METTRE EN PLACE

20 outils

pour co-construire la performance collective et la qualité de vie

> Éditions **EYROLLES**

METTRE EN PLACE & MANAGER LE TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail tend à s'imposer dans le paysage professionnel en France. Pendant la crise inédite du coronavirus de 2020, il a concerné des millions de salariés. Tout le monde en parle, mais comment le mettre en place et gérer efficacement ses collaborateurs à distance ? Comment faire du télétravail un véritable levier de performance collective et de qualité de vie ?

Cet ouvrage délivre des clés de compréhension, des méthodes concrètes et des outils pratiques pour mettre en place et maintenir le télétravail dans une équipe. Il met dans un premier temps en avant les bénéfices du télétravail pour l'entreprise : amélioration nette de la performance (économique, organisationnelle, environnementale et sociale) et propose dans un second temps au manager des pratiques, méthodologies et outils de management pour le déployer avec succès au quotidien :

- Comprendre et faire comprendre le télétravail (en temps normal et en temps de crise).
- Le co-construire avec son équipe.
- Savoir l'évaluer via des dispositifs de mesure et de suivi.
- Accompagner ses collaborateurs au quotidien.
- Réussir ses réunions à distance.

Les méthodes et outils proposés sont étayés par des témoignages de manaqers évoluant au sein d'entreprises de secteurs variés.



MAXIME ROBACHE est entrepreneur. Il a fondé Adhoc Company dont l'objectif est d'accompagner les transformations de ses clients en co-construisant avec eux une réponse adaptée à leur besoin. Pour cela, il s'inspire des meilleures pratiques existantes en tenant à distance les méthodes toutes faites et les dogmes. Il a contribué à piloter un projet particulièrement marquant d'expérimentation et de généralisation du télétravail sur une population de 4 000 salariés au sein des directions IT et Tertiaire du groupe EDF. Son ambition est de partager avec ses clients sa conviction que de nouveaux modes de travail peuvent accroître leurs performances tout en améliorant la qualité de vie de leurs collaborateurs,

notamment grâce à l'intelligence collective. Il est également formateur et anime continuellement des ateliers participatifs pour partager sa vision du monde du travail.

Mettre en place et manager le télétravail

Éditions Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020. ISBN: 978-2-212-57493-7

Maxime Robache

Mettre en place et manager le télétravail

20 outils pour co-construire la performance collective et la qualité de vie



SOMMAIRE

Avant-propos		XIII
Int	roduction	XVII
1.	Comprendre et faire comprendre le télétravail	1
	Culture et évolution du travail	1
	Cadre juridique	4
	Prémices	4
	En Europe	7
	En France	7
	Envisager de (télé)travailler autrement	11
	Institutionaliser un mode d'organisation collectif	11
	Développer la performance	13
	Améliorer la qualité de vie	14
	Développer la confiance afin de repenser l'organisation	
	du travail	17
	Développer la confiance	20
	Repenser l'organisation du travail	21
	Communiquer grâce au storytelling	24
	Développer une communication de leader	24
	S'inspirer des huit points clés du schéma narratif	26
	Outil : Le StoryTelling Canvas d'Adhoc Company	30

2.	Se préparer à déployer le télétravail	33
	Adapter sa posture de manager Identifier les modèles théoriques Développer ses compétences comportementales Laisser l'équipe décider du bon niveau de leadership Outil : Le Delegation Poker	33 38 41 42
	Construire un système de valeurs	45
	Identifier les bénéfices attendus	48
	Performance économique Performance organisationnelle Performance sociale Performance environnementale	48 50 50 52
	Travailler sur les freins et croyances limitantes	53
	Lever les freins au déploiement du télétravail	53 55 56
	Formaliser les clés du succès Outil : La matrice SWOT	61 61
3.	Mettre en place le télétravail au sein d'une équipe	67
	Définir les phases de mise en place	68 68 71
	Co-construire le dispositif	74
	Miser sur l'intelligence collective	74
	Trouver la place du manager dans le processus Emmener l'équipe vers l'auto-organisation Outil : L'atelier de co-construction de l'organisation	75 75
	de l'équipe	77
	Diagnostiquer la maturité et l'éligibilité	81 82
	Mener un entretien avec chaque collaborateur	87
	Outil : La trame d'entretien individuel préalable	88

	Assurer un suivi rapproché au démarrage	92
	Outil : L'entretien de coaching individuel	99
	Faire évoluer la culture de l'équipe	101
	Oser dire	101
	Institutionnaliser le feedback	101
	Interagir en bonne intelligence émotionnelle	104
	Outil : La communication non violente	104
4.	Manager le télétravail	109
	Réussir les réunions (à distance)	110
	S'assurer de l'utilité de la réunion	111
	Outil : L'arbre de décision des réunions	112
	Instaurer des rôles	113
	Définir des règles	115
	Outil : L'atelier d'explicitation des règles	117
	de réunion Préparer la réunion : l'expérience participant	117
	S'assurer d'une tenue de réunion participative	117
	et inclusive	128
	Recueillir les feedbacks	130
	Outil : Le ROTI (Return On Time Invested)	131
	Outil : Le Feedback Door	133
	Prévoir l'après-réunion	135
	Suivre l'activité grâce au management visuel	136
	Partager les informations dans un panneau	138
	Outil : Le tableau Kanban	138
	Instaurer des rituels	141
	Promouvoir une organisation individuelle simple	
	et efficace	142
	Planifier 7 choses à faire par jour	143
	Travailler selon la technique Pomodoro	144
	Accompagner au quotidien	145
	Consolider son rôle de leader	145
	Organiser un cycle d'échanges	146
	Outil : Le Lean Coffee	146

	S'améliorer en continu avec la méthode Kaizen	150
	Faire évoluer le dispositif télétravail	151
	Mettre en place la boucle d'amélioration continue	152
	Outil : La rétrospective	153
	Limiter le risque d'isolement	160
	Prendre conscience des risques	160
	Mesurer le ressenti de l'équipe	161
	Outil : L'Humeuromètre	161
5.	Aller plus loin avec le télétravail	165
	Identifier les parties prenantes	165
	Outil : La cartographie des parties prenantes	167
	S'appuyer sur le dialogue social	168
	Construire une démarche Agile	172
	Comprendre les fondamentaux	172
	Bâtir un cadre méthodologique	175
	Accompagner les acteurs clés	177
	Outil : Le co-développement	178
	Afficher l'avancement et l'atteinte des bénéfices	181
	Outil : L'Information Radiator	182
	Utiliser le télétravail en temps de crise	184
Pei	rspectives	189
Res	ssources en ligne	191
Bib	Bibliographie	
	édits	203
Inc	lex	205
Tak	ole des outils	209
Tak	ole des figures	211

Et avec les témoignages de :

Martine Bordonné, référente télétravail à Orange	16
Simon Lancelot, scrum master chez OUI SNCF	46
Laurence de Ré-Vannière, directrice générale adjointe	
d'Entreprise & Personnel	60
Sébastien Gaudin, CEO ACSOE	149
Luc Bertrand-Hardy, copilote du projet Télétravail des Directions des services IT et Tertiaires d'EDF	159
Antoine Bienvenu, élu CFDT au CSE de la DTEO	
d'EDF	170
Xavier de Mazenod, fondateur de Zevillage.net	186

AVANT-PROPOS

Fin 2019, à l'écriture des premières lignes de cet ouvrage, le télétravail n'était pas vraiment un sujet d'actualité et si certaines entreprises, plus avancées en la matière, considéraient que son déploiement était derrière elles, d'autres préféraient affirmer qu'elles étaient, par leur activité ou leur culture, incompatibles avec le travail à distance, même si elles ne faisaient pas partie des corps de métier qui ne peuvent matériellement pas s'exercer en télétravail.

Si ces dernières sont dans le déni, pour les premières, il y avait sans doute un vent d'optimisme relayé par beaucoup d'études, de rapports gouvernementaux ou de médias qui portent le taux de salariés pratiquant le télétravail à parfois 30 %. C'est un chiffre qui est peut-être juste si on cumule toutes les formes de travail à distance, y compris les plus occasionnelles d'entre elles. Regardons la réalité en face avec les chiffres de l'INSEE: en 2017, seuls 3 % des actifs, c'est-à-dire environ 840 000 travailleurs sur 28 millions pratiquent le télétravail au moins un jour par semaine.

Sans dévaloriser la pratique occasionnelle de ceux qui n'entrent pas dans cette statistique, cela montre que la marge de progression pour les entreprises françaises est encore considérable et que le télétravail, en 2020, est loin d'être un sujet du passé.

D'ailleurs, le vendredi 13 mars 2020, la France s'est réveillée avec la gueule de bois. La veille, le président de la République a annoncé la fermeture, jusqu'à nouvel ordre, de tous les établissements scolaires

du pays, des crèches aux établissements supérieurs, afin d'endiguer la propagation de la Covid-19 dont la pandémie avait atteint mondialement un niveau inquiétant. Le lundi suivant, il en sera de même pour toutes les entreprises. C'est ce à quoi nous nous attendions et auquel nous avions l'impression de nous préparer. Pourtant, une fois devant le fait accompli, toutes les questions émergent: comment organiser la garde des enfants? Comment assurer la continuité de service des entreprises? Comment les petites et très petites entreprises vont-elles survivre? Tout cela pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois?

Nous sortions juste d'une crise sociale majeure dans les transports avec le mouvement contre la réforme des retraites qui avait démarré le 5 décembre 2019 et qui est devenu le conflit social le plus long de l'histoire de la SNCF: trente-sept jours consécutifs de grève. Beaucoup ont pu expérimenter le télétravail pendant ce mouvement et en découvrir les bénéfices et les difficultés.

Avons-nous suffisamment tiré profit de cette expérience pour être mieux préparés aux prochaines crises? Au vu de la panique ambiante qui a régné dans les bureaux et les open spaces au début du confinement, puis à la fin, il semble que, pour certains, les dispositions prises pour pallier les difficultés dans les transports avaient déjà été oubliées. Combien d'entreprises avaient su apprendre de cette période difficile pour ancrer le télétravail dans leurs modes de fonctionnement et ainsi faciliter l'exécution des plans de continuité d'activité? Impossible de chiffrer une réponse, mais on peut affirmer sans se tromper que c'est trop peu.

Le ministère du Travail estime qu'à date presque un emploi sur deux peut être travaillé depuis le domicile¹. Si cela ne résout pas tout, c'est déjà un excellent moyen de désengorger les routes et les rames de transport pour permettre à ceux dont le travail est absolument nécessaire de se déplacer. À l'issue de la crise du coronavirus, il sera estimé

1. https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiques-de-presse/article/coronavirus-et-monde-du-travail

qu'environ 5 millions de personnes ont travaillé, non sans mal, depuis leur domicile : on est encore loin des 30 % d'actifs.

Le télétravail n'est pas une solution miracle. En temps normal, coconstruit grâce à l'intelligence collective, c'est un moyen plutôt consensuel de développer la performance et la qualité de vie. En temps de crise, c'est un vrai levier de résilience dès lors que les collaborateurs ont à leur disposition les outils, organisations et modes de travail compatibles avec la distance.

L'expérience, c'est-à-dire la pratique régulière pour tout ou partie de l'effectif, est un élément fondamental dans la gestion des périodes difficiles comme celle qui s'amorce. En effet, avec le temps, les changements profonds induits par le télétravail sur les modes de collaboration et d'interaction permettront aux sociétés de limiter la perte de productivité qui est inexorable lorsqu'une situation de rupture amène tous les employés de bureau à rester chez eux du jour au lendemain.

Pour que les bénéfices du télétravail deviennent une réalité, quel que soit le contexte, il est donc temps de lever le pied de tous les freins, d'oublier toutes les croyances limitantes et d'accepter la pratique régulière du travail à distance, pour ceux qui le souhaitent et qui le peuvent, comme ce qu'elle devrait être: un acquis. Toutes les objections que j'ai pu entendre jusqu'à aujourd'hui sur le télétravail, qu'il s'agisse de contrôle ou de confiance, de productivité ou de performance, de collaboration ou de lien social, sont en fait des problématiques liées au travail en général et pour lesquelles il faut trouver des réponses sans attendre que la question du télétravail ne se pose.

Allouer du temps aux équipes pour s'auto-organiser est un investissement durable pour la performance de l'entreprise et la qualité de vie, tout en contribuant largement à s'adapter aux crises humaines qui sont, devant nous, toujours plus nombreuses.

INTRODUCTION

L'objectif de cet ouvrage est de vous proposer les outils, méthodes et pratiques qui permettront de mettre en place puis manager le télétravail au sein d'une équipe ou d'une entreprise, en s'appuyant sur l'intelligence collective des équipes pour déterminer et améliorer en continu les organisations du travail adaptées à une pratique régulière du travail à distance.

Pour cela, le propos est découpé en cinq étapes successives :

- 1. comprendre et faire comprendre le télétravail pour pouvoir mobiliser les bons leviers de mise en œuvre;
- se préparer à déployer le télétravail afin d'intégrer à l'équipe les éléments culturels et organisationnels incontournables avant de démarrer et d'identifier les freins, les croyances limitantes et les clés du succès du déploiement;
- 3. mettre en place le télétravail avec des outils, méthodes et pratiques qui permettront à l'équipe de construire elle-même le dispositif télétravail qui lui convient, dans le cadre fixé par la loi et par l'entreprise, et au manager d'accompagner les collaborateurs, collectivement ou individuellement:
- 4. manager le télétravail dont l'essentiel repose sur l'amélioration continue des pratiques qui permettent à tous les collaborateurs de participer de manière équitable au pilotage de l'activité de l'équipe, qu'ils soient présents physiquement ou à distance;

5. aller plus loin avec le télétravail en envisageant un projet de généralisation à plusieurs équipes ou à toute une entreprise et réagir en temps de crise.

Les vingt outils qui vous sont proposés au fil de ces pages sont pour la plupart issus d'autres univers que celui des projets RH et du télétravail. Leur usage, de fait un peu disruptif sorti de son cadre initial, vous montrera qu'il est possible d'assembler vos meilleures pratiques issues de toutes vos expériences pour créer un système de valeur cohérent au quotidien. Qu'ont en commun le storytelling, la communication non violente, le ROTI et le Lean Coffee? Rien de spécial sinon qu'ils peuvent tous contribuer à mettre en pratique le télétravail de manière constructive et positive.

Rien dans les chapitres qui suivent n'est absolu ou impératif. Vous pouvez très bien ajouter vos propres idées, pratiques et outils à tout ce qui est proposé. Vous pouvez panacher ou picorer. Vos points de départ et d'arrivée ne sont pas nécessairement ceux qui sont proposés ici. Je m'ouvre dans ce livre, en toute humilité, pour partager des concepts, philosophies et usages qui me tiennent à cœur et que j'estime être efficaces et pragmatiques. Nul doute que vous saurez y trouver votre propre voie.