

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### À quoi ressemblera le travail à distance dans le monde post-covid-19?

Lo Giudice, Christophe; Flohimont, Valerie; Pelletier, Marie-Claude

*Published in:*  
HR Square

*Publication date:*  
2020

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Lo Giudice, C (ed.), Flohimont, V & Pelletier, M-C 2020, 'À quoi ressemblera le travail à distance dans le monde post-covid-19?' *HR Square*, vol. 35.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Dossier 2 — À quoi ressemblera le travail à distance dans le monde post-covid 19? HR Square 35

*D'après Statbel, l'office belge de statistiques, près d'un salarié sur cinq a télétravaillé à domicile en 2019, « parfois » ou « habituellement ». Inutile de dire que les chiffres pour 2020 connaîtront une hausse spectaculaire! Mais les mesures de confinement prises par le gouvernement fédéral pour limiter la propagation du Covid-19 n'auront pas seulement eu un impact sur le recours quantitatif au travail à distance. Il a également rendu celui-ci radicalement différent.*

Du télétravail choisi, on est passé au télétravail contraint. Comment ce changement a-t-il été vécu ? Quelles leçons tirer de cette expérience unique de télétravail ? En quoi cette crise a-t-elle définitivement changé le paradigme du télétravail ? Comment conviendra-t-il de l'organiser dans la « nouvelle normalité » post-covid 19 ? C'est ce que HR Square a exploré à l'occasion d'un cycle de webinaires organisés les 20 mai, 28 mai et 5 juin 2020, en partenariat avec le cabinet d'avocats NautaDutilh, Protime et Global-Watch.

Professeur à la Louvain School of Management (UCLouvain) et expert reconnu en matière de travail à distance, Laurent Taskin est revenu sur la mise en œuvre du télétravail et les bonnes recettes pour en faire un succès, avant de mettre le « télétravail contraint » à l'épreuve de celles-ci. Deux illustrations concrètes ont été proposées, l'une chez Belfius, l'autre au SPF Finances. Avocat associé chez NautaDutilh, Thierry Duquesne a quant à lui éclairé les enjeux juridiques posés par le télétravail « massif » des derniers mois.

Perçu comme un levier de conciliation entre travail et vie personnelle, le télétravail tel que pratiqué en temps de crise sanitaire a parfois mis cet équilibre à rude épreuve. Le travail à distance est-il vraiment bon pour le bien-être des collaborateurs ? Quels sont les risques associés ? Valérie Flohimont (Université de Namur) et Marie-Claude Pelletier (Global-Watch) ont éclairé la question et tiré de la recherche quelques précieux conseils. Enfin, Sophie Henrion, porte-parole de Protime, le spécialiste de la gestion des temps, nous a livré sa vision du travail à distance de demain; ainsi qu'une série de fils rouges pour sa mise en œuvre.

**Christophe Lo Giudice**

## Dossier 2 — Le travail à distance peut-il devenir la norme, et non plus l'exception? *HR Square 35*

*C'est peu dire que le télétravail massif et « contraint » par le confinement imposé par la crise sanitaire a été radicalement différent du « télétravail de la normalité ». Au point de transformer celui-ci ? Éclairage avec Laurent Taskin, professeur à la Louvain School of Management (UCLouvain) et expert reconnu en matière de travail à distance.*

### **Comment vivait-on le télétravail en Belgique avant la crise de Covid-19 ?**

**Laurent Taskin :** « Selon les études, on dénombrait avant la crise entre 17% et 24% de la population active effectuant du télétravail, la grande majorité à domicile. La diffusion du télétravail depuis 20 à 25 ans a été décrite comme une 'vague silencieuse' en ce sens qu'il s'est développé par flux et reflux, de façon souvent informelle, pour répondre à différents besoins. En cela, la crise doit amener à revoir l'analogie. La fréquence était en moyenne d'une journée par semaine. Ce qui veut dire que certains télétravaillaient à raison de deux jours par semaine et d'autres une fois sur le mois, par exemple. »

### **Pour quelles raisons et comment le télétravail était-il déployé ?**

**Laurent Taskin :** « Dans 90% des cas, sa mise en place était associée à la reconfiguration des espaces de travail en bureaux partagés avec l'objectif d'encourager de nouveaux comportements — collaboration, participation, échange d'informations plus spontané... — et/ou d'autres formes de management — responsabilisation, autonomie, confiance... tout en visant une réduction des coûts du foncier. Cette préoccupation pouvait inclure des raisons qu'on retrouve dans les motivations des 10% restants : une quête de bien-être ou la réponse à une problématique de mobilité. Généralement, le télétravail s'est mis en place en tant que pratique ad hoc — dans certaines équipes, pour certains collaborateurs, pour certaines considérations ou parce qu'une fonction le justifiait —, avant que des politiques ne viennent le structurer et le diffuser de manière plus large. »

### **La recherche met-elle en évidence de « bonnes recettes » ?**

**Laurent Taskin :** « L'ingrédient-clé, c'est la fréquence : le nombre de jours par semaine ou par mois qui vont être dévolus au télétravail. Si on veut tirer avantage du télétravail (diminution du stress, meilleur équilibre de vie, productivité, qualité supérieure du travail...), en minimisant ses inconvénients (isolement, mise à distance des collègues et de l'organisation...), il convient de limiter sa fréquence : un à deux jours par semaine au maximum. Des recherches récentes montrent aussi l'attention à porter à la cohésion de l'équipe : si, dans une équipe de cinq personnes, chacune télétravaille un jour par semaine, mais toutes un jour différent, le collectif n'est plus réuni et peut en pâtir. Enfin, autre bonne recette : le travailleur devrait disposer d'un espace propre et dédié au travail à son domicile. Il en va de la responsabilité de l'employeur de s'en assurer. »

### **Le télétravail est-il « fait pour tout le monde » ?**

**Laurent Taskin :** « Il y a deux dimensions à cette question. La première est celle de la 'télétravaillabilité des fonctions'. Jusqu'à la mi-mars, on se serait dit que certaines fonctions étaient plus télétravaillables que d'autres. La crise du Covid-19 a montré qu'il est possible de faire travailler à distance bien plus de fonctions qu'escompté. Cela dit, le télétravail gagne à s'envisager comme un ingrédient d'autres politiques plus larges. Dans une politique de bien-être, le télétravail peut être un ingrédient pour certaines populations et, pour d'autres, la recherche de bien-être passe par d'autres choses, par exemple l'ergonomie sur les postes de travail dans les ateliers. De même, en matière de New Ways of Working, le télétravail peut être un outil pour favoriser la responsabilisation et l'autonomie des employés de bureau, alors qu'on trouvera d'autres leviers sur un site de production. La deuxième dimension de la question relève du choix du travailleur. Certains ont envie de télétravailler et sont capables de le faire ; d'autres préfèrent le travail au bureau ou se montrent en

difficulté s'il leur faut concilier travail et sphère privée. Il est probable que le télétravail contraint par le confinement aura conduit des collaborateurs qui souhaitaient le télétravail sans pouvoir l'obtenir à le tester... et, peut-être, à ne plus vouloir l'abandonner ou à en être dégoûté. »

### **Ce télétravail contraint par le Covid-19 a difficilement pu s'inscrire dans les recettes favorables que vous décrivez...**

**Laurent Taskin** : « La crise sanitaire a en effet forcé un passage massif au télétravail à domicile, y compris pour les organisations qui le pratiquaient peu, voire pas du tout. Ce qui, en termes de fréquence, a fait passer les collaborateurs de 0, 20%, 40%, voire 60% pour certains, à un télétravail à... 100% ! Les situations ont été inégales quant à savoir si le travailleur était (bien) équipé ou pas, s'il avait un espace pour l'effectuer ou pas, s'il avait une pratique antérieure ou pas, si son management était suffisamment mature pour le gérer ou pas,... D'autre part, autant le télétravail était perçu auparavant comme un levier de conciliation entre le travail et la vie privée — même si la recherche pointait déjà le risque de confusion entre ces sphères —, autant il a pu devenir problématique dans cette même optique, par exemple dans les familles avec enfants scolarisés n'allant plus à l'école ou même dans les couples où les deux partenaires voyaient se succéder les visioconférences dans un lieu de vie restreint. »

### **Comment ce télétravail contraint a-t-il été vécu ?**

**Laurent Taskin** : « Plusieurs recherches ont été lancées pour le comprendre, et on peut déjà évoquer trois catégories. La première est celle du télétravailleur heureux, celui qui pratiquait déjà le télétravail avant à raison d'un à deux jours par semaine, qui a évité les embouteillages et qui évolue dans un rôle permettant les interactions à distance. Il l'a d'autant mieux vécu qu'il était déjà familier de sa pratique et disposait d'un espace propice au domicile. On retrouve aussi dans cette catégorie les personnes qui ne télétravaillaient pas avant en raison de freins managériaux ou syndicaux et qui voulaient le faire. Ils ont ainsi gagné quelque chose qu'on ne pourra pas leur retirer. Ces cas 'heureux' sont à nuancer en fonction de la situation familiale, toutefois. La deuxième catégorie regroupe les travailleurs en tension : le travail à distance est praticable pour eux, mais avec des hauts et des bas. Il s'inscrit dans des ajustements permanents visant à faire face aux demandes familiales (horaires tantôt décalés, tantôt découpés pour accompagner les enfants dans leur scolarité), au style de management (gestion de la charge, des attentes variables et de la réactivité attendues)... Ils télétravaillent donc avec satisfaction, mais à un certain prix et avec des tensions. Enfin, une troisième catégorie réunit les isolés, les fatigués et les oubliés qui, pour diverses raisons, vivent mal la situation actuelle. Ils ont l'impression de ne plus exister. Ils ont très peu d'interactions. Ils recherchent un second souffle dans un confinement qui se prolonge... Paradoxalement, on retrouve dans cette catégorie des managers qui se donnent pour leurs équipes, qui sont en première ligne de questions pratiques et bricolent des solutions, tout en se disant : 'Mais qui se soucie de moi ?' »

### **On ne prend pas grand risque à imaginer qu'à l'avenir, le télétravail va progresser en termes de fréquence et d'éligibilité... jusqu'à susciter la conviction de certains qu'il puisse devenir non plus l'exception, mais la norme. Comment l'analysez-vous ?**

**Laurent Taskin** : « Nous verrons très certainement des organisations mettre sur pied une politique structurelle de travail à distance plus étendue qu'auparavant. Cependant, en dehors d'un contexte de crise sanitaire et de danger, un télétravail qui deviendrait la norme représente un scénario qui me rend très inquiet sur la transformation durable du rapport au travail. Ce qui fait qu'on est une équipe de travail, ce qui fait qu'on est une organisation, ce qui fait qu'on est performant au-delà de délivrer individuellement, c'est ce qui émane de la 'socialisation organisationnelle'. C'est parce qu'on tisse dans la durée des liens avec les autres, avec l'organisation et son projet, et que ces liens sont incarnés dans des espaces physiques, par des interactions en direct, que l'équipe fonctionne. La

cohésion d'équipe constitue l'enjeu majeur de ces nouvelles formes d'organisation de travail, mais les choses ont pu fonctionner parce que les équipes ont été socialisées auparavant. Elles vivent sur leur histoire commune et partagée. Le risque est, à distance, que le rapport au travail devienne plus transactionnel, moins relationnel. Le confinement a révélé la nécessité de rendre plus présent le sentiment de faire équipe, le travail de chacun et chacune — non pas le résultat, mais la façon dont on fait les choses —, le fait d'exister en tant que personnes humaines qui ont envie de collaborer, d'innover et de créer. Et non pas seulement une somme d'individus qui remplissent des objectifs, respectent des délais et sont à l'heure pour leur réunion Teams. L'expérience vécue apporte finalement un enseignement majeur : le gain d'efficacité perçu et l'intensification probable du télétravail demain vont de pair avec la revalorisation de la présence et de la richesse des interactions directes et informelles. Ainsi, la distance rend la présence plus importante aussi. Un scénario probable est donc de voir demain des équipes travailler à distance les mêmes jours et en présentiel les mêmes autres jours. Car le télétravail forcé nous a montré qu'on pouvait réaliser tout ce qu'on faisait d'ordinaire au bureau, à distance, là où précédemment les temps de télétravail étaient préservés de certaines activités comme les réunions d'équipe, par exemple. Bref, le rapport au travail se reconfigure et sans doute cela souligne-t-il la nécessité de réinvestir les métiers du management humain. »

**Christophe Lo Giudice**

## Dossier 2 — Télétravail « recommandé » : mode d'emploi *HR Square* 35

*La crise sanitaire et les mesures de confinement prises par le gouvernement fédéral ont amené un passage massif au télétravail dans les organisations. Certaines le pratiquaient déjà de façon régulière, d'autres avaient peu ou pas d'expérience en la matière. Avocat associé chez NautaDutilh, Thierry Duquesne recadre ce qu'est le télétravail et éclaire les enjeux posés par le télétravail « massif » et « contraint » imposé par le Covid-19.*

### **Quelles ont été les questions d'ordre juridique qui vous ont été posées par ces organisations qui pratiquaient peu le télétravail, voire pas du tout, avant la crise ?**

**Thierry Duquesne** : « Un certain nombre ont été prises de court et ont eu tendance à confondre le télétravail structurel, le télétravail occasionnel, le travail à domicile, le travail de ceux pour qui la mobilité fait nécessairement partie du contrat de travail et qui réalisent une partie de leurs tâches à la maison... Or, différentes réglementations s'appliquent à ces différentes réalités. Une série de questions ont porté sur la mise en pratique du télétravail. Faut-il rédiger un écrit pour le cadrer ? Existe-t-il un droit au télétravail ? Que répondre à un collaborateur invoquant un parent malade en France et demandant de télétravailler là-bas ? Comment gérer l'assurance accident du travail ? Quel est le droit applicable si on décide de mettre fin au contrat ? Nous avons reçu pas mal de questions sur la confidentialité. Exemple : comment la garantir auprès de jeunes collègues habitant en collocation aux côtés de deux ou trois personnes et se retrouvant à opérer à distance sur un coin de table de cuisine, avec des documents confidentiels et un accès internet non protégé ? Beaucoup de questions portent sur les remboursements de frais et indemnités. Plus récemment, nous avons reçu des questions sur des aspects de prévention des risques et de bien-être dès lors que tout le monde n'est pas égal face au travail à distance. »

### **Quelles sont les distinctions faites entre les différentes formes de travail à distance ?**

**Thierry Duquesne** : « Le télétravail est défini comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué hors de ces locaux. Ce dont je vais parler ici ne concerne que le secteur privé. Le secteur public a sa propre réglementation, même si elle comporte de très nombreuses similitudes. Le télétravail peut être de deux types : soit structurel, soit occasionnel. Le télétravail structurel est celui encadré de manière habituelle : ce sera, par exemple, tous les mardis, le collaborateur qui ne travaille pas dans les bureaux de l'employeur, mais à son domicile. Un accord a été négocié entre l'employeur et le travailleur et est synthétisé dans une convention. Le télétravail occasionnel a quant à lui été mis en place par la loi du 5 mars 2017 afin de parer à un certain nombre de situations — une grève générale, des intempéries, ou des raisons plus personnelles : nous avons tous eu à attendre un réparateur de lave-vaisselle qui a annoncé sa venue entre 9h et 17h et qui, sans cette solution, nous obligerait à prendre congé. Ce format est plus flexible. Il suffit de définir un cadre pour ce télétravail occasionnel. Le collaborateur formule une demande motivée. L'employeur y répond par un accord ou un refus motivé. Nous recommandons toutefois de mettre en place des outils pour le faciliter : définition des fonctions concernées, procédure qu'il faut suivre, modalités de mise à disposition du matériel et de prise en charge des frais... Le télétravail n'est donc pas à confondre avec du travail à domicile — de quelqu'un, par exemple, qui y fait de la manutention —, ni avec du travail comportant une dimension de mobilité nécessaire à l'emploi, comme le représentant de commerce qui prend une journée par semaine pour faire ses rapports à domicile. La CCT 85 qui concerne le télétravail structurel exclut ainsi toute une série de travailleurs n'entrant pas dans la définition retenue. »

### **Quels sont les principes de base du télétravail ?**

**Thierry Duquesne** : « Le premier principe, c'est son caractère volontaire — principe que la crise sanitaire a mis à mal dès lors que le télétravail a été rendu obligatoire dans les entreprises des secteurs non-essentiels. Maintenant, il est question de télétravail recommandé. En temps normal, l'employé qui se voit offrir la possibilité de télétravailler est libre d'accepter ou de refuser. De même, l'employeur qui reçoit la demande de télétravailler peut l'accepter ou la refuser. En cas d'accord, il importe de garder en tête l'égalité de traitement entre une personne qui exerce la même activité à la maison ou dans les bureaux de l'employeur. Il revient aussi à l'employeur de prendre des mesures afin d'éviter un isolement qui pourrait être contre-productif. Dans la mise en place du télétravail, il y a lieu d'informer et de consulter les représentants des travailleurs, tant au niveau du conseil d'entreprise que du CPPT. Il faut informer les travailleurs sur les obligations à respecter quand ils sont en télétravail. Pour le télétravail structurel, un accord écrit individuel est indispensable : on y mentionnera la fréquence du télétravail, les périodes de disponibilité et via quels moyens, les conditions d'accès au support technique, les modalités de remboursement des frais supportés par le télétravailleur, les règles et conditions pour encadrer un retour et, enfin, le lieu où s'effectue le télétravail. Il est conseillé d'avoir des documents qui permettent d'illustrer la manière dont on a pensé le télétravail, comme une convention collective de travail, des dispositions inscrites au règlement de travail ou une police interne. Un accord écrit n'est pas obligatoire pour le télétravail occasionnel, mais il est à recommander. »

### **Quelle forme de télétravail la crise sanitaire a-t-elle mis en œuvre ?**

**Thierry Duquesne** : « Il s'agit bien du télétravail occasionnel, et non pas structurel, en ce sens qu'il fait face à un cas de force majeure. Dans ce contexte-là, par exemple, la réglementation est très claire : il n'y a pas d'obligation pour l'employeur de payer des indemnités au travailleur. Il n'y a d'ailleurs pas d'obligation générale de remboursement des coûts relatifs au télétravail occasionnel. L'employeur est responsable de la mise à disposition, de l'installation et de l'entretien du matériel nécessaire. Il doit prendre en charge les frais de connexion et de communication. Mais, pour le reste, l'intervention reste une liberté contractuelle. Les instructions de l'ONSS précisent les sommes pouvant couvrir les frais liés au télétravail et qui ne sont pas soumis à la sécurité sociale. Dans le cas de la crise de Covid-19, force est de constater que nous n'avons guère été aidés par le SPF Emploi qui a notamment donné comme consigne de payer une indemnité aux télétravailleurs. On peut bien entendu reconnaître la particularité de la situation et l'importance pour certains travailleurs qu'il y ait intervention de l'employeur, mais une telle instruction est tout à fait contra legem et ne tiendrait pas devant un tribunal. À noter : pour les travailleurs qui pratiquaient déjà le télétravail structurel avant la crise, par exemple à raison d'un ou deux jours par semaine, le télétravail forcé par le Covid-19 prend la forme du télétravail occasionnel pour les quatre ou les trois jours qui viennent en complément. Quand bien même il n'y a pas d'obligation de faire un écrit pour ces derniers, il est préférable de se mettre (virtuellement) autour de la table pour réévaluer la façon dont on fonctionne et entendre les besoins formulés de part et d'autre. »

### **Qu'en est-il d'avantages comme les titres-repas, les frais de déplacement, la voiture de société... qui perdent de leur actualité dès lors qu'on ne quitte plus son domicile, alors que d'autres qu'on n'a pas ont gagné en importance — chaise ergonomique, meuble de bureau digne de ce nom... Faut-il procéder à une révision en la matière ?**

**Thierry Duquesne** : « Le gros problème vient du fait que personne ne sait vraiment combien de temps la crise va durer. S'il s'agit d'une affaire de trois mois, le conseil serait : surtout ne changez rien ! Il n'est pas utile de créer des problèmes et frustrations sur des aspects de rémunération. Quel serait l'intérêt de faire revenir une voiture de société pour la laisser sur votre parking et tout de même payer les frais de leasing ? Il semble par contre bien plus intéressant de se concentrer sur les

outils à mettre à disposition pour assurer le bon confort des télétravailleurs. Autant il n'était pas pertinent d'activer une chaise ergonomique pour quelqu'un qui fait du télétravail six jours sur l'année, autant on peut l'envisager aujourd'hui, d'autant que le télétravail est appelé à prendre plus d'ampleur. Nous avons d'ailleurs vu des employeurs déplacer des chaises de bureau ou des écrans au domicile de leurs collaborateurs. De mon point de vue, le cadre légal actuel du télétravail est adéquat pour un télétravail qui deviendrait plus massif après la crise, mais il serait peut-être judicieux de compléter ce cadre par une obligation de fournir une panoplie plus complète d'outils pour qu'il puisse s'effectuer dans de bonnes conditions dans des lieux de vie qui ne sont à la base pas pensés pour le travail. »

**Christophe Lo Giudice**



## **Dossier 2 — Belfius: « Un New Normal ? Travaillons plutôt à un Better Normal ! » HR Square 35**

*S'il était pratiqué depuis des années, le télétravail a connu un coup d'accélérateur chez Belfius quand le bancassureur est passé au NWoW en 2017. Cette expérience a constitué un atout lorsqu'il a fallu mettre les 6.000 collaborateurs en travail à distance en raison de la crise sanitaire causée par le Covid-19. Director HR Organisational Development & Change, Éric Van Cappellen raconte ce qu'a été le télétravail « massif et contraint » et livre des perspectives pour l'avenir.*

Dans le sillage des New Ways of Working, Belfius est passé au BeWoW, le Belfius Way of Working en 2017, alors que l'entreprise regroupait ses collaborateurs du siège dans un même bâtiment, à la Tour Rogier. « Le télétravail existait déjà de manière informelle et a été intégré dans ce projet et organisé de façon structurelle, confie Éric Van Cappellen. C'est, selon moi, une des clés du succès que de l'inscrire dans un projet d'entreprise. Le télétravail isolé n'est une solution à rien. Ce projet avait quatre dimensions : améliorer la mobilité (alors que 80% de nos collaborateurs viennent du dehors de Bruxelles), offrir un meilleur équilibre de vie, réaliser une économie de mètres carrés et renforcer notre attractivité en tant qu'employeur, notamment auprès de la jeune génération. »

Plusieurs piliers viennent asseoir la politique de télétravail qui a été développée. Un : la confiance. « La confiance se mérite, dit-on. Personnellement, je ne souscris pas à cette idée, souligne-t-il. La confiance se donne dès le premier jour, avec des accords clairs sur ce qui se passe si cette confiance n'y est plus. » Deux : l'autonomie : « Travailler de manière isolée de ses collègues, même s'il existe aujourd'hui de nombreux moyens de connexion, demande des capacités d'organisation, de communication et de partage des informations. » Trois : le management by output. « Nous étions une société old-fashion à ce niveau avec des objectifs précis, pointus, évalués annuellement. Nous en avons profité pour insuffler une nouvelle dynamique afin que chacun soit évalué en fonction de ce qu'il réalise, et non pas sur sa présence au bureau. »

Une anecdote (parmi d'autres) est révélatrice de l'évolution des mentalités requise. « Quand nous avons mis le projet en œuvre, une équipe est venue me trouver pour me dire que leur manager ne voulait pas qu'elle télétravaille, raconte Éric Van Cappellen qui, immédiatement, a répliqué : 'Pas du tout ?' Et l'équipe de répondre : 'Non, pas du tout'. Je suis allé discuter avec ce manager qui a partagé ses inquiétudes : 'Imagine : j'arrive le matin et je ne trouve personne ! Où sont-ils ? Que font-ils ? Ça ne va pas !' Ce manager n'en démordait pas. Je lui ai alors demandé : 'Tiens, t'arrive-t-il de partir en vacances ?' La réponse était oui, évidemment. 'Et, pendant ce temps-là, ton équipe ne fait rien ?'. Le manager de s'agacer : 'Bien sûr que si, enfin, que vas-tu me reprocher ?'. J'ai juste relevé cette bizarrerie : 'Tu n'es pas là, ils sont ici : ça te va ; tu es là, ils n'y sont pas : tu ne l'acceptes pas...'. Le manager est parti. Il a râlé un peu, mais 2 semaines plus tard, l'équipe m'a dit : 'On ne sait pas ce que tu as fait, mais on a pu commencer à télétravailler !' Parfois, il manque juste un déclic. Il y a les grandes théories, mais c'est sur le terrain que ça se joue. »

### **En pratique**

Une convention collective de travail dédiée a été négociée avec les partenaires sociaux et un accompagnement substantiel a été fourni par le département RH. « Le télétravail a été autorisé sur base volontaire pour un maximum de deux jours par semaine. Nous avons travaillé équipe par équipe, sur une durée de trois mois, pour instaurer et mettre en place cette nouvelle organisation de travail. Elle ne peut pas s'improviser : il faut en discuter en équipe, s'organiser, mettre en place un planning... un peu comme quand l'équipe doit s'organiser pour une période de vacances. » Avant le passage au BeWoW, Belfius comptait déjà sept travailleurs sur dix pratiquant le télétravail. « Mais ce

pouvait être une seule journée sur l'année, précise-t-il. Au total, cela correspondait à 110.000 heures prestées en télétravail. Moins de deux ans plus tard, nous en étions avant la crise à neuf travailleurs sur dix avec une hausse de 60% des heures prestées en télétravail. Entre 22 et 25% des heures prestées chez Belfius le sont en télétravail. »

Il n'existe pas d'exigence quant à la répartition des jours de télétravail sur la semaine. Sur base de 100%, les lundis et mardis comptent pour 16% respectivement, les mercredis pour 23%, les jeudis pour 18% et les vendredis pour 27%. « Il existe par contre des règles d'organisation : toute demande de télétravail doit se faire dans le cadre de l'équipe et du service au client. Si la pratique fonctionne bien, il faut humblement poser un constat d'échec en termes d'occupation du bâtiment, et ce n'est pas faute d'avoir demandé aux managers de prendre en main le sujet d'un meilleur étalement sur la semaine. Je n'en suis pas partisan, mais peut-être faudra-t-il passer par des mesures plus strictes. Pour le reste, nous avons pu observer que les managers se sont rapprochés de leurs équipes. Nous les avons amenés à leur parler d'une autre manière et sur d'autres sujets. Tous ont eu l'occasion de suivre un accompagnement au management by output. Depuis des années, nous insistons sur le développement d'une posture coach. Ça porte ses fruits. »

### **Prendre le pouls**

Si les réflexes acquis ont aidé au passage à un travail à distance généralisé dès le début du confinement, personne n'était préparé à une telle pandémie. « Déjà aux vacances de Carnaval, nous avons anticipé en mettant les collègues de retour d'Italie en quarantaine et en suspendant les formations et d'éventuelles missions à l'étranger », confie Éric Van Cappellen. Une fois les mesures de confinement actées, quatre fils rouges ont guidé la généralisation du télétravail : garantir le caractère opérationnel de Belfius (et de ses systèmes informatiques), mener un dialogue permanent avec les représentants du personnel, tout mettre en œuvre pour veiller à la santé des collaborateurs et assurer une communication surmultipliée.

La Tour Rogier occupe normalement entre 3.500 et 4.000 personnes. « Durant la crise, nous avons tourné avec 80 personnes sur site. 97% du personnel était en télétravail avec un suivi régulier par les RH : conseils en matière d'ergonomie, d'alimentation et de santé en général ; formations à distance pour accompagner le personnel ; initiatives plus ludiques,... Notre enquête Pulse hebdomadaire nous a permis de régulièrement prendre le pouls de notre population. La première des deux questions reste identique : comment vous sentez-vous émotionnellement, mentalement, physiquement. La deuxième question explore un aspect chaque fois différent, comme l'usage des outils digitaux. »

Cette enquête Pulse a reçu chaque semaine entre 4.500 et 5.000 réponses. « Près de 90% des répondants nous ont dit aller bien, voire très bien. Pour certains, le télétravail était déjà bien ancré dans leur quotidien. Ils ont trouvé avantage à s'économiser les déplacements. Le fait que les outils à disposition fonctionnent était aussi un facteur de bien-être. Chez les 10% vivant la situation moins bien, on retrouve des familles — tant monoparentale qu'en couple — avec de jeunes enfants, ainsi que des cas individuels : quelqu'un qui vit à côté d'un chantier et qui doit en subir le bruit, etc. »

### **Et après ?**

Le travail en temps de confinement a révélé de bonnes surprises : des réunions moins nombreuses, plus courtes, plus efficaces ; des chaînes administratives qui se réduisent,... « Nous avons décidé de maintenir le mode de fonctionnement actuel jusque fin août, ce qui veut dire que début septembre, nous aurons des équipes qui travaillent depuis près de six mois tous les jours de la maison. Ne pas envisager d'accroître les possibilités de travail à distance serait une erreur dès lors que des bonnes habitudes auront été prises. » Pour autant, Éric Van Cappellen se refuse à parler de New Normal,

comme on l'entend à l'envi. « Travaillons plutôt à un Better Normal, en tirant les enseignements de cette crise pour n'en garder que le meilleur. »

Pas question pour lui d'envisager un télétravail à temps plein, ni même à raison de 4 jours par semaine. « Mais augmenter le nombre d'heures qu'on peut prester à distance, certainement. Il existe d'ailleurs plusieurs manières différentes de le faire, comme par exemple la possibilité de faire du coworking chez un collègue, de télétravailler dans une éventuelle résidence secondaire,... » Mais une attention particulière devra être portée aux justes équilibres et à la cohésion des équipes. « Qu'est-ce qui nous différencie en tant que Belfius par rapport aux autres acteurs du marché ? Notre compte à vue ? Je ne pense pas. Nos taux hypothécaires ? Je ne pense pas. Notre culture d'entreprise ? Oui ! Et qu'est-ce que la culture d'entreprise ? C'est un ensemble de valeurs partagées et de comportements. Comment mieux qu'en présence et ensemble pouvons-nous les définir, les partager et les diffuser ? Il est crucial de maintenir nos interactions pour avoir cette culture forte qui font que les gens sont attachés à leur entreprise. »

**Christophe Lo Giudice**

## **Dossier 2 — SPF Finances: « La crise a eu cet effet d'augmenter la confiance envers le manager direct » *HR Square 35***

*Contrairement à d'autres administrations du pays, le SPF Finances connaissait déjà une pratique très étendue du télétravail avant même la crise sanitaire. Si sa généralisation en raison du confinement s'est opérée sereinement, le travail à distance « massif » n'a pas été sans poser une série de défis. Il questionne également l'organisation du travail à l'avenir. Éclairage avec Arnaud Vajda, son directeur des ressources humaines.*

Voilà un peu plus de dix ans que le Service public fédéral Finances a pris le virage du digital pour ses activités et la livraison de ses services aux citoyens. « Ce virage a aussi amené de nouvelles formes d'organisation du travail, dont le télétravail, confie Arnaud Vajda. En parallèle, la rationalisation de nos implantations a conduit à une réduction du nombre de bâtiments de 350 à 140 aujourd'hui. Mais investir dans le télétravail a aussi et surtout été décidé dans l'optique d'une recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, jugée importante par notre personnel. » Sur les 20.000 collaborateurs du SPF, 80% télétravaillaient déjà de manière régulière avant la crise, en moyenne un jour par semaine. Le taux de télétravail y oscillait entre 20 et 25%.

Aux prémices du télétravail, il n'existait pas vraiment de cadre réglementaire applicable à la fonction publique. « Nous l'avons d'abord autorisé en dehors des clous, reconnaît-il. On permettait aux agents de parfois rester chez eux pour y faire une partie de leur travail, mais sans être dans des proportions comparables. L'administration n'aimant pas vivre sans réglementation, un arrêté royal est rapidement venu cadrer la façon dont le télétravail peut être organisé. Cette arrêté royal a été révisé déjà plusieurs fois. La dernière version qui date d'avant la crise sanitaire est un texte très libéral au sens qu'il permet de monter à trois cinquièmes de télétravail sur une année de travail complète. Chaque administration peut définir ses propres règles dans ce cadre. »

Le SPF Finances a fait le choix de ne pas mettre en place un télétravail structurel avec convention liant l'employeur et l'agent et des jours de télétravail fixes. « Nous avons toujours voulu jouer la carte de la flexibilité du système en optant pour un télétravail occasionnel. Ce qui ne signifie pas que nous n'avons pas des collègues qui télétravaillent chaque semaine, souvent le même jour. Mais, en tant qu'organisation, nous voulons que le télétravail fasse l'objet d'une demande hebdomadaire afin qu'il ne devienne pas un acquis. L'idée est de laisser la possibilité au chef d'équipe de dire : 'Cette semaine, ce ne sera pas mercredi, mais mardi, par exemple, parce que mercredi se tient une activité d'équipe. »

### **Maturité et confiance**

Dans l'organisation, une très grande majorité des agents sont éligibles au télétravail dès lors que les activités sont essentiellement administratives et que nous avons beaucoup investi dans la digitalisation. « La crise est venue confirmer que nous savons réaliser 85% de nos métiers à distance, observe Arnaud Vajda. Le principal enjeu pour intégrer la pratique a porté sur la maturité des équipes et sur la confiance. « À ce niveau, tout le monde n'est pas égal. De nombreuses formations ont été organisées sur la gestion par objectifs, le management à distance, etc. Mais il reste toujours des managers qui sont réticents, tout comme il y a des collaborateurs qui ne sont pas suffisamment autonomes que pour se gérer seuls. »

Pour autant, le télétravail contraint par le confinement s'est déroulé sereinement. « En réalité, nous avons simplement augmenté la fréquence et veillé à ce que la logistique et l'IT suivent. Je ne sous-estime certainement pas le choc que la mesure a provoqué, mais nos agents ont continué à faire leur

travail de manière correcte. La difficulté majeure a été qu'une partie de nos activités ne pouvaient plus être réalisées : c'est surtout dans la relation avec les citoyens qu'il a fallu nous réinventer. Il n'est plus possible par exemple d'accueillir le public qui souhaite se faire aider pour remplir sa déclaration fiscale : ce service doit désormais être rendu par téléphone ou via Skype. »

D'autres impacts sur les activités se sont révélés plus complexes à gérer. « Au sein des Finances, il n'y a pas que la fiscalité, illustre-t-il. Il y a par exemple l'administration de la documentation patrimoniale qui s'assure que les actes pris par les notaires sont bien légaux. Dès lors que, pendant la crise, les ventes de biens sont pratiquement tombées à zéro, nous n'avions plus de travail pour ces agents. Ils savaient travailler à distance, mais ils n'avaient plus de 'matière'. Nous avons réorienté une partie de notre personnel vers d'autres tâches et en avons profité pour rattraper l'arriéré administratif. Mais nous sommes doucement arrivés au bout de ce qui était possible. Il n'est pas plus mal que l'activité reprenne, faute de quoi nous serions tombés dans les conditions du chômage économique... qui n'existe pas pour l'État fédéral. »

### **Tirer les leçons**

Comment ce télétravail massif a-t-il été vécu par les agents ? « Nos enquêtes internes ont livré des résultats très similaires à celles d'autres grandes organisations. Les gens se disent contents de télétravailler car ce fonctionnement permet d'éviter les risques de contamination liés aux déplacements en transports en commun, facilite la concentration et offre un meilleur équilibre de vie. Autre enseignement sur lequel nous allons essayer de capitaliser : la crise a eu cet effet d'augmenter la confiance envers le manager direct qui, de son côté, a dû donner un degré d'autonomie plus grand. Et c'est fort apprécié. »

À l'inverse, le plus grand effet négatif relevé tient à l'isolement. « En particulier pour ceux qui ont les contacts professionnels comme contact social prépondérant en temps normal. La situation a aussi été plus difficile à vivre pour les parents de jeunes enfants. Mais, globalement, la plupart des collaborateurs ont pris conscience que le télétravail était possible de manière plus massive, sans effet négatif sur les manières de travailler. Ainsi, pas mal de gens nous demandent de revenir au bureau seulement un ou deux jours par semaine. En pratique, c'est possible, mais je pense qu'on en arriverait à la limite de ce qui est faisable sans perdre le lien informel qui constitue le ciment des équipes. Il existe des choses qu'on se dit plus facilement à la pause de midi, dans les couloirs ou à la machine à café, qu'en réunion Teams. »

Mais Arnaud Vajda en est convaincu : il n'est pas question de simplement en revenir à la situation antérieure. « Nous voulons tirer les enseignements de l'expérience vécue car la plupart des retours que nous en avons témoignent que nos agents sont satisfaits de leur nouvel équilibre de vie. Le grand chantier des années qui viennent sera donc de trouver la bonne manière de travailler dans ce nouveau monde. Une série d'après-midis de réflexion sont menés avec le comité de direction et il en ressort pas mal d'idées créatives, certaines peut-être un peu excessives, mais il est très probable que le taux de travail à distance sera plus élevé à l'avenir, de l'ordre de 50%. »

### **Nombreuses implications**

Le dire est une chose, le mettre en application en est une autre. « Une telle orientation implique qu'on change pas mal de choses dans la façon dont nous organisons l'espace de travail. Les bureaux vont devoir être, plus encore qu'aujourd'hui, repensés autour des activités qu'il est nécessaire de mener au bureau. Il faut dès lors également estimer celles qui ne le seraient pas. Le travail devra être organisé de manière beaucoup plus souple qu'aujourd'hui. L'évolution vers le dynamic office que

nous avons engagée devra être accélérée et adopter d'autres voies intégrant les nouvelles contraintes sanitaires. »

Les implications peuvent en être nombreuses : ne plus seulement autoriser le télétravail par demi-journée mais peut-être envisager la possibilité de le prendre par heure, gérer les défis réglementaires en termes d'assurances et d'accidents du travail si le lieu où se déroule le travail n'est plus du tout déterminé, repenser l'équipement dont les agents bénéficient pour travailler à domicile et envisager le travail en bureau satellite, adapter l'équipement dont ils peuvent bénéficier pour que le télétravail puisse se réaliser dans de bonnes conditions, etc. Mais aussi et surtout, se réorganiser par rapport au service au citoyen. « Dans beaucoup de nos métiers, nous ressemblons encore fort à ce qu'étaient les banques il y a dix ans, conclut Arnaud Vajda. Nous allons vers une dématérialisation de nos 'contacts clients, et pas uniquement pour des raisons liées à la crise, mais aussi parce que les attentes des citoyens ont changé. Ce qui va par conséquent changer aussi les activités et les comportements de nos agents. »

**Christophe Lo Giudice**

## **Dossier 2 — Comment accroître le bien-être des (nouveaux) télétravailleurs?**

### **HR Square 35**

*Perçu comme un levier de conciliation entre travail et vie personnelle, le télétravail tel que pratiqué en temps de crise sanitaire a parfois mis cet équilibre à rude épreuve. Le travail à distance est-il vraiment bon pour le bien-être des collaborateurs ? Quels sont les risques associés ? Réponses avec Valérie Flohimont (Université de Namur) et Marie-Claude Pelletier (Global-Watch) qui tirent de la recherche quelques précieux conseils pour sa mise en œuvre, aujourd'hui et demain.*

« La santé mentale est un des grands oubliés de la gestion de la crise sanitaire causée par la pandémie de Covid-19, relève Valérie Flohimont, professeure de droit social à l'Université de Namur et à l'Ecole Royale Militaire, spécialiste des questions de bien-être au travail et des risques psychosociaux. Elle n'a été ni prise en compte au moment du confinement, ni anticipée comme un défi. De nombreuses enquêtes ont été initiées qui commencent à révéler ses impacts sur les travailleurs, qu'il s'agisse de ceux qui sont restés sur le front dans les entreprises dites 'essentiels', de ceux qui ont été forcés à l'arrêt — que ce soit via le chômage temporaire ou de facto comme les indépendants — ou encore des télétravailleurs. Les uns et les autres ont été mis en difficulté. »

#### **Quels sont les risques associés au télétravail tel qu'il était pratiqué avant la crise liée au coronavirus ?**

**Valérie Flohimont** : « Un premier risque tient à l'usage qui est fait des technologies de l'information et de la communication. Elles ont une incidence non négligeable sur la structuration du travail et sur l'hyperconnexion. Professeur à l'Université de Lorraine, Éric Brangier a notamment mis en évidence qu'on attendait beaucoup plus de réactivité et de flexibilité des collaborateurs qui effectuent leur travail à distance. Ceux-ci sont amenés à jongler entre leur boîte mail, le téléphone, les réseaux sociaux d'entreprise, les visioconférences, etc. Il a été observé que ces technologies incitent les personnes à changer de tâche en moyenne toutes les 4 minutes 30 avec, parfois, des pics à 1 minute 30 ! Ce qui pose pas mal de questions quand on sait qu'il faut au cerveau au minimum 20 minutes pour être efficacement concentré sur une tâche. Une étude sur l'incidence du télétravail fondé sur les TIC publiée en 2017 par Eurofound, l'agence européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, et l'OIT, l'Organisation internationale du travail, montre qu'environ 17% des travailleurs effectuent du télétravail, plutôt occasionnel, et qu'il concerne davantage les femmes que les hommes. On y lit que ce mode de fonctionnement a tendance à allonger la durée du travail, à provoquer des interférences entre vie professionnelle et vie personnelle et à intensifier le travail. L'étude indique que ces risques sont d'autant plus importants que le télétravail est régulier. Enfin, il convient de pointer également les risques liés aux aspects matériels. Une bonne pratique de télétravail implique de pouvoir s'isoler et de disposer d'un matériel ergonomique. La question des risques physiques liés au télétravail n'a été intégrée que récemment dans la législation belge sur les accidents du travail et je défie quiconque de me dire quel conseiller en prévention est déjà venu réaliser des visites à domicile pour mener une analyse de risques en cas de télétravail occasionnel ! »

#### **Plateforme collaborative internationale de bonnes pratiques en santé et qualité de vie au travail alimentée par une veille scientifique et des expériences d'employeurs, Global-Watch a publié une interprétation scientifique sur notre sujet : le travail à distance est-il bon pour le bien-être des employés ? Que nous apprend-elle ?**

**Marie-Claude Pelletier** : « En général, le télétravail est un arrangement de travail qui est plutôt avantageux pour la majorité des gens et qui affecte toutes les dimensions du bien-être. Les chercheurs ont analysé cinq dimensions du bien-être en relation avec le télétravail. La première est la dimension affective : ils observent une augmentation de la satisfaction professionnelle,

particulièrement pour le télétravail à temps partiel (15 heures par semaine ou moins) et une hausse de l'engagement, surtout lorsque de bonnes relations avec les collègues sont maintenues. La deuxième est la dimension sociale : les chercheurs ont mis en évidence une augmentation de la satisfaction pour autant que les rapports de supervision étaient déjà présents et sains. Le télétravail occasionne moins d'isolement social si un soutien organisationnel est offert. La communication est toutefois rendue plus difficile avec les collègues et avec le manager. Et l'on observe un risque d'isolement social et de baisse de soutien social dès lors que le télétravail atteint ou dépasse 3 jours par semaine. La troisième dimension est cognitive : le télétravail est parfois corrélé à un stress cognitif plus élevé, surtout en cas de faible soutien social. Le domicile est par ailleurs habituellement considéré comme un lieu de régénération permettant de mieux se concentrer. La quatrième dimension est professionnelle : le télétravail permet plus d'autonomie dans le travail, mais comporte un risque d'isolement qui peut être perçu comme une menace à l'avancement professionnel, par exemple lorsque les employés sont exclus des activités de développement. On l'a par ailleurs déjà évoqué : il existe un risque de brouillage des frontières entre travail et vie personnelle. Enfin, sur la dimension psychosomatique, peu de données mettent en évidence des douleurs spécifiquement liées au télétravail. Une étude mentionne cependant des douleurs aux bras, aux jambes, au dos et au cou. Cela va toutefois dépendre du nombre d'heures, des équipements utilisés et de l'organisation ergonomique du poste de travail à domicile. »

**On comprend que le télétravail en temps de Covid-19 n'a pas seulement été rendu plus fréquent. Quels sont les risques associés au télétravail massif et contraint ?**

**Valérie Flohimont** : « Constatons tout d'abord l'intensification de risques déjà évoqués : un accroissement des risques ergonomiques — à travailler tous les jours sur la table du salon ou, occasionnellement, comme certains doivent le faire, dans leur chambre —, un allongement de la durée du travail — que ce soit en raison de tâches supplémentaires ou parce que la distance incite à en faire davantage —, un chevauchement accru entre le travail et la vie à la maison — a fortiori quand on a des enfants qui ne vont plus à l'école et pour qui il faut jouer au professeur. On connaissait la double journée des parents sauf qu'ici, elle se jouait en même temps ! On observe par ailleurs l'apparition de risques nouveaux. Les premières enquêtes menées sur la vie en confinement révèlent que la nature du stress évolue, avec une anxiété accrue, des troubles du sommeil... et avec des pics constatés chez les télétravailleurs. On sait par ailleurs que le soutien social qu'on peut trouver au travail est un bon moyen de prévention et d'aide pour faire face à des difficultés d'ordre psychosocial. Or, ici, le soutien social est compliqué par la distance : un e-café ou un e-apéro ne remplace pas la pause à la machine à café ou la sortie avec des collègues permettant de discuter et de recevoir/donner de l'empathie. Les enquêtes montrent que ceux qui souffrent le plus de ce manque de soutien social, ce sont les hommes... en proportion moindre à faire du télétravail habituellement. Enfin, un dernier facteur de risques tient au management à distance qui, à temps plein, n'est évident ni pour les managers, ni pour les collaborateurs. Et la difficulté est exacerbée pour certains styles de management qui ne sont pas du tout favorables au télétravail. »

**Que mettre en place pour limiter les risques en période de télétravail massif ou, du moins, qui demeure important dès lors que le retour complet au bureau n'est pas encore une réalité pour tous ?**

**Valérie Flohimont** : « Je dirais que tout ce qui a été mis en place avant la crise est déjà ça de pris : c'est mieux que rien ! Mais les mesures préconisées en 'temps normal' sont à compléter d'autres mesures adaptées à la situation. Plus que jamais, il est essentiel d'adopter une approche de communication centrée sur l'ergonomie cognitive. C'est-à-dire donner l'information au bon moment et de manière adéquate, et ne pas partir du principe que toute information doit être donnée le plus



vite possible au risque de semer la confusion. Il faut aussi déployer un management de proximité investissant dans le contact direct entre manager et collaborateurs, et même entre collaborateurs, pour permettre de s'informer et adapter l'organisation du travail en fonction de la situation. On gagne à impliquer le conseiller en prévention aspects psychosociaux et à mettre en place des cellules de soutien ou des personnes relais dans l'entreprise pour assurer des lieux d'accueil pour le travailleur. Dès lors que la situation se prolonge ou que le travail à distance est appelé à prendre plus d'ampleur, il s'agira d'investir au plan matériel, en termes de support et dans la formation, en particulier sur le management à distance. »

**Une autre interprétation scientifique de Global-Watch s'est intéressée aux défis du télétravail. Certains de ses enseignements peuvent-ils être extrapolés pour aider les employeurs dans la situation que nous vivons ?**

**Marie-Claude Pelletier** : « Absolument. Elle montre notamment que, s'il est en général positif pour le bien-être des employés, le télétravail n'est pas nécessairement bon pour tout le monde, pas autant pour tout le monde, et pas toujours de la même façon pour tout le monde. Les chercheurs ont essayé d'identifier les facteurs qui ont une influence sur notre capacité à faire du télétravail et deux facteurs discriminants ressortent : le degré d'autonomie que nous avons dans nos façons de fonctionner et notre stabilité émotionnelle. L'analyse a porté sur 3 types de tension : l'épuisement, le désengagement et l'insatisfaction par rapport au travail. La recherche a démontré que plus l'autonomie et plus la stabilité émotionnelle sont grandes, moins le télétravail aura d'impact négatif sur le bien-être : la personne a tout ce qu'il faut pour composer avec la situation. Par contre, si l'une ou l'autre sont moins présentes, un déséquilibre se marque et le télétravail conduit alors à une augmentation des tensions et à une diminution du bien-être. La situation est encore plus critique chez les personnes ayant une faible capacité d'autonomie et une faible stabilité émotionnelle : le télétravail est alors rendu difficile, même pour un nombre limité d'heures. On le voit : chacun est différent par rapport au télétravail, en fonction de sa personnalité. »

**Quelles pistes d'action peuvent être suggérées aux DRH sur cette base ?**

**Marie-Claude Pelletier** : « Les chercheurs suggèrent de tenir compte de la personnalité des salariés et d'encadrer chaque collaborateur de manière personnalisée en fonction de son type de profil, de ses besoins, de ses motivations, de ses perceptions et de son savoir-faire. Il importe également d'adapter à chacun le niveau d'encadrement et le style managérial en se montrant flexible pour tenir compte des contraintes personnelles. Enfin, on assurera un suivi continu de la façon dont le télétravail est vécu et des ajustements si nécessaires, car il faut savoir que la stabilité émotionnelle peut varier, encore plus en temps de Covid. »

**Différentes enquêtes ont été lancées sur le télétravail en temps de confinement en Belgique. Que nous apprennent-elles ?**

**Valérie Flohimont** : « Ces enquêtes donnent des indications très comparables. On voit ainsi que la situation familiale influence fortement le ressenti des télétravailleurs : les personnes seules avec enfants ressentent le plus de difficultés et d'anxiété, suivies par les personnes en couple avec enfants et les personnes seules, ce qui confirme la valeur ajoutée d'un management personnalisé. La crise a eu des répercussions négatives sur le travail quotidien. Surtout durant les premières semaines, les gens ont eu du mal à se concentrer sur leurs tâches. Globalement, ils expriment beaucoup moins de plaisir à faire leur travail, ce qui va avoir une influence sur la performance et sur les résultats du travail. Enfin, l'impression ressort d'être constamment sous pression, paradoxalement, alors qu'on passe moins de temps dans le trafic et que les horaires de travail sont moins contraignants. L'inquiétude sur le quotidien et sur l'avenir génère par ailleurs un déficit de sommeil ayant, là encore, une incidence sur le travail et sur la façon de gérer les relations aux autres. »

### **On a évoqué le rôle des managers de proximité, mais qui s'occupent d'eux ?**

**Marie-Claude Pelletier** : « La question est d'autant plus intéressante que nous avons diffusé une interprétation scientifique invitant à s'intéresser à la santé psychologique des managers. Les managers sont pris aujourd'hui en sandwich entre des impératifs de relance économique — faire du chiffre d'affaires — et la nécessité de prendre en compte les instabilités au niveau des équipes de travail. Ils sont en perte de repères complète par rapport aux pratiques de management habituelles. C'est un appel qu'on peut lancer aux directions que, plutôt qu'une performance à maximiser comme on a l'habitude de le faire, il y a une performance à optimiser en s'intéressant à la capacité humaine de performer dans un tel contexte. Dans bien des cas, et c'est vrai aussi dans les équipes RH, on s'est mis en mode sprint pour composer au mieux avec la situation, alors qu'il va falloir maintenant se mettre en mode marathon. La vague est là, et elle va nous secouer encore durablement. Il importe de développer le pied marin au travers d'une résilience à la fois individuelle et organisationnelle. »

**Christophe Lo Giudice**

## **Dossier 2 — « Le télétravail devra rester une possibilité, pas devenir une obligation » HR Square 35**

*La crise sanitaire et la manière dont le travail a été réorganisé durant le confinement a profondément changé la perception du télétravail, analyse Sophie Henrion, porte-parole de Prottime, le spécialiste de la gestion des temps. Elle nous livre sa vision du travail à distance de demain, ainsi qu'une série de fils rouges pour sa mise en œuvre.*

### **En quoi le temps est-il un élément central pour (re)penser le télétravail ?**

**Sophie Henrion** : « Le télétravail pose la question du temps à plusieurs égards. Le collaborateur est-il soumis aux mêmes horaires à la maison qu'au bureau ? Ne risque-t-il pas de vouloir travailler plus pour mériter la confiance ou d'en faire moins parce qu'il est 'loin des yeux' ? Etc. Beaucoup de ces questions ne sont pas nouvelles, mais étaient un peu taboues. Avec la crise sanitaire, elles sont venues sur le devant de la scène de façon plus transparente, et aussi plus naturelle. Le confinement a par ailleurs généré de nouveaux enjeux, comme celui de la conciliation des temps familiaux pour ceux qui ont de jeunes enfants à la maison ou encore les inquiétudes relatives à la possibilité de reporter des congés dont on ne pouvait pas vraiment profiter. »

### **Ce télétravail plus « massif » propre à la crise sanitaire va-t-il rester une exception liée à une situation inédite ou va-t-il avoir un impact sur la façon dont on travaillera demain ?**

**Sophie Henrion** : « Le plus gros impact, et qui laissera des traces indélébiles, porte sur les perceptions du télétravail. Prenons d'abord la perception des employeurs. Certaines sociétés ne connaissaient pas le télétravail et/ou ne voulaient pas en entendre parler. Elles se sont retrouvées catapultées dans un monde nouveau pour elles, avec la brusque prise de conscience non seulement d'une série d'enjeux mais aussi que ce mode de fonctionnement pouvait avoir un intérêt pour le bien-être des travailleurs. Leur vision du télétravail et du travail tout court a changé : elles ont pu voir que ce qui compte, ce n'est pas la présence au bureau, ni le temps que travaille la personne, mais le résultat final. Il ne pourra plus y avoir de 'non' catégorique au télétravail, au risque de nuire à la confiance et l'engagement des collaborateurs mais aussi à l'attractivité sur le marché de l'emploi. Du côté des collaborateurs, ceux qui ne connaissaient pas le télétravail y ont goûté, ont appris à connaître les avantages et limites du système et ont surtout appris à se connaître eux-mêmes. Enfin, dans le grand public, on associait souvent le fait de pouvoir travailler à la maison à des 'quasi vacances' ou l'occasion de faire son nettoyage de printemps. Aujourd'hui, avec les témoignages rendus publics, les gens sont plutôt compatissants et reconnaissent même le mérite des télétravailleurs et parents. »

### **Quelle vision avez-vous du futur du télétravail ?**

**Sophie Henrion** : « Notre position est assez différente de ce que l'on peut entendre en ce moment avec souvent deux camps qui s'opposent : les 'pour' et les 'contre', avec un basculement vers le 'tout télétravail' chez certains. Nous sommes plus nuancés. Nous sommes pour la possibilité de télétravailler, mais non une obligation. Le télétravail est bien plus qu'une solution à la crise sanitaire. Nous l'envisagions déjà avant elle comme une solution plus globale pour améliorer la mobilité, favoriser le bien-être des travailleurs et par la même occasion, leur engagement et donc leur productivité ou encore l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi. Mais il doit s'inscrire dans une vision. »

### **Quels seraient vos conseils ?**

**Sophie Henrion** : « Avant tout clarifier cette vision de l'entreprise sur le télétravail, et l'expliquer : que chacun sente pourquoi l'entreprise y est favorable avec des bienfaits pour toutes les parties. Il faut ensuite mettre à disposition le matériel nécessaire, mais aussi pouvoir instaurer un climat

favorable fait de confiance et de responsabilités. Chacun doit pouvoir juger de sa capacité à télétravailler et ne pas avoir un sentiment de culpabilité lorsqu'il fait une pause de 15 à 17 heures pour s'occuper de ses enfants pour ouvrir à nouveau son ordinateur le soir quand ils sont au lit. Il importe de se focaliser sur le résultat plutôt que sur le nombre d'heures travaillées, et accepter que la productivité est différente en télétravail. Pour cela, le travail en mode projets est idéal : se fixer des deadlines et objectifs. Mais, par ailleurs, il est certain qu'il ne remplacera jamais la source de créativité et d'engagement que sont les collègues et les contacts qu'on peut avoir avec eux. Un mix, avec les proportions à déterminer par chacun, est idéal. Il faut enfin impliquer le management dans le suivi du télétravail, l'aider à se positionner dans une optique de coaching et l'accompagner. Le management à distance demande d'autant plus de présence et de suivi, aussi contradictoire que cela puisse paraître. »

**Christophe Lo Giudice**