

FICHE DE DISCUSSION

TÉLÉTRAVAILLER DE MANIÈRE DURABLE

1

Pourquoi télétravailler ?

Pourquoi devriez-vous permettre à vos collaborateurs de télétravailler ? Qu'est-ce qui est positif/négatif pour votre entreprise ? Pour vos collaborateurs ? Pourquoi veulent-ils faire du télétravail ?



2

Comment organiser le télétravail ?

Le télétravail n'est pas toujours adéquat à mettre en place. Comment concevoir une politique de télétravail adaptée à votre entreprise, à vos collaborateurs et à la nature du travail ? Et quid si tout le monde ne peut pas télétravailler ? Comment conclure des accords clairs et sans ambiguïté ?

3

Un télétravail sain et efficace

Concluez de bons accords sur l'accessibilité et la (dé)connectivité. Comment faites-vous pour que les collaborateurs restent connectés entre eux et avec l'entreprise ? Comment assurer l'encadrement à distance ? Comment travailler sainement et de manière productive à domicile ?



4

Qu'est-ce qui est permis, qu'est-ce qui est obligatoire ?

Organisez-vous le télétravail de manière structurelle ou optez-vous pour le télétravail occasionnel ? Convenez de bons accords et définissez les bases d'une politique de télétravail. Payez-vous une indemnité ou non ? Concluez des accords clairs à ce sujet.

5

Le télétravail reste du travail !

Vos collaborateurs veulent eux aussi télétravailler de manière saine et productive. Discutez de la (dé)connexion, de l'ergonomie à la maison, de la sécurité et du maintien de la connexion. Prenez le pouls et ajustez si nécessaire.



6

Organisation et communication

D'un point de vue organisationnel, l'organisation du travail présente deux défis majeurs : la coordination et la communication. Les deux deviennent plus complexes lorsque les collaborateurs travaillent dans des lieux différents.

7

Manager à distance

Travailler à distance, ce n'est pas « Tirez votre plan ». Comment vos managers fournissent-ils un encadrement suffisant ? Prêtent-ils une oreille attentive à leurs collaborateurs ? Comment pouvez-vous les soutenir dans leur rôle ?



À PROPOS DE CETTE FICHE DE DISCUSSION

Le télétravail était déjà une pratique courante dans de nombreuses entreprises et organisations avant le Covid. Depuis, le télétravail s'est encore plus répandu. Les entreprises et les organisations se demandent maintenant si elles vont continuer à le mettre en oeuvre à l'avenir. Mais quelle est la meilleure façon de procéder ? Commençons par une bonne conversation !

Avec cette fiche de discussion, nous souhaitons soutenir le débat sur le télétravail faisable et productif dans les entreprises et les organisations. Le télétravail comporte de nombreux aspects qui nécessitent une attention particulière. Comment organisez-vous le télétravail ? Qui peut et qui ne peut pas télétravailler ? Comment faites-vous pour que les collaborateurs restent une équipe soudée ? Comment managez-vous à distance ? Comment concluez-vous des accords sur la productivité et les délais ? Comment assurer un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée et veiller à des espaces de télétravail sains ? À quoi ressemblera le bureau ?

Pour qui ?

La fiche de discussion sur le télétravail s'adresse à toutes les personnes concernées par le télétravail. Directeurs, RH, managers, télétravailleurs, futurs télétravailleurs, représentants du personnel, conseillers (sectoriels)...

Le collaborateur/télétravailleur occupe certes une place centrale, mais tout le monde a un rôle à jouer pour organiser le télétravail d'une manière faisable et productive.

Cette fiche de discussion permet de mettre en lumière tous les aspects du télétravail et d'apprendre les uns des autres. Le fait de se parler régulièrement permet de clarifier les choses et de prévenir les problèmes éventuels.

Conseils d'utilisation

La taille du groupe

Avec la fiche de discussion, vous pouvez avoir une conversation avec deux personnes. Mais vous pouvez aussi le faire en petits groupes. Idéalement, nous préférons les groupes de deux à six personnes (scindez les grands groupes).

Une approche rapide

Discuter de sept points, c'est beaucoup. Vous pouvez choisir de vous réunir plusieurs fois. Vous pouvez aussi décider à l'avance des sujets que vous jugez importants. Vous pouvez ensuite choisir les trois plus importantes, par exemple, et en discuter.

Un dialogue de qualité

Écoutez-vous attentivement et respectueusement (vous n'êtes pas les mêmes, mais vous êtes égaux), soyez ouverts, discutez des attentes mutuelles et cherchez toujours des intérêts communs.

Une bonne conclusion

Couchez les accords sur papier (voir les conseils sur la politique de télétravail). Mettez votre politique de télétravail à l'ordre du jour du dialogue social. De cette façon, vous développez un large soutien pour votre politique de télétravail.

GUIDE D'UTILISATION

TÉLÉTRAVAILER DE MANIÈRE DURABLE

Le télétravail ne consiste pas seulement à donner aux collaborateurs un ordinateur portable et à les laisser travailler à domicile. L'introduction du télétravail est complexe et exige que vous preniez des décisions sur de nombreux points. La fiche de discussion peut vous y aider.

1

Dans ce guide, nous décrivons brièvement l'objet de chaque thème et les questions à poser. Et quelles questions vous pouvez poser lors d'un entretien. Vous trouverez de plus amples informations, du matériel de recherche, des outils et de bons exemples. Rendez-vous sur www.mieuxteletravailler.be

Pourquoi télétravailler ?

De quoi s'agit-il ?

Pourquoi une entreprise choisit-elle le télétravail ? Et pourquoi les collaborateurs veulent-ils faire du télétravail ?

L'énumération des motivations, des questions et des réserves de toutes les parties aide à poser des choix réfléchis. Elle indique aussi clairement où trouver l'équilibre qui est bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour les collaborateurs.

Ce qui importe, c'est qu'il y ait une confiance mutuelle.



Questions que vous pouvez poser

- Les collaborateurs ont-ils travaillé depuis leur domicile pendant les confinements ? Quelles expériences positives en retirez-vous ? Que feriez-vous différemment aujourd'hui ?
 - Savez-vous ce que vos travailleurs attendent en matière de télétravail ? Si oui, l'image que vous en avez est-elle complète ? Si non, comment aborderiez-vous l'entretien ?
 - Quelles sont vos principales motivations pour mettre en place une politique de télétravail ?
- Le télétravail est-il la seule réponse ou pouvez-vous également prendre d'autres décisions (plus de flexibilité, par exemple) ?** Quels sont, selon vous, les avantages pour l'entreprise et les collaborateurs ? Quels risques prenez-vous en compte ?

2

Comment organiser le télétravail ?

De quoi s'agit-il ?

Ce à quoi ressemble exactement une politique de télétravail diffère d'une entreprise à l'autre. Cela dépend du type d'entreprise, de son organisation interne, de la nature du travail et de la culture d'entreprise. Il est important de conclure des accords clairs et sans ambiguïté.

Commencez par la question suivante : que font les collaborateurs à la maison et que faisons-nous au bureau ?



Questions que vous pouvez poser

- Avez-vous déjà élaboré une politique de télétravail ? Si oui, quelles sont ses principales lignes de force ? Si ce n'est pas le cas, que pensez-vous qu'elle devrait absolument inclure ?
- Combien de jours les collaborateurs peuvent-ils télétravailler ? Pourquoi choisissez-vous ce nombre ? Répond-il aux attentes des collaborateurs ?
- Pour quels postes le télétravail est-il possible, qui décide si le télétravail est possible et quand les collaborateurs doivent-ils être présents ? Les équipes peuvent-elles se mettre d'accord sur le jour où tout le monde est au bureau ?
- Quelles dispositions prenez-vous pour les réunions ? Ont-elles la priorité sur le télétravail ? Pouvez-vous organiser des réunions hybrides ?
- Quels sont les accords conclus en matière d'horaires de travail ? Sur le fait d'être joignable par téléphone ?
- **Qu'en est-il des collaborateurs qui ne peuvent pas télétravailler ? Pouvez-vous leur offrir plus de flexibilité et d'autonomie ?**
- À quoi ressemble le bureau ? Y a-t-il des changements prévus au sein des bureaux ?
- Comment se déroule l'accueil des nouveaux collaborateurs ? Comment assurez-vous, en combinaison avec le télétravail, un bon processus d'intégration ?

3

Un télétravail sain et efficace

De quoi s'agit-il ?

Pendant les confinements, nous avons fait l'expérience obligatoire du télétravail. Mais ce n'était que temporaire. Afin d'organiser un télétravail durable, il est bon d'examiner un certain nombre de questions relatives à la santé des télétravailleurs. Mais aussi un certain nombre de risques qui peuvent faire obstacle à une pratique efficace du télétravail



Questions que vous pouvez poser

- Quelles dispositions prenez-vous pour être accessible en dehors des heures de travail ? Répondre aux e-mails, être joignable par smartphone (messages, whatsapp, messenger, etc.) ?
- Comment faites-vous pour que le lien entre collègues, le lien avec l'entreprise, soit maintenu ?
- **La confiance mutuelle est la base d'un télétravail efficace. Comment aidez-vous vos responsables à diriger à distance ? Gérer par les résultats ? Se soucier du bien-être de son équipe ?**
- Comment faire en sorte que les collaborateurs puissent télétravailler de manière saine et ergonomique ?
- Comment les collaborateurs peuvent-ils eux-mêmes assurer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

4

Qu'est-ce qui est permis, qu'est-ce qui est obligatoire ?

De quoi s'agit-il ?

Un certain nombre de réglementations légales ont été élaborées pour le télétravail. Selon que vous optez pour le télétravail structurel ou occasionnel, certaines législations s'appliquent. Cela a un impact sur les accords que vous devez mettre sur papier et sur la possibilité ou non de prévoir une indemnisation.



Questions que vous pouvez poser

- Optez-vous pour le télétravail structurel ou occasionnel ? Pourquoi ?
- Vous ne pouvez pas rendre le télétravail obligatoire. Comment gérez-vous les différentes questions des collaborateurs ?
- Quel matériel de travail mettez-vous à la disposition des télétravailleurs ? Quels accords passez-vous en matière d'utilisation, de (cyber)sécurité ?
- Prévoyez-vous une indemnisation pour le télétravail ? Laquelle ? Comment conclure des accords clairs à ce sujet ?
- Comment les collaborateurs demandent-ils le télétravail ? Qui donne la permission ?

5

Le télétravail reste du travail !

De quoi s'agit-il ?

Le télétravail est différent du travail au bureau.

Pendant les confinements, les collaborateurs ont appris (via le principe « essai-erreur ») comment effectuer leur travail à domicile, comment le planifier, comment rester en contact avec leurs collègues et comment ils peuvent encore travailler ensemble à domicile. Vous pouvez intégrer toutes ces expériences pour réfléchir à la manière dont vous souhaitez donner forme au télétravail

Les collaborateurs peuvent également prendre des mesures pour rendre le travail à domicile sain et productif. N'oubliez pas que chaque situation est un peu différente. Et il est normal que le travail à domicile ne se déroule pas sans heurts tous les jours (tout comme d'ailleurs le travail au bureau).



6

Questions que vous pouvez poser

- Comment parlez-vous à vos collaborateurs des sujets suivants ?
- Comment les travailleurs peuvent-ils eux-mêmes surveiller la limite entre travail et vie privée ?
- Comment les collaborateurs parlent-ils à leur responsable des résultats à atteindre, des délais, de la quantité de travail ?
- Comment peuvent-ils travailler à domicile en toute sécurité ? Quelles sont les dispositions prises concernant les mots de passe, la connexion, la confidentialité, etc. ?
- Comment restent-ils en contact les uns avec les autres ? Qu'est-ce que vous managez depuis l'entreprise ? Que stimulez-vous et où laissez-vous l'initiative aux collaborateurs ou aux responsables ?
- Fournissez-vous des formations à vos télétravailleurs ? Quel est le besoin ? Comment organisez-vous cela ? Utilisez ce que votre fonds sectoriel a à vous offrir.

Organisation et communication

De quoi s'agit-il ?

Faites participer vos collaborateurs à l'organisation et à la planification du travail (pas seulement les responsables). Pour réussir le télétravail, il faut accorder une autonomie (de planification) suffisante.

L'autonomie ne signifie pas qu'il ne peut plus y avoir ou qu'il n'y a plus besoin de contrôle. Le télétravail va de pair avec un contrôle sur les résultats plutôt que sur les efforts. Le télétravail a tout à gagner si on lui offre de la flexibilité et de la confiance.

L'autonomie, le pouvoir de décision, la responsabilité et la clarté du rôle sont des conditions fondamentales pour un télétravail orienté résultats. Ce cadre doit être clair tant pour les collaborateurs que pour les managers.



Questions que vous pouvez poser

- Quels accords concluez-vous en matière d'autonomie, de pouvoir de décision, de responsabilité et de clarté des rôles ? Discutez du cadre avec vos responsables et les membres de votre personnel.
- Dans quelle mesure les collaborateurs dépendent-ils les uns des autres pour effectuer leur travail ? Veillez à une délimitation claire des tâches et à des voies de communication faciles afin que les collaborateurs puissent bien collaborer.
- Y a-t-il une permanence dans le bureau (par exemple à la réception) ? Comment assurer une rotation qui convienne à tous ? Comment organiser une discussion constructive avec toutes les personnes concernées ?

7

Manager à distance

De quoi s'agit-il ?

Les responsables de votre entreprise jouent un rôle capital dans le succès du télétravail. Ils ont une fonction exemplaire et peuvent, à partir de là, appuyer les grandes lignes de force de votre politique de télétravail. C'est pourquoi il est important de leur apporter un soutien suffisant dans leur nouveau rôle (supplémentaire).



Questions que vous pouvez poser

- Comment vos responsables assurent-ils un contact suffisant avec leurs collaborateurs, avec leurs collègues ? Quels sont les canaux de communication qui fonctionnent pour vos responsables ? Qu'est-ce qui fonctionne pour eux ? Pour leurs collaborateurs ? Existe-t-il des alternatives suffisantes ?
- Comment apprendre aux responsables à manager via les résultats ? La formation est-elle appropriée ? Donner du feedback fait-il partie du travail de vos responsables ? Comment apprennent-ils à donner du feedback à distance ?
- Vers qui les responsables peuvent-ils se tourner si le télétravail ne se passe pas très bien ? S'ils ont besoin d'un soutien supplémentaire ?

POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL

10 RÈGLES QUI DEVRAIENT FIGURER DANS CHAQUE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL

Rares sont ceux qui disposent d'une politique de télétravail énonçant clairement les règles que doivent respecter les personnes qui travaillent à distance. Il existe souvent des règles non écrites, mais elles sont source de confusion. Voulez-vous faire du télétravail un succès ? Dans ce cas, vos collaborateurs doivent savoir ce que l'on attend d'eux. Avec ces dix règles, les télétravailleurs le savent parfaitement !

1. Télétravailler, est-ce vraiment possible ?

Tous les emplois ne se prêtent pas au travail à domicile. Parfois, vous n'avez besoin d'être au bureau qu'occasionnellement, parfois pas du tout. Déterminez à l'avance si un emploi se prête au télétravail ou non. Ce n'est pas le cas ? Alors, en tant qu'employeur, soyez clair dès le départ, afin que chacun sache ce qui est possible ou non.



2. Horaires concrets

Convenez avec vos collaborateurs de l'heure exacte à laquelle ils doivent être disponibles, afin que chacun puisse se joindre facilement. Si c'est de neuf heures du matin à cinq heures du soir, mettez-le sur papier. Cela permet d'éviter les malentendus.



3. Comment répondre

Vous avez besoin d'un collaborateur de toute urgence, mais vous n'arrivez pas à le joindre ? C'est très ennuyeux ! Surtout si un client attend ou si vous avez un délai à respecter. Convenez qu'un travailleur à domicile devra décrocher au téléphone pendant un certain délai. Cela vous permet également de vérifier si le télétravailleur est effectivement en train de travailler.



4. L'indicateur de productivité

Il est difficile de contrôler une personne qui travaille à distance. Voulez-vous toujours savoir si le collaborateur travaille suffisamment ? Dans ce cas, passez des accords sur les résultats à atteindre : combien de clients contacter, combien de temps travailler sur un projet, combien de problèmes à résoudre dans un certain laps de temps.



5. Ordinateur, téléphone, voiture ?

Les télétravailleurs doivent, bien entendu, disposer de l'équipement adéquat pour pouvoir effectuer leur travail correctement. Un télétravailleur reçoit-il un ordinateur portable de l'entreprise ? Mettez cela sur papier. Doit-il ou elle fournir son propre équipement ou sa propre connexion internet ? Soyez clair sur ce point également.



6. Soutien technique

La technologie n'est pas infaillible. Mais il n'est pas toujours possible de résoudre les problèmes à distance. Donnez donc à vos télétravailleurs un bon manuel en cas de problèmes techniques et assurez-vous que chacun est correctement formé pour travailler avec cette technologie. Rédigez la procédure à suivre en cas de problème.



7. Le juste motif de licenciement

Vous et vos responsables n'appréciez pas toujours de voir peu, voire pas du tout, les collaborateurs. Cela a parfois un impact sur un licenciement. Vous devez donc vous assurer qu'il existe des règles claires en matière de licenciement, afin qu'un télétravailleur ne puisse pas être licencié simplement parce qu'il ne travaille pas au bureau.



8. Un espace de bureau sûr

Convenez de l'endroit où quelqu'un travaille. Est-il à l'aise dans le salon, ou dans une cabane de jardin aménagée en bureau ? Il est important que l'environnement soit sain et surtout sûr. Rien n'est aussi ennuyeux que de perdre un travailleur à cause d'un accident qui aurait pu être évité.



9. Le danger de l'internet

Au bureau, les collaborateurs travaillent sur des réseaux sécurisés, surtout lorsque des informations sensibles sont en jeu. Mais chez eux ou à ailleurs, les télétravailleurs doivent souvent utiliser un réseau différent. Décrivez dans votre politique de télétravail quels sont les accords en la matière, ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas. Comment les collaborateurs peuvent prévenir les problèmes et ce qu'ils doivent faire si les choses tournent mal.



10. Informations confidentielles

La sécurité et les informations secrètes ou sensibles vont de pair. Dans un environnement protégé, bien sûr, vous pouvez sécuriser les informations beaucoup mieux. Il est moins facile de le faire à distance. Ce n'est que lorsqu'il existe des règles claires concernant les informations sensibles que vos collaborateurs savent comment les traiter.

