



LE SPW ET LE NWOW

SPW-DRH- Emmanuelle RAPPE- Avril 2015



1. LE CONTEXTE SPW.....

LE SPW EN QUELQUES MOTS....

- +/- 9000 fonctionnaires
- Une répartition sur l'ensemble du territoire wallon
- Des compétences multiples et variées
- Une institution qui est le résultat de la fusion de deux Ministères... deux mentalités, deux cultures, des pratiques différentes....
- Des pratiques qui s'apparentent au NWOW

LE TÉLÉTRAVAIL AU SPW



- Le télétravail est en place depuis 2008
 - ☑ Phase pilote
 - ☑ AGW de 2011
- Actuellement +/- 750 télétravailleurs
- 280 demandes en cours d'examen
- Evaluations du processus ont été menées en 2009 et en 2012
- Rédaction de rapports d'évaluation
- Formulation de recommandations

LE TÉLÉTRAVAIL AU SPW



- Recommandations ...
 - ç d'ordre communicationnel
 - ç d'ordre managérial
 - ç d'ordre technique

RECOMMANDATIONS

Exemples....

DONNER UNE IMAGE « ACTIVE » DU TÉLÉTRAVAIL....

 montrer, par des moyens simples à mettre en œuvre, que l'on est opérationnel : envoyer un mail pour saluer les collègues le matin, apposer un Post-it sur l'écran du PC au bureau la veille d'un jour de télétravail, ...

POUR ÉVITER LE SENTIMENT D'EXCLUSION / PERTE DU LIEN SOCIAL

 Se ménager des « rencontres » régulières avec la hiérarchie, les collègues, avoir des communications régulières (par mail, tél, ...)

Rappel constant de cette nécessité de maintenir le lien entre le télétravailleur et le supérieur

Importance de communiquer

- ☒ Les prises de décision, les urgences
- ☒ Les nouvelles informations relatives aux projets,..... via les mails, l'organisation de réunions « virtuelles »



SCINDER VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE

 gérer l'organisation de son temps de travail dans le cadre des règles habituelles

 donner des points de repère identiques à ceux utilisés classiquement dans le service (horaires précis, délais d'exécution raisonnables, ...)

SOIGNER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

 l'espace de travail doit obéir aux règles de sécurité et de bien-être au travail : avoir un espace indépendant pour l'activité professionnelle

AU NIVEAU TIC

 explicitation des procédures en cas de pannes/problèmes techniques

 explicitation des règles de sécurité/ respect de la vie privée

EN SYNTHÈSE.....

L'attention est mise sur la nécessité de maintenir, de manière formelle ou informelle, l'agent:

- « visible » pour l'ensemble du service
- impliqué dans le service
- motivé par son travail et ses objectifs ... à distance!



MAIS BON.....

Le télétravail était en place

Le mandat a été donné d'introduire le NWOW au sein du SPW: Why? Qu'est-ce que





2. POURQUOI LE NWOW AU SPW.....

Un contexte particulier....

- La 6^{ème} Réforme de l'Etat... le transfert de personnel et le manque de locaux
- La recherche d'une amélioration de la performance en passant par une augmentation de la motivation
- Un modèle ... le SPF sécurité sociale



LE NWOW, AU SPF SANTÉ.....

LE NWOW ET LA CULTURE SPF SÉCURITÉ SOCIALE

La nouvelle façon de travailler (NWOW):

- se fonde sur la **confiance** et **le talent personnel**
- **prend ainsi ses distances** avec la culture dépassée du « **ordonner et contrôler** ».

Ainsi se crée une **autonomie maximale** pour les employés et les équipes.

Le SPF traduit ceci dans une philosophie très simple : nos collègues déterminent eux-mêmes **quand, où et comment** ils travaillent et sont donc les **régisseurs de leur propre vie**.

LE NWOW ET LA CULTURE SPF SÉCURITÉ SOCIALE

Cette culture a permis:

- d'obtenir de **meilleurs résultats**
- de réaliser **des économies**
- d'accroître **la productivité**

Mais ce ne sont pas tant des motifs économiques qui la soutiennent.

Dans le SPF, nous sommes convaincus du fait que ce sont **des gens passionnés par leur travail** et **socialement très engagés** qui prestent des **services efficaces et de qualité**.



3. LE NWOW, MAIS ENCORE.....

LE NWOOW PRÉSUPPOSE ET S'ACCOMPAGNE....



UNE RÉ-ORGANISATION DE L'ESPACE

LE NWOW PRÉSUPPOS



CULTURE COLLABORATIVE...

LE NWOW PRÉSUPPOSE....



DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ADAPTÉES

LE NWOW PRÉSUPPOSE....



TIC PERFORMANTES

LE NWOW IMPLIQUE....

- q **Re visitation spatio-temporelle de l'organisation**: travail à domicile, open space, flex-desk/hot-desking/clean desk/coworking/bureaux partagés, télécentres, télétravail à domicile permanent ou alterné ou occasionnel, télétravail mobile
- q Une organisation du travail sous un mode **collaboratif** (réunion équipe virtuelle via visio conférence, chat, skype,..)
- q Re centration **des pratiques managériales** : Management par objectif (MBO), Management par projet
- q **Recours aux TIC** : Internet, workflow, groupware, GED (Gestion électronique de document), ERP (Progiciel intégré de gestion), webcam.

CONDITIONS D'IMPLÉMENTATION

q Maturité **organisationnelle**: valeurs et culture en adéquation avec le NWOW

q Maturité **managériale**: management par projets- culture de l'évaluation des performances – compétences technologiques

q Maturité **RH**: outils de partage et gestion des connaissances - politique d'intégration des nouveaux travailleurs adaptée au NWOW – gestion et développement des compétences

q Maturité **informatique et technologique**: TIC (smartphone, intranet, plate- forme collaborative, ...) - dématérialisation des documents- ...

CONSTATS AU SPW

q Quid de la maturité **organisationnelle**: valeurs et culture en adéquation avec le NWOW?

 Avec le télétravail, une **culture** en voie de progression

 Culture « classique » au niveau **contrôle** (pointage-contrôle des prestations)

 Environnement de **bureau** « classique » avec espace privé

 **Structure hiérarchique** classique (peu de délégation de signature, peu de prise de décision de manière autonome)

CONSTATS AU SPW

q Quid de la maturité **managériale**: management par projets-
culture de l'évaluation des performances – compétences
technologiques

 Fixation des objectifs et **évaluation** tous les deux ans mais
quid de la capacité de fixer des objectifs d'équipe?

 Elaboration **des indicateurs de performance** en cours dans
certaines parties de l'institution

 Formalisation **des processus** en cours

 Culture **gestion de projet** en «silo»

 Sur un plan technologique ...**compétences variables**

CONSTATS AU SPW

q Quid de la maturité **RH**: outils de partage et gestion des connaissances - politique d'intégration des nouveaux travailleurs adaptée au NWOW – gestion et développement des compétences

-  Outils en matière de gestion et de **partage des connaissances** en cours d'élaboration
-  **Evaluation** de type descendante (180 ° à développer?)
-  Niveau de **compétences informatiques** hétérogènes (moyenne d'âge= 50 ans)
-  Des **types de fonction hétérogènes** (incompatibles?) et ayant des besoins organisationnels variés en termes d'espace...
-  Une communication accompagnant **la gestion du changement** à développer
-  Nécessité de développer des évaluations de **mesure de la satisfaction « clients »**

CONSTATS AU SPW

q Quid de la maturité **informatique et technologique**: TIC (smartphone, intranet, plate- forme collaborative, ...) - dématérialisation des documents- ...

 Un **parc informatique** très étendu et hétérogène

 **Serveurs de stockage** de données limités

 Pas encore de **signature électronique**

 Tous les **processus** ne font pas encore l'objet d'une informatisation dont processus RH

 **Peu de digitalisation** des documents

 Pas d'utilisation de Skype, les **smartphones et portables** ne sont pas généralisés

LE NWOW ET SES CONDITIONS D'IMPLEMENTATION

En conclusion

= une gestion de projet complexe qui présuppose notamment:



un niveau de maturité de l'organisation suffisant



une adhésion et un soutien de l'ensemble de la ligne hiérarchique



une préparation du projet et une réelle gestion du changement



des investissements RH- Budgétaires



du Temps !!!



QUELQUES QUESTIONS SUBSISTENT,,,

Q Constat d'une faiblesse managériale au niveau de la dynamique d'équipe, de l'encadrement



L'introduction du NWOW va-t-il y répondre

Q Au NWOW sont associés des coûts: investissements informatiques, formations du management, investissements en mobilier, décoration, ...



le retour sur investissement a-t-il déjà été calculé?

Q Tension entre renforcement du travail d'équipe, du travail collaboratif et l'individualisation à l'extrême

Q Comment organiser le transfert de connaissances, la polyvalence?

LA PLACE DU NWOW AU SPW?

Propositionphase pilote



Identifier au sein du SPW, la structure organisationnelle qui réponde à une série de critères:

- Q Adhésion de toute la ligne hiérarchique au NWOW en ce compris abandon du pointage, du contrôle des prestations, du « bureau personnel»
- Q Culture d'autonomie et de responsabilité
- Q Culture d'évaluation de la performance
- Q Présence d'outils collaboratifs à distance
- Q Maturité technologique (compétences et outils)
- Q Présence d'une Ged + digitalisation des documents
- Q Profils d'agents convaincus par le NWOW (génération Y?)
- Q ...

POUR CONCLURE...

LE VILAIN PETIT CANARD
N'EST-IL PAS DEVENU
UN MAGNIFIQUE
CYGNE?



PEUT-ÊTRE EN SERA-T-IL
DE MÊME POUR LE NWOW
AU SPW ...