

Le « e-travail » pour aller plus loin que le télétravail

Les 6 chantiers à mener pour un fonctionnement en télétravail efficace et fluide



EREBUS EN QUELQUES MOTS

Erebus est un cabinet de conseil en organisation dont le métier s'articule autour de 3 pôles :

- La maîtrise des projets de transformation,
- Le conseil en RH et management
- Le déploiement de solutions digitales au service de la performance opérationnelle,

Erebus a compris que le succès de la mise en œuvre d'une stratégie, d'une organisation ou d'un projet de transformation repose avant tout sur la manière dont les hommes et les femmes de l'entreprise sont embarqués sur le projet et se l'approprient.

Erebus a donc développé un savoir-faire spécifique dans la prise en compte des facteurs humains pour booster le développement des entreprises et des organisations.

Erebus, en quelques chiffres :

- 2007 : création / une douzaine/ de collaborateurs et associés/ CA 2019 : 1,3 M€
- Une base client très diversifiée : Grands Comptes tous secteurs, Groupes internationaux, Secteur Public (Collectivités, SEM, EP, ..)
- Plus de la moitié de nos missions sont produites en anglais

Editorial

Avec la crise, le télétravail s'est imposé de fait dans un grand nombre d'entreprises.

Si, à l'évidence, tout n'est pas parfait et qu'il aura manqué de temps pour bien organiser les choses, le constat général que nous avons pu recueillir, est que cela ne fonctionne pas si mal.

Il est probable que cette crise et ses conséquences créent un précédent : ce qu'il a été possible de faire pendant la crise, pourquoi ne serait-ce pas possible de le faire en temps normal ?

Les entreprises, même les plus hésitantes, devront repenser leur approche vis-à-vis du télétravail.

Pour que cela fonctionne, le télétravail doit être pensé et intégré au mode de fonctionnement « normal » de l'entreprise. Rien ne marche mieux que ce dont on se sert au quotidien.

*C'est en cela que nous préférons le terme de « **e-travail** » à celui de télétravail, souvent réducteur et qui s'entend comme le travail « à la maison ».*

*Le « **e-travail** » intègre tout ce qui est travail collaboratif à distance : avec l'agence de Turin, avec l'établissement des Landes, avec le fournisseur Taisanais, avec l'équipe du 3^{ème} étage, ...avec mon équipe.*

Des enjeux pour l'entreprise

1 – Un atout pour l'attractivité des entreprises

Le télétravail, l'aspiration à plus d'autonomie, plus de liberté, est une tendance qui se confirme. Une étude réalisée par l'institut CSA pour Malakoff Humanis indique que, pour les salariés, les trois principaux atouts du télétravail sont de réduire voire de supprimer le temps de trajet (46 %), d'avoir plus de liberté dans l'organisation de ses horaires (39%) et de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle (37%).

La capacité de l'entreprise à offrir la possibilité de télétravailler va définir (si ce n'est pas déjà le cas), un critère différenciant d'attractivité ou tout simplement un élément du « pack social » : tickets restaurant, mutuelle, qualité de vie au travail,..., et télétravail

2 – L'accès à des compétences distantes

Le **e-travail**, c'est également la possibilité de mobiliser des compétences qui ne se trouveraient pas dans un bassin d'emploi direct et qui ne souhaiteraient pas, pour des raisons familiales ou de confort de vie, quitter leur lieu de résidence ou se déplacer en permanence.

3 – Pour une entreprise plus moderne, plus zen, plus agile, plus performante

Le passage au **e-travail** est une formidable opportunité de transformation et de modernisation des modes de fonctionnement internes de l'entreprise : pour une meilleure qualité de vie au travail, pour répondre à des enjeux sociétaux et environnementaux, pour améliorer la marque employeur ... mais également pour une meilleure efficacité opérationnelle, cultiver l'autonomie et l'agilité, faire face aux inconnus des semaines, des mois et peut-être des années à venir

4 – Une transformation profonde de la culture managériale

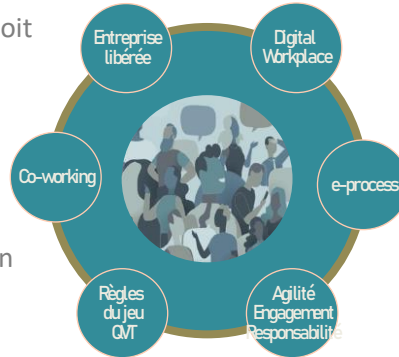
Les années 80-90 avaient fixé le cap : l'entreprise fonctionne selon des processus qu'il suffit de désigner puis d'exécuter ou plutôt de faire exécuter. Cette vision mécanique et autoritaire a rapidement montré ses failles en figeant l'entreprise et en pressurant les salariés. Pour libérer les énergies, il faut ménager des degrés de liberté, littéralement « lâcher du lest ». Le e-travail, pour fonctionner, suppose une profonde mutation des mentalités et l'acceptation d'une certaine liberté dans le cadre de « règles du jeu » indispensables à toute activité humaine collective. Les entreprises qui sauront opérer cette mutation, sont les entreprises de demain, les entreprises 3.0

Les 6 chantiers du e-travail

Pour être efficace, le **e-travail** doit être complètement intégré aux modes de fonctionnement de l'entreprise.

Citons par exemple la notion de règlement intérieur où le mot « intérieur » ne doit plus être pris comme une notion géographique mais désigner « le fonctionnement interne étendu ».

Pour un fonctionnement fluide, les modes de management, les règlements, les outils et même les espaces de travail doivent être repensés. En douceur, mais repensés.



Le « e-travail » pour aller plus loin que le télétravail



6 chantiers pour aller vers le e-travail

1. Réglementaire et convention :

Respect du droit du travail / Convention d'entreprise / Gestion des horaires / Organisation et gestion du temps / Répartition des jours en télétravail / Aspects sociaux : IRPP, NAO, rémunération, tickets restaurants, règlement intérieur « étendu »

2. Culture et engagement :

Liens & sentiment d'appartenance / Sociabilité / Visibilité / Information / Autonomie & responsabilité / QVT / motivation / implication / RPS...

3. Environnement de travail :

En télétravail : Poste de travail et équipements / Ergonomie / Espace de coworking

Au bureau : favoriser le coworking et l'innovation collaborative. Repenser l'utilisation de l'espace

4. Solutions techniques :

Digital Workplace / Réseaux sociaux d'entreprise / Cyber sécurité / Infrastructure / formation & appropriation

5. Management :

Gestes du manager et postures / Courbe d'apprentissage (proximité managériale vs distance géographique)...

6. Modes de fonctionnement (processus) :

Adaptation des processus / Evolution des pratiques et des comportements / Digitalisation des flux / E-Formation / Production et productivité collective

1. RÉGLEMENTAIRE ET CONVENTION :

Respect du droit du travail / Convention d'entreprise / Gestion des horaires / Organisation et gestion du temps / Répartition des jours en télétravail / Aspects sociaux : IRPP, NAO, rémunération, tickets restaurants, règlement intérieur « étendu »...

2. Culture et engagement :

Liens & sentiment d'appartenance / Sociabilité / Visibilité / Information / Autonomie & responsabilité / QVT / motivation / implication / RPS...

3. Environnement de travail :

Poste de travail et équipements / Ergonomie / Espace de coworking

4. Solutions techniques : Digital Workplace / Réseaux sociaux d'entreprise / Cyber sécurité / Infrastructure / formation & appropriation

5. Management : Gestes du manager et postures / Courbe d'apprentissage (proximité managériale vs distance géographique)...

6. Modes de fonctionnement (processus) : Adaptation des processus / Evolution des pratiques et des comportements / Digitalisation des flux / E-Formation / Production et productivité collective

Cadre légal

- Passer en revue le cadre légal et réglementaire lié au télétravail (cf. annexe)
- Passer un accord collectif de télétravail
- Elaborer une charte de bonnes pratiques
- Formaliser les droits et devoirs du collaborateur en télétravail, du manager de collaborateurs en télétravail
- Rappeler notamment les obligations du télétravailleur en termes d'hygiène et sécurité
- Mettre en place un dispositif support : help line à la DRH, FAQ, référentiel réglementaire
- Former les managers sur le cadre légal (e-formation / Quizz)

Définir les modalités de passage en télétravail :

- Options possibles pour les jours en télétravail, exemples :
 - Jours fixes de la semaine par collaborateur ou groupe de collaborateurs
 - Ou, en « Flex » à la demande (prévoir le circuit de demande)
 - Ou, jour fixe entreprise (jours éligibles en télétravail)
 - Ou, le même jour pour tout le monde (sauf ceux qui doivent rester dans les locaux)
- Préciser les horaires et les plages de repas / repos
- Pour les entreprises avec GTA : paramétrer la GTA pour intégrer les cycles et les jours en télétravail
- Pour les entreprises avec Badgeage : mettre en place du télé-badgeage
- HS/HC : heures supplémentaires / Heures complémentaires : définir les règles si nécessaire

1. **Réglementaire et convention** :
Respect du droit du travail / Convention d'entreprise / Gestion des horaires / Organisation et gestion du temps / Répartition des jours en télétravail / Aspects sociaux : IRPP, NAO, rémunération, tickets restaurants, règlement intérieur « étendu »...
2. **CULTURE ET ENGAGEMENT** :
Liens & sentiment d'appartenance / Sociabilité / Visibilité / Information / Autonomie & responsabilité / QVT / motivation / implication / RPS...
3. **Environnement de travail** :
Poste de travail et équipements / Ergonomie / Espace de coworking
4. **Solutions techniques** : Digital Workplace / Réseaux sociaux d'entreprise / Cyber sécurité / Infrastructure / formation & appropriation
5. **Management** : Gestes du manager et postures / Courbe d'apprentissage (proximité managériale vs distance géographique)...
6. **Modes de fonctionnement (processus)** : Adaptation des processus / Evolution des pratiques et des comportements / Digitalisation des flux / E-Formation / Production et productivité collective

- **Créer et maintenir du lien social**
 - Renforcer les événements de type « team building »
 - Voir l'opportunité de créer et déployer un Réseau Social d'Entreprise
 - Proposition : Créer une machine à café virtuelle (espace avec plage horaire d'ouverture)...
- **Travailler sur l'innovation participative et collaborative**
 - Lancer des campagnes « Je donne mon idée »
 - Favoriser la création collaborative, y compris à distance (le e-travail permet parfois de mieux fonctionner qu'en présentiel : « écrasement des niveaux hiérarchiques »; accès à la parole, chat, possibilité de mettre plus de monde « autour de la table », utilisation d'outils ludiques, etc.
- **QVT**
 - Consulter les collaborateurs (enquêtes QVT)
 - Avantages, inconvénients, attentes et risques liés au télétravail
 - Relations : avec le manager, avec sa propre équipe, avec le reste de l'entreprise
 - Charge mentale ressentie
 - Mettre en place une cellule d'écoute. Point d'attention : il est déjà difficile de repérer les collaborateurs en difficultés au bureau, ce sera encore plus difficile à distance
- **Diffuser un guide des bonnes pratiques** :
 - Je me mets en pause et je fais quelques pas et en tous cas, je fais « autre chose »
 - Je déjeune à l'extérieur avec des amis
 - Je diffère l'envoi de mes mails quand je travaille en dehors des plages « normales de travail » dans le cadre du droit à la déconnexion.
 - Je reste joignable mais je signale si je suis occupé
 - Je fais attention aux mails : pas de liste de « copie » à la terre entière, préférer le chat pour les échanges rapides, le partage de documents à l'envoi par mail, etc.
 - Garder le contact : au moins un contact par demi-journée avec un collègue, au moins un contact tous les 2 jours avec son manager
 - ...

1. **Réglementaire et convention** :
Respect du droit du travail / Convention d'entreprise / Gestion des horaires / Organisation et gestion du temps / Répartition des jours en télétravail / Aspects sociaux : IRPP, NAO, rémunération, tickets restaurants, règlement intérieur « étendu »...
2. **Culture et engagement** :
Liens & sentiment d'appartenance / Sociabilité / Visibilité / Information / Autonomie & responsabilité / QVT / motivation / implication / RPS...
3. **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL** :
Poste de travail et équipements / Ergonomie / Espace de coworking
4. **Solutions techniques** : Digital Workplace / Réseaux sociaux d'entreprise / Cyber sécurité / Infrastructure / formation & appropriation
5. **Management** : Gestes du manager et postures / Courbe d'apprentissage (proximité managériale vs distance géographique)...
6. **Modes de fonctionnement (processus)** : Adaptation des processus / Evolution des pratiques et des comportements / Digitalisation des flux / E-Formation / Production et productivité collective

En télétravail

Aménager le Poste de e-travail

- S'assurer que les collaborateurs sont bien équipés : bureau, lumière, posture, siège, écran ...
- Si ce n'est pas le cas : fournir ou financer l'équipement : siège ergonomique (env. 120 €HT), ballon gonflable (de 10 à 60 €), etc.

Penser au lieu de travail

- Si le collaborateur ne dispose pas de bonnes conditions pour travailler chez lui (dans la cuisine ...), rechercher un espace de coworking près de chez lui.

Au bureau

Préalable : il n'y a pas à opposer le télétravail et le travail en entreprise. Les deux sont utiles pour l'entreprise comme pour le collaborateur. L'intérêt du travail en entreprise est de pouvoir travailler ensemble, de créer une émulation et de favoriser la créativité. Alors quelle intérêt de perdre 2 heures par jour de transport si c'est pour s'enfermer dans son bureau pour être tranquille ou de se mettre devant son écran en open-space avec un casque sur les oreilles pour s'isoler?

L'entreprise doit être le lieu du partage et de l'échange. L'espace doit être conçu pour cela. Il faut inverser le ratio habituel : « 70% d'espaces personnels et 30% d'espaces de réunion » et passer à « 30% d'utilisation de l'espace pour l'individu et 70% pour le groupe ». Aujourd'hui déjà, l'espace est très mal optimisé. Entre les absents, les nomades et les réunions, c'est près de 50% de l'espace qui est vide à un instant donné.

L'espace de travail en entreprise doit être repensé conjointement à la systématisation du télétravail :

- Des open-space vraiment open et zen (pas de place réservée, pas de téléphone, pas de micro réunion, ...)
- Des espaces dédiés pour ne pas déranger les autres : des cabines pour le téléphone (fini les coups de fils dans les couloir qui dérangent tout le monde), des « bulles » pour les téléconférence à deux, trois ou quatre...
- Des salles de réunions modulaires et parfaitement équipées pour les téléconférences et webinaires

1. **Réglementaire et convention** :
Respect du droit du travail / Convention d'entreprise / Gestion des horaires / Organisation et gestion du temps / Répartition des jours en télétravail / Aspects sociaux : IRPP, NAO, rémunération, tickets restaurants, règlement intérieur « étendu » ...
2. **Culture et engagement** :
Liens & sentiment d'appartenance / Sociabilité / Visibilité / Information / Autonomie & responsabilité / QVT / motivation / implication / RPS...
3. **Environnement de travail** :
Poste de travail et équipements / Ergonomie / Espace de coworking
4. **SOLUTIONS TECHNIQUES** :
Digital Workplace / Réseaux sociaux d'entreprise / Cyber sécurité / Infrastructure / formation & appropriation
5. **Management** : Gestes du manager et postures / Courbe d'apprentissage (proximité managériale vs distance géographique)...
6. **Modes de fonctionnement (processus)** : Adaptation des processus / Evolution des pratiques et des comportements / Digitalisation des flux / E-Formation / Production et productivité collective

- Choisir et déployer des outils collaboratifs
 - Définir les outils de e-travail :
 - Digital Work Place (DWP) : Teams, Go Fast, G suite, Slack, etc.
 - Outils de téléconférence : intégré à la Digital Workplace ou outils spécifiques en fonction du niveau de sécurité souhaitée : Teams, Zoom, Google meet, Webex, etc.
 - Partage de fichiers : outils intégrés dans la Digital Workplace ou spécifiques : one-drive, google drive, drop box, GED (Alfresco, ...) etc.
 - Pour aller plus loin :
 - les outils d'animation collaborative : Klaxoon
 - Outils de suivi de plan d'actions : Trello, Teams
- Sécuriser
 - Mettre en place un VPN : 2 critères de choix à ne pas oublier : la sécurité, la compatibilité avec les outils de télétravail.
- Assister
 - Former les collaborateurs : il faut en finir une fois pour toute avec « le quart d'heure de connexion » en début de chaque réunion avant que tout le monde arrive à fonctionner
 - Mettre en place une fonction support (externe s'il le faut)
- Définir les modalités d'utilisation des outils et des ressources
 - Sécurité du poste de travail : mot de passe, vol, etc.
 - Sécurité et confidentialité des données manipulées, RGPD
 - Utilisation des moyens de l'entreprise à des fins personnelles, associatives ou professionnelles autres que celle de l'entreprise (possible mais cela doit se faire dans le respect de la sécurité et des règles de confidentialité de l'entreprise)

1. **Réglementaire et convention :**
Respect du droit du travail / Convention d'entreprise / Gestion des horaires / Organisation et gestion du temps / Répartition des jours en télétravail / Aspects sociaux : IRPP, NAO, rémunération, tickets restaurants, règlement intérieur « étendu » ...
2. **Culture et engagement :**
Liens & sentiment d'appartenance / Sociabilité / Visibilité / Information / Autonomie & responsabilité / QVT / motivation / implication / RPS...
3. **Environnement de travail :**
Poste de travail et équipements / Ergonomie / Espace de coworking
4. **Solutions techniques :** Digital Workplace / Réseaux sociaux d'entreprise / Cyber sécurité / Infrastructure / formation & appropriation
5. **MANAGEMENT :**
Gestes du manager et postures / Courbe d'apprentissage (proximité managériale vs distance géographique)...
6. **Modes de fonctionnement (processus) :** Adaptation des processus / Evolution des pratiques et des comportements / Digitalisation des flux / E-Formation / Production et productivité collective

- **Rappeler les droits et devoirs du manager et du collaborateur en e-travail**
 - Le manager n'a pas le droit d'ignorer le droit du travail et la réglementation qui entoure le télétravail.
 - Un collaborateur en télétravail est un collaborateur au travail, ni plus, ni moins
 - Un collaborateur à distance ne doit pas être pénalisé par rapport aux autres collaborateurs : même niveau d'information, même participation aux réunions de services, mêmes accès aux missions, etc..
- **Posture et comportement**
 - Comment passer de la posture de Chef à celle de Leader : donner du sens, responsabiliser, fixer des objectifs clairs et atteignables, exprimer le résultat attendu et non le comment faire, s'assurer que les équipes ont les moyens de faire leur mission, les soutenir et les aider, les défendre si nécessaire
 - S'assurer que la collaboration avec les autres services est fluide et productive
 - N'oublier personne et veiller à l'équité de traitement.
 - Prévoir des points individuels, rester accessible.
 - Accompagner les encadrants : renforcement du leadership, coaching, formation aux outils digitaux, prévention des RPS (Formation Erebus « Le manager préventeur »)
- **Règles de base – Trucs et astuces**
 - La réunion du matin (type « scrum » ou « standing meeting ») – 1/2h pas plus, tous ensemble.
 - Comment animer une réunion à distance : le rôle de l'animateur (qui n'est pas forcément le manager !), favoriser le principe du « passe la balle », ...
 - Comment animer une réunion avec une partie des participants en présentiel et l'autre partie à distance (cf. le « Guide d'animation de réunion en distanciel » Erebus en téléchargement libre)
 - Comment animer des réunions de brain storming, de suivi d'actions, de prise de décision, etc.
 - Réserver des plages sans réunion (le e-réunions sont efficaces mais plus fatigantes si on les enchaîne)

1. **Réglementaire et convention :**
Respect du droit du travail / Convention d'entreprise / Gestion des horaires / Organisation et gestion du temps / Répartition des jours en télétravail / Aspects sociaux : IRPP, NAO, rémunération, tickets restaurants, règlement intérieur « étendu »...
2. **Culture et engagement :**
Liens & sentiment d'appartenance / Sociabilité / Visibilité / Information / Autonomie & responsabilité / QVT / motivation / implication / RPS...
3. **Environnement de travail :**
Poste de travail et équipements / Ergonomie / Espace de coworking
4. **Solutions techniques :** Digital Workplace / Réseaux sociaux d'entreprise / Cyber sécurité / Infrastructure / formation & appropriation
5. **Management :** Gestes du manager et postures / Courbe d'apprentissage (proximité managériale vs distance géographique)...
6. **MODES DE FONCTIONNEMENT (PROCESSUS) :**
Adaptation des processus / Evolution des pratiques et des comportements / Digitalisation des flux / E-Formation / Production et productivité collective

- **Digitaliser / Dématérialiser**
 - Rappel : Le télétravail correspond à « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* » (c. trav. art. L. 1222-9). Pour que les mêmes tâches puissent être réalisées indifféremment au bureau ou en télétravail, il faut que tous les flux de gestion soient **dématérialisés**.
- **Exploiter pleinement les outils digitaux**
 - Dématérialiser les flux documentaires papier.
 - Mettre en place des référentiels documentaires : espace collaboratifs, Drive, GED, SAE (Système d'Archivage Electronique : notamment pour les organisations ayant des obligations d'archivage patrimonial)
 - Adopter la signature électronique : il existe une solution adaptée à chaque problématique (de la simple case à cocher à la signature avec clé de cryptage). La signature électronique, c'est simple, sécurisée et cela fait gagner un temps fou. Il existe de multiples solutions ultrasimples à valeur probante : Yousign, Docusign (la solution adoptée par Erebus), etc.
 - Passer à la e-formation (même pour du « présentiel »).
 - Prévoir des outils adaptés : capacité réseau, grands écrans, etc.
- **Transformer les modes de fonctionnement**
 - Revoir l'organisation et les process pour **exploiter pleinement le potentiel du Digital**.
 - La digitalisation change tout : la suppression de la contrainte de la localisation géographique d'une information pour pouvoir y accéder est un énorme levier de simplification et d'optimisation des modes de fonctionnement. Une opportunité unique de faire **plus simple, plus vite, plus collaboratif, plus transverse et plus sécurisé**.

- Les entreprises ne peuvent plus faire l'impasse sur la prise en compte de leur rôle sociétal.
 - Les jeunes générations, mais pas seulement, y sont très sensibles et en font de plus en plus souvent un critère pour le choix de leur futur employeur.
 - La question du télétravail, et plus largement du e-travail doit faire partie de cette réflexion, pour des questions environnementales, sociétales et de qualité de vie tout simplement.
-
- **Réfléchir à d'éventuelles initiatives allant dans le sens du RSE**
 - Calculer son bilan carbone déplacement et communiquer dessus,
 - Pool de vélos électriques en libre service,
 - Ouverture des surfaces libérées par le télétravail à des startups
 -
-
- A vous d'inventer **l'Entreprise de demain....**

Annexe : Aspects légaux

Accord collectif :

- L'accord collectif, la charte de télétravail ou l'accord passé entre un employeur et son salarié doit stipuler **a minima** :
 - Les conditions d'éligibilités au télétravail (ancienneté, type de poste, distance domicile – travail, ...)
 - La durée du télétravail (temporaire ou permanent).
 - La fréquence du télétravail (partiel ou total).
 - Les conditions de mise en œuvre du télétravail occasionnel (grèves, conditions climatiques, ...) et les modalités de retour à une organisation du travail sans télétravail.
- Dans tous les cas, s'il n'y a ni accord collectif ni charte, il est préférable de formaliser l'accord avec le(s) salarié(s) en télétravail d'une façon ou d'une autre. Ex : 1 mail.

Cadre réglementaire :

- Ordonnance « Macron » 2017-1387 du 22 septembre 2017 et loi de ratification du 29 mars 2018
- Un article très complet de la revue Fiduciaire :
<https://revuefiduciaire.grouperf.com/article/3744/hb/20180523133316749.html>