

Le télétravail en 50 questions



Benchmark régional et extrarégional

LAMGHARI Younous
MAKUANGA Jean-Yves

Table des matières

Introduction	3
Aspects réglementaires	4
1. Quels textes de lois encadrent le télétravail à votre niveau de pouvoir?	4
2. Y a-t-il des dispositions législatives différentes entre contractuels et statutaires?	5
3. Quel périmètre couvre le texte de loi en question? (quid des OIP, organismes parastataux)	5
4. Depuis quand le télétravail est entré en vigueur à votre niveau de pouvoir ?	5
5. Le principe du travail « anytime-anywhere » est-il d'application au niveau de votre niveau de pouvoir? Si oui, sur quelle base légale?	5
6. Quelles sont les possibilités d'intervention financière ? montants exonérés de charges sociales et fiscales	6
Aspects budgétaires	6
7. Quels sont vos investissements en terme de télétravail?	6
8. Quel est le montant de l'intervention financière directe par agent dans la cadre du télétravail?	6
9. Avez-vous une estimation financière du montant des investissements en matériel par agent et/ou par agent en télétravail ?	7
10. Y a-t-il une réduction de la surface de bâtiment exploitée qui a accompagné l'introduction du télétravail au sein de votre organisation/niveau de pouvoir?	7
Aspects matériels	7
11. Quand avez-vous fourni le matériel de télétravail ? Avant et/ou pendant le confinement ?	7
12. Quel matériel recommandez-vous aux agents (sans fourniture)?	8
13. Si pas de matériel fourni encore, comptez-vous fournir du matériel dans les prochains mois?	8
14. Les agents disposaient-ils des outils informatiques nécessaires pour travailler à distance (VPN, téléphonie)? ..	8
Aspects en lien avec le bien-être	9
15. Les acteurs du bien-être au sein de l'organisation (conseiller SIPPT, assistant social...) se déplacent-ils à domicile des agents dans le cadre du télétravail ?	9
16. Avez-vous relevé des éléments qui impactent le bien-être des agents en télétravail avant confinement ? (impact positif ou négatif). Si oui, lesquels?	9
17. Avez-vous relevé des éléments qui ont impacté le bien-être des agents en télétravail en période de confinement ?	10
18. Avez-vous des bonnes pratiques à nous partager d'actions que vous avez mis en place?	10
19. Quelles actions ou aménagements avez-vous prévus ou comptez-vous prévoir pour travailler sur l'importance du lien social lorsqu'une partie des tâches est exercée en télétravail structurel?	11
Aspects organisationnels	12
20. Comment mesurez-vous l'atteinte des objectifs de vos équipes/agents?	12
21. Quel mode de supervision des équipes en période de confinement?	12
22. Quel système de contrôle du travail mettez-vous en place?	12
23. Mettez-vous un système d'évaluation spécifique pour le télétravail ?	12
24. Mettez-vous des bureaux satellites à disposition de vos agents ?	12
Aspects communicationnels	13
25. Communication autour du télétravail avant le confinement	13
26. Communication autour du télétravail pendant le confinement	13

27. existait-il des outils de communication avant le confinement adaptés au télétravail entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs et entre collaborateurs?	14
28. En période de confinement: y a-t-il eu un changement dans les outils de communication?	14
29. y a-t-il eu un changement dans la fréquence et les modalités de communication entre niveaux hiérarchiques différents? Et si oui, ceux-ci étaient institutionnels ?	14
30. Après le confinement: allez-vous mettre en place des campagnes pour inciter le télétravail?	14
31. Après le confinement: allez-vous opter pour d'autres outils de communication ou renforcer ceux existants? ..	15
Aspects culturels	16
32. Avant le confinement: y avait-t-il un engouement des managers pour le télétravail, une résistance ou plutôt une attitude neutre?	16
33. Le télétravail forcé a-t-il changé la perception des managers du télétravail?	16
34. Avant le confinement: y avait-t-il un engouement des employés pour le télétravail, une résistance ou plutôt une attitude neutre?	17
35. Le télétravail forcé a-t-il changé la perception des employés du télétravail?	17
36. Avant le confinement: y avait-t-il un engouement des organisations syndicales pour le télétravail, une résistance ou plutôt une attitude neutre?	18
37. La mise en place du télétravail (avant confinement) a-t-elle été précédée d'une réflexion sur son impact sur les relations de travail? (Point abordé en conseil de direction, formation, enquête ou autres ?)	18
38. Dans la mise en place du télétravail (avant confinement), y a-t-il eu un accompagnement des employés vers le télétravail? (leurs besoins, outils de communication adaptés, etc)	19
39. La mise en place du télétravail obligatoire pendant le confinement a-t-elle été accompagnée d'une réflexion sur son impact sur les relations de travail, le monde de management, etc? (Point abordé en conseil de direction, réunion des managers, enquête, via webinaires ou autres)	19
40. Disposez-vous de données permettant de mesurer s'il y a une utilisation différente du télétravail (nombre de jours, autre) en fonction de l'âge, sexe, niveau, secteur, etc? pré et post covid	20
41. Distance vie privée/professionnelle : y a-t-il de bonnes pratiques que vous avez mises en place en période de confinement ?	20
42. Avant le confinement : avez-vous déjà pensé votre organisation autour d'une norme de télétravail structurelle de 2-3 jours semaine?	20
43. Après confinement et sortie de crise: avez-vous l'intention d'intégrer plusieurs jours de télétravail structurel par semaine comme une norme et de repenser votre organisation autour de cette nouvelle norme?	21
Aspects de Monitoring	22
44. Avez-vous mis en place un outil de monitoring et de rapportage concernant le télétravail?	22
45. Quels sont les grands enseignements?	23
46. Avez-vous réalisé des enquêtes sur le télétravail?	23
Aspects en lien avec la mobilité	24
47. Avant confinement: disposez-vous d'informations sur les modes de déplacement de vos agents avant le confinement?	24
48. Avez-vous mesuré un impact direct avec l'introduction du télétravail?	25
49. Disposez-vous d'informations sur les modes de déplacement de vos agents depuis le confinement?	25
50. Disposez-vous d'informations sur les modes de déplacement prévus par vos agents après le confinement? ..	25

Introduction

talent.brussels a été chargée de réaliser un état des lieux de la pratique du télétravail au sein des institutions régionales. Cet état des lieux comporte deux volets : un benchmark visant les organisations au niveau régional et extrarégional et un volet enquête en ligne auprès des agents.

L'enquête en ligne examinera la façon dont les collaborateurs et collaboratrices vivent la pratique du télétravail et les changements qu'elle a induits en lien avec 7 dimensions :

- Environnement physique de travail
- Environnement technologique
- Environnement organisationnel
- Environnement culturel (culture d'entreprise)
- Les aspects liés à la communication
- Les aspects liés au bien-être
- Les aspects liés à la mobilité

Le benchmark interroge la façon dont les organisations ont géré (ou pas) ces aspects avant et pendant le confinement de même que leurs intentions éventuelles pour la période post covid19. Ce benchmark a été mené auprès de 20 institutions publiques régionales (y compris le SPFB et Iriscare) et de 6 organisations extrarégionales.

Au niveau régional, les institutions suivantes ont répondu au questionnaire:

BRUGEL	SPRB
SIAMU	Bruxelles Environnement
SLRB	CESRBC
talent.brussels	Port de Bruxelles
Actiris	Brussel Fiscaliteit
Parking.brussels	Perspective
CIRB	Visit.brussels
Iristeam	SPFB (Cocof)
SBGE	Iriscare
Innoviris	hub.brussels

Au niveau extrarégional, nous avons recueilli la contribution de 6 organisations:

Banque nationale de Belgique	SPF Economie, PME, Classes moyennes et énergie
Service Public de Wallonie	VGC
Cour des comptes	SPF Finances

La présente note présente les résultats de ce benchmark. En préambule un bref aperçu des aspects réglementaires sera abordé.

Aspects réglementaires

Dans les institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, le télétravail est régi par l'arrêté du 26 janvier 2017 relatif au télétravail, qui a abrogé l'arrêté du 3 mai 2012. Cet arrêté est applicable aux membres du personnel statutaires et contractuels :

1° des services du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale (arrêté modificatif du 13 juillet 2017);

2° des organismes mentionnés à l'article 2 de l'Arrêté du 27 mars 2014 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région de Bruxelles-Capitale¹;

3° de l'Agence Régionale pour la Propreté;

4° du Conseil Économique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale;

5° du SIAMU, personnel administratif et opérationnel;

6° de Bruxelles-Prévention & Sécurité.

7° de Bruxelles Gaz Electricité – BRUGEL.

Cet arrêté fixe :

- *La Procédure et traitement de la demande de télétravail, y compris les conditions du télétravail² ;*
- *Les Aspects organisationnels du télétravail ;*
- *La durée et l'extinction de l'accord de télétravail ;*
- *Les dispositions transitoires, abrogatoires et finales.*

Etant donné que ces dispositions sont valables pour l'ensemble des institutions régionales qui tombent sous le champ d'application de cet arrêté, nous examinerons dans le reste de la section la situation au niveau des organisations extrarégionales.

1. Quels textes de lois encadrent le télétravail à votre niveau de pouvoir?

Au niveau des organisations extrarégionales, le télétravail est régi par des arrêtés en ce qui concerne les Services publics fédéraux et régionaux, par la convention collective en ce qui concerne la BNB tandis que la Cour des Comptes se base sur les réglementations en matière d'accident du travail et de sécurité et prévention au travail :

Banque nationale de Belgique	Convention collective de travail qui régit le télétravail pour toutes les entreprises en Belgique, pas de conventions particulières au sein de la BNB organisation
Service Public de Wallonie	Arrêté du gouvernement wallon du 05.12.2019 (le précédent datant de 2011 est abrogé)
Cour des comptes	Le télétravail est organisé par un ordre de service interne, en conformité avec les réglementations en matière d'accident du travail et de sécurité et prévention au travail
SPF Economie, PME, Classes moyennes et énergie	Arrêté royal du 22.11.2006 relatif au télétravail dans la fonction publique fédérale administrative modifié par l'AR du 07.10.2011. L'AR du 09.03.2017 modifiant diverses dispositions en matière de travail flexible dans le secteur public étend le régime actuel du « télétravail » au régime du travail en bureaux satellites. + Annexe au règlement d'ordre intérieur.
VGC	Réglementation de la position juridique VGC
SPF Finances	Législation sur le télétravail dans la fonction publique (AR 22/11/2006) et circulaire interne

La Banque nationale de Belgique est donc régie par la réglementation en vigueur dans le secteur privé, à savoir :

¹ OIP de type A et B

² Il y est notamment indiqué que le travail presté en dehors des locaux de l'employeur mais pas au domicile du travailleur mobile ne tombe pas dans le champ de cet arrêté ; et que le télétravailleur qui preste à temps plein ne peut pas effectuer plus de 3 jours par semaine de ses prestations en télétravail.

- La convention collective n°85 du 09.11.2005 concernant le télétravail modifiée par la CCT n°85bis du 27.02.2008.
- La loi du 20.07.2006 portant des dispositions diverses (modification de la loi du 03.07.1978).
- L'article 58 de la loi du 06.05.2009 portant des dispositions diverses (modification de la loi du 10 avril 1971 sur les accidents du travail).
- La loi du 21.12.2018 portant des dispositions diverses en matière sociale (modification de la loi du 10.04.1971 sur les accidents du travail).
- La loi du 05.03.2017 concernant le travail faisable et maniable (Télétravail occasionnel).

2. Y a-t-il des dispositions législatives différentes entre contractuels et statutaires?

Il n'y a de disposition législative différente entre contractuels et statutaires chez aucune des 6 organisations.

3. Quel périmètre couvre le texte de loi en question? (quid des OIP, organismes parastataux)

Au niveau fédéral, l'arrêté royal du 22.11.2006 relatif au télétravail dans la fonction publique fédérale administrative, modifié respectivement par les AR de 2011 et de 2017 modifiant diverses dispositions en matière de travail flexible dans le secteur public, couvre toute la fonction publique fédérale.

Au niveau wallon, l'arrêté du 05.12.2019 du Gouvernement wallon relatif au télétravail, abrogeant l'arrêté de 2011, s'applique au SPW et aux OIPs régionaux.

4. Depuis quand le télétravail est entré en vigueur à votre niveau de pouvoir ?

Nom de l'institution	Date d'entrée en vigueur à du télétravail
Banque nationale de Belgique	2014
Service Public de Wallonie	2011
Cour des comptes	2005
SPF ECONOMIE, PME, CLASSES MOYENNES ET ENERGIE	En octobre 2009, cet SPF a lancé le télétravail par le biais d'un projet pilote regroupant environ 45 télétravailleurs issus de plusieurs directions du SPF. En mars 2010, le projet pilote a été évalué et les résultats positifs ont mené à un premier élargissement du télétravail.
Vlaamse Gemeenschapscommissie	2011
SPF Finances	2012

A titre indicatif, au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale, le télétravail est en place au SPRB depuis 2014 avant que ne soit adopté l'arrêté du 26.01.2017 relatif au télétravail.

5. Le principe du travail « anytime-anywhere » est-il d'application au niveau de votre niveau de pouvoir? Si oui, sur quelle base légale?

Ce principe n'est en application dans aucune des organisations ayant répondu à l'enquête.

6. Quelles sont les possibilités d'intervention financière ? montants exonérés de charges sociales et fiscales

Nom de l'institution/entreprise	Possibilités d'intervention financière
Banque nationale de Belgique	L'employeur paie l'internet à domicile à 100% + coût du smartphone et intervient dans l'abonnement - 10€/mois
Service Public de Wallonie (SPW)	20€/mois
Cour des comptes	Néant
SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie	20€/mois (indemnité forfaitaire prévue par l'article 96 de l'AR du 13.07.2017)
VGC	Néant
SPF Finances	1euro par journée de télétravail et depuis la crise du corona 20€/mois

Conclusion

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. Si seule une analyse juridique approfondie permettra de comparer les différents textes de loi, il n'en demeure pas moins que cette implémentation tardive pourrait avoir un effet sur le niveau de maturité des organisations et du management par rapport au télétravail comme mode d'organisation du travail à distance. C'est ce que nous allons explorer dans les prochaines sections, à la mesure de ce que nous avons pu recueillir comme information.

Aspects budgétaires

7. Quels sont vos investissements en terme de télétravail?

La plupart des institutions régionales ont investi dans du matériel qu'elles mettent à disposition de leurs agents. Si le PC portable est un minimum, fourni dès l'entrée en fonction, le reste du matériel varie d'une institution à l'autre. Il peut s'agir soit d'un téléphone portable avec abonnement, soit du matériel tel qu'une souris, un casque, etc.

Le confinement a favorisé la fourniture de matériel extra dans plusieurs institutions. Il s'agit généralement d'un clavier, d'une souris, d'un casque et d'un deuxième écran. Par contre, il n'y a aucune indication allant dans le sens d'autres investissements inhérents à la communication téléphonique. Nonobstant, de nombreuses dispositions techniques au niveau de la téléphonie sont fonctionnelles.

Les investissements n'ont pas été chiffrés.

Bruxelles Fiscalité fournit à chaque employé, dès son arrivée, un kit de télétravail (station d'accueil, écran supplémentaire, clavier, souris, sac à dos).

Concernant les institutions extrarégionales, en sus des éléments de base évoqués plus haut, la Banque nationale de Belgique offre un abonnement internet, payé à 100%, à ses employés. La Cour des comptes fournit également une imprimante.

8. Quel est le montant de l'intervention financière directe par agent dans la cadre du télétravail?

La moitié des institutions régionales ne fournissent pas d'indemnité télétravail à leurs employés. Dans les institutions où une intervention financière est prévue, le montant est généralement de 20 € par agent. Chez Brugel, le montant est de 35 € tandis que Visit.brussels a fait le choix d'une indemnité mensuelle octroyée par jour de télétravail effectué (3 € /jour). C'était également le cas, au niveau du SPF Finances

(1 €/jour) avant le confinement contre désormais 20 €/mois (comme au SPW et au SPF Economie) depuis le confinement.

9. Avez-vous une estimation financière du montant des investissements en matériel par agent et/ou par agent en télétravail ?

Montants moyens :

- PC : 1200 €
- Ecran, clavier, souris, casque, hub USB, docking, sac à dos ergonomique avec protection contre le vol : 800 €
- Les services informatiques (logiciels, maintenance,...) : 400 €

Soit 2400 € par agent, si l'on tient compte du PC portable.

10. Y a-t-il une réduction de la surface de bâtiment exploitée qui a accompagné l'introduction du télétravail au sein de votre organisation/niveau de pouvoir ?

Non pour toutes les institutions régionales, sauf au CIRB qui mentionne une réduction de 40%. (A creuser) .

La VGC indique quant à elle, une réduction de la surface de 20%. Le SPF Finances a aussi constaté une diminution de la surface de bâtiment exploitée mais ne peut pas encore la quantifier (en phase de test). La BNB indique également que le recours au télétravail dans leur institution va permettre un déménagement dans un seul bâtiment, au lieu de trois actuellement.

Conclusion

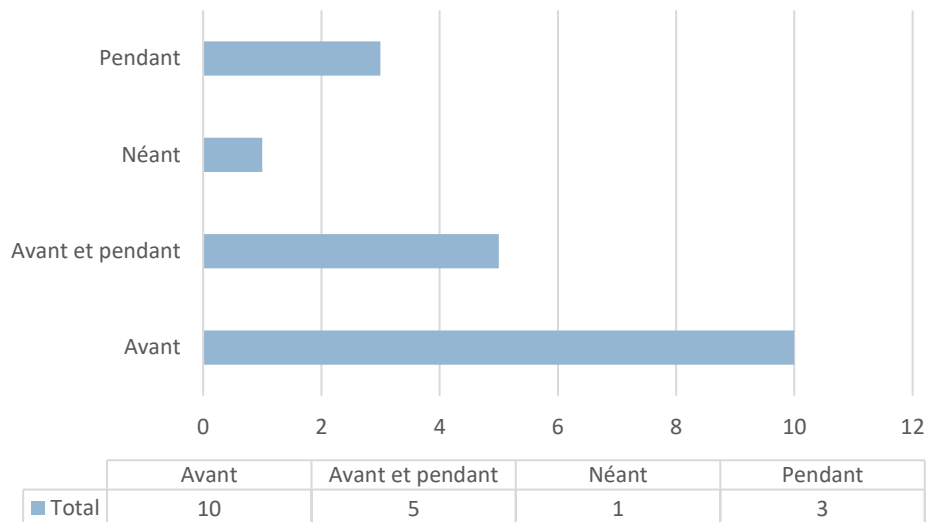
Si la plupart des institutions régionales ont réalisé des investissements en matériel mis à disposition de leurs agents avant et pendant le confinement, nous notons une disparité entre institutions dans le matériel fourni. Une disparité relative est également observée en ce qui concerne les montants 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 que nous avons 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. Cela reste donc un point à investiguer.

Aspects matériels

11. Quand avez-vous fourni le matériel de télétravail ? Avant et/ou pendant le confinement ?

La plupart des institutions régionales ont fourni du matériel à leurs agents soit complètement avant le confinement, soit avant et pendant le confinement.



Au niveau extrarégional, les six institutions ont fourni à leurs agents le matériel nécessaire au télétravail, avant le confinement.

12. Quel matériel recommandez-vous aux agents (sans fourniture)?

En général, les institutions recommandent un espace de travail approprié et une chaise adéquate.

Talent.brussels insiste également sur des conseils ergonomiques pour bien installer leur lieu de télétravail :

- *surélever le laptop sur une pile de livres pour être à hauteur des yeux et utiliser un clavier externe (non fourni)
- *se tenir droit sur sa chaise, ne pas télétravailler dans un canapé
- *se créer un espace dédié au télétravail, si possible pour séparer espace de vie privée et professionnelle (parois, etc. non fournies)

13. Si pas de matériel fourni encore, comptez-vous fournir du matériel dans les prochains mois?

La plupart des institutions régionales estiment avoir fourni le matériel nécessaire à leurs agents afin de travailler à domicile convenablement.

Nonobstant, est à l'étude dans quelques institutions, la possibilité de leur fournir un bureau, une chaise ergonomique et le passage d'un ergonome (on line ou physique) pour analyser et optimiser leur endroit de travail à la maison.

Les institutions extrarégionales répondent toutes de manière positive. En effet, la possibilité d'offrir du matériel supplémentaire pouvant améliorer la qualité du télétravail (autant individuellement que collectivement) est à l'étude.

14. Les agents disposaient-ils des outils informatiques nécessaires pour travailler à distance (VPN, téléphonie)?

Seuls le SIAMU et le CES ont répondu par la négative. Pour les autres institutions intra et extrarégionales, elles disposaient des outils informatiques nécessaires avant le confinement. Pour certaines, il a quand même été nécessaire de s'adapter à certaines situations pendant le confinement (nouveaux télétravailleurs = plus de licences, plus de soutien technique à distance, mise à disposition de nouvelles fonctionnalités comme Teams,...).

Conclusion

Si la plupart des institutions régionales estiment avoir fourni le matériel nécessaire à leurs agents, il s'agit essentiellement de matériel informatique. Plusieurs institutions étudient la possibilité de fournir du matériel ergonomique (chaise, bureau). En attendant, ceci reste à l'état de recommandation. Un organisme déclare être dans l'attente d'une décision du GRBC en ce qui concerne une intervention plus importante dans les frais d'équipement des télétravailleurs.

Aspects en lien avec le bien-être

15. Les acteurs du bien-être au sein de l'organisation (conseiller SIPPT, assistant social...) se déplacent-ils à domicile des agents dans le cadre du télétravail ?

Bien que cette possibilité existe (soit sur demande de l'agent ou initiative SIPPT ?), elle ne s'est déroulée dans aucune des institutions sous revue.

Iriscare informe régulièrement son personnel à ce sujet via son intranet afin de faire éclore une première demande d'un membre du personnel.

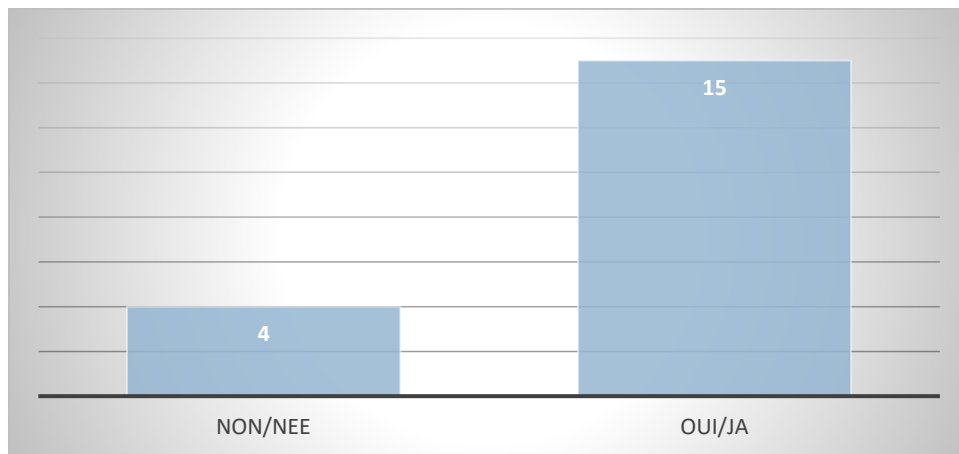
16. Avez-vous relevé des éléments qui impactent le bien-être des agents en télétravail avant confinement ? (impact positif ou négatif). Si oui, lesquels ?

- En ce qui concerne l'impact positif, les institutions notent les aspects suivants:
 - Gain de productivité ;
 - Diminution du temps de trajet ;
 - Meilleure concentration pour certaines tâches spécifiques ;
 - Meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle des télétravailleurs ;
 - Renforcement de la motivation des travailleurs grâce à cette flexibilité dans l'organisation de leur travail ;
 - Une plus grande attractivité de l'emploi ;
 - La réduction de l'impact environnemental ;
 - La digitalisation des procédures et la dématérialisation des dossiers ;
 - Des collaborateurs en meilleure santé (moins de fatigue, de stress,...).

Pour ce dernier point, le SPF Finances note clairement une diminution des absences pour maladie de courte durée.

- Concernant l'impact négatif:
 - Le point essentiel est inhérent à la sociabilité du travail (contacts formels ou informels avec les collègues).
 - Les conditions physiques du télétravail qui empêchent de travailler à domicile de manière optimale : problème de matériel (déconnexion,...) ; problème d'espace de travail (ergonomie,...) ; aléas individuels (bruits voisinages, travaux,...).

17. Avez-vous relevé des éléments qui ont impacté le bien-être des agents en télétravail en période de confinement ?



Pendant la période de confinement, les travailleurs ont dû assurer la continuité du travail dans des conditions de vie particulières. Bien que chaque situation est différente et qu'une évolution est à noter dans le temps (début du confinement vs période avancée du confinement), nous pouvons dégager les tendances négatives suivantes :

- Un isolement social notamment dû au manque de moment de convivialité (ex: machine à café) et à la difficulté d'entretenir de la collaboration dans le temps. La dégradation des contacts informels a réduit le sentiment d'appartenance à un collectif.
- Une pression accrue due à la nécessité de devoir jongler entre la charge de travail qui a augmenté pour certains agents et les enfants qui ont école à la maison. Dès lors, impossibilité de trouver un rythme de travail et, de surcroît, augmentation du nombre d'heures de prestation car constamment en train de travailler y compris le soir.
- La cassure avec le lien hiérarchique inhérente à un manque de clarté dans les objectifs et leur suivi. Dès lors, des difficultés d'organisation.
- Les problèmes physiques comme notamment ceux liés à la vue (distance yeux/écran), ou encore au niveau du dos.
- Etant donné la situation sanitaire préoccupante, le travail fut effectué dans des conditions de stress intense.
- Le besoin d'encadrement de certains collaborateurs et la charge de travail que cela représente pour le management.
- Des outils/des pratiques pas assez/mal adaptés au travail collaboratif (surcharges de mails, etc.)
- La difficulté d'intégrer de nouvelles recrues à distance.
- Les coûts du télétravail pour les collaborateurs.

Aussi, nous retenons que toutes les activités ne se prêtent pas au télétravail même lorsqu'il a dû être forcé. Des travailleurs se sont sentis perdus face à leur propre travail.

Positivement, d'aucuns disent que les réunions par le biais des outils informatiques sont plus productives. Il est également fait mention d'un accroissement de l'autonomie pour certains agents et d'une adhésion plus aisée à une culture orientée sur les résultats.

18. Avez-vous des bonnes pratiques à nous partager d'actions que vous avez mis en place?

D'un point de vue ergonomique, le CES a permis à ses agents d'emprunter du matériel de bureau nécessaire à leur bien-être (chaise ergonomique, lampe de travail, etc.).

D'un point de vue relationnel, certaines pratiques ressortent :

- ✓ Chez Brugel, les chefs d'équipe ont des contacts hebdomadaires avec les membres de l'équipe afin de contrôler le bien-être mental de chacun.
- ✓ A la SLRB, la DRH contacte des employés choisis au hasard et des employés ciblés pour leur demander comment ils font face à la situation. Les directeurs généraux donnent une présentation en ligne sur la situation au sein de la SLRB toutes les deux semaines, et les employés peuvent également poser leurs questions en direct. La SLRB a également lancé un programme d'aide aux employeurs qui donne à tous les employés un accès 24 heures sur 24 à un soutien psychologique <https://www.workplaceoptions.com/>.
- ✓ Chez Talent, le service de communication interne envoyait à tous les agents +/- 2 fois par semaine un message contenant des informations relatives à la situation de confinement, du télétravail: diffusion des décisions prises par le Gouvernement, leur application, conseils pour bien télétravailler, gérer la relation avec les enfants à la maison, infos sur le congé parental, conseils à la hiérarchie d'organiser des réunions d'équipe et en 1to1 régulières, organiser des coffee corner virtuels pour discuter à bâtons rompus. D'autres institutions ont communiqué en ce sens via leur intranet et des initiatives afin de garder des contacts informels entre collègues sont nées (quizz, concours pâtisserie,...).
- ✓ Sur l'intranet du SPF Finances, il y avait sport@home avec des activités sportives proposées aux agents.
- ✓ Dans une optique de profil ciblé, Actiris a créé une summerschool destinée aux managers afin de les doter, au travers de séminaires online, des outils spécifique à la gestion à distance.

19. Quelles actions ou aménagements avez-vous prévus ou comptez-vous prévoir pour travailler sur l'importance du lien social lorsqu'une partie des tâches est exercée en télétravail structurel?

Dans la majorité des institutions, une réflexion est en cours. Pour celles où la réflexion est bien avancée, notons par exemple :

- ✓ Talent prévoit la formalisation d'un management par objectifs. Talent prévoit également de veiller à la mixité des tâches. En effet, un agent doit également avoir des tâches à mener en collaboration avec d'autres agents pour avoir des moments d'interaction/d'échanges pendant notamment les temps de présence au bureau. Le bureau serait plutôt conçu comme un espace de collaboration et d'échange alors que le télétravail serait en premier lieu consacré aux tâches de concentration.
- ✓ La BNB réfléchit également en ce sens. Venir au bureau deviendrait une occasion de rencontrer des collègues, de faire du brainstorming.
- ✓ Actiris et Bruxelles fiscalité mettent en avant la création d'une plateforme entièrement dédiée à la création de moments informels (event, facebook live,...). En outre des événements dédiés aux managers, comme au SPW.

Conclusion

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.

Si seule l'enquête auprès des agents régionaux permettra de dégager des tendances - concernant les éléments cités en lien avec le bien-être - en fonction du vécu des agents eux-mêmes, ce benchmark nous permet tout de même 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, forcé, et à temps plein. 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'agir sur les éléments négatifs pour les corriger.

Un des points d'attention est relatif aux acteurs du bien-être qui ne se seraient déplacés au domicile d'aucun agent.

Aspects organisationnels

20. Comment mesurez-vous l'atteinte des objectifs de vos équipes/agents?

En règle générale, le télétravail est lié à un management par objectifs qui repose sur les chefs d'équipe selon la structure inhérente à chaque institution. L'évaluation dépend également de la nature du travail à évaluer (tâches routinières ou pas) indépendamment du travailleur. Les modalités pratiques sont variables.

La Cour des comptes insiste sur la mise en place d'une approche de type gestion par projets, orientée sur le résultat.

Au SPF Finances, grâce aux cycles d'évaluation (Crescendo), des objectifs (SMART) sont définis, en début de cycle, ainsi que des indicateurs et des échéances. Le chef hiérarchique ou fonctionnel vérifie ensuite si les objectifs ont été atteints.

Dans des institutions intra et extraregionales, les KPI sont utilisés.

21. Quel mode de supervision des équipes en période de confinement?

La supervision est réalisée de manière similaire à ce qui se fait en temps normal (mais à distance). On note toutefois une augmentation de la fréquence des réunions d'équipe et des feedbacks qui en découlent.

22. Quel système de contrôle du travail mettez-vous en place?

Pour la majorité des institutions le contrôle direct est à la discrétion de la ligne hiérarchique, après un accord clair avec le télétravailleur sur les résultats à atteindre et la méthode d'évaluation de l'avancement des tâches et des résultats (ex : réunions de suivi).

Plus particulièrement, au CES et chez Perspective, le contrôle pour certaines tâches se fait par le biais de timesheet/to do lists remplis hebdomadairement ou quotidiennement.

23. Mettez-vous un système d'évaluation spécifique pour le télétravail ?

La Cocof et Parking.brussels indiquent qu'une évaluation spécifique pour le télétravail est en cours de projet. Les autres institutions répondent par la négative, ou ne répondent pas. Par ailleurs, aucune des institutions n'a mis en place une pointeuse virtuelle.

24. Mettez-vous des bureaux satellites à disposition de vos agents ?

Cette possibilité n'est offerte aux agents dans aucune des institutions régionales.

Le SPF Finances et le SPF Economie mettent des bureaux satellites à disposition de leurs agents. Nonobstant, ces bureaux n'étaient pas accessibles en période de confinement. Par ailleurs, ils sont à distinguer du télétravail à domicile.

Conclusion

Le management par objectifs semble être une tendance prépondérante au sein des institutions régionales. 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. Partant, aucune institution ne met de pointeuse virtuelle et il n'existe généralement pas de système d'évaluation spécifique pour le télétravail.

Le système de bureaux satellites, en vigueur au niveau fédéral, n'est pas encore possible au niveau régional. Il serait intéressant de voir si les résultats de l'enquête auprès des agents font ressortir des éléments qui plaident en faveur d'un tel système.

Aspects communicationnels

25. Communication autour du télétravail avant le confinement

Avant le confinement, il n'y a généralement pas eu de campagne de communication spécifique autour du télétravail dans la plupart des institutions régionales. De façon générale, les informations relatives au télétravail figurent dans les intranet de quelques institutions (SPRB, Innoviris, Bruxelles Environnement, le Port de Bruxelles, Bruxelles Fiscalité) ainsi qu'au SPFB et chez Iriscare et les nouveaux rentrants en sont informés lors des séances d'accueil. Dans d'autres organismes, la brochure d'accueil contient des informations relatives au télétravail. Certains organismes ont communiqué les informations relatives au télétravail via une note de service.

Au SPRB, de nombreuses actions de communication ont été mises en place lors de l'introduction du télétravail en 2014. Ensuite des séances d'information ont été organisées au moment du changement d'arrêté (2017). Des interventions ont eu lieu pour échanger avec les membres de la ligne hiérarchique sur le management à distance. Des conseils ont été mis en ligne dans la rubrique intranet dédiée au télétravail.

La communication a été faite via multiples supports avec des explications dans le cadre de séances d'information, de manuels de bonne pratiques, de FAQ insérées dans l'intranet etc...

Chez les organisations extrarégionales, il n'y a pas d'exception notable.

26. Communication autour du télétravail pendant le confinement

L'ensemble des institutions a communiqué autour du télétravail pendant le confinement. Les communications portaient sur les modalités du télétravail à temps plein, les outils mis en place, des conseils pour télétravailler, etc. La communication s'est faite par différents canaux: intranet, e-mails (des DG, ou des services de communication), via Teams (canal public, ou via la ligne hiérarchique lors des réunions).

Dès que le confinement a été décrété, le Port de Bruxelles a communiqué par voie électronique (mail/intranet) à l'ensemble des membres de son personnel les mesures qui s'appliquaient (télétravail, dispense de service, présence continue sur le terrain). Il a également été demandé à chaque responsable de service et responsable d'équipe de contacter les membres de leurs services pour leur expliquer les mesures qui s'appliqueraient à chacun en fonction des spécificités de leur travail. Après 2 semaines de confinement, la direction a tenu à faire passer au personnel un message vidéo à visionner sur une page web. Compte-tenu de la situation difficile en termes de contacts humains, la cellule communication a décidé de lancer la plateforme « confinés, mais pas que ... ! ». Il a été proposé que chacun membre du personnel alimente avec du contenu (photo et/ou vidéo) de son nouveau quotidien temporaire qui a été partagé sur le réseau « Flickr ».

Ensuite, le conseil de direction a mis en place un groupe de travail, ouvert à l'ensemble des membres du personnel qui le souhaitent, pour étudier ensemble, chacun avec ses spécificités et les besoins de son métier, les mesures à prendre dans le cadre de cette crise. L'objectif de ce groupe était de préparer le plan d'actions du Port. Il s'agissait non seulement de prendre des mesures dans le cadre d'un retour à la normale, mais aussi d'intégrer les leçons tirées de cette crise sur le mode de fonctionnement futur au Port. Tous les membres du personnel pouvaient se porter candidat pour ce GT, qui s'est réuni via Teams.

Au niveau extrarégional, on note la multiplicité des modes de communication en période de confinement :

- Des communications régulières par mail de la Cour des comptes pour informer des mesures prises suites aux décisions gouvernementales - ces mails sont annoncés par SMS, invitant les membres du personnel à en prendre connaissance.
- Le SPF Economie a déployé une communication régulière, ciblée et réactive via différents canaux: newsletter interne, intranet, affichage dans les bureaux (au moment du déconfinement)
- A la VGC, il y a eu une communication attractive et large: newsletters numériques, intranet, annonces de services, via les managers et les secrétariats de direction, avec une boîte mail spécifique ...

27. existait-il des outils de communication avant le confinement adaptés au télétravail entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs et entre collaborateurs?

Sauf chez 4 institutions, la plupart des institutions avaient mis en place des outils de communication avant le confinement. Il s'agit souvent de téléphonies intégrées au PC (Connect Me), de GSM professionnels, Skype professionnel. Teams avait déjà commencé à être déployé (chez au moins 6 institutions), mais était peu utilisé. L'utilisation de Teams (et des autres outils) a été intensifiée après le confinement subit.

Au niveau extrarégional, hormis une organisation, les 5 autres avaient des outils adaptés (essentiellement Skype, mais aussi Teams). 2 organisations indiquent que ces outils étaient peu utilisés.

28. En période de confinement: y a-t-il eu un changement dans les outils de communication?

Il y a eu à la fois la mise en place de nouveaux outils (téléphonie sur laptop et Webex chez Actiris, ou Zoom au Port par exemple), changement d'outils (passage de Skype Pro à Teams chez Perspective), mais surtout le renforcement de l'utilisation des outils existants ou l'accélération du déploiement de visioconférences via Teams. Une institution mentionne l'utilisation de Whatapp par ses équipes.

Chez Talent, il y a eu un Boum depuis le confinement pour Skype et Teams, que ce soit en simple chat, en appel avec ou sans vidéo, en appel de groupe, organisation de réunions/formations à distance.

Sauf au SPF Finances où on ne note pas d'évolution (utilisation inchangée de Teams), les autres organisations ont connu une utilisation plus massive des outils et une diversification des canaux de communication : Zoom, Teams, Cisco Webex, Jitsi, etc. en plus de Skype Pro.

29. y a-t-il eu un changement dans la fréquence et les modalités de communication entre niveaux hiérarchiques différents? Et si oui, ceux-ci étaient institutionnels ?

Il y a eu dans l'ensemble un changement dans la fréquence et les modalités de communication entre niveaux hiérarchiques différents, et la gestion de ce changement a été dans la plupart du temps laissée à l'appréciation des managers.

En effet, le confinement a changé la fréquence et les modalités de communication entre niveaux hiérarchiques différents au sein de 14 institutions régionales, soit quasiment au niveau de $\frac{3}{4}$ des institutions.

15 institutions ont répondu à la question visant à savoir si ces changements sont institutionnels ou laissés à l'appréciation de chaque manager. Parmi celles-ci, une majorité (60%) laissait la gestion de ces changements à l'appréciation des managers.

Au niveau extrarégional, la moitié des organisation a indiqué qu'il y a eu changement dans la fréquence et les modalités de communication entre niveaux hiérarchiques différents. Ces changements ont été laissés à l'appréciation de chaque manager.

30. Après le confinement: allez-vous mettre en place des campagnes pour inciter le télétravail?

Une minorité d'organismes (5) confirme ne pas prévoir de campagne spécifique, et ce pour les raisons suivantes :

- Le télétravail est déjà une pratique courante chez les employés.
- L'institution a déjà atteint ses limites en termes de télétravail.

Une autre minorité (4 institutions) a apporté une réponse positive ferme.

Le reste des institutions (50% des répondants) trouve prématuré de parler de campagne de communication avant une stabilisation de la situation, une discussion préalable, les résultats d'une enquête interne ou la refonte de l'arrêté télétravail régional. Par ailleurs, dans certaines institutions une campagne en tant que telle semble moins privilégiée qu'une discussion avec les acteurs concernés.

Je pense qu'une refonte de l'arrêté télétravail régional et donc de la conception même du télétravail en RBC est en cours de préparation. Au vu de la situation que nous avons connue, le télétravail sera appelé à se généraliser encore plus qu'il ne l'était déjà dans notre organisme et à accroître le nombre de jours télétravaillés par semaine.

Au niveau extrarégional, les réponses sont nuancées. Certaines organisations ne prévoient pas ce type de campagne, notamment parce que tout le monde est désormais convaincu des bienfaits du télétravail, tandis qu'une organisation indique qu'il faut désormais convaincre le personnel de revenir au bureau. Deux organisations attendent les résultats d'enquêtes.

31. Après le confinement: allez-vous opter pour d'autres outils de communication ou renforcer ceux existants?

La grande partie des institutions (15/20) ont affirmé leur intention d'opter pour d'autres outils de communication ou renforcer ceux existants. La moitié d'entre elles cite déjà Microsoft Teams comme outil à renforcer. Le renforcement de Webex et d'intranet fait également partie des solutions envisagées. Une minorité d'institutions dit attendre l'analyse de la question par leur service informatique avant de décider des outils informatiques précis à mettre en place.

Au niveau extrarégional, la moitié des organisations a déclaré son intention d'opter pour d'autres outils de communication ou renforcer ceux existants.

A la Cour des Comptes, le renforcement pourrait être fait notamment par la formation :

- pour une formation sur les réunions électroniques (Skype for business, Teams, Zoom, etc.) et sur la structuration des réunions en ligne
- pour une formation sur le management à distance
- pour une formation en suivi des résultats

Conclusion

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.

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

Il y a eu dans l'ensemble un changement dans la fréquence et les modalités de communication entre niveaux hiérarchiques différents, et la gestion de ce changement a été dans la plupart du temps laissée à la discrétion des managers.

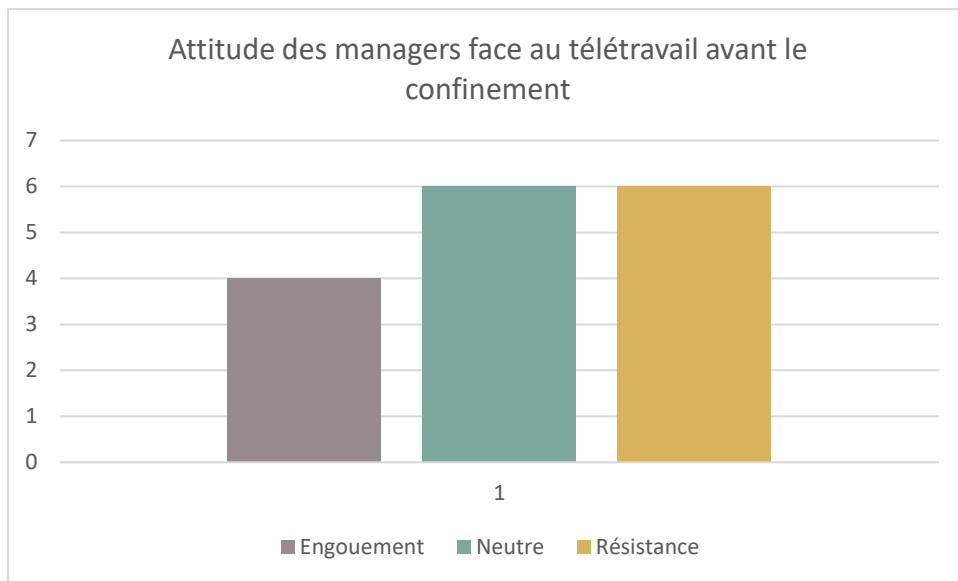
Concernant la communication « post-covid », la moitié des institutions est dans l'attente d'une vision plus claire de la situation, que ce soit aux travers d'enquêtes ou à la suite de l'amendement de l'arrêté télétravail. A noter qu'une partie estime que l'on a atteint un niveau de maturation ou de saturation tel qu'il n'est plus nécessaire de communiquer de manière spécifique autour du télétravail.

Les changements opérés au niveau des outils technologiques de communication sont appelés à se renforcer. Microsoft Teams gagne de plus en plus du terrain.

Aspects culturels

32. Avant le confinement: y avait-il un engouement des managers pour le télétravail, une résistance ou plutôt une attitude neutre?

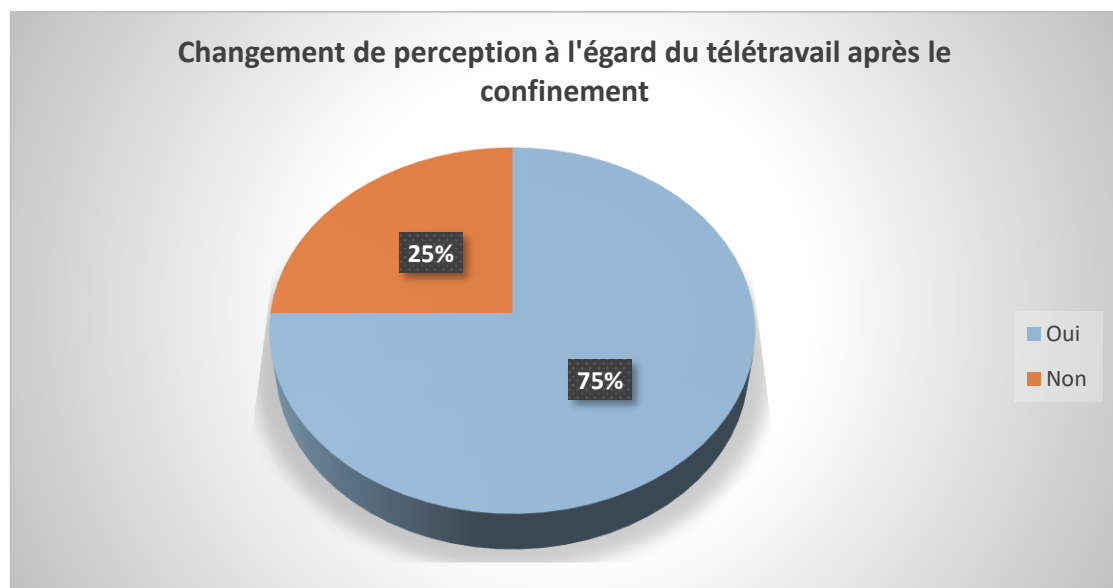
Quand ils n'étaient pas neutres, la plupart des managers étaient davantage dans une relation de résistance face au télétravail avant le confinement. En tout cas, l'engouement n'était pas prépondérant.



Au niveau extrarégional, la moitié des organisations a déclaré que les managers avaient une attitude neutre face au télétravail. 2 organisations ont considéré que leurs managers y étaient favorables tandis qu'une organisation a évoqué une attitude de résistance.

33. Le télétravail forcé a-t-il changé la perception des managers du télétravail?

75% des institutions déclarent que le télétravail forcé à cause du confinement a changé la perception des managers vis-à-vis du télétravail.



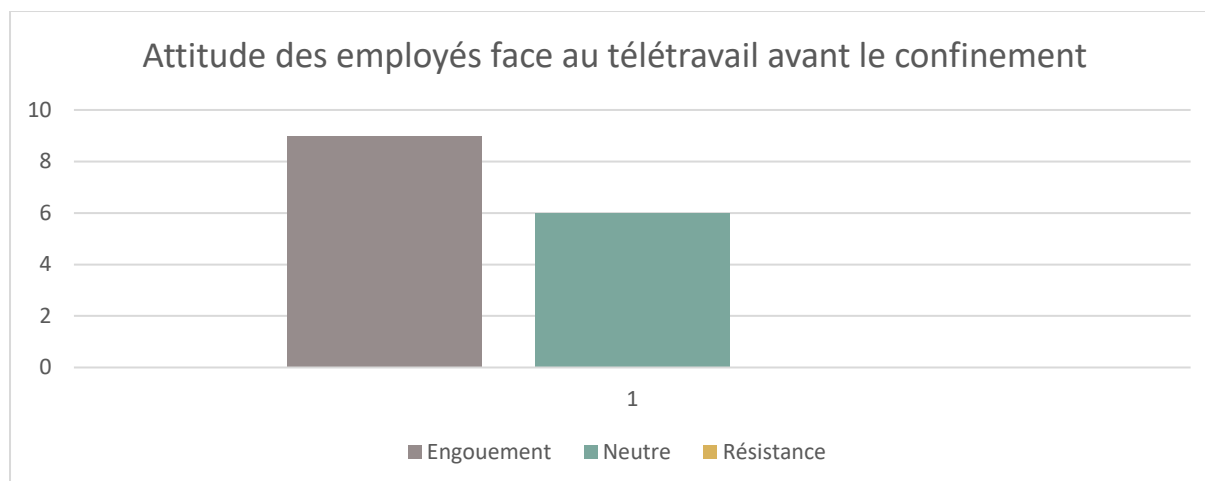
Parmi ceux qui étaient dans une attitude de résistance, les 2/3 ont changé leur conception du télétravail. L'ensemble de ceux qui étaient dans une attitude neutre ont changé leur conception. Le changement va dans le sens d'une plus grande ouverture au télétravail. En effet, certains réfractaires ont pu être convaincus de l'utilité du télétravail en se rendant compte que le travail se poursuit même en télétravail forcé, ne réduit pas la productivité voire même l'augmente. Un organisme cite l'ouverture pour la mise en place d'un élargissement vers 3 jours max par semaine pour les temps plein.

Certains réfractaires ont pu être convaincus de l'utilité du télétravail en se rendant compte que le travail se poursuit même en télétravail forcé (voire même plus de productivité).

Deux organismes restent plus prudents, les acteurs concernés devant encore peser le pour et le contre pour l'un, l'autre organisme rappelant qu'il reste difficile de se prononcer étant donné que le télétravail reste préconisé par le conseil national de sécurité, ce qui ne laisse pas beaucoup de latitude aux managers.

Au niveau extrarégional, seule une organisation n'indique pas de changement. Les 5 autres indiquent un changement dans le sens positif. La VGC nuance en indiquant que les défis de la gestion à distance sont également devenus visibles.

34. Avant le confinement: y avait-il un engouement des employés pour le télétravail, une résistance ou plutôt une attitude neutre?

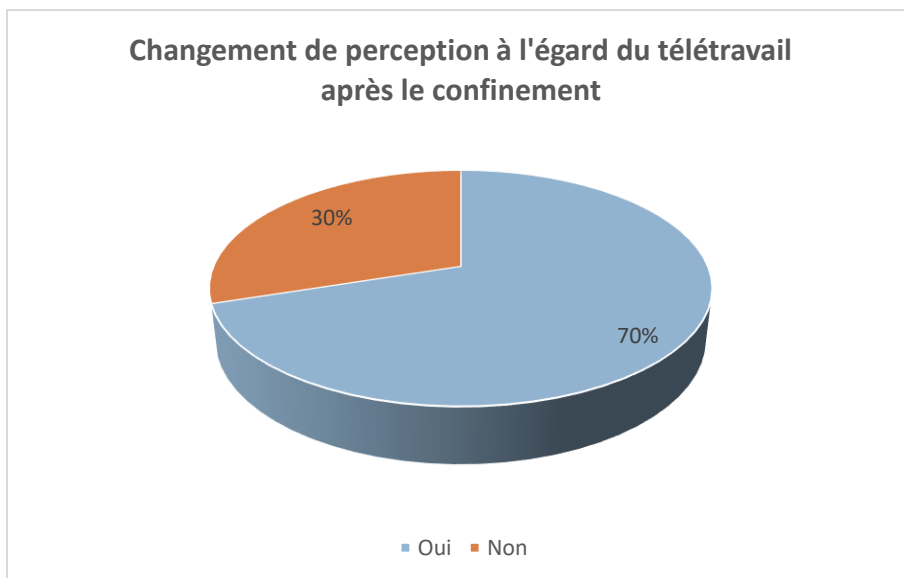


Selon la majorité des répondants, il y avait un engouement des employés pour le télétravail avant même que le télétravail généralisé ne soit imposé pour les fonctions télétravaillables par la crise du Covid-19. Aucun organisme n'a évoqué une attitude de résistance de la part des employés. On note donc une attitude plus favorable dans l'ensemble que celle des managers.

Au niveau extrarégional, toutes les organisations ont rapporté un engouement de leurs employés face au télétravail.

35. Le télétravail forcé a-t-il changé la perception des employés du télétravail?

Pour la moitié des répondants, le confinement a changé la perception qu'ont les employés du télétravail. Certains collaborateurs sont demandeurs de plus de jours de télétravail (exemple au SIAMU où le télétravail était limité à un jour/semaine) ayant pu apprécier de télétravailler (plus que d'habitude) pour de multiples raisons (périodes de concentration, adaptations des périodes de travail, meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée, gain de temps pour les trajets,...).



D'autres réalisent que ce n'est pas toujours évident. L'absence de contacts humains directs est difficile à vivre sur le moyen terme.

Nous attendons le lancement de l'enquête adressée aux employés pour se prononcer de manière plus précise mais il semblerait que le télétravail forcé conduise à une saturation de celui-ci surtout en raison des conditions dans lesquelles il a dû se réaliser (assurer en même temps la vie familiale pendant les heures de télétravail).
SPFB

L'enquête qui sera réalisée directement auprès des agents régionaux permettra d'affiner ce point.

Au niveau extra-régional, dans 2/3 de ces institutions, le télétravail forcé a changé la perception des employés à l'égard du télétravail. De façon générale, les employés veulent plus de jours de télétravail. Certains mêmes désirant du télétravail à 100% (Banque nationale de Belgique).

Ceux qui étaient résistants ont compris les avantages du télétravail; par contre le télétravail "à temps plein" a montré ses limites
Cour des Comptes

36. Avant le confinement: y avait-il un engouement des organisations syndicales pour le télétravail, une résistance ou plutôt une attitude neutre?

Aucun répondant n'a indiqué une résistance des organisations syndicales pour le télétravail avant le confinement.

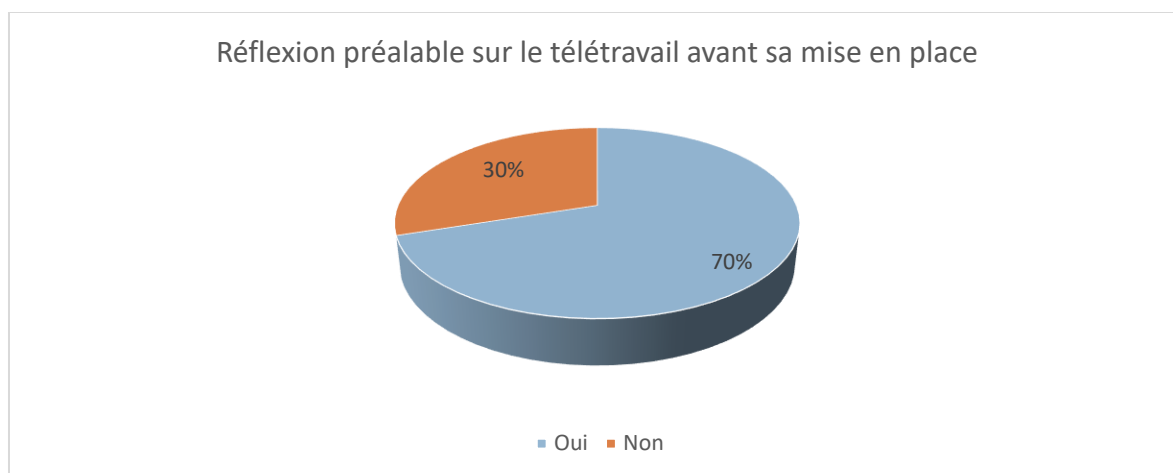
Les organisations syndicales au niveau de la COCOF sont en demande d'une évaluation du télétravail. Elles mettent en évidence le traitement des agents dont les postes ne sont pas télétravaillables et qui ont dû être malgré tout en télétravail forcé avec possibilité de réaffectation dans des services avec besoins d'urgence.

On ne note pas de tendance fondamentalement différente au niveau extrarégional.

37. La mise en place du télétravail (avant confinement) a-t-elle été précédée d'une réflexion sur son impact sur les relations de travail? (Point abordé en conseil de direction, formation, enquête ou autres ?)

70% des institutions régionales affirment que la mise en place du télétravail avant la crise sanitaire a été précédée d'une réflexion sur son impact sur les relations de travail. Au SPRB et chez Iristeam par exemple, une expérience pilote a été testée avant d'étendre le télétravail à l'ensemble des

collaborateurs. Dans les autres institutions, ce point a été abordé en conseil de direction ou d'administration, sans nécessairement donner lieu à une enquête ou expérience pilote.



La mise en place du télétravail au niveau de la RBC a été portée par le SPRB. Il y a eu une expérience pilote, des communications, séances d'info,... au début des entretiens entre télétravailleur et chef fonctionnel.

Cette tendance rejoint celle exprimée au niveau extrarégional, où la mise en place du télétravail avant la crise de la Covid 19 a généralement été précédée d'une réflexion.

Oui, benchmark, groupe pilote, enquêtes, approbation comité de direction, discussion avec les syndicats, ...
SPF Economie

38. Dans la mise en place du télétravail (avant confinement), y a-t-il eu un accompagnement des employés vers le télétravail? (leurs besoins, outils de communication adaptés, etc)

Sur les 11 institutions ayant répondu à la question, 8 ont proposé un accompagnement à leurs employés avant de mettre le télétravail en place, soit à travers une communication particulière, soit à travers l'accélération des formations à l'outil Teams, ou la diffusion de bonnes pratiques pour bien réaliser du télétravail.

Dans les autres organismes, il n'y a pas eu d'accompagnement spécifique, mais plutôt une communication générale et un suivi lors des distributions des PC portables, ou bien les informations étaient publiées sur l'intranet.

2/3 des organisations extrarégionales indiquent qu'il y a eu un accompagnement. Le SPW parle d'une formation en plus de l'information présente dans l'intranet.

39. La mise en place du télétravail obligatoire pendant le confinement a-t-elle été accompagnée d'une réflexion sur son impact sur les relations de travail, le monde de management, etc? (Point abordé en conseil de direction, réunion des managers, enquête, via webinaires ou autres)

Si la quasi-totalité des organisations déclare que le passage au télétravail obligatoire pendant le confinement a été accompagné d'une réflexion sur son impact sur les relations de travail et le monde de management, les modalités de cette réflexion restent assez générales (organisation de webinaires, liens maintenus via Teams, l'intranet, etc). Quelques organisations ont fait état d'une réflexion au niveau du conseil de direction, ou au sein d'une Task Force Corona (exemple de Brugel). Innoviris, qui a réalisé une enquête interne sur le télétravail, envisage une formation sur le management à distance. Bruxelles Environnement a également lancé une enquête interne sur le télétravail qui a abordé ces points.

En effet, des questions se sont posées sur le bien-être des travailleurs, comment les accompagner au mieux dans cette nouvelle situation imposée si brutalement et comment les managers pouvaient entourer leurs équipes de leur mieux.
Talent.brussels

Bruxelles Environnement indique qu'un accompagnement a été mis en place après quelques semaines (communications, bonnes pratiques, formations des managers, etc.). L'on sait par ailleurs que cet organisme a réalisé une enquête à ce sujet après le lockdown.

Au niveau extrarégional, 5 organisations sur 6 ont indiqué que la mise en place du télétravail a fait l'objet d'un accompagnement.

Communication, accompagnement sur demande, adaptation des fonctions et/ ou des tâches, enquêtes, webinaires, groupes de travail interfédéral.
SPF Economie

40. Disposez-vous de données permettant de mesurer s'il y a une utilisation différente du télétravail (nombre de jours, autre) en fonction de l'âge, sexe, niveau, secteur, etc? pré et post covid

Les 2/3 des institutions qui ont répondu à cette question (15) ont déclaré ne pas disposer de telles données.

Au niveau extrarégional, 4 organisations (sur 6) ont déclaré disposer de ces données.

41. Distance vie privée/professionnelle : y a-t-il de bonnes pratiques que vous avez mises en place en période de confinement ?

Voici les bonnes pratiques mises en avant par les institutions :

- Elargissement des plages horaires mobiles + envoi de Tips pour améliorer son bien-être au télétravail.
- Conseils de l'équipe Bien-être au travail sur intranet sur la déconnexion, la conciliation vie privée / vie professionnelle.
- Communication interne pour sensibiliser les membres du personnel : proposition de trucs et astuces pour bien télétravailler.
- Possibilité de prester un horaire flexible ; encouragement des cadres à engager des discussions à ce sujet ; sensibilisation sur le lieu de travail (médias sociaux internes)
- Communication de conseils aux agents quant à la déconnexion et à l'organisation entre la vie privée et la vie professionnelle pendant le confinement.
- Le service externe de prévention transmet régulièrement aux collaborateurs sa newsletter qui comporte des "Tips" à tout niveau.

Au niveau extrarégional :

- Bonnes pratiques existant auparavant, elles ont été mises en évidence + des conseils et astuces supplémentaires via l'intranet
- Rubrique créée sur l'intranet avec trucs et astuces

42. Avant le confinement : avez-vous déjà pensé votre organisation autour d'une norme de télétravail structurelle de 2-3 jours semaine?

Sur les 18 institutions ayant répondu à cette question, la moitié a répondu avoir déjà pensé son organisation autour d'une norme de télétravail structurelle de 2-3 jours semaine.

Oui	BRUGEL ; SLRB ; Talent ; Actiris ; Parking.brussels ; Iriscare ; hub.brussels ; Bruxelles Environnement ; Brussel Fiscalité
Non	SIAMU ; CIRB ; Iristeam ; SBGE ; COCOF ; Innoviris ; SPRB ; Perspective ; visit.brussels

Ces organisations ont avancé les éléments suivants :

- Après 6 mois de service, droit à 1 jour de télétravail par semaine, après 1 an de service, droit à 2 jours de télétravail par semaine.
- Pas d'action spécifique. Après période de probation sur le fonctionnement en télétravail, beaucoup d'agents faisaient déjà du télétravail à raison de 2 jours par semaine.
- Jours d'exclusion de télétravail structurel afin d'avoir une (ou deux) journées où les équipes peuvent être au complet.
- Les employés ont été déjà sondés. MS Teams / Sharepoint ont été sélectionnés comme plateforme et il est prévu de tout mettre en œuvre cette année.
- 2 organismes ont indiqué qu'il s'agit d'un projet en cours visant à élargir et simplifier l'accès au télétravail.

Au niveau extrarégional, 4 organisations étaient engagées dans un schéma de 2-3 jours de télétravail structurel avant la crise de la covid19 :

Oui	Banque nationale de Belgique; Service Public de Wallonie (SPW); Cour des comptes; SPF Finances
Non	SPF Economie, PME, Classes Moyennes et Energie ; VGC

Les organisations ont avancé les éléments suivants :

- Cadre au niveau organisationnel et accords par équipe
- Nous sommes en pleine réflexion sur une nouvelle organisation du travail.
- Cela est possible et chaque équipe s'organise comme elle le veut avec comme point central les objectifs à atteindre.

43. Après confinement et sortie de crise: avez-vous l'intention d'intégrer plusieurs jours de télétravail structurel par semaine comme une norme et de repenser votre organisation autour de cette nouvelle norme?

Les institutions suivantes ont répondu positivement à cette question :

SLRB, Talent, CIRB, Iristeam, Innoviris, Bruxelles Environnement, visit.brussels, hub.brussels, Iriscare et Bruxelles Fiscalité.

Certaines de ces institutions ont déjà mis en place le télétravail structurel et sont ouvertes à un élargissement du nombre de jours de télétravail par semaine.

Oui, conformément à la réglementation nous envisageons de proposer 3 jours maximum de télétravail structurel ou plus en fonction de l'évolution de la législation. Innoviris

Chez les autres institutions, on ne relève pas de réponse négative, mais des réponses moins tranchées et plus nuancées: la question est à étudier, la discussion est en cours, la décision prématurée en raison d'une enquête en cours, ou la décision n'est pas encore prise.

Cela dépend de l'équipe et du service à fournir, nous ne pouvons donc pas en faire une norme ! Actiris

Au niveau extrarégional, tandis qu'au SPF Finances, cette forme d'organisation est en place depuis 8 ans, 3 organisations ont déclaré que ce point est à l'étude. Au SPW on prône la nuance en fonction du type de fonction tandis qu'à la BNB on compte rester sur 2 jours par semaine quel que soit le régime de travail.

Banque nationale de Belgique	Oui, mais pas de changement par rapport à la politique précédente : 2 jours par semaine, quel que soit le régime de travail
Service Public de Wallonie (SPW)	Non de façon généralisé car certaines fonctions ne s'y prêtent pas mais certainement pour certaines catégories du personnel (dans le cadre de notre réflexion sur la nouvelle organisation du travail).
Cour des comptes	une étude est en cours

SPF Economie	C'est à l'étude
VGC	A l'étude
SPF Finances	C'est déjà le cas depuis 8 ans

Conclusion

Quand on examine l'évolution de l'attitude des managers, des employés et des organisations syndicales à l'égard du télétravail, avant confinement et post-confinement, il apparaît clairement que c'est au niveau du groupe des managers qu'on observe une nette évolution positive, passant généralement d'une attitude de résistance à une attitude d'engouement. Le confinement est passé par là, et avec lui un changement de mentalités semble s'être opéré, les managers qui étaient récalcitrants ayant réalisé qu'il était tout à fait possible de réaliser le travail à distance, 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.

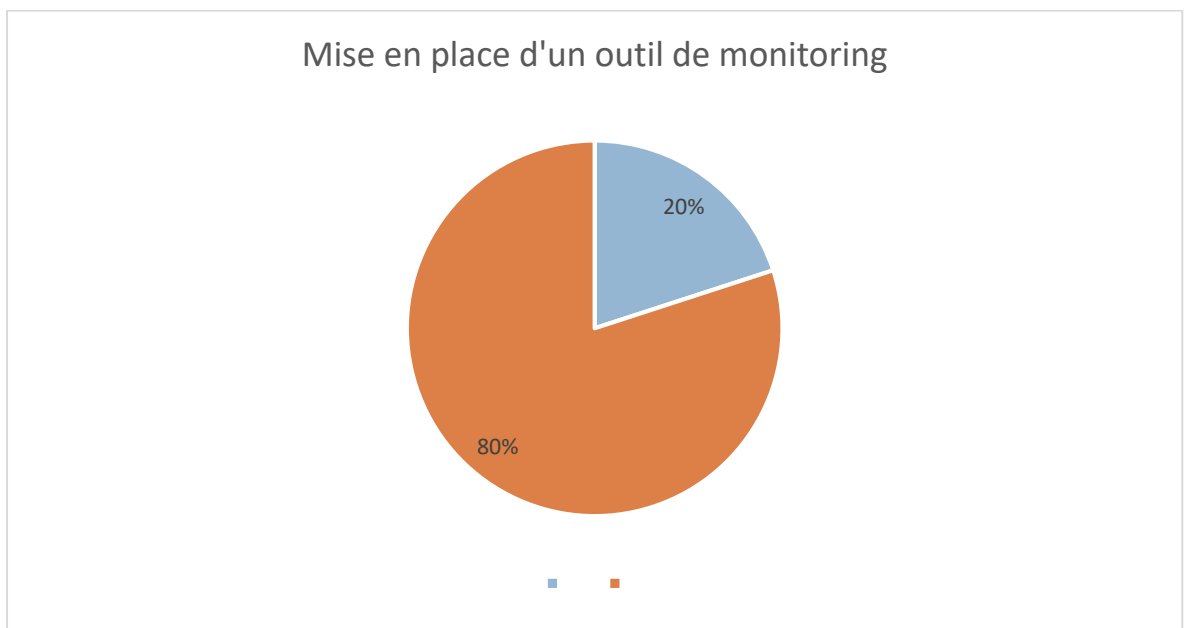
La façon dont le télétravail a été implémenté témoigne d'une maturité du management en général : la mise en place du télétravail a généralement été précédée d'une réflexion sur son impact sur les relations de travail que ce soit avant le confinement ou en période de confinement. C'est cette réflexivité 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.

Aspects de Monitoring

44. Avez-vous mis en place un outil de monitoring et de rapportage concernant le télétravail?

Seules 4 institutions déclarent avoir mis en place un outil de monitoring et de rapportage concernant le télétravail : SIAMU, Iristeam, SPRFB, CESRB.



Selon ces organisations, ce système mesure :

	Que mesure le monitoring?	Qui réalise la mesure?
SIAMU	Combien de personnes télétravaillent et ce qui est fait en remplissant un rapport standard.	/
Iristeam	Avant confinement : le nombre de personnes en télétravail/nombre de jours total travaillé	Le service RH/1x par an/connaitre l'utilisation de télétravail en nbre de jours
SPFB	Les connexions à distance sur le réseau Cocof sont sous monitoring (capacité et disponibilité)	Le CIRB. La mesure est réalisée quotidiennement et les informations sont fournies au DRH de manière ponctuelle en fonction de la nécessité.
CESRBC	Atteinte des objectifs fixés par les managers et/ou la Direction.	Les managers et/ou la Direction. Fréquence dépend de l'objectif assigné.

Au niveau extrarégional, la BNB, la Cour des Comptes et le SPF Economie ont mis en place un tel outil. Selon ces organisations, ce système mesure :

Banque nationale de Belgique	Nombre de jours par employé et par mois	RH - tous les 2 ans - pour voir combien de personnes font du télétravail et à quelle fréquence
Cour des comptes	Les avantages et les inconvénients; les besoins en matériel informatique et/ou formation spécifique	Le service RH
SPF Economie, PME, Classes Moyennes et Energie	Rapport journalier pour mesurer les prestations individuelles.	Les chefs de service

45. Quels sont les grands enseignements?

Au niveau d'Iristeam, les connexions VPN démontrent que tous les agents en télétravail sont connectés pour les périodes attendues.

Au niveau du CESRB, le monitoring montre que toutes les fonctions ne sont pas télétravaillables même si elles le sont en théorie.

Au niveau extrarégional, à la BNB, il y avait en 2019 moins d'1j de télétravail/employé/semaine, même dans les départements où le télétravail était déjà bien implanté. Il y a pas mal de départements où le télétravail est possible, qui n'ont pas fait de télétravail avant le confinement (ou presque pas).

46. Avez-vous réalisé des enquêtes sur le télétravail?

10 institutions, constituant la moitié des répondants, a réalisé une enquête sur le télétravail :

- BRUGEL
- SLRB
- Iristeam
- SPFB
- Innoviris
- Hub.brussels
- SPRB
- Bruxelles Environnement
- Port de Bruxelles

- Visit.brussels

Les enseignements principaux sont les suivants :

- Une évaluation positive par tous les employés ;
- Les outils TIC et la confiance dans les gestionnaires sont essentiels ;
- Hub.brussels rapporte un avis mitigé sur le travail autant de la part des managers que des travailleurs. Peu de travailleurs seraient intéressés par le télétravail structurel, et en même temps peu de managers favorables à une augmentation du nombre de jours de télétravail (1 à 2). Cette situation est inédite dans le paysage bruxellois.
- Bruxelles Environnement : L'enquête a été réalisée pendant le confinement. On a constaté une demande d'augmentation du nombre de jours de télétravail par semaine, une ouverture d'esprit et plus de confiance des managers pour un élargissement du télétravail.
- Iristeam : enquête lors de la mise en place du groupe pilote: Grande satisfaction tant côté managers que collaborateurs. Bien être ++/motivation ++/déplacement –

Au niveau extrarégional, les 6 organisations ont réalisé une enquête télétravail. Les grands enseignements sont les suivants :

- Les collaborateurs et les dirigeants ont fait preuve d'une grande faculté d'adaptation ;
- Souhait que le personnel développe structurellement le télétravail, mais en gardant à l'esprit les conditions préalables.
- Des enquêtes supplémentaires sont prévues.
- Le SPF Finances est occupé à analyser la dernière enquête.
- Les dirigeants et les collaborateurs ont constaté qu'il était possible d'organiser une équipe à distance.
- Le travail à distance a un impact positif sur les prestations et la satisfaction.
- Collaborateurs et dirigeants manifestent le souhait d'étendre le télétravail à l'avenir, en combinaison avec une présence physique nécessaire au bureau.
- Des gains d'efficacité sont possibles si les instruments nécessaires sont mis à disposition.

Conclusion

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: si le télétravail n'est en soi qu'un mode d'organisation du travail, qu'est-ce qui justifie qu'on lui réserve un système de monitoring spécifique ? En tout cas la tendance générale tend pour l'instant à considérer 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 vont être confrontés à une approche transversale dans le cadre de l'enquête menée par Talent 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 ».

Aspects en lien avec la mobilité

47. Avant confinement: disposez-vous d'informations sur les modes de déplacement de vos agents avant le confinement?

80% des institutions régionales disposent d'informations sur les modes de déplacement de leurs agents avant le confinement. Celles-ci concernent le trajet et les moyens de transport utilisés. Cette information est disponible à partir des sources suivantes :

- Abonnements SNCB, STIB, etc. Indemnité vélo ;
- Via les leasing de voitures de société, les abonnements souscrits auprès de la STIB, la SNCB, etc...
- Enquête sur la mobilité : le trajet, les moyens de transport utilisés ;

- Les enquêtes de mobilité ;
- Via la fiche de paie.

Au niveau extrarégional, 5 organisations sur 6 disposent d'informations sur les modes de déplacement de leurs agents avant le confinement. Cette information est disponible à partir des sources suivantes :

- Enquêtes mobilité/développement durable et des chiffres rémunération (indemnités vélo, abonnements transports en commun TEC/SNC/STIB, indemnités de déplacement avec véhicule privé) ;
- Intervention dans l'achat des abonnements transports en commun ;
- Enquête sur la mobilité, sur la base des demandes d'abonnements aux transports publics et d'allocations pour les vélos... ;
- Abonnements de transport en commun, contingent kilométrique, indemnité vélo, e-ticket.

48. Avez-vous mesuré un impact direct avec l'introduction du télétravail?

Seules 3 institutions sur les 17 ayant répondu à cette question déclarent avoir mesuré l'impact direct de l'introduction du télétravail sans donner d'information supplémentaire pertinente.

49. Disposez-vous d'informations sur les modes de déplacement de vos agents depuis le confinement?

Seules 6 institutions ont répondu à la question. Aucune n'a déclaré disposer d'information sur les modes de déplacement de ses agents depuis le confinement.

Bien que les institutions ne disposent pas d'informations sur cette évolution, 10 ont répondu à la question visant à connaître le sens de l'évolution :

- Aucune évolution observée. C'est notamment le cas d'organismes où le télétravail était bien mis en place avant le confinement.
- Une chute de l'utilisation des transports en commun, à la faveur de la marche, du vélo, de la trottinette ou de la voiture.

Aucune organisation extrarégionale n'a mesuré l'impact direct de l'introduction du télétravail.

Au niveau extrarégional, seule la cour des comptes dispose d'informations sur les modes de déplacement de ses agents depuis le confinement. Voici les observations :

- Depuis le confinement, il y a proportionnellement plus de personnes qui viennent à BXL en voiture
- Oui, diminution des trajets en général (véhicule privé et transports en commun)

50. Disposez-vous d'informations sur les modes de déplacement prévus par vos agents après le confinement?

Une seule institution a déclaré disposer d'informations, celles-ci vont dans le sens d'une absence de changement du mode de déplacement après le confinement. Cela reste donc un point à creuser au niveau de l'enquête télétravail auprès des agents.

Au niveau extrarégional, seule la cour des comptes dispose d'informations sur les modes de déplacement prévus par ses agents après le confinement. Une enquête est en cours.

Conclusion

Si la plupart des institutions disposent de l'information sur le mode déplacement de leurs agents, aucune ne dit disposer d'information sur l'évolution des déplacements pendant le confinement. L'enquête auprès des agents permettra d'apporter des informations plus complètes à ce sujet.

Pour l'instant, nous disposons des résultats de l'étude que le SPRB a réalisée en mai 2020. Ceux-ci montrent en résumé que :



54,23%

ont déclaré que leurs habitudes de mobilité allaient changer moyennement à fortement

33,33%

ont déclaré l'intention d'utiliser **PLUS** le vélo et la trottinette



52,24%

ont déclaré l'intention de prendre moins le transport en commun

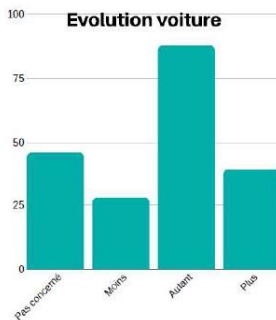
19,40%

ont déclaré l'intention de prendre **PLUS** la voiture qu'avant



78,61%

Déclarent être favorables à très favorables au changement des politiques de mobilité et de l'espace public



Raisons majeure évoquée pour utiliser PLUS la voiture

89,74% en raison d'un sentiment de sécurité



