



Guide pratique

Lignes directrices pour le télémanagement

Diriger des équipes dans des environnements de travail numériques

Lignes directrices pour le télémanagement : diriger des équipes dans des environnements de travail numériques

Publié par la CEC European Managers, janvier 2023

Hashtag : #Telemanagement

Rédigé grâce aux contributions du Groupe de travail de la CEC European Managers sur la numérisation et l'intelligence artificielle :

Petra Wagner, Slovénie – Association des cadres de Slovénie (MAS)
Pedro Brito, Portugal – Union des cadres du secteur bancaire (SNQTB)
Pedro Rola, Portugal – Union des cadres du secteur bancaire (SNQTB)
Antonio Ferrara, Italie – Confédération italienne des cadres (CIDA)
Nicolas Blanc, France – Union française des cadres (CFE-CGC)
Hannes Sjoblad, Suède – Union suédoise des cadres (Ledarna)

De la CEC European Managers :

Maxime Legrand, France – Président
Jean-Philippe Steeger, Belgique – Chargé de mission et de projet

Content

Avant-propos par Maxime Legrand ...4

Introduction ...5

1. Le télétravail et le télémanagement aujourd'hui...6

1.1. Etat des lieux: télémanagement en Europe ...7

1.2. Faits et chiffres ...9

2. Conditions-cadres du télétravail ...12

3. Leadership pour le télémanagement ...14

4. Principes et outils du télémanagement ...17

4.1. Principes et orientation ...18

4.2. Outils numériques du télémanagement ...20

4.3. Outils européens du télémanagement ...22

5. Créer un espace européen de télétravail ...23

5.1. Rendre l'Europe attrayante pour les télétravailleurs ...24

5.2. Accords collectifs portant sur le télétravail et le télémanagement ...26

6. Conclusions et perspectives ...29

Avant-propos par Maxime Legrand

Président de la CEC European Managers



Voici plus de vingt ans que le télétravail existe. Pourtant, seule une petite partie des entreprises et des salariés ont pu en bénéficier. Aujourd'hui, nous savons que le succès du télétravail est dû en grande partie aux négociations et au dialogue social, ainsi qu'à l'apport de cadres et de salariés compétents et qualifiés.

Puis est arrivée la pandémie, qui a réalisé ce que des années de négociation n'auraient pas pu accomplir. En matière de télétravail, nous sommes passés aujourd'hui de chiffres modestes à une moyenne de 30 % de travail à distance et hybride, avec différentes variations. Nous avons gagné des années de négociation : il arrive que l'adversité ait du bon.

Nous devons considérer le télétravail comme une opportunité d'organiser le travail. Cette opportunité, il faut l'intégrer dans une stratégie plus large qui doit inclure la politique immobilière des entreprises, la capacité d'attirer de nouveaux talents ainsi que la possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée.

En tant que nouvelle opportunité, le télétravail implique également la prise en compte d'éléments inédits. Par exemple, dans la mesure où un nombre croissant de personnes choisissent ce mode de travail, nous devons aller au-delà du simple contrôle du rapport de force entre l'individu et l'employeur. Aujourd'hui, poser la question de l'organisation collective du travail est un facteur clé.

Qui est mieux placé que les cadres pour discuter de ces questions ? Ces deux dernières années, les cadres ont dû s'adapter, accompagner leurs équipes, tout en assurant l'activité et le développement de l'entreprise. Nous pensons cependant qu'ils ont également besoin de conseils et de soutien pour faire du télémanagement un succès sur le plan du leadership.

Il incombe aux cadres d'établir et de garantir des objectifs clairs en matière de télétravail et de s'assurer qu'ils sont communiqués, compris et mis en œuvre dans le cadre de la culture d'entreprise. Les cadres européens sont prêts à s'emparer de ces questions, mais il faut que les futures structures du télétravail prévoient pour eux la

formation nécessaire, notamment sous la forme d'une formation continue sur les questions liées au numérique et à la cybersécurité.

“

Notre rapport offre une visibilité aux expériences de télémanagement des cadres, contribue aux négociations sur le télétravail et fournit des orientations concrètes.

”

En nous appuyant sur les valeurs de pragmatisme et de professionnalisme de la CEC, nous avons voulu donner une visibilité à l'expérience concrète de télémanagement des cadres sur le terrain, préparer la contribution de la CEC à la négociation des partenaires sociaux de l'UE sur le télétravail, tout en fournissant aux dirigeants et aux cadres des informations pertinentes, des pratiques de leadership et des outils pour leur télémanagement au quotidien.

J'espère que ces lignes directrices pour le télémanagement vous aideront à saisir les opportunités offertes par cette nouvelle façon de penser et d'organiser le travail. Je tiens à remercier toutes nos organisations membres ainsi que nos experts pour les conversations fructueuses qui nous ont permis d'aboutir à ces lignes directrices. Nous vous souhaitons une lecture agréable et enrichissante.

introduction

Le nouveau monde du travail est là pour de bon. Avec l'apparition de la pandémie de coronavirus, ce qui était auparavant considéré comme impossible est devenu réalité en un temps record. Les salariés et les cadres de nombreux secteurs ont commencé à travailler dans des environnements distants ou hybrides. Les environnements de travail basés sur le numérique sont devenus monnaie courante. Une économie numérique mondialisée oblige les dirigeants, les décideurs et les partenaires sociaux à repenser le télétravail.

Dans le même temps, une vague de démissions et de problèmes de santé mentale sans précédent ont placé la thématique de la finalité du travail et des méthodes de travail plus intelligentes en tête des priorités des dirigeants. Diverses enquêtes ont montré que la plupart des salariés souhaitent un

équilibre entre la flexibilité numérique à distance et les contacts humains sur le lieu de travail. Pour relever les défis à venir, une telle culture de travail hybride impose également un changement dans le management et le leadership.

Dans ce contexte, un leadership responsable est essentiel pour concevoir les lieux de travail de manière à promouvoir le bien-être des salariés, la réussite organisationnelle et un impact plus durable.

Les présentes lignes directrices fournissent aux dirigeants et aux cadres des informations pertinentes sur le télétravail en Europe, des conseils pratiques en matière de télémanagement, ainsi que d'autres ressources pour faire de ce télémanagement un succès.

“
Un leadership responsable est la clé du bien-être, de la réussite et de l'impact.
”

67.9929

3.8511

91.9426

01

télétravail et
télémanagement
en Europe
aujourd'hui

Etat des lieux: télémanagement en Europe

La généralisation des ordinateurs personnels portables et des téléphones mobiles a permis l'avènement du télétravail et du télémanagement. Au cours des vingt dernières années, ce phénomène n'a cessé de s'amplifier en raison des améliorations apportées à la connectivité, de l'apparition d'ordinateurs moins chers et plus portables, et de la multiplication des outils de travail à distance.

Définir le télétravail

« Le terme télétravail désigne toute forme d'organisation et/ou d'exécution du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat/de relations de travail dans lequel le travail, qui pourrait également être effectué dans les locaux de l'employeur, est réalisé hors de ces locaux de manière régulière. » Eurofound 2022

En 2020, la pandémie de Covid-19 a provoqué une accélération massive du télétravail. Point culminant d'une tendance qui se dessine depuis longtemps, le travail à distance et le travail hybride sont désormais une caractéristique normalisée et acceptée de la vie professionnelle. Aujourd'hui, les employeurs publient systématiquement des offres d'emploi nouvelles, à distance et hybrides, car ils savent que cela répond à une demande des professionnels.

Tant les employeurs que de vastes cohortes de professionnels ont accueilli favorablement le télétravail. Le fait de le favoriser contribue souvent à améliorer le moral et la motivation. Les salariés contrôlent mieux leurs journées de travail en termes d'heures et de pauses, et gagnent du temps sur les trajets domicile-travail. Les employeurs ont plus facilement accès aux talents, économisent sur les frais d'aménagement de bureaux et favorisent le bien-être de leur personnel. Lorsque le moral et la motivation sont au beau fixe, le management est plus facile.

Les défis pour les cadres

Pour les dirigeants et les chefs d'équipe, la transition vers des lieux de travail hybrides et distants n'a pas été aussi évidente que pour les autres professionnels. Travailler avec des équipes distantes et éclatées confronte les cadres, qui sont parfois insuffisamment préparés et équipés, à de nouveaux défis uniques, et il leur appartient de les relever.

Les défis que posent les équipes travaillant à distance ne se limitent pas à la langue, aux barrières culturelles et au fait de travailler dans des fuseaux horaires différents. La communication, la coordination et l'accessibilité des ressources constituent des préoccupations plus profondes. Des questions telles que la santé et le bien-être sont plus difficiles à comprendre pour un cadre lorsqu'il n'est jamais au contact de ses équipes. De même, la productivité devient plus difficile à suivre pour les tâches qui ne se définissent pas facilement au moyen d'ICP simples. Il devient plus difficile d'assurer la sécurité des informations, car les membres de l'équipe peuvent travailler dans des espaces où leurs conversations peuvent être entendues et où leurs communications numériques sont peu sécurisées.

Que recouvre le télémanagement ?

Dans les présentes lignes directrices, nous utilisons le terme « télémanagement » pour désigner la gestion hybride d'équipes à distance et sur site, et les flux de travail basés sur le numérique. Ce management en environnement de travail hybride présente des défis spécifiques et nécessite un ensemble d'outils différent de celui du management traditionnel.

Le management ne consiste pas seulement à coordonner et à contrôler l'exécution des tâches, mais aussi à créer une culture et une cohésion au sein d'une équipe ou d'une organisation. Le management est donc affaire de relations, de confiance, d'engagement et d'inspiration. Il consiste à faciliter le transfert des connaissances, des compétences et des valeurs, tant verticalement qu'horizontalement, au sein d'une organisation.

Enfin, la promotion du leadership durable peut contribuer à concrétiser le potentiel du télémanagement pour renforcer le succès de l'organisation et influencer positivement sur son environnement économique, social et environnemental.

faits et chiffres

30%

Travail hybride ou télétravail parmi les salariés dans l'UE

[Eurofound 2022](#)

Tendance générale à l'augmentation du travail hybride

Dans presque tous les pays de l'UE, la proportion de salariés travaillant dans des environnements hybrides a connu une croissance assez rapide au cours de la dernière décennie. Dans de nombreux cas, la pandémie de coronavirus a accéléré la mise en œuvre du travail à distance au sein des organisations. Toutefois, on observe encore des différences notables dans l'adoption du travail hybride à l'échelle de l'UE. Les différences de tissu industriel et de culture sont les principaux facteurs expliquant la prévalence variable du télétravail dans les divers pays de l'Union.

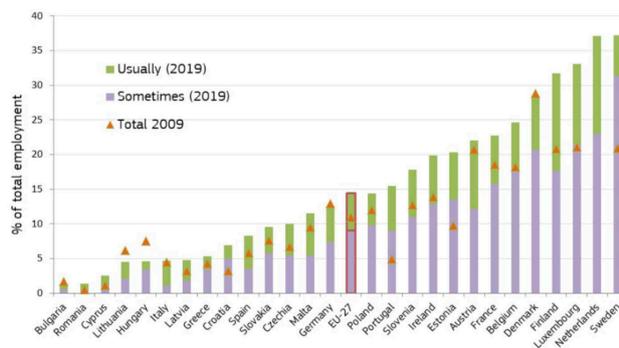


Figure 4. Prevalence of telework across EU Member States.

Source: Eurostat, LFS. Variable code: lfsa_ehomp.

La prévalence du télétravail et du travail hybride dépend du secteur, de la région et de la profession

Parmi les divers secteurs, l'agriculture et la pêche, les activités ménagères, l'hébergement et les services de restauration présentent la plus faible prévalence du télétravail et du travail mobile, tandis que l'information et la communication, les activités professionnelles et scientifiques et les services financiers se taillent la part du lion. Après les professions libérales, la catégorie des cadres fait partie des professions qui ont le plus recours au télétravail et au travail mobile.

Contrecoup post-covid

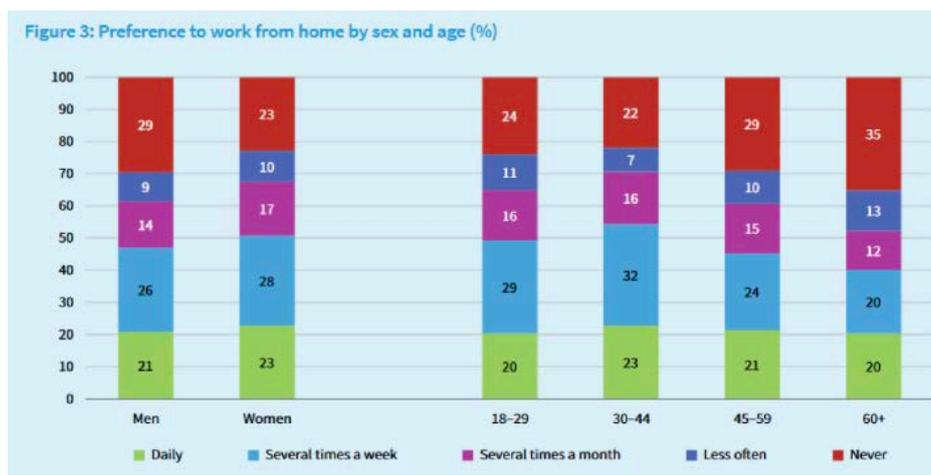
Au cours de l'été 2020, 34 % des salariés de l'UE interrogés travaillaient exclusivement à domicile, chiffre qui est ensuite redescendu à 12 % seulement en 2022. Le retour aux habitudes de travail pré-pandémie semble s'être poursuivi au fur et à mesure que les restrictions étaient levées.

source: [Eurofound 2020](#)

faits et chiffres

Répondre aux différentes préférences des salariés en matière d'organisation du travail

Les préférences en matière de travail à distance sont très variées, le télétravail étant plus populaire chez les femmes et les jeunes générations. source: [Eurofound 2022](#)



Opportunités du télétravail

Les salariés apprécient les possibilités que leur offre le travail à distance, que ce soit depuis leur domicile ou ailleurs. [Il a été démontré](#) que de nombreux salariés apprécient davantage de flexibilité, moins de distractions, moins de stress et une productivité accrue pour certaines tâches.

Pandémie de santé (mentale)

La pandémie et les restrictions qui en découlent ont été associées à une dégradation du bien-être mental, en particulier chez les jeunes. [Plus de 50 % de la population](#) de l'UE est exposée au risque de dépression et plus d'un quart de la population se sentait déprimée en 2022. [Le stress, l'anxiété et les maux de tête/la fatigue oculaire sont les symptômes les plus fréquents](#) parmi les télétravailleurs de l'UE.

Par exemple : la campagne [EndStress](#) milite pour une meilleure protection contre les risques psychosociaux pour la santé.

Les défis du télétravail

La [surcharge d'informations](#), l'absence de délimitation entre vie privée et professionnelle, le stress et l'épuisement professionnel, le maintien de bonnes relations avec les collègues, ainsi qu'un taux élevé de présentisme comptent parmi les [principaux défis que rencontrent les cadres dans l'organisation du télétravail](#).



02

conditions- cadres du télémanagement

Pour que le télémanagement et le travail à distance fonctionnent dans la pratique, les cadres doivent tenir compte d'un certain nombre de facteurs. La mise en place de conditions-cadres constructives pour un environnement de travail numérique est essentielle pour promouvoir les performances, le bien-être et l'impact positif des cadres et des salariés. Les équipes doivent convenir d'un ensemble de règles communes de base en matière de télémanagement avant que des accords individuels ne définissent des modalités spécifiques pour chaque salarié. Les dirigeants des organisations du secteur privé et public doivent favoriser la mise en place des conditions-cadres suivantes.

Culture de la confiance

Pour assurer le succès du télémanagement, il importe de créer ou de restaurer une culture de la confiance sur le lieu de travail et de promouvoir l'autonomisation des salariés et la coopération entre eux. Plutôt qu'une approche de type « commandement et contrôle » (par exemple, la surveillance par algorithmes), il s'agira d'écouter les salariés et de leur donner les moyens d'atteindre les objectifs convenus par des moyens adéquats. Par exemple, les lieux de travail peuvent expérimenter des modalités de travail à distance et hybrides pour évaluer l'expérience, les besoins et les domaines d'amélioration de ces modalités.

Gestion des performances

Les organisations doivent définir ce qui fait le succès du télétravail et du travail hybride en fixant des objectifs clairs et en explorant des méthodes de travail réalistes avec les salariés et, dans la mesure du possible, les parties prenantes. Certains outils de productivité peuvent aller à l'encontre des performances et risquent de devenir une fin en soi, ce qui finit par ralentir l'ensemble de l'organisation.

Règles pratiques

Les politiques de télétravail doivent être pragmatiques, tenir compte des coûts et refléter les préférences des salariés et des employeurs, tout en garantissant à la fois du temps pour l'autonomie individuelle et la consolidation d'équipe collective. Les différences culturelles et la diversité de la main-d'œuvre sont un atout à développer par des pratiques de leadership inclusives. Les contrats de travail doivent refléter la manière dont le travail à distance est organisé et pouvoir être révisés si des changements substantiels interviennent.

Promouvoir le dialogue social

Les politiques de télétravail sont établies avec la participation des salariés, des cadres, des employeurs et des autres parties prenantes potentielles. En concevant des processus inclusifs, on augmente les chances que les modalités de travail à distance fonctionnent dans la pratique. L'accord-cadre sur la numérisation adopté par les partenaires sociaux européens à partir de 2020, qui aborde notamment les modalités de connexion et de déconnexion, peut aider à négocier un accord au niveau local.

Des lieux de travail sains

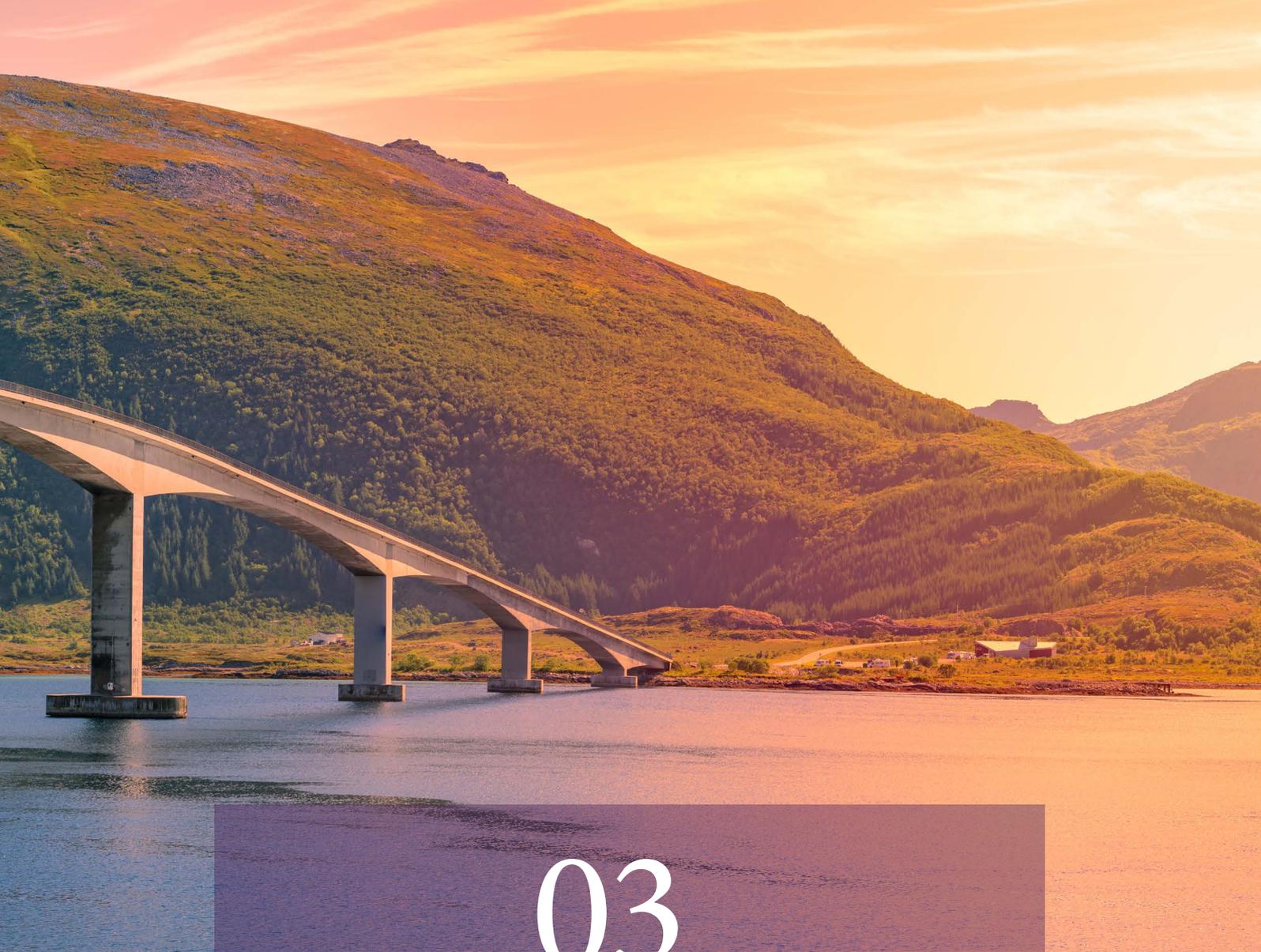
Les dirigeants ont un rôle de diligence raisonnable à jouer pour la promotion de la santé et du bien-être dans les environnements de travail numériques et hybrides, ainsi que pour la prévention des risques en matière de santé psychosociale. Les politiques de télétravail doivent inclure des moyens de promouvoir la santé psychosociale des travailleurs, leur participation à la vie communautaire et familiale, l'accès et le temps passé dans la nature et/ou les espaces calmes.

Rendre le télétravail attrayant dans l'UE

L'UE doit devenir une destination de télétravail attrayante pour les talents internationaux en harmonisant les règles, en améliorant les infrastructures et en promouvant la qualité du télémanagement et du télétravail. Les systèmes de sécurité sociale doivent être mieux coordonnés afin de créer un terrain d'égalité pour le télétravail à l'échelle de l'UE et d'éviter toute concurrence déloyale.

Obligations législatives

Les start-up et les petites entreprises devraient être confrontées à des obligations moins formelles que les grandes structures en matière de règles collectives et de politiques publiques sur le télétravail, à moins qu'elles ne soient négociées au niveau de l'entreprise et conformément aux autres règles applicables en vigueur.



03

leadership pour le télémanagement

Une approche durable
pour les lieux de travail
hybrides

Un lieu de travail durable se caractérise par des conditions de travail et un impact durables. Tel qu'il se définit au travers des trois dimensions des objectifs de développement durable (ODD), cet impact couvre l'aspect économique, écologique et social de la durabilité. Cet impact repose nécessairement sur un leadership durable.

Un leadership durable pour un télémanagement réfléchi

Pour que le télémanagement soit un succès, la façon dont le travail est organisé et son impact (ou sa performance) doivent être durables. Le « Modèle de leadership durable » développé par la CEC European Managers répond aux besoins des cadres pour rendre les lieux de travail plus durables. Les paragraphes suivants décrivent le modèle, en tant qu'outil de gestion du changement, dans le contexte du télémanagement.

Sustainable Leadership Model by Sustainable Leaders 5 levels for transition know-how: from purpose to action



1. Le pourquoi du télémanagement

Que ce soit vis-à-vis d'une stratégie numérique en général ou de la mise en œuvre du télétravail et du télémanagement en particulier, les dirigeants d'entreprises et d'organisations doivent avoir un objectif clair. Il importe notamment de traduire cet objectif en indicateurs de réussite clairs et transparents pour les salariés. Aujourd'hui, il peut exister des contradictions entre le contrôle du processus de travail pour assurer la productivité (celle-ci peut par exemple être mesurée en nombre de courriels envoyés) et la performance ou le résultat du travail (qui est souvent plus lié au contexte). Une manière inclusive de définir l'objectif a généralement plus de chances de se traduire par une action réelle, stimulée par des employés motivés.

2. compréhension systémique de l'environnement de travail

Les lieux de travail hybrides sont des environnements complexes à gérer. Les cadres opèrent au sein d'un écosystème numérique qui inclut l'infrastructure informatique, un lieu de travail physique, des salariés et l'environnement plus général de l'entreprise ou de l'organisation. Il est donc essentiel que les cadres comprennent l'écosystème spécifique dans lequel ils évoluent. Par exemple, la culture du lieu de travail peut influencer la façon dont les salariés vivent et travaillent en environnement hybride. La législation et les pratiques quotidiennes (comme les pauses) peuvent également influencer l'environnement de travail.

3. activer les ressources (juridiques, humaines, infrastructurelles, etc.)

Une fois qu'ils ont correctement appréhendé leur environnement de travail, les cadres vont pouvoir identifier et activer différentes ressources pour assurer le succès du télémanagement. Sur le plan juridique, cela signifie qu'il leur faudra veiller à ce que les exigences législatives soient respectées, y compris au niveau des normes régissant la santé et la sécurité. L'infrastructure TIC est également importante pour permettre des flux de travail fluides entre les salariés. Il est important de noter que les travailleurs peuvent avoir besoin de se perfectionner et de se recycler pour répondre aux exigences du travail hybride. Il est logique d'inclure les équipes et les contributeurs individuels dans la définition des ressources qui leur conviennent le mieux.

4. développer les compétences en télémanagement

Apprendre à devenir un leader efficace dans un environnement hybride ne va pas de soi. Gérer les outils numériques requiert des compétences en matière de leadership, mais aussi des compétences numériques pratiques. Les cadres doivent apprendre à gérer des équipes dans des contextes hybrides, ce qui présuppose des compétences professionnelles en matière de communication et de collaboration. Dans un environnement numérique, le rôle d'une communication claire et directe revêt encore plus d'importance. Il y a moins de communication non verbale et le risque de malentendu augmente, ce qui oblige les dirigeants à être particulièrement conscients de la dynamique et à cultiver un degré plus élevé d'intelligence émotionnelle.

5. leading telemanagement in practice

Le management du télétravail au quotidien recouvre une série d'activités. Tout d'abord, il convient d'entretenir des relations de confiance et une communication régulière avec les salariés. Les réunions d'équipe dans un cadre hybride peuvent nécessiter une préparation plus poussée pour veiller à leur utilité et à leur efficacité. Il convient également d'organiser le dialogue social entre employeurs, cadres et salariés pour traiter les différentes questions qui surgissent. Enfin, l'utilisation concrète des outils de TIC doit être organisée et soutenue. Pour un cadre, il est essentiel d'adopter une posture d'écoute, de faire preuve de souplesse et de s'adapter à l'évolution des besoins de son ou de ses équipes.



04

principes et
outils du
télémanagement

Concevoir des systèmes de télémanagement : principes et orientations en matière de télémanagement

Le « facteur humain » du télémanagement est la clé de son succès. Comme le montrent les études sur les processus de transformation numérique, les facteurs de leadership, de compétences et de capacité de coopération sont essentiels pour atteindre les objectifs de l'organisation en s'appuyant sur le numérique.

Établir des relations de confiance, diriger à dessein et apprendre à avoir plus d'impact dans un environnement de travail numérique sont en effet des éléments clés du télémanagement. Les principes couverts par les présentes lignes directrices peuvent contribuer à dresser un état des lieux actuel du travail à distance et hybride et inspirer de nouvelles conversations et mesures.

Des réunions qui ont du sens

- Une manière porteuse de sens et inclusive de faciliter les réunions numériques ;
- Pratiquer l'écoute active verbale et non verbale pendant les réunions ;
- Préserver un espace pour des conversations fructueuses et effectuer un suivi des réunions ;
- Explorer les règles et les « rituels » du groupe pendant les réunions ;
- Dans la mesure du possible, inviter les travailleurs à des réunions présentielles régulières ou à des événements communautaires pour faire le point, renforcer l'esprit d'équipe et célébrer les réussites.

Une culture d'entreprise saine

- Comprendre les besoins des télétravailleurs en termes d'autonomie, de supervision et d'accompagnement, de participation aux réunions, etc. ;
- Respecter les différences culturelles et les spécificités communautaires et les exploiter ;
- Gérer le temps et les flux de travail de manière transparente ;
- Cultiver la conscience des préjugés inconscients, des stéréotypes et des comportements nuisibles ;
- Créer une culture de rétroaction constructive.

Diriger en confiance

- Être disponible et à l'écoute des besoins de l'équipe ;
- Partager les enseignements tirés des erreurs au lieu de les garder pour soi ;
- Trouver le bon équilibre entre autonomie et travail en équipe ;

- Surmonter l'« illusion du contrôle » ;
- Se concentrer sur les résultats du travail en fixant des objectifs clairs pour l'équipe ;
- Vérifier régulièrement des progrès accomplis et les défis rencontrés ;
- Renforcer les compétences des salariés

Promouvoir la santé psychosociale

- Répondre aux besoins des personnes sur le plan mental, social et biophysique, par exemple en aménageant des plages de silence, en réduisant les distractions, en prévoyant du temps passé en plein air, en veillant à une alimentation saine, en ménageant des moments de convivialité, etc. ;
- Apprendre à créer des espaces accueillant des conversations conscientes sur les émotions, les besoins et les attentes (par exemple, au moyen de la communication non violente) ;
- Concevoir des espaces de travail sains : équipements ergonomiques, qualité de l'air, présence d'éléments naturels, aménagement personnalisé de l'espace, etc. ;
- Évaluer et prévenir les risques psychosociaux grâce à un plan de santé ciblé.

Des communications claires et conscientes

- Faites en sorte que vos messages soient aussi clairs et concis que possible ;
- Sachez faire la différence entre apporter un soutien constant et pratiquer le micromanagement ;
- Accordez de la place aux introvertis et aux extravertis, ainsi qu'à d'autres traits de personnalité différents ;
- Veillez à organiser des réunions « en face à face », soit par des appels vidéo en personne, soit en présentiel ;
- Évitez toute communication excessive avec l'ensemble de l'équipe, car elle pourrait entraîner un déséquilibre entre vie professionnelle et privée ;
- Comprenez la différence entre communication synchrone et asynchrone. Vous devez également décider des bons protocoles et du bon moment pour utiliser l'une et l'autre.

Fournir des équipements de TIC

- Établissement d'une stratégie et d'un calendrier pour l'infrastructure de l'écosystème numérique ;
- Nécessité d'être disponible pour tous les travailleurs dans le cadre du travail à distance et hybride ;
- L'équipement doit être sécurisé et sûr ;
- Les salariés ont accès à un apprentissage adéquat et disposent des compétences nécessaires pour l'utiliser ;
- Tenir compte des considérations liées au respect de la vie privée dans l'organisation du travail à distance du point de vue de l'utilisateur ;
- Politique claire concernant la compensation des coûts des TIC et de l'énergie dans le contrat ou l'accord, le cas échéant.

Outils numériques de télémanagement

Il existe de nombreux outils de management numérique qui sont déjà largement utilisés. Ils appartiennent à plusieurs catégories différentes : outils de communication, plateformes vidéo, plateformes de gestion de projet, services cloud et de partage de données. Voici notre sélection d'outils pour vous donner un aperçu.

Quelques exemples parmi d'autres :

Les **outils de téléconférence** tels que Zoom, Hangout, Teams, GMeet, Skype, Webex et autres sont des éléments essentiels de la boîte à outils du télémanagement. Une évidence s'impose : les outils mentionnés ici appartiennent tous à des acteurs américains. Les logiciels libres Mattermost et Jitsi offrent une alternative aux utilisateurs qui souhaitent davantage de confidentialité.

Solutions d'hébergement de données/cloud : AWS, Google, IBM, Microsoft Azure ou Dropbox fournissent une infrastructure cruciale pour l'écosystème du travail à distance. Nextcloud, fondée en Allemagne, et The Good Cloud, basée aux Pays-Bas, se distinguent comme étant des fournisseurs de services cloud dont le principe fondateur est la protection de la vie privée. Next Cloud est populaire auprès d'un grand nombre d'entreprises et de gouvernements européens, car il ne partage pas les données en dehors de l'UE et n'est donc pas soumis à l'US Cloud Act.

Outils de gestion et de coordination de projets

Trello, l'outil de gestion de projet le plus communément utilisé, compte 50 millions d'adeptes dans le monde. Il s'agit d'un outil de gestion de projet polyvalent et facile à utiliser, qui permet aux cadres de créer des tâches et de les piloter à travers un processus Lean personnalisable. En créant des fiches de tâches et en les réorganisant, vous pouvez déléguer des missions, suivre les progrès, collecter et stocker des informations, ainsi que planifier et organiser des processus de travail. Mural constitue une bonne alternative.

Basecamp : très tôt (depuis 2004), Basecamp a fourni des solutions de travail à distance ; il compte 16 millions d'utilisateurs. Cet outil de collaboration basé sur le Web est conçu pour faciliter la gestion des tâches d'équipe. Les échéances, le calendrier et les listes de tâches aident les utilisateurs à définir leurs priorités et à organiser leur travail en fonction de l'urgence des tâches assignées.

Asana est une plateforme de gestion de projet adaptée au travail à distance et à la coordination d'équipes distribuées, qui compte plus de 1,3 million d'utilisateurs payants. Parmi les fonctionnalités proposées par Asana, citons les calendriers et les tableaux de bord de projet, où les tâches sont intégrées à des projets plus importants, ce qui aide les membres de l'équipe à structurer leur travail. Asana permet aux cadres de suivre l'évolution d'un projet et de savoir qui est responsable des différentes parties de celui-ci.

Slack, qui compte plus de 10 millions d'utilisateurs quotidiens, est devenu synonyme de communication en équipe dans l'ère post-courriel. Cet outil de communication par chat/canal permet aux petites et grandes équipes de rester connectées et aux utilisateurs d'écouter et de revoir les conversations d'une manière que ne permettait tout simplement pas le courrier électronique.

Zoom sur Microsoft Viva

Lancé en 2021, Microsoft Viva mérite une section à part entière en raison de la domination complète de MS Windows et de MS Office sur le marché européen des systèmes d'exploitation de bureau professionnels. Avec une part de marché de 78,7 % (juillet 2022), Microsoft a une influence disproportionnée sur les professionnels européens. MS Viva est une fonctionnalité du paquet MS Office 365 et une extension de MS Teams. Il se décrit comme « une plateforme d'expérience pour les salariés rassemblant les communications, les connaissances, l'apprentissage, les ressources et les informations ». Selon MS, Viva compte déjà plus de 10 millions d'utilisateurs.

La fonction de gestion de Viva, baptisée Microsoft Viva Goals, est une « solution de gestion et de définition d'objectifs qui aligne les équipes sur les priorités stratégiques de votre organisation, ce qui permet d'obtenir des résultats et une entreprise prospère ». Viva Goals est conçu pour permettre aux salariés et aux cadres d'organiser et de suivre leurs objectifs par le biais des OKR (Objectives and Key Results, objectifs et résultats clés).

Microsoft Viva a été critiqué pour atteinte à la confidentialité des utilisateurs. L'outil lit notamment les courriers électroniques et, grâce à la reconnaissance du langage par apprentissage automatique, sélectionne les tâches et les rappels en fonction du contenu de ces courriers. Le système émet un commentaire si l'utilisateur individuel a été inactif : « bienvenue, vous êtes-vous bien reposé-e ? », ou s'il a été actif en dehors des heures de travail, auquel cas celui-ci se voit encouragé à réfléchir à ses priorités en matière d'équilibre entre vie professionnelle et privée. Il s'agit d'une démonstration fascinante d'un premier pas vers l'utilisation de systèmes artificiels en tant que managers. Ce phénomène mérite une attention particulière.

Des organisations telles que l'ETUI préconises des mesures réglementaires.

Outils européens de télémanagement

Au-delà des géants américains, il existe de nombreux challengers européens dans différents créneaux du travail à distance. En voici quelques-uns.

Admincontrol, fondée à Oslo (Norvège) en 2005, fournit des solutions pour gérer les conseils d'administration, les équipes de direction, les processus d'investissement, etc. Depuis 2017, elle fait partie du groupe Visma, basé en Norvège. Elle compte 40 000 utilisateurs actifs dans six pays européens.

Franz, fondée à Vienne (Autriche) en 2016, est une application qui centralise toutes les notifications pour en faciliter l'accès et en améliorer la visualisation. Elle répond au dilemme moderne de la multiplication des plateformes de messagerie, qui entraîne un trop grand nombre de notifications et la difficulté à retrouver d'anciens messages.

Hey Space, fondée à Wrocław (Pologne) en 2018, est une solution de chat et de gestion des tâches pour les équipes. Elle est conçue pour intégrer différentes solutions et centraliser toutes les informations sur une seule plateforme.

Paymo, fondée à Oradea (Roumanie) en 2008, est un outil de gestion des tâches et des projets. Il s'agit d'une plateforme qui permet aux équipes, aux petites entreprises et aux indépendants de gérer des projets et des tâches, de suivre le temps de travail et de facturer les clients à partir de la même interface. Elle compte plus de 150 000 utilisateurs dans plus de 100 pays.

Pipedrive, fondée à Tallinn (Estonie) en 2010, est une plateforme de CRM qui compte plus de 100 000 entreprises clientes.

Qatalog, fondé à Londres en 2019, est un outil SaaS d'espace de travail virtuel, qui se veut une plateforme de travail unique pour les équipes à distance.

Teamtaylor, fondé à Stockholm (Suède) en 2013, est un système de recrutement et de suivi des candidatures qui compte aujourd'hui plus de 95 000 utilisateurs dans plus de 90 pays.

Toggl, fondé à Tallinn (Estonie) en 2007, est une boîte à outils conçue pour améliorer la productivité des équipes. Toggl Track est un outil de suivi du temps basé sur le Web qui permet aux utilisateurs de suivre la façon dont ils passent leurs journées de travail et d'analyser leur productivité. Toggl Plan est un outil logiciel de gestion de projet en ligne pour les petites équipes.

Todoist, fondée en 2007 à Barcelone, est une application de productivité pour la gestion et la coordination des tâches qui compte actuellement 1,5 million d'utilisateurs dans 195 pays.



05

Créer un
espace européen
de télétravail

Rendre l'Europe attrayante pour les télétravailleurs

Une économie mondiale numérisée exige que l'Union européenne conçoive des solutions pour devenir un espace de travail à distance, hybride et mobile attrayant. Ce processus pourra avoir des effets d'entraînement positifs sur l'innovation, la santé et le bien-être, ainsi que sur le développement des entreprises au sein de l'UE.

Le principal défi consiste actuellement à créer un véritable espace européen de travail à distance au sein duquel les travailleurs soient libres de se déplacer sans obstacle notable. Le nombre de travailleurs transfrontaliers est encore limité dans l'UE, mais il pourrait augmenter considérablement en raison du potentiel qu'offre le travail à distance.

Pour saisir les opportunités qui s'offrent aux travailleurs, aux cadres et aux employeurs, il est nécessaire de poursuivre l'harmonisation et de mieux coordonner les règles et la législation au sein de l'UE. Nous examinerons plus en détail les questions de sécurité sociale et de fiscalité ainsi que l'accord-cadre européen sur le télétravail.

Accord-cadre sur le télétravail

Le premier accord-cadre sur le télétravail a été conclu par les partenaires sociaux européens dès 2002. Il a marqué une étape importante dans les relations entre les partenaires sociaux au sein de l'UE. À l'époque déjà, il était convenu que les télétravailleurs devaient avoir la possibilité de rencontrer régulièrement leurs collègues en présentiel et d'être informés des développements au sein de leur entreprise/organisation.

Cet accord établit certains principes qui sont encore valables aujourd'hui dans les domaines suivants :

- Nature volontaire du télétravail ;
- Conditions de travail ;
- Protection des données ;
- Respect de la vie privée ;
- Équipement ;
- Santé et sécurité ;
- Organisation du travail ;
- Formation des télétravailleurs ;
- Droits collectifs des télétravailleurs.

Depuis 2002, le monde du travail a évolué. C'est pourquoi l'accord-cadre est en cours de révision et de mise à jour pour tenir compte des exigences actuelles en matière de travail, avec un accent particulier sur la mobilité sociale des travailleurs et les nouveaux « nomades numériques ». Les partenaires sociaux européens devraient conclure un nouvel accord-cadre en 2023.

Sécurité sociale

Dans le domaine de la sécurité sociale, les règles de l'UE définissent le concept de travailleur transfrontalier afin de déterminer dans quel État membre ceux-ci ont droit aux prestations sociales. La définition de l'UE dans le domaine de la sécurité sociale couvre à la fois les salariés et les indépendants.

Ici aussi, les réglementations devraient être réévaluées en profondeur et clarifiées en tenant compte des télétravailleurs qui décident de baser leur activité dans un État membre de l'UE différent de celui où ils ont signé leur contrat de travail.

Créer un espace européen de télémanagement

Nous devons rendre le télétravail plus facile et plus attrayant en Europe, tout en contribuant à notre compétitivité en attirant et en retenant les talents. Actuellement, dans le domaine de la fiscalité, il n'existe aucune règle au niveau de l'UE concernant la définition des travailleurs transfrontaliers, la répartition des droits d'imposition entre les États membres ou les règles fiscales à appliquer.

En fonction des dispositions fiscales, les revenus d'un travailleur transfrontalier peuvent être imposés dans l'un des États membres concernés ou dans les deux. Dans ce dernier cas, l'impôt payé dans l'État membre où le travail est effectué serait normalement pris en compte pour déterminer l'obligation fiscale dans l'État membre de résidence, afin d'éviter la double imposition.

La fiscalité étant une compétence nationale, l'UE doit trouver des moyens d'encourager la facilitation du télétravail et de la mobilité professionnelle dans ces circonstances. Il est important de noter que cela ne devrait pas accroître la concurrence entre les États membres ni conduire à un dumping social accru.

Conventions collectives portant sur le télétravail et le télémanagement

L'évolution rapide du monde du travail numérisé exige un mode de gouvernance flexible et à l'écoute des besoins des parties prenantes. Le dialogue social entre les travailleurs, les cadres et les employeurs a démontré sa force et sa résilience en période de crise économique. Aucun autre mode de gouvernance des relations entre les partenaires sociaux n'est aussi proche de la réalité du travail que le dialogue social.

Dans cette section, nous examinerons les conventions en matière de télétravail des partenaires sociaux sur le plan européen, national et de l'entreprise. Il est essentiel d'envisager ces différents niveaux de manière complémentaire pour créer un terrain plus équitable pour le télétravail, tout en s'adaptant au contexte spécifique du lieu de travail.

Convention européenne sur le télétravail conclue par les partenaires sociaux européens

Les partenaires sociaux européens, dont la CEC European Managers, ont conclu une première convention sur le télétravail en 2002. Cette convention abordait déjà les questions de la vie privée, de la santé et du bien-être des travailleurs, ainsi que celle du droit à la formation.

En 2023, les partenaires sociaux européens devraient conclure un nouvel accord-cadre européen en matière de télétravail. Celui-ci doit protéger les travailleurs contre la surveillance algorithmique, les risques psychosociaux pour la santé et la discrimination fondée sur le genre et la diversité.

En outre, contrairement à l'accord de 2002, il devra s'étendre à la dimension collective du télétravail. Cela signifie que les travailleurs ont le droit de faire appel à des représentants des travailleurs, de négocier ensemble les modalités du télétravail et d'accompagner les changements généraux dans les organisations du travail. Les travailleurs qui ne peuvent pas bénéficier du télétravail doivent également être couverts pour compenser les opportunités manquées.

Accord national sur le télétravail en France

Les partenaires sociaux français, dont la CFE-CGC, membre de la CEC, ont conclu un accord national interprofessionnel couvrant le télétravail le 26 novembre 2020. Le préambule fait référence à l'accord autonome sur la numérisation négocié par la CEC European Managers. Le dialogue social européen peut donc être considéré comme pertinent pour d'autres niveaux de gouvernance.

L'accord prévoit que les partenaires sociaux négocient des conventions collectives en matière de télétravail au niveau de l'entreprise. Il inclut également la possibilité d'établir des exigences minimales pour le télétravail, la mise à la disposition des travailleurs d'outils de communication et de collaboration, ainsi que des protocoles permettant d'assurer la protection et la confidentialité des données. La mention spécifique du rôle du management basé sur la confiance dans l'organisation du télétravail constitue une nouveauté.

L'accord interprofessionnel français stipule que :

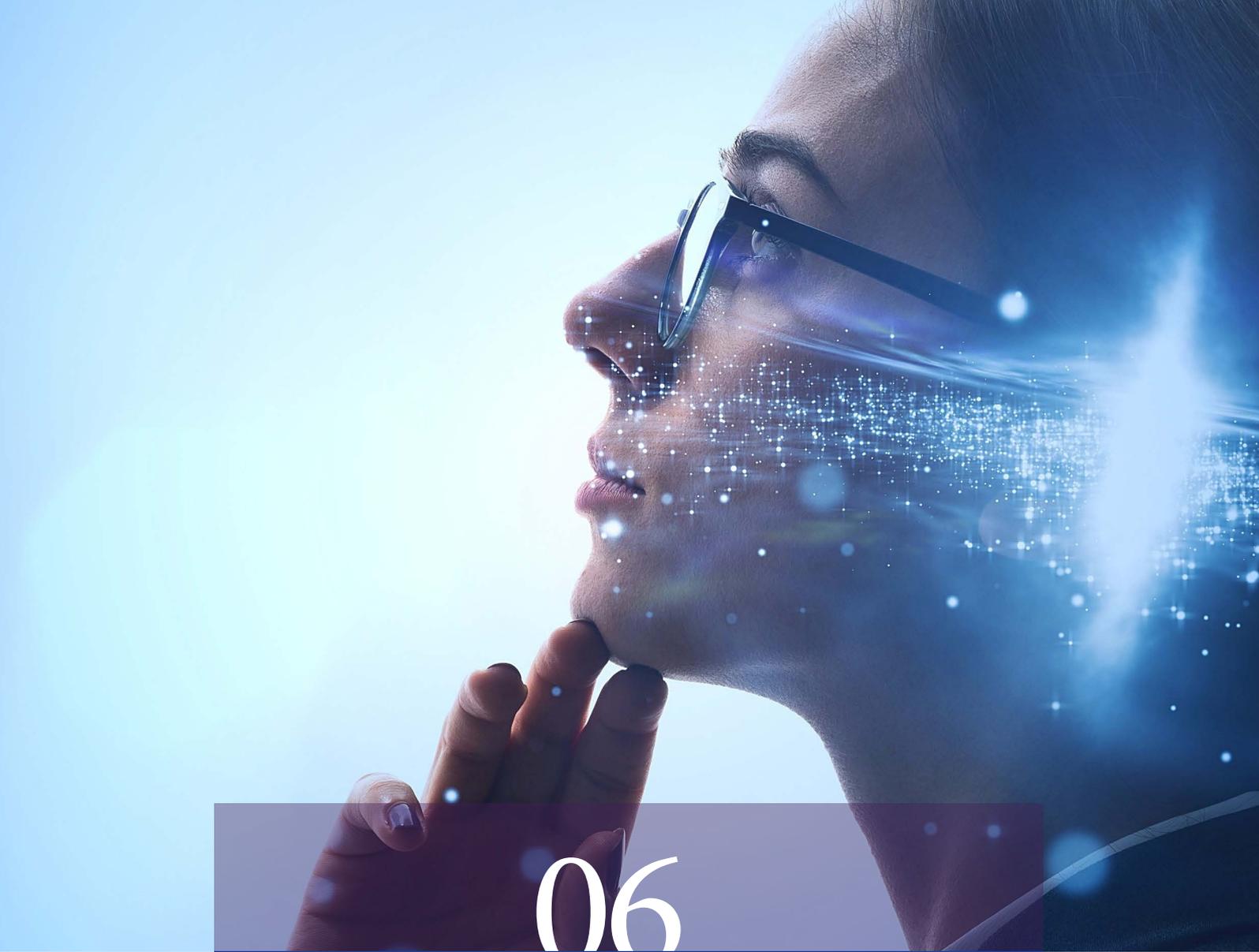
- les cadres doivent établir des objectifs clairs pour le télétravail ;
- les cadres doivent mettre en place des capacités d'identification des populations vulnérables ou victimes de discrimination ;
- les cadres doivent être formés aux thématiques relevant du numérique, y compris la cybersécurité ;
- des points de contact fiables et de confiance doivent être établis pour les personnes qui se sentent isolées en raison du télétravail.

[Lire l'accord](#)

Charte européenne du télétravail à BNP Paribas

Cette charte couvre 133 000 salariés en Europe et définit les modalités du télétravail dans l'entreprise. Elle a été choisie pour répondre à la nécessité de préserver la flexibilité et l'adaptabilité. Elle est considérée comme une avancée pour les travailleurs et les employeurs, les deux parties étant engagées dans le développement de nouvelles formes de travail.

L'accord prévoit jusqu'à 50 % de télétravail, diverses possibilités de couverture des coûts des TIC pour les travailleurs, ainsi que des critères d'évaluation et de suivi.



06

conclusions
et perspectives
en matière de
télémanagement

Nous pouvons conclure que pour beaucoup, le travail hybride et à distance est devenu la nouvelle normalité. Il n'y aura pas de retour en arrière. Les cadres doivent apprendre à évoluer dans ce contexte et les législateurs, les associations professionnelles ainsi que les syndicats doivent adopter des règles et des politiques pour s'adapter à cette nouvelle normalité. Les cadres sont confrontés à de multiples défis : réussir professionnellement dans la gestion de leurs équipes et de leurs organisations, mais aussi protéger leur santé, leur vie privée et leurs droits sur le lieu de travail. Pour que le télémanagement soit un succès, le Groupe de travail de la CEC sur la numérisation et l'intelligence artificielle a rassemblé ses observations et quatre conclusions principales.

1. Ce dont nous avons besoin, c'est non pas de plus d'outils, mais bien de conseils sur les outils

La nécessité de disposer d'outils puissants pour le management à distance n'est pas contestée. Dans les conversations, le problème identifié est le plus souvent que les utilisateurs sont « noyés sous les outils ». Le nombre de solutions proposées est écrasant. Il est essentiel de choisir la panoplie d'outils qui convient le mieux à l'organisation. Les réunions, les chats, le partage de fichiers, les communications internes et externes et les tâches quotidiennes nécessitent tous des outils différents. Or, dès lors qu'une organisation s'est engagée dans l'utilisation d'une solution, il est difficile d'en changer. C'est pourquoi nous avons besoin d'un leadership clair et de processus inclusifs pour garantir que les outils sont utilisés à bon escient.

2. Nous avons besoin d'un leadership humain plutôt que d'un aveuglement technologique

Il peut être tentant de faire aveuglément confiance à ce qui semble être des solutions technologiques puissantes pour optimiser les lieux de travail. Nous ne devons pas pour autant laisser la technologie et ceux qui la conçoivent contrôler notre façon de travailler avec les autres. Nous pensons que l'être humain est bien plus qu'une ressource de travail, et qu'il existe un réel besoin de défendre la dimension humaine. L'interaction et la dignité humaines doivent avoir leur place.

Dans le contexte de l'avènement des outils numériques, tous ces éléments nécessitent une nouvelle réflexion sur la méthodologie de travail des cadres, alignée sur la culture et la stratégie de l'entreprise. Être un cadre à distance, c'est notamment octroyer des degrés de liberté accrus aux membres de votre équipe. « Il n'est pas possible de les contrôler, il faut donc leur permettre d'être productifs et en bonne santé ». S'assurer que les outils ont une finalité, que le travail a un but, être à l'écoute des besoins et des préoccupations, anticiper et s'occuper de l'humain au-delà de la fonction sont autant d'éléments importants du télémanagement.

3. La voie européenne doit devenir la voie durable

Bon nombre des technologies et solutions de télémanagement que nous rencontrons sont produites par des entreprises américaines et chinoises. En ce qui concerne les États-Unis, nous savons qu'il existe des différences avec l'UE, notamment sur les droits des salariés, les congés et les licenciements, la vie privée et la protection des données.

Or, certaines valeurs nous tiennent à cœur en tant que citoyens européens et organisations managériales à travers l'Europe rassemblées au sein de la CEC European Managers. Les droits des salariés, le respect de la vie privée et la durabilité sont primordiaux.

À mesure que notre dépendance à l'égard des outils numériques s'accroît, le respect de la vie privée est inévitablement un facteur à prendre en compte dès le départ. Nous devons analyser et critiquer la manière dont ces outils sont adoptés et utilisés, où aboutissent les données, et nous devons porter cette perspective dans le débat public.

Sans préjudice, nous privilégions les solutions numériques qui préservent les valeurs couvertes par le modèle social européen, les droits de l'homme et du travail, ainsi que la durabilité économique et environnementale. En procédant de la sorte, un monde numérique durable peut devenir l'avantage concurrentiel de l'Europe.

4. La dignité humaine, la confiance et l'orientation résultats l'emportent sur la surveillance numérique

Y a-t-il lieu de s'inquiéter de la pertinence du rôle des cadres et des dirigeants à la lumière des systèmes émergents d'apprentissage automatique qui peuvent soit soutenir, soit dépasser les cadres ? Et dans quelle mesure les systèmes de management algorithmique sont-ils bénéfiques ? Sur le court terme, les solutions numériques qui permettent de suivre les tâches, les heures de travail et de planifier les activités pourraient améliorer la productivité des cadres. Il se pourrait même que le suivi numérique soit plus fort dans un contexte de travail à distance que dans un environnement de bureau, puisque tout passe par les systèmes.

Des outils tels que les scores de productivité pourraient toutefois saper le travail d'un cadre s'ils devaient se substituer au management basé sur la confiance. Après tout, rien ne prouve que ces outils, qui ne sont que des indicateurs partiels, peuvent améliorer la productivité à moyen et long terme. Les algorithmes obscurs mis en place par des entreprises comme Microsoft et Google ne doivent pas devenir des managers universels. Un nouvel outil de Microsoft est considéré comme problématique : celui-ci analyse les courriers électroniques pour prédire si les salariés ont l'intention de démissionner. Une technologie de reconnaissance des visages autocensurée par Microsoft elle-même nous fournit un autre exemple. Il est important de noter que les logiciels de contrôle de management qui limitent l'autonomisation des salariés constituent également une violation potentiellement fondamentale des droits des salariés sur le lieu de travail et du droit à la vie privée.

Il appartient aussi au cadre de veiller à ne pas perdre la responsabilité et à tirer parti des avantages qu'apporte l'IA. Il peut en effet y avoir un potentiel de traitements plus équitables dans certains contextes. Nous avons tous avantage à exploiter les atouts de l'IA. De plus, le discours de la vérité nous fait dire qu'il s'agit en réalité d'une question de compétitivité, et en définitive de survie, pour les cadres et pour toute l'économie européenne.

C'est pourquoi la CEC European Managers lancera la prochaine étape de son groupe de travail sur l'intelligence artificielle, dans le but de sensibiliser et de partager les meilleures pratiques, et c'est pourquoi nous invitons les dirigeants

à se former dans ce domaine, à sensibiliser leurs conseils d'administration quant à l'importance d'investir dans l'IA (l'acculturation ne se fait pas du jour au lendemain) de façon à garder le contrôle des décisions et à faire en sorte que l'intelligence les assiste dans les tâches répétitives ou les analyses tout en leur laissant plus de temps pour eux-mêmes et leurs équipes.

5. Le télétravail exige un nouveau leadership de la part de cadres formés et engagés

Le télétravail fait partie des nouvelles méthodes de travail. Les travailleurs apprécient les possibilités et la flexibilité offertes par une technologie qui permet de travailler à partir de différents lieux. Les statistiques d'Eurofound pour 2022 montrent que le télétravail est particulièrement populaire et demandé parmi la main-d'œuvre féminine et les jeunes générations. Le développement d'une infrastructure numérique solide, de nouvelles technologies et de nouvelles possibilités. Les attentes des nouvelles générations et de la main-d'œuvre féminine ont fait du télétravail un préalable incontournable de la vie professionnelle. Selon certaines enquêtes, jusqu'à un tiers des travailleurs sont prêts à quitter leur emploi si le télétravail ne leur est pas proposé.

Les défis managériaux décrits plus haut montrent clairement que le rôle du cadre est plus important que jamais dans une réalité professionnelle où tout le monde ne se rencontre pas chaque jour sur le lieu de travail. Pour maintenir la culture de l'entreprise, pour promouvoir la vision et les stratégies de l'entreprise ainsi que le bon esprit d'équipe, le télétravail doit tourner autour du cadre et du type de leadership exercé.

D'une part, les efforts de leadership et de management doivent se concentrer sur les personnes travaillant hors site. Il faut s'assurer qu'elles se sentent incluses, vues et qu'on leur offre une communication correctement dosée. De l'autre, ces mêmes efforts doivent se concentrer sur la création d'un espace de travail sur site qui soit perçu comme attrayant et favorisant le développement vers lequel se tourner.

Il ne fait aucun doute que ce double rôle de leadership fait peser de nouvelles exigences sur les épaules des cadres. Les cadres européens ont démontré à maintes reprises qu'ils sont capables de s'adapter et de répondre aux besoins, notamment lorsqu'il s'agit de relever les défis d'une intégration harmonieuse du télétravail dans les routines de l'entreprise.

Alors que les partenaires sociaux de l'UE négocient un nouveau cadre réglementaire pour le télétravail, il est important que celui-ci tienne compte du rôle et des besoins managériaux. Ces besoins comprennent une variété d'outils de management portant notamment sur les compétences en matière de communication, la connaissance des facteurs liés au stress et la manière d'assurer un environnement de travail sain, ainsi que des connaissances technologiques et des compétences numériques en tant que ressource pour les cadres.

Il existe de bonnes raisons pour que le télétravail soit inclus dans les négociations des partenaires sociaux. Et il existe de bonnes raisons d'investir dans la mise en place de programmes de formation pour les cadres à ce sujet. Les employeurs ont tout intérêt à disposer de cadres compétents et correctement formés. Les salariés ont tout intérêt à avoir un cadre compréhensif vers qui se tourner, et les cadres ont tout intérêt à disposer d'une plateforme solide sur laquelle agir en tant que bâtisseur de ponts entre les besoins des employeurs et ceux des salariés.



CEC European Managers
La voix des cadres européens - depuis 1951.

Rue de la Loi 81a,
1040 Bruxelles,
Belgique, Union européenne

www.cec-managers.org
info@cec-managers.org