



Bilan et pistes d'actions sur l'organisation du télétravail dans la fonction publique régionale

**Note de synthèse
du benchmark organisationnel
et de l'enquête auprès du personnel régional
Second semestre 2020**

Préface de la Directrice Stratégie & Organisation

L'année écoulée a été une année particulière à tout point de vue. Le Covid-19 a engendré un tournant dans à peu près toutes nos habitudes de vie, qu'elle soit personnelle ou professionnelle. Le télétravail est devenu la norme pour beaucoup. Cette transition forcée vers la pratique intensive du télétravail a changé les institutions de la Région de Bruxelles-Capitale à bien des égards. Les institutions publiques aussi, ont dû adapter et réviser leur mode de fonctionnement : les salariés et les cadres ont dû s'habituer à l'utilisation d'outils de travail désormais entièrement numériques, la gestion des personnes s'est avérée tout un défi, notamment en raison du manque de proximité, de l'organisation générale du travail et de la vie privée, et ainsi de suite.

Nous sommes maintenant à un tournant crucial : réfléchir et élaborer une organisation du travail plus innovante, flexible et hybride.

Avant cela, il s'agit de faire un bilan pour savoir exactement quel est l'impact de cette autre façon de travailler et le télétravail forcé sur les fonctionnaires bruxellois. talent.brussels a réalisé un travail de diagnostic au travers de deux outils : un benchmark organisationnel et une enquête qui donne un aperçu de la situation avant et pendant la crise sanitaire et de ce que le personnel régional veut réaliser à l'avenir.

Je tiens à remercier nos partenaires et tous les fonctionnaires qui ont participé à l'enquête. Mes remerciements spéciaux vont à l'équipe Stratégie et Organisation qui a fait de grands efforts pour faire de ce bilan 2020, dont nous publions ici un résumé, une réalité.

Nous remercions chaleureusement nos partenaires pour leur collaboration et les auteurs pour leur investissement.

Je vous souhaite beaucoup de plaisir à lire.

Annelies Alloing, Directrice Stratégie et Organisation



Table des matières

1er volet : benchmark organisationnel	3
1. Au niveau des aspects réglementaires.....	3
2. Au niveau budgétaire	3
3. Au niveau du matériel	4
4. Au niveau du bien-être	4
5. Au niveau organisationnel.....	5
6. Au niveau de la communication	6
7. Au niveau de la culture d'organisation.....	6
8. Au niveau du monitoring	7
9. Au niveau de la mobilité	7
2ème volet : enquête auprès du personnel régional	8
Recommandations d'Idea Consult	12
1. Envisager une hausse du nombre de jours de télétravail jusqu'à 3 jours par semaine	12
2. Repenser, en équipe et/ou service, les fonctions et l'organisation du travail afin d'étendre la possibilité de télétravail aux fonctions non éligibles actuellement	13
3. Expliciter les règles du télétravail, et les droits et devoirs de chacun-e	14
4. Former tou-te s les membres du personnel à l'esprit d'équipe, l'ergonomie et les outils technologiques.....	15
5. Former les managers au management à distance et, éventuellement, au management par objectifs.....	16
6. Équiper les télétravailleurs et télétravailleuses.....	17
7. Envisager une indemnisation pour les frais liés au télétravail	18
8. Renforcer et entretenir les échanges informels	19
9. Permettre un retour anticipé au bureau pour celles et ceux qui en ressentent le besoin.....	20
10. À long terme, penser un espace de travail hybride propice aux rencontres et aux échanges au sein des institutions publiques bruxelloises	21

1er volet : benchmark organisationnel

Les principaux enseignements, ainsi que les propositions d'actions qui en ressortent sont les suivants :

1. Au niveau des aspects réglementaires

L'implémentation d'un cadre réglementaire régissant la pratique du télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale est relativement récente, comparativement aux autres niveaux de pouvoir. Ce cadre est actuellement suffisant pour offrir une sécurité juridique en période de déconfinement. Toutefois, dans une approche organisationnelle post-covid où le télétravail deviendrait la norme, le cadre juridique mérite d'être élargi.

1^{ère} proposition d'action:

Révision de l'arrêté pour implémenter le principe « anytime, anywhere », à partir de bureaux satellites, d'un autre lieu que le domicile, de télétravailler à temps plein de manière temporaire et sous certaines conditions, de permettre sous certaines conditions d'élargir les plages fixes, etc.

2. Au niveau budgétaire

Si la plupart des institutions régionales ont réalisé des investissements en matériel mis à disposition de leurs agents avant et pendant le confinement, nous notons une disparité entre institutions dans le matériel fourni.

Une disparité relative est également observée en ce qui concerne les montants des indemnités accordées aux agents entre les institutions qui en fournissent (même si 20 €/mois semble constituer une norme), tandis que la moitié des institutions régionales n'en accorde aucune. Se pose dès lors la question de l'harmonisation des investissements en termes de matériel et d'indemnisation.

Les données recueillies n'ont pas permis de déterminer si les coûts engendrés par le télétravail, que ce soit en termes de matériel ou d'indemnités, étaient compensés par une réduction de la surface exploitée au sein des bâtiments. Il s'agit à présent de déterminer dans quelle mesure les économies réalisées grâce à la réduction des espaces de bureau permettra de dégager le budget nécessaire à une indemnité mensuelle et de renforcer l'attention portée par la Région en termes de bien-être au travail de son personnel. L'enjeu est de permettre aux institutions régionales d'évoluer vers un nouveau modèle organisationnel qui équilibre le travail collaboratif en équipe, favorisé par une présence physique, et le télétravail.

Le surplus/excédent budgétaire dépendrait également de la variation du nombre de télétravailleurs. Le pourcentage actuel de télétravailleurs au niveau régional est estimé à 35%. talent.brussels estime une possible augmentation de 15 points pour ce pourcentage (projection d'une enquête réalisée en mai 2020). L'estimation du budget (recette et dépense) nécessaire à cette mesure mérite d'être approfondie au sein d'un groupe de travail régional étant donné l'absence actuelle d'instruments de mesure communs.

2^{ème} proposition d'action :

talent.brussels propose d'investir dans le bien-être et l'ergonomie des agents en leur octroyant une indemnité de bureau/prime télétravail. En réduisant le nombre de m² nécessaires par agent et en réduisant le nombre de bureaux, l'administration régionale basculera vers une administration flexible avec une attention particulière pour le bien-être de tous les agents.

3. Au niveau du matériel

3^{ème} proposition d'action :

talent.brussels propose de mettre du matériel bureautique à disposition des agents qui font du télétravail afin d'optimiser leur bien-être à l'endroit où ils font du télétravail. Il peut s'agir de chaises de bureau ergonomiques, d'un deuxième écran, d'un rehausseur pied de bureau, d'un rehausseur écran ou de tout autre matériel jugé utile. Pour cela, un accord-cadre au niveau régional devrait être mis en place.

Cette proposition d'action pourrait entièrement être financée par les économies à réaliser en réduisant les espaces bureau comme prévu dans l'action 2. Le benchmark et l'enquête ont permis de constater que le télétravail augmente la productivité et renforce la motivation. Etant donné la littérature scientifique, talent.brussels en déduit que le taux moyen d'absentéisme devrait avoir diminué. Or une augmentation de productivité et une diminution d'absentéisme ont un impact positif sur le budget. talent.brussels propose d'affiner ces recherches pour communiquer une estimation réaliste de l'impact budgétaire relatif à cette proposition d'action.

4. Au niveau du bien-être

Alors qu'ils télétravaillaient avant le confinement de manière occasionnelle, ou structurellement à hauteur de 1 ou 2 jours par semaine, les agents des institutions régionales, tout comme celles-ci, ont dû s'adapter rapidement à une situation inédite de travail à domicile en situation de confinement avec les autres membres du foyer. Il faut dès lors prendre les éléments positifs ou négatifs qui ressortent en matière de bien-être avec précaution dans l'optique d'un après covid19 où le télétravail est appelé à s'inscrire dans la durée sans être ni contraint, ni à temps plein.

L'enquête auprès des agents régionaux permet de dégager des tendances satisfaisantes en termes de bien-être. Des points d'attention sont néanmoins à signaler : le manque de contact humain, l'isolement. Ces points seront approfondis par l'enquête interrogeant le personnel régional. Le benchmark a permis de constater que les institutions sont conscientes des enjeux relatifs au bien-être de leurs collaborateurs et collaboratrices, qu'elles parviennent à les nommer et qu'elles ont mis en place des solutions ou sont occupées dans une réflexion, notamment sur la façon d'entretenir le lien social. Si la distanciation physique est le mot d'ordre de la période covid19, la proximité sociale semble constituer un élément incontournable pour la réussite du travail à distance, c'est l'un des grands enseignements de la crise sanitaire.

Nous avons connu à la mi-mars 2020 une situation de télétravail subit et à temps plein. Actuellement, une deuxième vague impose un confinement avec de nouveau le télétravail maximum. De fait, dans une situation de « télétravail post-covid » où celui-ci serait préparé, choisi et à temps partiel, l'enjeu est de capitaliser sur les effets positifs et d'atténuer les éléments négatifs.

Un des points d'attention est relatif aux acteurs du bien-être qui ne se seraient déplacés au domicile d'aucun agent pendant la période précédente, ce qui serait recommandé hors crise sanitaire.

L'enquête auprès du personnel régional confirme ces constats relatifs à l'importance des liens sociaux pour le bien-être des agents. Elle met surtout en évidence un paradoxe : si le télétravail **améliore la conciliation vie privée-professionnelle** et le **bien-être général, la santé mentale et physique d'une grande partie des collaborateurs** est malgré tout **mise à mal (voir constat d'Idea numéro 8)**.

Sachant qu'une position assise statique devant écran produit des troubles neuromusculaires et articulaires, l'ergonomie doit s'envisager d'une manière plus globale en ne se limitant pas à l'aménagement de l'espace de travail, par exemple en sensibilisant les agents à bouger dans la journée. Le bien-être ne peut pas non plus se limiter aux aspects ergonomiques et doit intégrer une approche plus globale de la santé et de la qualité de vie au travail, notamment en ce qui concerne les aspects psychosociaux.

5. Au niveau organisationnel

Concernant l'organisation du travail, le management par objectifs, même si parfois non formalisé, semble être une tendance prépondérante au sein des institutions régionales. L'enquête auprès des agents confirme ce constat. La supervision est réalisée à distance, mais se déroule comme en présentiel. Comme le management se base essentiellement sur des objectifs, le contrôle du travail repose sur la réalisation de ces objectifs. Aucune institution ne met de pointeuse virtuelle et il n'existe généralement pas de système développé spécifiquement pour le télétravail.

Le système de bureaux satellites, en vigueur au niveau fédéral, n'est pas encore possible au niveau régional. Il y a en tout cas une réflexion en cours dans certaines institutions afin de permettre de faire du télétravail sur une principe « anywhere ». Il serait intéressant d'observer si les résultats de l'enquête auprès des agents font ressortir des éléments qui plaident en faveur d'un tel système.

4^{ème} proposition d'action :

- Mise en place d'un GT régional pour analyser les possibilités au sein de chaque institution régionale d'organiser un espace de bureau satellite, permettant aux télétravailleurs de travailler dans un autre bâtiment bruxellois, plus près de chez eux.
- Intégration de formations axées sur l'organisation du travail post-covid19 dans le plan de formation régional 2021 de talent.brussels/sur la plateforme régionale de learning : comment manager une équipe à distance ? Mieux utiliser Office365, train-the-trainer version digitale, digital detox... Les résultats de l'enquête montrent que d'autres formations sont nécessaires, notamment en lien avec l'ergonomie et le bien-être des agents.

6. Au niveau de la communication

Si la communication spécifique autour du télétravail a été faible avant le confinement, la crise sanitaire a contraint toutes les institutions à communiquer, via différents canaux, autour des modalités du télétravail et de la façon de télétravailler.

La plupart des institutions avaient mis en place des outils de communication avant le confinement entre supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs, ainsi qu'entre collègues. Cependant le confinement a engendré à la fois l'adoption de nouveaux outils de communication et l'intensification de l'utilisation d'autres.

Un changement dans la fréquence et les modalités de communication entre niveaux hiérarchiques différents s'est opéré et la gestion de ce changement a, le plus souvent, été laissée à la discrétion des managers.

L'enquête auprès du personnel régional apporte des informations supplémentaires, notamment en termes de fréquence des échanges formels et informels, des réunions virtuelles formelles et informelles, et de la qualité des échanges.

Concernant la communication « post-covid » autour du télétravail, la moitié des institutions est dans l'attente d'une vision plus claire de la situation, que ce soit au travers d'enquêtes ou à la suite de l'amendement de l'arrêté télétravail. A noter qu'une partie estime que l'on a atteint un niveau de maturation ou de saturation tel qu'il n'est plus nécessaire de communiquer de manière spécifique autour du télétravail. Toutefois, dans une optique d'élargissement du télétravail à certaines fonctions qui ne sont pour l'instant pas télétravaillables, d'autres moyens seront à mettre en œuvre.

Les changements opérés au niveau des outils technologiques de communication sont appelés à se renforcer. Microsoft Teams est l'outil de référence qui reste majoritaire et continue à se déployer. Une évaluation de son usage serait utile pour juger de la qualité et du niveau de satisfaction.

7. Au niveau de la culture d'organisation

Selon les responsables RH, avant confinement et post-confinement, l'attitude des managers a connu l'évolution la plus positive, passant généralement d'une attitude de résistance à une attitude d'engouement. Un changement de mentalités semble s'être opéré lors du confinement. Les managers réfractaires ont compris que le travail à distance est réalisable avec au moins la même qualité qu'au bureau, à certaines conditions.

De leur côté, les agents partaient déjà avec une bonne perception du télétravail. Celle-ci a été confortée par l'expérience du confinement, même si des points d'attention sont à prendre en compte. Il importe néanmoins de rappeler la nuance suivante : certaines difficultés sont inhérentes à une situation de télétravail en confinement, qu'il soit global ou partiel.

La façon dont le télétravail a été implémenté jusqu'à présent témoigne d'une maturité du management en général : la mise en place du télétravail a généralement été précédée d'une réflexion sur son impact sur les relations de travail, que ce soit avant le confinement ou en période de confinement. C'est cette réflexivité qui a permis à plusieurs institutions de mettre en place des bonnes pratiques afin de préserver la distance entre le travail et la vie privée en période de confinement.

Alors que la moitié des institutions régionales n'avaient pas pensé leur organisation autour d'une norme de télétravail structurelle de 2-3 j/semaine avant le confinement, elles sont un peu plus nombreuses à être acquises à ce type d'organisation dans le futur. Si les autres institutions ne se décident pas à ce stade, c'est qu'elles préfèrent prendre le temps de la réflexion et de l'étude. L'enquête régionale auprès des agents constitue à cet égard une opportunité.

5^{ème} proposition d'action :

talent.brussels propose de rédiger un contrat-cadre régional permettant de faire appel à des consultants spécialisés en gestion du changement organisationnel pour faciliter la mise en place du télétravail structurel de 2-3 jours/semaine.

8. Au niveau du monitoring

Les institutions régionales n'ont dans l'ensemble pas encore intégré le télétravail dans la palette des processus à monitorer. Celles qui le font comptabilisent soit le nombre de personnes en télétravail, soit – cas unique – la réalisation des objectifs. En filigrane la question suivante doit se poser : le mode organisationnel du télétravail nécessite-t-il un système de monitoring spécifique ? La tendance générale qui se dégage est qu'un tel monitoring ne se justifie pas. Ce point mérite d'être investigué plus avant.

Les enseignements tirés à partir des enquêtes sur le télétravail en période de confinement seront confrontés à une approche transversale face à l'enquête menée par talent.brussels auprès des agents régionaux. Celle-ci offre en outre l'avantage de se réaliser plus tardivement et de ne pas se focaliser uniquement sur « l'effet confinement sur le travail à distance ». Chaque institution régionale recevra un rapport individuel comportant les résultats pour son personnel.

6^{ème} proposition d'action :

talent.brussels propose de permettre l'observatoire de l'emploi public régional d'intégrer des données utiles visant à avoir une vue plus complète sur le télétravail au niveau régional et de conseiller le gouvernement.

9. Au niveau de la mobilité

Le confinement et le télétravail obligatoire semblent avoir eu un impact réel au niveau de la mobilité. Toutefois, seul le SPRB a réalisé une enquête sur les modes de déplacement de ses agents en confinement et sur leurs intentions.

L'enquête auprès des agents régionaux apporte des informations plus complètes à ce sujet. Elle montre notamment que 74% des répondants ne prévoit pas de changer de mode de transport à l'avenir alors que 14% des répondant-es l'envisage. Par ailleurs, il est évident que la fréquence d'utilisation de ces modes de transports sera impactée par le renforcement du télétravail. Pour celles et ceux qui l'envisagent, le vélo constitue le mode de transport privilégié (37%) suivi de la voiture (19%). Nonobstant, ces résultats méritent d'être peaufinés dans une situation post-covid.

7^{ème} proposition d'action :

talent.brussels propose de modifier les abonnements SNCB/TEC/De Lijn vers des abonnements plus flexibles au lieu d'abonnements 'plein temps' trimestriels ou annuels. Cette proposition permettra une économie à réaliser de +/- 40% du budget dédié aux transports en commun.

2ème volet : enquête auprès du personnel régional

Sur la base de l'analyse des résultats de l'enquête, IDEA Consult a tiré 10 constats majeurs concernant la pratique du télétravail au sein des institutions régionales. Ces constats sont résumés comme suit :

Constat 1 : Le télétravail était déjà fortement implémenté au sein des institutions régionales avant le confinement.

Sur la base de l'enquête, il ressort qu'avant mars 2020 :

- **70% du personnel régional** ayant répondu à l'enquête **pratiquaient déjà le télétravail avant le confinement**, dont 1 sur 2 de manière régulière ;
- **70% du personnel régional** ayant répondu à l'enquête **qui ne télétravaillent pas avant le confinement auraient souhaité pouvoir le faire** ;
- **La grande majorité** des membres du personnel régional qui télétravaillaient déjà avant le confinement **travaillaient au maximum 1 jour par semaine** à domicile ;
- Les membres du personnel régional qui **télétravaillaient déjà** avant le confinement disposaient d'une **grande liberté dans le choix du/des jour(s)**.

Constat 2 : Le télétravail au sein des institutions régionales s'est encore développé pendant le confinement.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- **97%** des membres du personnel régional interrogés **ont télétravaillé au cours des dernières semaines** ;
- **50%** du personnel régional interrogé qui **n'a pas télétravaillé au cours des dernières semaines** ne l'a pas fait parce qu'il/elle **ne le souhaitait pas** ;

Constat 3 : Le respect des consignes ergonomiques est un défi pour le travail à domicile pour le personnel régional.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- **70 %** des membres du personnel régional qui ont **télétravaillé durant le confinement** télétravaillent dans un **lieu également dédié à d'autres fonctions** ;
- **La majorité** des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent sont **relativement bien équipés** mais **souhaitent améliorer leur équipement pour répondre aux consignes ergonomiques** ;
- Les **équipements de travail mobiles** sont **généralement fournis par l'employeur** ;
- **La majorité** des membres du personnel régional qui télétravaillent ont un **espace de travail suffisamment grand, calme et bien équipé** pour le faire, mais qui **ne respecte pas les consignes en matière d'ergonomie** ;
- **60%** des membres du personnel régional **télétravaillent généralement seul-es** ;

Constat 4 : Les outils technologiques permettant de télétravailler sont bien implémentés et utilisés par le personnel régional.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- Les **outils technologiques** permettant de télétravailler dans les institutions régionales **sont massivement utilisés** ;
- **Suite au confinement**, il y a eu une **forte hausse** de la **connaissance** et de l'**utilisation** des **outils technologiques** ;

Constat 5 : La gestion et l'organisation du travail sont favorables au télétravail au sein des institutions régionales.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- **Peu de membres** du personnel régional qui télétravaillent doivent faire un **compte-rendu de leurs tâches** ;
- **La majorité** des membres du personnel régional **qui télétravaillent** considèrent que leur **productivité et le nombre d'heures travaillées augmentent lors du télétravail** ;
- **La majorité** des membres du personnel régional ont le **sentiment** que **leur supérieur-e leur fait confiance** lors de la pratique du télétravail ;
- Pour **la majorité des responsables de services** interrogé-e-s, **l'atteinte des objectifs est plus importante** que le nombre d'heures prestées ;

Constat 6 : La qualité des échanges professionnels et l'esprit d'équipe sont affectés négativement par le télétravail au sein des institutions régionales.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- Le nombre **d'échanges formels n'est pas affecté** lors du télétravail, **contrairement** aux **échanges informels** ;
- Les **réunions virtuelles** sont **bien implémentées** au sein des institutions régionales ;
- Les **pratiques virtuelles informelles** sont **moins bien implémentées** au sein des institutions régionales mais **ne sont plébiscitées que par peu** de collaborateurs/collaboratrices ;
- Les membres du personnel régional qui télétravaillent considèrent que **la qualité des échanges se dégrade durant le télétravail** surtout en ce qui concerne les échanges avec les collègues de leur ou des autres équipe(s) ;
- La **dégradation de la qualité des échanges** avec les collaborateurs et collaboratrices est **plus importante dans les équipes de plus de 20 personnes**, d'après les managers ;
- **25 %** du personnel régional en télétravail **souffre d'isolement** lors du télétravail ;
- **25 %** du personnel régional en télétravail considère que le télétravail **affecte négativement l'esprit d'équipe** ;

Constat 7 : Des (in)formations additionnelles sont nécessaires en vue d'améliorer la pratique du télétravail au sein des institutions régionales.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- **La majorité** des membres du personnel régional qui télétravaillent **disposent d'un code de conduite** concernant le télétravail et **jugent celui-ci utile** ;
- **La majorité** des membres du personnel régional qui télétravaillent se sentent **suffisamment (in)formés** concernant la pratique du télétravail, **contrairement aux responsables d'équipes** ;
- **Plusieurs (in)formations additionnelles** liées au télétravail **sont jugées nécessaires** par les membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent ;

Constat 8 : Une grande satisfaction du personnel régional bruxellois concernant le télétravail.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- **82%** des membres du personnel régional qui télétravaillent sont **(très) satisfaits** du télétravail ;
- La **suppression des temps de déplacement** est le **principal avantage** du télétravail tandis que le **manque de contacts** en est le **principal inconvénient** ;
- Le télétravail **améliore la conciliation vie privée-professionnelle** et le **bien-être général**. Toutefois, **la santé mentale et physique** d'une **grande partie des collaborateurs** est malgré tout **mise à mal** ;
- Le télétravail est perçu comme ayant **un impact très positif sur la conciliation de la vie professionnelle et du handicap** pour les personnes en situation de handicap ;

Constat 9 : Souhait du personnel régional bruxellois d'augmenter la fréquence du télétravail à l'avenir.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- **94%** des membres du personnel régional qui télétravaillaient au moment du confinement **souhaitent encore télétravailler à l'avenir** ;
- **94%** des membres du personnel régional qui souhaitent encore télétravailler à l'avenir **souhaitent télétravailler 2 jours ou plus par semaine** ;
- Les **jours** de télétravail plébiscités sont le **vendredi, le lundi et le mercredi**.

Constat 10 : A l'avenir, pas de changements majeurs dans le mode de transport du personnel régional bruxellois pour se rendre au travail mais bien dans les déplacements professionnels.

Sur la base de l'enquête, il ressort que :

- Les **transports en commun** étaient les **principaux modes de transport** des membres du personnel régional **avant le confinement** ;
- **La majorité** des répondants **ne prévoit pas de changer son mode de transport à l'avenir** pour se rendre au travail ;
- **Faible nombre de déplacements extérieurs** pour des **réunions professionnelles** avant le confinement ;
- Les **déplacements extérieurs** pour des réunions professionnelles **pourraient encore se réduire** à l'avenir au profit de réunions virtuelles.



Recommandations d'Idea Consult

Sur la base des résultats de l'enquête et de la littérature scientifique adaptée au contexte bruxellois, Idea Consult a identifié une liste de recommandations-clés. Celles-ci, présentant à la fois des actions à mener à court et à moyen terme, visent à faciliter et à améliorer la pratique du télétravail dans les institutions bruxelloises en vue de la pérenniser.

Les 10 recommandations sont les suivantes :

1. Envisager une hausse du nombre de jours de télétravail jusqu'à 3 jours par semaine

Un constat majeur de cette étude est celui d'une (grande) satisfaction des répondant-es quant à la pratique du télétravail. 82% des personnes sont (très) satisfaites de la pratique. Le télétravail permet principalement de supprimer les temps de déplacement, contribue à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, permet d'avoir des horaires de travail plus flexibles et de travailler sans interruptions.

Les membres du personnel régional bruxellois sont à ce point satisfait-es de l'expérience qu'ils et elles souhaitent pratiquer davantage le télétravail à l'avenir ou continuer à le pratiquer pour ceux et celles qui ne le pratiquaient pas précédemment. À moyen et long termes, il semble nécessaire d'envisager d'augmenter le nombre de jours de télétravail autorisés par semaine. En effet, si l'arrêté royal permet normalement une pratique du télétravail jusqu'à 3 jours par semaine, pour rappel, avant mars 2020, le télétravail était généralement de 1 jour par semaine. Actuellement, 94% des personnes souhaitent poursuivre la pratique du télétravail à l'avenir et la demande moyenne des répondant-es est de pouvoir télétravailler entre 2 et 3 jours par semaine (2.98 jours en moyenne).

La 1^{ère} recommandation d'Idea Consult est d'envisager cette augmentation du nombre de jours de télétravail autorisés et de passer à 2 à 3 jours par semaine pour une personne travaillant à temps plein (et un télétravail calculé au prorata du temps de travail pour les personnes travaillant à temps partiel). Toutefois, la pratique du télétravail doit rester volontaire et chaque institution devra donc prévoir la possibilité que certaines personnes souhaitent télétravailler à une fréquence moindre, ou ne pas du tout télétravailler.

2. Repenser, en équipe et/ou service, les fonctions et l'organisation du travail afin d'étendre la possibilité de télétravail aux fonctions non éligibles actuellement

Parmi les personnes qui ne télétravaillaient pas avant le confinement de mars 2020 ; 70% auraient pourtant souhaité pouvoir le faire de manière structurelle ou occasionnelle. En outre, à l'avenir, 96% des personnes ayant désormais fait l'expérience du télétravail de manière prolongée souhaitent poursuivre cette pratique. Il semble donc qu'une partie des membres du personnel régional bruxellois ait été séduite par cette expérience de télétravail.

Toutefois, 40% des répondant·es indiquent que leur non pratique du télétravail s'explique par leur fonction, jugée non télétravaillable. Si l'intention est de rendre pérenne cette expérience de télétravail, il serait pertinent de repenser certaines fonctions dites non éligibles à la pratique afin de favoriser l'équité en la matière au sein des institutions publiques bruxelloises. En effet, si certaines fonctions ne peuvent sans doute être intégralement réalisées depuis le domicile, certaines tâches au sein d'une fonction sont potentiellement faisables en télétravail. L'enquête ne visait pas à dresser un état des lieux de la diversité des fonctions au sein des institutions bruxelloises.

La 2^{ème} recommandation d'Idea Consult est de mettre en réseau les institutions régionales pour échanger quant aux adaptations faites dans certaines fonctions afin de rendre l'extension du télétravail possible.

Ce groupe de travail aidera les institutions régionales à répondre à ces questions :

- Quelles sont les fonctions non éligibles et pour quelle(s) raison(s) ?
- Certaines tâches à l'intérieur de ces fonctions sont-elles exécutées à l'aide d'un ordinateur ?

Une réorganisation du temps de travail pourrait ensuite permettre à ces fonctions d'accéder au télétravail, du moins de manière partielle, favorisant l'équité en la matière au sein des institutions régionales.



3. Expliciter les règles du télétravail, et les droits et devoirs de chacun-e

Il est probable que certaines institutions disposent déjà d'un code de conduite précisant une série de règles lors de la pratique du télétravail. Mais il est fort probable que ce code ait été rédigé en envisageant une pratique limitée à 1 ou 2 jour(s) par semaine. Dans le cadre d'une pratique étendue, il s'agit d'adapter ce code de conduite à la nouvelle organisation du travail et en généraliser l'usage dans toutes les institutions.

À court terme, tant que l'obligation de télétravailler n'est pas levée, il est sans doute nécessaire pour les différentes institutions d'ajuster leurs règles, et de les reclarifier. En effet, une pratique permanente du télétravail et de l'intégralité du personnel implique des modalités différentes qu'une pratique occasionnelle d'une partie de l'institution.

En outre, au sein des règles, il semble important de rappeler également le droit à la déconnexion dont jouissent les télétravailleurs et télétravailleuses, qu'ils et elles soient en charge d'une équipe ou non. En effet, l'étude a mis en lumière qu'une partie des membres du personnel était sujette à des heures de travail plus importantes, en particulier les personnes entre 40 et 49 ans et les responsables d'équipe. Afin d'éviter un surmenage ou des effets collatéraux négatifs de cette intensification des heures de travail, il apparaît essentiel de fournir un cadre clair (aussi sur la sécurisation des données) et de rappeler la déconnexion journalière nécessaire au bien-être de chacun-e.

La 3^{ème} recommandation d'Idea consult est de clarifier les règles du télétravail et de répondre de manière explicite à une série de questions, telles que :

- *Quels sont les horaires de travail ? A partir de quelle heure et jusque quand dois-je être disponible ?*
- *Mon emploi du temps doit-il être complètement transparent ?*
- *Dois-je informer mon/ma supérieur-e des tâches à effectuer ou effectuées durant la journée ? De quelle manière ?*
- *Où se fait le télétravail ? Puis-je, par exemple, télétravailler depuis ma maison de vacances, un lieu public (une terrasse), dans mon jardin, etc. ?*
- *La pratique du télétravail peut-elle se faire en présence d'autres personnes ? Lesquelles et dans quelles circonstances (congés scolaires, enfant malade, partenaire en télétravail, etc.) ?*
- *Quand puis-je prendre des pauses ?*
- *Puis-je m'absenter pour, par exemple, un rendez-vous médical ?*
- *Dois-je prévenir mon/ma supérieur-e si je m'absente ? Pour quel type d'absence ?*
- *Quelles sont les canaux par lesquels je dois être disponible ?*
- *Dois-je mettre ma caméra lors des appels ? Avec qui ? Pour quels appels ?*
- *Ma connexion internet doit-elle être protégée ?*
- *Quelles sont les obligations des collaborateurs et collaboratrices en matière de protection des données lors du télétravail ?*
- *Etc.*

Le groupe de travail régional est le lieu dédié pour traiter ces questions, dans l'objectif de rendre la pratique du télétravail pérenne.

4. Former tou-te s les membres du personnel à l'esprit d'équipe, l'ergonomie et les outils technologiques

L'enquête a montré qu'un tiers (31%) des répondant-es ressent le besoin d'être davantage (in)formé-es quant à l'ergonomie lors du télétravail. De plus, un peu plus d'un tiers (35%) souhaitent être davantage (in)formé-es sur la façon de maintenir l'esprit d'équipe à distance. Si un quart des répondant-es note une dégradation de cet esprit d'équipe, c'est surtout dans les grandes équipes de plus de 20 personnes que cette dégradation semble la plus marquée.

Or, nous savons désormais que les personnes qui ont reçu une (in)formation concernant l'ergonomie ou l'esprit d'équipe sont moins nombreuses à, respectivement, juger leur espace insuffisamment ergonomique ou à observer une dégradation de l'esprit d'équipe au sein de leur équipe. Si un lien de causalité ne peut être établi, il semble toutefois intéressant d'informer et former davantage l'ensemble du personnel quant à ces deux thèmes.

En outre, si la pratique du télétravail est étendue à de nouvelles catégories du personnel, il peut être intéressant de prévoir un paquet de formations qui leur sera dédié, notamment concernant la maîtrise des outils technologiques. En effet, comme nous l'avons vu, 68% des répondant-es estiment que leur connaissance des outils technologiques s'est améliorée depuis mars. Le confinement et le recours intensif au télétravail ont été sources d'un gain en maîtrise des outils technologiques. Il est donc pertinent d'envisager une remise à niveau pour celles et ceux qui auront recours au télétravail à l'avenir et qui n'auront pas télétravaillé ces derniers mois.

La 4^{ème} recommandation d'Idea Consult est de (in)former l'ensemble du personnel sur l'ergonomie au travail et la façon de maintenir l'esprit d'équipe.

Des formations sont également à prévoir à destination des catégories du personnel pour qui le télétravail sera une nouveauté, notamment concernant la maîtrise des outils technologiques.



5. Former les managers au management à distance et, éventuellement, au management par objectifs

Outre les formations destinées à l'ensemble des travailleurs et travailleuses, une cinquième recommandation est de prévoir une série de formations dédiées aux responsables d'équipe. La pratique du télétravail, en particulier lorsqu'elle est étendue comme actuellement, transforme la façon dont les responsables d'équipe endossent leurs différents rôles (interpersonnel, informatif et décisionnel, notamment). Or, seulement 47% des responsables d'équipe s'estiment suffisamment formé-es pour gérer leur équipe à distance, et 27% ne s'estiment pas assez formé-es.

Il semble donc important de les former au management des équipes à distance. En outre, le télétravail venant bouleverser l'organisation du travail, accordant plus d'autonomie et de responsabilités aux travailleurs et travailleuses, et diminuant la facilité de superviser de manière visuelle le travail, il peut être opportun d'envisager de former au management par objectifs. Ce type de management est parfois plébiscité auprès des organisations pratiquant le télétravail de manière étendue. Cette approche implique que le travail soit davantage évalué en fonction des résultats produits et des objectifs atteints qu'en fonction du temps passé à travailler.

Toutefois, il est important de souligner que le management par objectifs n'est pas indispensable à la pratique du télétravail. Il est tout à fait envisageable de télétravailler sur base d'un horaire de travail, d'heures prestées. Il appartient donc à chaque institution de s'interroger quant à la philosophie de gestion qu'elle souhaite adopter, et aux pratiques de gestion qui répondent le mieux à cette philosophie.

La 5ème recommandation d'Idea Consult est de former les responsables d'équipe à la gestion d'équipe à distance, au management par objectifs.



6. Équiper les télétravailleurs et télétravailleuses

En raison des problèmes d'ergonomie reportés par de nombreuses personnes dans l'enquête (tant dans les questions fermées que dans les questions ouvertes), une urgence à court terme est d'équiper l'ensemble du personnel afin que les télétravailleurs et télétravailleuses aient un environnement de travail à domicile adapté au télétravail. En effet, la moitié des répondant-es trouve que son espace de travail n'est pas suffisamment ergonomique.

Il est probable que certain-e-s membres du personnel aient déjà acquis certains équipements. Mais il est indispensable de pouvoir fournir à l'ensemble le matériel suivant : une chaise ergonomique, un double écran, un clavier et une souris. Éventuellement, un bureau peut également s'avérer nécessaire.

La fourniture de cet équipement peut se faire soit directement en matériel, soit par une intervention financière permettant l'achat de ce matériel. Enfin, une solution d'appoint pourrait être également de permettre l'emprunt de matériel par les membres du personnel, au moins tant que l'obligation de télétravailler perdure.

En outre, il s'agira également de répondre à ces questions :

- À qui appartient le matériel ?
- Faut-il compenser celles et ceux qui ne bénéficient pas de cette aide car ils/elles ont déjà acquis le matériel ou ne peuvent télétravailler ? Comment ?

La 6ème recommandation d'Idea Consult est :

- d'équiper l'ensemble du personnel avec le matériel suivant : une chaise ergonomique, un double écran, un clavier et une souris, soit directement en matériel, soit via une intervention financière.
- permettre l'emprunt de matériel par les membres du personnel, au moins tant que l'obligation de télétravailler perdure ;
- réfléchir aux modalités d'équipement : qui possède le matériel, quelle compensation pour le personnel qui a déjà acquis du matériel, etc.

7. Envisager une indemnisation pour les frais liés au télétravail

Nombre de répondant-es à l'enquête mentionnent l'augmentation des frais domestiques liés à la pratique du télétravail. En effet, lors d'une pratique aussi étendue qu'actuellement, les frais d'électricité mais également de chauffage augmentent. En outre, les travailleurs et travailleuses mettent également leur connexion internet privée à disposition pour réaliser leur travail. Ces frais sont généralement pris en charge par l'employeur lors de la pratique du travail au bureau.

Si l'ambition est d'aller vers une politique de télétravail soutenue, il serait souhaitable que les institutions bruxelloises réfléchissent à une aide financière permettant de couvrir les frais liés au télétravail : utilisation de la connexion internet, frais de chauffage et d'électricité, etc. Les spécificités de cette aide devraient être réfléchies de manière globale et par institution.

Plusieurs questions nous semblent importantes :

- À combien s'élève cette aide financière ?
- Que couvre-t-elle ?
- Comment l'adapter en fonction de la fréquence de télétravail (lorsque la pratique du télétravail ne sera plus une obligation) ?
- D'autres aides qu'une aide financière sont-elles envisageables (e.g. abonnement pour travailler depuis un espace de coworking) ?

La 7ème recommandation d'Idea consult est de réfléchir à une aide financière permettant de couvrir les frais liés au télétravail : utilisation de la connexion internet, frais de chauffage et d'électricité, etc. Les spécificités de cette aide devraient être réfléchies de manière globale et par institution.



8. Renforcer et entretenir les échanges informels

Une conséquence négative observée du télétravail étendu est la dégradation de la qualité des échanges, en particulier avec les collègues d'autres équipes ainsi que dans les équipes de plus de 20 personnes. En effet, de manière globale, près d'un quart des répondant-e-s estime que le télétravail nuit à l'esprit d'équipe. De plus, le manque d'échanges informels par rapport aux échanges de nature formelle est également observé.

Une recommandation à court terme à cet effet est donc de renforcer ces contacts sociaux, même de manière digitale. Il peut s'agir de réunions entre équipes ou avec l'ensemble de l'organisation, sur des thématiques de travail, mais également de l'utilisation de canaux pour encourager les échanges informels quotidiens. Certes, nous avons pu voir que ces solutions ne suffisent pas à endiguer la dégradation des contacts sociaux. Toutefois, il est très probable que cette dégradation soit le fait, notamment, de la pratique exclusive du télétravail sur plusieurs mois et soit donc en particulier une conséquence du télétravail intensif de ces derniers mois. Si la mise en place de pratiques sociales virtuelles n'est pas une solution miracle, il nous semble toutefois important de veiller à entretenir des échanges informels réguliers tant que la situation actuelle perdure via ces canaux, même si leur résultat est limité. Ceci nous apparaît comme une solution d'appoint visant à éviter une dégradation trop importante des échanges sociaux à court terme. À plus long terme, lorsque l'obligation de télétravail sera levée, un autre défi devra être relevé, à savoir celui de repenser les contacts sociaux, les échanges informels et la cohésion d'équipe dans une organisation où les collaborateurs et collaboratrices travaillent tant depuis le bureau que depuis leur domicile, et se rencontrent tant dans l'environnement virtuel que réel. Il s'agira également d'éviter que, par une pratique importante du télétravail, certain-e-s collaborateurs et collaboratrices s'éloignent de la dynamique institutionnelle et que cela ne crée une institution à deux vitesses.

En outre, si l'objectif n'est pas de focaliser l'attention sur certaines personnes en particulier, il est toutefois important de noter que le renforcement des liens sociaux semble particulièrement plus nécessaire au sein des équipes de plus de 20 personnes. En outre, au niveau individuel, il est important que les responsables d'équipe veillent au soutien émotionnel de chacun de leurs collaborateurs et collaboratrices, en particulier des personnes les plus vulnérables, susceptibles de se sentir isolées ou de percevoir un esprit d'équipe moins fort, notamment les personnes travaillant à temps partiel, les personnes isolé-e-s (y compris quand elles ont des enfants), les personnes résidant en Région bruxelloise, et les personnes qui n'avaient pas d'expérience du télétravail avant mars.

La 8^{ème} recommandation d'Idea consult est de :

- renforcer les contacts sociaux, même de manière digitale, autant sur les aspects formels (réunions entre équipes ou avec l'ensemble de l'organisation, sur des thématiques de travail) que sur les aspects informels tant que perdure la situation actuelle.
- Veiller au soutien émotionnel aux personnes les plus vulnérables

9. Permettre un retour anticipé au bureau pour celles et ceux qui en ressentent le besoin

Si une grande partie des répondant-es est satisfaite de la pratique du télétravail, il reste qu'un quart des membres du personnel se sent isolé-e lors de la pratique du télétravail. C'est en particulier le cas des personnes résidant en Région bruxelloise qui constituent tout de même 54% des répondant-es.

En outre, les travailleurs et travailleuses bruxellois-es, en comparaison à leurs collègues des deux autres Région, trouvent leur espace de travail généralement moins grand, moins calme, moins équipé et moins ergonomique, et elles notent davantage une dégradation de leur facilité à combiner vies privée et professionnelle, de leur bien-être général, de leur satisfaction au travail, et de leur santé tant mentale que physique. Elles sont également moins nombreuses à se dire (très) satisfaites du télétravail.

Sur du plus long terme et si la situation du télétravail exclusif perdure, il est fort probable que les personnes résidant en Région bruxelloise seront davantage impactées négativement par la pratique du télétravail (espace de travail réduit, etc.). D'autres personnes sont toutefois également à risque, en particulier les personnes n'ayant pas un espace de travail dédié au travail, les personnes isolées avec ou sans enfant, et les personnes se sentant isolées de manière générale. Dès lors, une recommandation serait de faciliter le retour au bureau plus rapidement et plus fréquemment pour les personnes le souhaitant et ce, dès que l'obligation de télétravail aura été levée. Il s'agit surtout de stopper le télétravail permanent dès que cela sera possible et de privilégier les personnes qui en ont le plus besoin pour un retour au bureau. Mais à plus long terme par contre, un rejet massif de la politique de télétravail n'est pas vraiment à craindre puisque 96% des personnes souhaitent télétravailler à l'avenir.

La 9^{ème} recommandation d'Idea consult est de faciliter le retour au bureau plus rapidement et plus fréquemment pour les personnes le souhaitant et ce, dès que l'obligation de télétravail aura été levée.



10. À long terme, penser un espace de travail hybride propice aux rencontres et aux échanges au sein des institutions publiques bruxelloises

Si les institutions publiques bruxelloises ont l'ambition, à moyen et long terme, de pérenniser la pratique du télétravail et peut-être de répondre à la demande de 3 jours de télétravail par semaine, se pose la question de l'avenir du bureau, et les questions suivantes qui en découlent :

- Que devient le bureau ?
- Pourquoi s'y rendre ?
- Qu'y fait-on ?
- Quand y va-t-on ?
- Comment est-il aménagé ?

Notre recommandation est de ne pas reléguer au second plan cet espace de travail mais de le repenser intégralement pour faire du bureau un espace de travail propice à tout ce qui ne se fait pas, ou se fait moins bien lorsqu'on télétravaille. Il s'agit donc de rendre le bureau ouvert, chaleureux, propice aux rencontres et aux échanges formels et informels, avec les collègues de son équipe, des autres équipes, mais également la ligne hiérarchique. On peut également imaginer que le bureau peut devenir, dans les institutions où c'est nécessaire, un lieu favorable à l'idéation, à la collaboration et à la créativité. En effet, tous ces effets sont plus difficiles à produire en télétravail.

Outre cela, il est primordial de penser l'espace de travail à l'avenir avec l'idée suivante en tête : à l'avenir, contrairement à aujourd'hui, tous les membres du personnel ne seront pas en télétravail ni présent-es au bureau les mêmes jours. Il faudra penser une organisation du travail qui soit hybride, conjuguant tant le travail au bureau que le travail à domicile (voire mobile si c'est une décision institutionnelle). Pour réaliser ce mode de travail hybride, les espaces de travail devront être équipés de manière à permettre la participation tant en présentiel qu'à distance. En outre, comme 51% des répondant-es souhaitent, à l'avenir, utiliser davantage les technologies plutôt que de se déplacer pour des réunions à l'extérieur, il sera également nécessaire de disposer des outils et de l'environnement adaptés au bon déroulé de ces échanges en ligne.

À la réflexion de savoir comment pérenniser le télétravail et en faire une pratique fructueuse s'additionne donc naturellement la question de savoir comment enrichir le travail au bureau, afin de faire de ces lieux deux facettes liées, participant ainsi à une transformation des modes de travail pérenne et réussie.

La 10^{ème} recommandation d'Idea consult est de :

- repenser intégralement le bureau comme espace de travail afin de faire du bureau un espace de travail propice à tout ce qui ne se fait pas, ou se fait moins bien, lorsqu'on télétravaille ;
- penser une organisation du travail qui soit hybride, conjuguant tant le travail au bureau que le travail à domicile.

Contact :

talent.brussels

Tel : 02 435 15 55

info@talent.brussels

Boulevard Emile Jacqmain 20 - 1000 Bruxelles

Pour plus d'information: www.talent.brussels

Editeur responsable :

Isabelle Meulemans, Directrice Générale

Boulevard Emile Jacqmain 20

1000 Bruxelles

info@talent.brussels

© talents.brussels 2020 Tous droits réservés

La reproduction de ce rapport, en tout ou partie, est autorisée à la condition expresse de mentionner clairement la source sous la forme “ Source : Bilan et pistes d’actions sur l’organisation du télétravail dans la fonction publique régionale, talent.brussels, 2020”

