



— ● réseau
Solidaris

De l'intelligence collective au collectif intelligent

*« Comment dynamiser un
rassemblement d'intelligences »*

Marc DE PAOLI
Colonster • 13/10/2020



Plan de la présentation

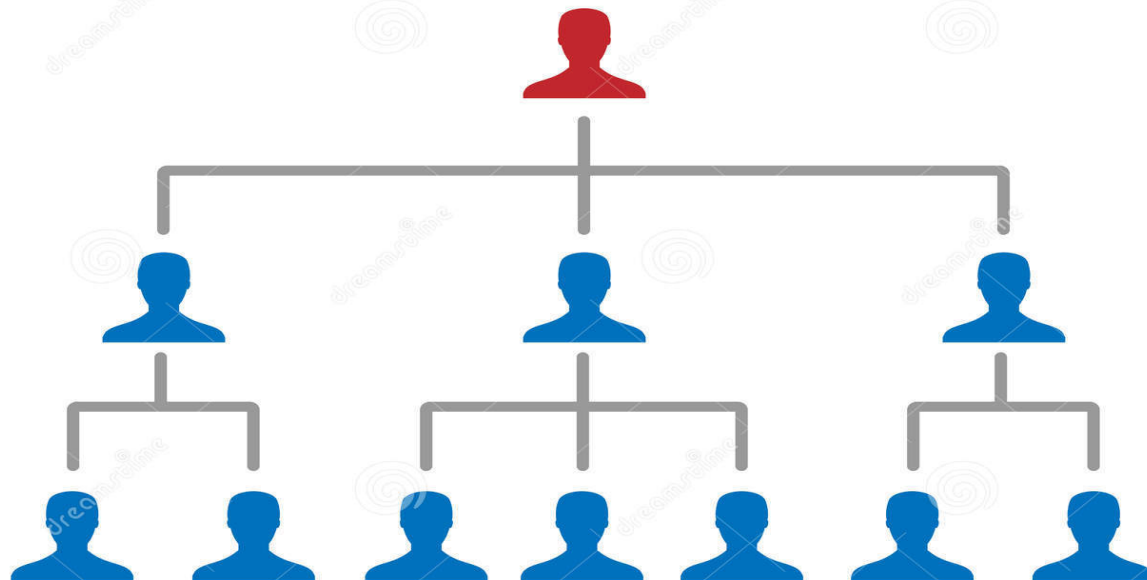
1. Quelques concepts
2. Présentation de la Centrale des Services à Domicile de Liège
3. Fonctionnement et importance de la concertation sociale
4. Dématérialisation du document F54
5. Processus d'accord et gestion des risques
6. Instauration du télé-travail
7. Recommandations et débat

Plan de la présentation

1. Quelques concepts
2. Présentation de la Centrale des Services à Domicile de Liège
3. Fonctionnement et importance de la concertation sociale
4. Dématérialisation du document F54
5. Processus d'accord et gestion des risques
6. Instauration du télé-travail
7. Recommandations et débat

1. Quelques concepts

➤ L'entreprise hiérarchique



1. Quelques concepts

➤ L'entreprise hiérarchique :

- Réunions parfois interminables ;
 - Inflation de procédures et de process ;
 - Concentration des idées et des décisions au sein d'un petit nombre de personnes → comité de direction ;
 - Décisions transmises de niveau en niveau selon la technique du « commandement de marine » ;
- ➔ peu, voire pas de place à la prise d'initiatives.

1. Quelques concepts

Théorie de l'escalier...



Il se balaie toujours en commençant par le haut...

1. Quelques concepts

L'entreprise purement hiérarchique...

- Passage obligé voici plus de 10 ans pour sauver l'hôpital André Renard de la faillite et la CSD de difficultés financières

Mais...

- Changement de génération ;
- Volonté de ma part de co-construction et/ou d'intelligence collective.

1. Quelques concepts

➤ L'entreprise libérée



1. Quelques concepts

➤ L'entreprise libérée :

- Prises d'initiatives individuelles des salariés VS directives suivies de contrôles ;
- Climat de confiance et de reconnaissance des travailleurs → liberté totale accordée ;
- Structure plate où les travailleurs s'auto-dirigent ;
- Autonomie au cœur du système managérial : liberté pour les salariés d'organiser eux-mêmes leur temps de travail, fixer leurs objectifs personnels...

1. Quelques concepts

- L'entreprise libérée... Concept difficile à imaginer dans une entreprise occupant un très grand nombre de travailleurs...
- Inspiration plutôt qu'adhésion complète...

1. Quelques concepts

- L'entreprise libératrice, terme notamment repris par Julia De Funès :
 - Faire cohabiter autonomie et fluidité avec un peu de hiérarchie et d'autorité pour embarquer des équipes vers un projet commun ;
 - Changement de génération : aujourd'hui, les plus jeunes travaillent pour s'éclater et s'épanouir. Le travail est devenu un moyen, et non plus une fin en soi.

Ma vision stratégique RH



→ Intelligence collective

« C'est celui qui fait, qui sait »
(Alexandre Gérard)

« Cela n'a aucun sens d'embaucher des gens intelligents et de leur dire quoi faire. Nous embauchons des gens intelligents pour qu'ils puissent nous dire quoi faire »
(Steve Jobs)

Plan de la présentation

1. Quelques concepts
2. Présentation de la Centrale des Services à Domicile de Liège
3. Fonctionnement et importance de la concertation sociale
4. Dématérialisation du document F54
5. Processus d'accord et gestion des risques
6. Instauration du télé-travail
7. Recommandations et débat

2. Présentation de la CSD de Liège

- Asbl du secteur privé non lucratif qui œuvre pour l'accompagnement du plus grand nombre au domicile.
- +/- 1.200 salariés sur l'arrondissement Liège-Huy-Waremme qui assurent annuellement :
 - 600.000 heures d'aide familiales
 - 100.000 heures de gardes à domicile
 - 700.000 prestations de soins infirmiers
 - 250.000 repas livrés
 - Prêt de matériel médical, + de 12.000 abonnés de télé-vigilance, un centre de coordination, du transport de personnes, un call center 24/7...

2. Présentation de la CSD de Liège

- 25.000 bénéficiaires différents aidés par an
- Territoire desservi : arrondissements de Liège - Huy - Waremme (+/- 700.000 habitants)
- Pouvoir subsidiant des activités d'aides familiales, de gardes à domicile ou de coordination : Aviaq
- Niveau économique, asbl de près de 50 millions € de chiffre d'affaires et de 15 millions € de pied de bilan

Plan de la présentation

1. Quelques concepts
2. Présentation de la Centrale des Services à Domicile de Liège
3. **Fonctionnement et importance de la concertation sociale**
4. Dématérialisation du document F54
5. Processus d'accord et gestion des risques
6. Instauration du télé-travail
7. Recommandations et débat

3. Concertation sociale

➤ Conseil d'entreprise

- ✓ A l'initiative de l'employeur dans toutes entreprises d'au -100 travailleurs
- ✓ Composition à la CSD :
 - Délégation patronale : chef d'entreprise et 9 délégués désignés par lui
 - Délégation du personnel : 10 délégués élus par les travailleurs de l'entreprise tous les 4 ans lors des élections sociales
- ✓ Missions et compétences :
 - Consultation
 - Information
 - Décision
 - Surveillance et contrôle de la stricte application de la législation sociale
 - **Règlement de Travail**

3. Concertation sociale

➤ A la CSD de Liège - Huy - Waremme :

- ✓ **Paix sociale** depuis de très nombreuses années :
 - ➔ traiter les plaintes et/ou les conflits préventivement
 - **Transparence** de l'information et du dialogue
 - **Confiance mutuelle** délégation syndicale - employeur
 - **Respect mutuel** et dialogue social permanent
- ✓ **Participation des délégués syndicaux et des travailleurs** dans la gestion ;
- ✓ Responsabilisation des travailleurs et volonté de **délégation** étendue des décisions et d'autonomie.

Plan de la présentation

1. Quelques concepts
2. Présentation de la Centrale des Services à Domicile de Liège
3. Fonctionnement et importance de la concertation sociale
4. **Dématérialisation du document F54**
5. Processus d'accord et gestion des risques
6. Instauration du télé-travail
7. Recommandations et débat

4. Dématérialisation du document F54

➤ Subsidiation des aides familiales :

- ✓ **Subside** octroyé par la Région wallonne par heure réellement prestée en famille, en formation ou en réunion d'équipe
- ✓ **Justifié** par un document officiel de la Région wallonne appelé **F54** sur lequel doit figurer :
 - L'identité des bénéficiaires
 - Les kilomètres de déplacements en vue de leur remboursement
 - La signature du bénéficiaire garantissant la réalisation de la prestation

ETAT MENSUEL

SERVICE PUBLIC WALLONIE
DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE
DES POUVOIRS LOCAUX, DE L'ACTION SOCIALE ET DE LA SANTE

Direction de la Famille

MOIS: Février ANNEE: 2014

COMMUNE DE: _____

N° Agrément : 01000

Dénomination du service :
Service d'Aide aux Familles
et Seniors du Borinage

Adresse :
162, rue A. Descamps
7340 COLFONTAINE

NOM: <u>Amory</u>	Prénoms: <u>Parker</u>	Matricule: <u>111.22.33</u>	Financement (*):
-------------------	------------------------	-----------------------------	------------------

(*): R.W. - A.P.E. - Maribel -
Alloc. ACTIVA - P.T.P. - Art.60

Jour	Date	Heure		N° Dos. Ben.	NOMS BENEFICIAIRES AUTRES LIBELLES	Durée de prestation	DONT NB H.			DEPLACEMENTS			SIGNATURE Bénéficiaires- aidants proches
		Arrivée	Départ				Concert. Sociale	Aidants Proches	Nb de prestations	kms bénéf.	kms missions	DOM - 1er M DERN. M. - DOM	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	
lun	17	8	12		Jeanne Calment	4					8	<i>Amory</i>	
lun	17	13h30	14h30		Olympe Amoury	4				2	6	<i>Amory</i>	
mar	18	8	10		Isenise Moulenglet	2					10	NPS	
mar	18	10	12		Pau P Bronzini	2				4	3	<i>Bronzini</i>	
mar	18	12h30	14h30		Marie-T Bardet	4				2	10	6	NPS
ven	19	8	12		Camille Laiseau	4						9	<i>Laiseau</i>
ven	19	12h30	14h30		Marie-Hélène Cantepandix	2				1	5		<i>Cantepandix</i>
ven	19	14h30	16h30		Philippe Vocanson	2				2	15	10	<i>Vocanson</i>
jeu	20	8	12		Philibert Fumasse	4						6	NPS
jeu	20	12h30	14h30		Cours de Perfct.	4				3		7	

réseau
Solidarités

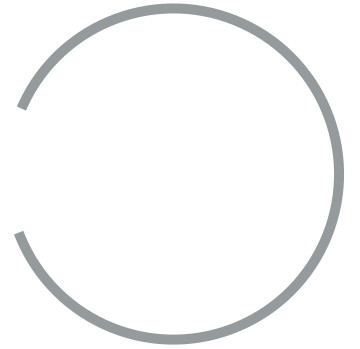


4. Dématérialisation du document F54

- 800 aides familiales et gardes malades recevaient chaque semaine leur planning par courrier postal.
- 800 F54 devaient être renvoyés complétés au siège chaque semaine. Ceux-ci devaient être vérifiés et les kilomètres encodés.
- Lourd (encodages nombreux), coûteux (+ de 100.000 € /an en frais postaux)... peu efficace !
- Souhait : supprimer les F54 en géolocalisant les travailleurs, leur permettre de disposer d'outils de communication comme les mails.

Remplacer ceci...

Par ça...



ETAT MENSUEL

SERVICE PUBLIC WALLONIE
DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE
DES POUVOIRS LOCAUX, DE L'ACTION SOCIALE ET DE LA SANTE

Direction de la Famille

MOIS : Février ANNEE : 2014

COMMUNE DE :

N° Agrément : 01000

Dénomination du service :
Service d'Aide aux Familles
et Seniors du Borinage

Adresse :
162, rue A. Descamps
7340 COLFONTAINE

NOM : <u>Mary</u>	Prénom : <u>Fauker</u>	Matricule : <u>111.22.33</u>	Financement (*) :
-------------------	------------------------	------------------------------	-------------------

(*) R.W. - A.P.E. - Maribel - Alloc. ACTIVA - P.T.P. - Art.60

Jour	Date	Heure		N° Dos. Ben.	NOMS BENEFICIAIRES AUTRES LIBELLES	Date de prestation	DONT NB H.			DEPLACEMENTS			SIGNATURE Bénéficiaires- aidants proches
		Arrivée	Départ				Concert. Sociale	Aidants Proches	Nb de prestations	kms bénéf.	kms missions	DOM - 1er M. DERN. M. DOM	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	
ven	17	8	12		Jeanne Calment	4						8	<i>Amay</i>
ven	17	12h30	14h30		Olympe Amaury	4				2		6	<i>Amay</i>
mar	18	8	10		Isabelle Moulonglet	2						10	<i>NPS</i>
mar	18	10	12		Pau P Bronzini	2				4	3		<i>Bronzini</i>
mar	18	12h30	14h30		Marie-T Bardet	4				2	10	6	<i>NPS</i>
mar	19	8	12		Camille Laiseau	4						9	<i>Laiseau</i>
mar	19	12h30	14h30		Marie-Hélène Cantepiedix	2				1	5		<i>Cantepiedix</i>
mar	19	14h30	16h30		Philippe Vaccaron	2				2	15	10	<i>Vaccaron</i>
jeu	20	8	12		Philibert Brunelle	4						6	<i>NPS</i>
jeu	20	12h	14h30		Caus de Perfet.	4				3		7	



Plan de la présentation

1. Quelques concepts
2. Présentation de la Centrale des Services à Domicile de Liège
3. Fonctionnement et importance de la concertation sociale
4. Dématérialisation du document F54
- 5. Processus d'accord et gestion des risques**
6. Instauration du télé-travail
7. Recommandations et débat

5. Processus d'accord et gestion des risques

- Obtention préalable de l'accord de la Ministre de l'Action Sociale « d'abandonner le F54 légal » comme **projet-pilote** moyennant **triple garantie** :
 - **Code QR** doit être celui de la famille
 - **Géolocalisation** de la photo du code QR doit correspondre au domicile de la famille (mémorisation **heure** / **longitude** / **latitude** de la photo)
 - Smartphone doit correspondre au **user ID** de l'aide familiale
- ➔ Projet primé par Trends Tendances en 2013 comme projet IT de l'année PME et nominé aux E-Gov Awards en tant que seul projet wallon.

5. Processus d'accord et gestion des risques

- Pour accord du Conseil d'Entreprise (et donc du personnel), concertation d'abord avec les représentants des travailleurs :
 - Obtention de l'accord sur la géolocalisation pour répondre à la **crainte légitime de « flicage »**
 - Enjeu : pas une **« pointeuse portable »**
 - **Avantages liés au smartphone** présentés aux délégués
- Présentation du projet par la direction à **l'ensemble des réunions d'équipes pour susciter le débat.**

5. Processus d'accord et gestion des risques

- Organisation d'une AG du personnel pour présentation et questions-réponses (grand amphithéâtre de l'ULg)
- Accord obtenu lors du Conseil d'Entreprise du 18 juin 2013 au cours duquel l'employeur s'est engagé à ne jamais utiliser les données de géolocalisation comme outil de contrôle SAUF en cas de plainte.

→ 2 fois en...7 ans !

5. Processus d'accord et gestion des risques

- Pour l'implémentation des smartphones, **investissement** important en **temps** et en **support** à la formation :
 - Création de trois postes de « support IT »
 - Pour chaque travailleur, formation (groupes de 10) de min. 8 heures (2 x 4 h) à l'utilisation du smartphone et à l'application « Code QR »
 - Enjeu : **pas une « pointeuse portable »**
 - Avantages présentés aux délégués (forfaits data, outil de communication, mail...)

5. Processus d'accord et gestion des risques

- Accompagnement avant, pendant et après l'implémentation par le Pr. François PICHAULT, directeur du LENTIC de l'Ulg (Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement) :
 - Des travailleurs ont été interviewés (sur base d'échantillons)
 - Des recommandations et points d'attention nous ont été proposés
 - Des enquêtes ont été réalisées après déploiement

5. Processus d'accord et gestion des risques

- Extraits du rapport final du LENTIC fin 2016 :

« Nous constatons que la majeure partie des acteurs rencontrés est fière de ce projet, développé en pionnier par la CSD et porté par la direction depuis le début. La manière dont ce projet fut porté et adapté en interne (tant les informations initiales en petits groupes que le support apporté, les avantages offerts, ou encore le dialogue social mené à propos du projet) participe, indéniablement, aux facteurs explicatifs du succès constaté. »

« Nous croyons fermement que la reconnaissance de la contribution de chaque catégorie d'acteurs à celui-ci constitue un levier d'action positif pour la structure. »

Plan de la présentation

1. Quelques concepts
2. Présentation de la Centrale des Services à Domicile de Liège
3. Fonctionnement et importance de la concertation sociale
4. Dématérialisation du document F54
5. Processus d'accord et gestion des risques
- 6. Instauration du télé-travail**
7. Recommandations et débat

6. Instauration du télé-travail

- En 2017, idée de permettre le télé-travail au personnel « itinérant » :
 - Les assistantes sociales gestionnaires d'équipe d'aides familiales ou de gardes à domicile ;
 - Les ergothérapeutes ;
 - Les assistantes sociales du centre de coordination.
- Répondre à une demande et cesser la logique de :
« Si ce n'est pas possible pour tous les travailleurs, ce n'est possible pour personne ».

6. Instauration du télé-travail

➤ Création d'un groupe de travail réunissant :

- Des représentants des services concernés ;
- Des représentants des services non-concernés ;
- Des membres de la hiérarchie ;
- Des délégués syndicaux.

➤ Directive :

- Partir d'une page blanche ;
- Co-construction des modalités ;
- Seule contrainte : être joignable pendant la journée.

6. Instauration du télé-travail

- Texte de convention de télétravail établi en 4 séances de 3 heures ;
- Constat : barrières et contraintes placées par les travailleurs bien plus que par la hiérarchie 😊 ;
- Après trois ans, évaluation extrêmement positive.

Plan de la présentation

1. Quelques concepts
2. Présentation de la Centrale des Services à Domicile de Liège
3. Fonctionnement et importance de la concertation sociale
4. Dématérialisation du document F54
5. Processus d'accord et gestion des risques
6. Instauration du télétravail
7. **Recommandations et débat**

7. Recommandations et débat

- Pour la **réussite** de ce type de transformation, il faut :
- Du **temps** pour expliquer les avantages (organisation et travailleurs)
 - Une **confiance mutuelle** entre les travailleurs et la hiérarchie
 - Un **engagement** dans un accord et le **respect de sa parole**
 - Du temps nécessaire dans la **formation** aux nouvelles technologies et dans le **support** en cas de souci du travailleur
 - Une culture du risque
 - Une **tolérance à l'erreur (vs faute)** sous peine de « paralyser » le travailleur
 - Des **évaluations périodiques** et tenir compte des remarques et retours des travailleurs (*C'est celui qui fait, qui sait 😊*)

Merci pour votre attention !

A vos questions 😊