

alicio

# Télé- travail

et modes de travail hybride

Ré-inventez votre façon de travailler  
en adoptant un nouveau modèle  
« **Perform Remotely** »

La mise en place **concrète** du travail hybride **pose de nombreuses questions** à tous les niveaux de l'organisation (1/2)

## Pour le top management

- Comment **être sûr** que le travail hybride soit vecteur de performance **économique & sociétale** ?
- Quelle culture **d'entreprise** viser ?
- Comment allier travail hybride et engagement ?
- Quelle combinaison **présentiel/distanciel** ?
- Tous les **métiers** peuvent-ils **être logés à la même enseigne** ?
- Nos processus sont-ils "**mode hybride**" compatibles ?
- Comment **contrôler**, anticiper, **détecter** les RPS ?
- Comment embarquer les partenaires sociaux ?

## Pour les managers

- Comment **m'assurer** que mon **équipe** est toujours performante, **engagée** et **motivée** ?
- Quel est mon **rôle** en tant que manager ?
- Comment **m'assurer** du bien-être de mon **équipe** ?
- Comment assurer une véritable **continuité** de service pour mes clients internes et externes ?
- Comment adapter ma communication aux modes de fonctionnement hybride ?
- Quelles **tâches** peuvent **être** faites **à distance** ?
- Combien de jours par semaine ?
- Comment **m'assurer** que l'**esprit d'équipe** est toujours là ?
- Quels rituels collectifs mettre en place ?

# La mise en place concrète du travail hybride **pose de nombreuses questions** à tous les niveaux de l'organisation (2/2)

## Pour les OS

- Comment remplir efficacement mes missions de **représentant des salariés** ?
- Comment **s'assurer** que la mise en place du **télétravail** n'est pas juste un « transfert de charges **immobilières** » ?
- Quel **équilibre** site/ à distance ?
- Comment **s'assurer** qu'il n'y ait pas de **dérives** ou de comportements nocifs ?
- Et en termes de RPS ?
- Quelle place pour le dialogue social dans ce nouveau contexte ?

## Pour les collaborateurs

- **Concrètement**, comment le droit à la **déconnexion** se traduit pour les chacun des collaborateurs ?
- Comment ne pas se laisser envahir par le travail à la maison ?
- Comment interagir avec mon **équipe** et mon manager quand je suis à distance ?
- Quelles **tâches** effectuer en **télétravail** ? Comment **s'organiser** et **gérer** ses **priorités** ?
- Quel suivi de **l'activité** et de la performance des collaborateurs en mode hybride ?

Une  
**opportunité  
pour définir un  
modèle**  
« Perform  
remotely »

Les modes de travail qui alternent **activités** en **présentiel** et à distance impactent tous les champs du travail : les outils et les **équipements** mais aussi **l'organisation**, la **manière** de travailler ensemble...

Le **modèle Perform Remotely** doit **répondre** à un certain nombre d'**impératifs**.

### **Des impératifs concrets :**

- ❏ Concilier **la performance économique et sociétale**
- ❏ S'aligner avec **la culture et les valeurs**
- ❏ **Développer la coopération** et les dynamiques d'équipe
- ❏ Veiller au **bien-être** des collaborateurs
- ❏ S'adapter aux **situations de chaque métier/ population**
- ❏ **Passer de l'expérimentation à un modèle pérenne** : gérer à la fois les **opérations courantes** et les transformations à plus long terme
- ❏ Inscrire une dynamique **d'amélioration** continue de la mise en place des modes de travail hybride

Le nouveau modèle **Perform Remotely** marque **une nouvelle étape du dialogue économique et social** :

- ✦ Il permet un **dialogue transparent avec les Organisations syndicales**
- ✦ Il peut faire l'objet d'un **accord-ombrelle au niveau Européen**

**La responsabilité sociale de l'entreprise est engagée :**



LA BARRIÈRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

est floue avec un risque d'empiètement de la sphère privée sur la sphère professionnelle et vice versa



LE LIEN SOCIAL ET LE VIVRE ENSEMBLE SONT RÉINTERROGÉS

avec un risque de rupture avec l'équipe et l'organisation



LA NÉCESSITÉ D'ASSURER DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LA SPHÈRE PRIVÉE

alors que le télétravail est un révélateur d'inégalités de situation



LES MÉTIERS ET LES PERSPECTIVES D'EMPLOI SONT TOTALEMENT TRANSFORMÉS

et remettent en cause les processus RH de gestion de l'emploi et des compétences



LA RELATION AU TRAVAIL DE CHAQUE COLLABORATEUR

son engagement et plus largement l'affectio societatis envers l'entreprise, son projet, ses valeurs

# Des étapes pragmatiques

## Un accompagnement intégré

TIRER LES  
**ENSEIGNEMENTS**



POUR BÂTIR UN **CADRE  
MANAGÉRIAL** AU SERVICE  
DE LA PERFORMANCE



REDÉFINIR LES **FAÇONS  
DE TRAVAILLER** AU NIVEAU  
DES ÉQUIPES / INTER  
ÉQUIPES ET DES INDIVIDUS

### **A** Co-définir les principes du nouveau modèle de management

Sur la base d'un diagnostic partagé, construire avec le COMEX, les managers et les salariés les principes du nouveau modèle

### **B** Coconstruire avec les OS un dispositif structuré

Bâtir un accord innovant avec les OS pour accompagner la mise en place du dispositif

### **C** Réussir le déploiement opérationnel du nouveau modèle managérial

Piloter et faciliter la mise en œuvre du dispositif. Partager et valoriser les bonnes pratiques

### **D** S'assurer que chacun trouve ses repères et façons de travailler

Prendre soin des salariés et mettre en place une véritable boucle de progrès continu

# A. Définir les principes du nouveau modèle

*A titre d'illustration*

## Questionnaire quanti de retour d'expérience

Permettre à chacun de s'exprimer sur le télétravail vécu jusqu'à aujourd'hui et connaître l'appétence des collaborateurs pour le télétravail.

*Un questionnaire court online pour l'ensemble des collaborateurs, anonyme et individuel - résultats pouvant être partagés avec les OS*

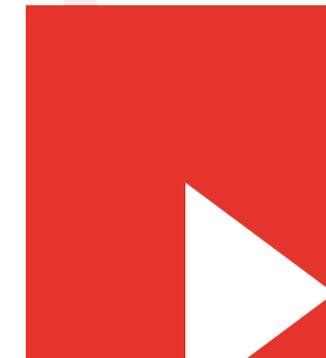
## Etude quali sur les enseignements, les difficultés et les propositions de solutions

Définir ce qui a bien et moins bien fonctionné, les irritants, les bonnes pratiques, les écueils à éviter, identifier les RPS ...

*Ateliers de travail (à distance et/ou en présentiel) avec un échantillon représentatif*

## 2 ateliers COMEX de cadrage

- Établir une « charte » à la maille organisationnelle : les do's & don't
  - Anticiper et traiter les RPS
  - Identifier les processus à aligner pour rendre l'entreprise « remote compatible » et définir la feuille de route
  - Définir les nouvelles modalités par métier et population
  - Définir le dispositif de suivi
- 2 ateliers de travail à distance ou présentiel avec l'ensemble du CODIR*



**Des collaborateurs qui ont pu s'exprimer sur leur expérience du travail hybride**

**De bonnes pratiques récoltées**

**Des plans d'actions pour supprimer les irritants**

**Une charte claire valable pour tous et encadrant les pratiques**

**Un monitoring prévu**

## B. Coconstruire avec les OS

*A titre d'illustration*

### Cadrage...

Définition du périmètre de négociation pertinent (national, européen, global)

Diagnostic de l'état des relations sociales et du contenu des accords existants

Analyse et adaptation, le cas échéant, du calendrier social au regard de l'ambition

### ... et embarquement

Sensibilisation des OS pour assurer la prise en compte de toutes les dimensions (formation, organisation, temps de travail...)

Mise à disposition des OS de ressources clés (benchmark, écrits...) pour leur permettre de se positionner en conscience

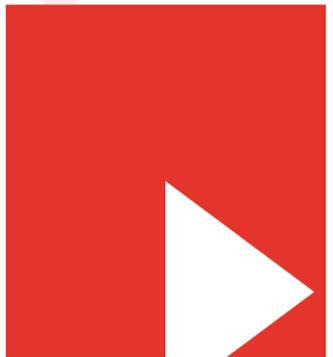
### Lab' social

Le Lab Social est un lieu d'échanges libres et d'anticipation qui permet d'impliquer tous les acteurs (OS et panel de salariés) de façon apaisée pour poser simplement les éléments du débat sur la base du diagnostic quanti & quali et des scénarios définis à l'étape précédente.

*Quelques ateliers présentiel/ à distance*

### Négociation

Co construire ou revoir des accords fédérateurs qui correspondent aux réalités de chacun.



**Un dialogue social renouvelé au service de la transformation.**

**Des syndicats porteurs du projet.**

**Des accords négociés et signés.**

# C. Réussir le déploiement opérationnel

*A titre d'illustration*

Atelier « **Définissons** nos nouvelles **façons** de fonctionner dans notre **équipe** et avec les autres en mode hybride »

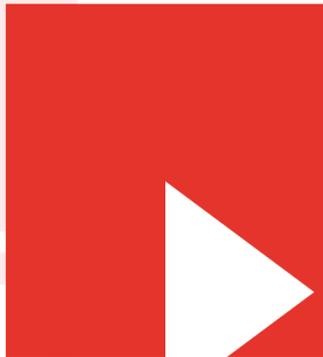
- Echanger sur leur expérience du travail hybride
- Partager et **s'approprier** les principes directeurs **définis** ainsi que les **modalités opérationnelles** pour notre **métier**
- Mettre en **responsabilité** les **équipes** sur la **déclinaison** du cadre sur leur **périmètre**
- **Définir** les articulations matricielles : interfaces entre **équipes**, entre pays, avec les fournisseurs...
- **Définir** ensemble pour notre **équipe** le SOFT : les comportements à adopter, les outils de communication à utiliser, les rituels à mettre en place...
- **Définir** ensemble pour notre **équipe** le HARD : quelles **tâches** en télétravail ? quelles **tâches** en présentiel ? Nouveaux processus...

*1 demi-journée d'atelier pour chaque équipe, à distance ou en présentiel*

## Points d'amélioration continue

- Prendre le temps **régulièrement** de faire un point sur les **façons** de fonctionner : **qualité, efficacité, performance** et identifier les actions d'amélioration
- Echanger pour anticiper les RPS ou un sentiment **d'isolement**, de rupture, ...

1 point collectif d'1h max



**Des équipes qui prennent le temps de mettre en place les modes de fonctionnement hybrides adaptés à leur contexte, leur activité, la typologie de l'équipe...**

**... tout en s'inscrivant dans le cadre des principes directeurs de l'organisation.**

# D. S'assurer que chacun trouve ses repères et façons de travailler

*A titre d'illustration*

## Form'action pour les managers

- Aguerir les managers au management à distance et de télétravailleurs
- Donner une culture aux managers en termes de **détection** des RPS

*1 journée, par groupe de 6 à 8 managers autour d'éléments théoriques et de mises en situation*

## Form'action pour les collaborateurs

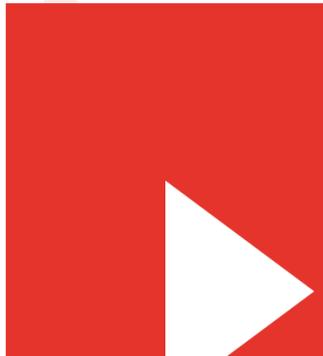
- Apprendre à travailler en mode hybride : gérer ses **priorités**, son temps de travail, sa communication, la **répartition** des tâches entre **présentiel** et à distance...

*1 journée, par groupe de 6 à 8 collaborateurs autour d'éléments théoriques et de mises en situation*

## Co-dev pour les managers

Echanger entre pairs, en s'appuyant sur la méthode éprouvée du co-développement, sur les pratiques managériales en mode hybride pour aboutir ensemble à des solutions pertinentes.

*Une session de 2h, fréquence à définir selon les difficultés, par groupe de 6 à 8 managers*



**Des managers et des collaborateurs qui sont armés pour changer leurs habitudes et adopter les comportements et les façons de fonctionner adéquats pour le mode de travail hybride.**