation et développement des compétences

- Sensibiliser le management à **l'évolution** de son rôle
- Développer les compétences liées à la **fixation d'objectifs et aux pratiques d'évaluation, aux outils (3C), au repérage du burnout**
- Développer les compétences de **communication**
- Favoriser la **transversalité** au moyen de dispositifs de partage des connaissances (Tutorat? Equipes projet transversales? Outils de support IT?)

Gestion des carrières : de l'évaluation aux décisions de mobilité

- Veiller à la **visibilisation** des personnes, de leurs besoins en termes de développement et de leurs accomplissements
- **Clarifier les rôles** de chacun dans la structure (périmètre de responsabilité)
- Assurer une **équité de traitement** sur le plan de la carrière (formations certifiantes, évolution du profil de compétences, enrichissement des fonctions)

ANALYSE PAR PROFILS



En conclusion

- Intégrer le télétravail comme une évolution globale dans la stratégie de l'organisation et anticiper ses défis culturels, organisationnels et managériaux
- Pas de one best way mais des dispositifs-cadre à adapter au contexte de chaque organisation (voire de chaque service)
- Concilier de multiples dimensions en tension : trouver des équilibres, accepter l'hybridité
- Eviter les démarches top-down, la précipitation, le dogmatisme : favoriser un processus expérimental, ouvert à la polyphonie, acceptant les situations hybrides
- Période d'après-crise : de nouveaux enseignements sur le télétravail, via une transformation des perceptions et du rapport au travail

POUR ALLER PLUS LOIN…

- Les travaux de l'équipe du Lentic (HEC Recherche - ULiège)
  www.lentic.be

- Le programme NWOW de HEC Liège Executive Education
  www.hecexecutiveschool.be/parcours/new-ways-of-working-bricksbytes-et-behaviours

01 02 03 04

Retour sur la circulaire ministérielle du 7 avril 2021 relative au télétravail régulier et/ou au télétravail occasionnel

Dolores DAIE

Directrice
Département des politiques publiques locales

Direction des Ressources humaines des pouvoirs locaux, SPW Intérieur Action sociale

Wallonie intérieur SPW

Webinaire télétravail – novembre 2021

La circulaire ministérielle du 7 avril 2021 relative au télétravail régulier et/ ou au télétravail occasionnel

Dolores DAIE
Directrice
Département des politiques publiques locales
Direction des ressources humaines des pouvoirs locaux

Convention sectorielle 2015-2020

- Exécution de l'engagement politique envers les organisations syndicales
- En prévision de la sortie du télétravail « covid »
- Encadrer les pouvoirs locaux si adoption du télétravail de manière structurelle

Principe de l'autonomie locale

- Choix du pouvoir local de l'implémenter ou non
- Dans l'affirmative → circulaire :
  - rappel des obligations
  - recommandations
  - outils (textes juridiques de référence)

Obligations légales

- Décision motivée du conseil /conseil d'administration d'adopter des dispositions générales en matière de télétravail et formalités légales
- Fournir les moyens matériels nécessaires à l'utilisation du télétravail
- Assurer l'égalité de traitement entre télétravailleurs (conditions d'octroi et de refus, droits et obligations des parties)
- Assurer l'égalité de traitement entre télétravailleurs et non télétravailleurs → Invariabilité des droits : bien-être au travail, régime des congés et de carrière, respect des droits collectifs,… (point 3.4)

Recommandations

- Distinction télétravail régulier / occasionnel → incidence fiscale et sociale
- Télétravail régulier de maximum 3 jours/semaine
- Modalités dans les conditions et procédures
- Management
- Indemnité télétravail → incidence fiscale et sociale :

https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/salary/particularcases/expensesreimbursement.html

https://eservices.minfin.fgov.be/myminfin-web/pages/fisconet/search/fr/t%C3%A9l%C3%A9travail

Exemples de refus d'approbation de la tutelle

- Refus du télétravail aux agents à temps partiel
- Octroi d'une indemnité aux agents contractuels et non aux agents statutaires

01 02 03 04

Transposition de la circulaire en modèle de règlement

Marc NIHOUL - Avocat Cabinet Astredis
et Isabelle DUGAILLIEZ - Conseiller expert UVCW

Modèle de règlement de télétravail

- Chap. Ier : Champ d'application et définitions
- Chap. II : Caractère volontaire du télétravail
- Chap. III : Conditions d'octroi, procédure et fin du télétravail régulier
- Chap. IV : Conditions de travail
- Chap. V : Organisation du télétravail
- Chap. VI : Droits et obligations des parties
- Chap. VII : Protection des données
- Chap. VIII : Santé et sécurité

01 02 03 04

Écoutons ce qu'en disent nos invités…

Penser le télétravail structurel : quel retour d'expérience ?

Gilles CUSTERS - Directeur général à la commune de Pont-à-Celles

Annick LAMOTTE – Directrice générale à la commune de Tellin

Sébastien BROOS – Directeur général au CPAS de Spa

En conclusion et...

pour aller plus loin

Actualités Covid-19 du SPW
https://interieur.wallonie.be/coronavirus-covid19

Flash Covid-19 UVCW et Fédération des Cpas
https://www.uvcw.be/covid19

Notre offre de formation Personnel / RH : formations de base, d'approfondissement et des workshops pour 2022 , notamment sur le télétravail
https://www.uvcw.be/formations/list/personnel

Nos prochains webinaires
Etat civil/ Population et transidentités, plan d'investissement communal, présentation appel à projets Transition numérique, réunion à distance des organes, clauses ESE mobilité et villes apaisées, ...

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

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

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 Dugailliez, Conseiller expert - isabelle.dugailliez@uvcw.be
Luigi Mendola, Conseiller expert - luigi.mendola@uvcw.be
Tanya Sidiras, Conseiller - tanya.sidiras@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 Xhauflaire, Conseiller – sandrine.xhauflaire@uvcw.be

En conclusion et...
pour aller plus loin

SPW Intérieur et Action sociale
Dép. des politiques publiques locales
Direction des Ressources humaines des pouvoirs locaux
Dolores DAIE, Directrice - 081.32.37.43
https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/departement-des-politiques-publiques-locales/direction-des-ressources-humaines-des-pouvoirs-locaux

Travaux de l'équipe de Lentic (HEC ULiège)
Site : www.lentic.be

Le programme NWOW de HEC Liège Executive Education
www.hecexecutiveschool.be/parcours/new-ways-of-working-bricksbytes-et-behaviours

Merci pour votre participation !

À bientôt !