

GUIDELINES

BIEN VIVRE LE TRAVAIL
HYBRIDE DANS SON
ORGANISATION

2022



COORDINATION :

talent.brussels, Direction Stratégie & Organisation (Salvina Macaluso)

PARTENAIRES CO-PRODUCTEURS :

Actiris, Bruxelles Fiscalité, Bruxelles Propreté, SPRB , talent.brussels & visit.brussels

AUTEUR·E·S ET CONTRIBUTEURS·TRICES

Actiris : Lieslot Laevens, Carole Van Eenoo & Frédéric Beuf

Bruxelles Fiscalité : Jacqueline Fede

Bruxelles Propreté : Sophie Van Ophalfens

SPRB : Isabelle Dujardin, Justine Mazy & Melissa De Schuiteneer

talent.brussels : Muriel Dossin , Salvina Macaluso , Irène Riabicheff & Lauriane Milan

visit.brussels : Marilyn Nerinckx

Préface

Le Plan d'action télétravail 2021, coconstruit avec 18 institutions bruxelloises, est dorénavant accessible au public sur le site internet de talent.brussels. Cette production est représentative de la nouvelle dynamique de collaboration régionale que talent.brussels entend insuffler au niveau des ressources humaines. Ce travail en réseau a pour but d'améliorer la cohérence des politiques RH, de s'inspirer mutuellement des bonnes pratiques en vigueur chez les partenaires, de mutualiser les ressources et in fine de faire de la Région bruxelloise un employeur plus attractif.

Ainsi l'élaboration de lignes directrices «Bien vivre le travail hybride dans son organisation» afin d'implémenter au mieux un mode d'organisation du travail hybride au sein des administrations bruxelloises de façon durable et coordonnée est une action prioritaire. Dans cette lignée, ce guide a été coproduit par 6 institutions régionales.

Ce document souhaite rassembler l'essentiel à connaître pour pérenniser harmonieusement la pratique du travail hybride au niveau des institutions régionales. Il s'agit de fournir un support commun de réflexion et d'outils pratiques aux institutions et à leur personnel afin de faciliter leur organisation et leur bien-être. En ce sens, il offre différents niveaux de lecture. Chaque acteur peut donc s'en saisir de diverses manières.

Il nous semble important de souligner le changement de culture organisationnelle entraîné par le travail hybride : il s'agit non seulement d'une digitalisation (forcée) accélérée de nombreux processus mais d'une nouvelle façon d'envisager les dimensions intellectuelles, pratiques, spatiales de l'organisation du travail et du service au citoyen.

Ces guidelines opérationnelles s'adressent à l'ensemble des institutions publiques régionales mais particulièrement à :

- Tous les facilitateurs pour l'accompagnement au changement
- Toutes les fonctions managériales dont le métier et l'approche peuvent être très fortement transformés par le travail hybride
- Tous les télétravailleurs qui s'intéressent au sujet
- Tous les départements de support

Toutefois, étant donné les bonnes pratiques générales, ce guide peut aussi intéresser d'autres publics.

Ce guide se base sur :

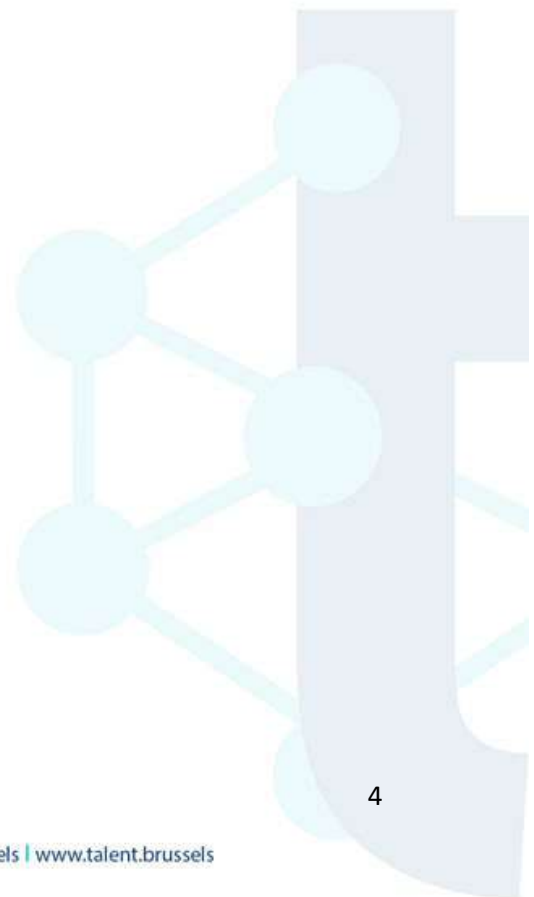
- De la littérature scientifique existante
- Des guides pratiques internes aux institutions¹
- Des discussions avec différents experts et chercheurs dans des domaines divers tels que la GHR, l'organisation, le management humain, l'architecture, le bien-être, etc.
- L'expérience partagée des coproducteurs-trices
- Les outils développés de façon propre par les institutions régionales ou des outils recommandés dans d'autres organismes publics (fédéral)

Chaque partie comporte des bonnes pratiques à promouvoir et des recommandations qui ont fait l'objet de recherches sérieuses et d'expérimentations dont les résultats et évaluations sont déjà connus. Chaque

¹ Code de bonne conduite (Actiris), Le guide du manager (Actiris), Team agreement (SPRB), ...

exemple d'outil développé comprend une personne de contact pour connaître les modalités d'utilisation et avoir un retour d'expérience.

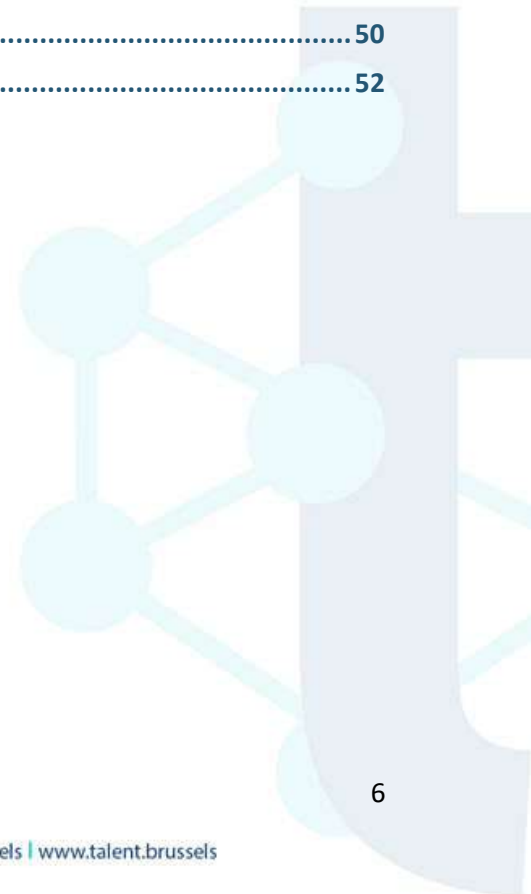
Nous remercions l'ensemble des coproducteurs·trices qui ont contribué à l'élaboration de ce guide pratique ainsi que leurs institutions, qui ont accepté de mettre en commun non seulement leur expertise mais également les outils spécifiques développés dans leurs institutions respectives.



SOMMAIRE

1. CADRE GÉNÉRAL	7
1.1. Qu'est-ce que le travail hybride ?.....	8
Définition.....	8
Législation.....	8
1.2. Les trois piliers du travail hybride.....	9
Culture et leadership.....	9
Organisation.....	9
Système et lieu de travail.....	10
1.3. Les avantages du travail hybride.....	11
Pour les collaborateurs·trices.....	11
Pour l'organisation/la Région.....	11
1.4. Quels sont les défis/points d'attention ?.....	12
2. COMMENT METTRE EN PLACE LE MODE DE TRAVAIL HYBRIDE ?	15
2.1. Créer le cadre.....	15
Pourquoi ?.....	15
Pour qui ?.....	15
Comment ?.....	15
2.2. Accords sur le télétravail et le travail en présentiel.....	16
Code de conduite.....	16
Team agreement/Charte d'équipe.....	16
Concertation.....	17
2.3. Aménagement du lieu de travail.....	19
Cadre légal.....	19
Acteurs et publics-cibles.....	20
Lieux de travail.....	21
Points d'attention.....	25
Innovations et bonnes pratiques.....	25
2.4. Aspects pratiques de la communication.....	30
Cadre légal.....	30
Acteurs et public-cibles.....	30
Points d'attention.....	30

Innovations et bonnes pratiques.....	31
Recommandations.....	32
2.5. Accords pour des réunions efficaces.....	33
Recommandations.....	36
2.6. Organisation de formations.....	37
Quel type de formation à quel moment ?.....	37
Recommandations par forme d'apprentissage.....	37
2.7. Rôles du manager.....	40
Enjeux.....	40
Management à distance et adaptation du style de leadership.....	40
Management par objectifs.....	41
Feedback et culture d'apprentissage.....	41
Vivre ensemble et bienveillance.....	43
Recommandations.....	44
2.8. La déconnexion et le bien-être.....	45
Cadre légal.....	45
.....	46
Acteurs et public-cibles.....	47
Points d'attention.....	47
Innovations et bonnes pratiques : baliser la déconnexion partielle et totale.....	47
Recommandations.....	48
3. CONCLUSION.....	50
4. RÉFÉRENCES ET OUTILS.....	52



1. Cadre général

Le télétravail – qui a vu le jour dans les années 1970 et est devenu populaire en Europe dans les années 1980 – est un travail effectué à distance de l'employeur à l'aide des technologies de l'information et de la communication (définition TNO)². Bien que le pourcentage de télétravail ait augmenté régulièrement chaque année en Belgique, le nombre moyen de jours télétravaillés est resté assez faible par rapport à nos voisins d'Europe du Nord, où le télétravail était déjà bien entré dans les mœurs.³

La crise du coronavirus a provoqué un revirement à cet égard. L'obligation soudaine et massive du travail à domicile a obligé toutes les organisations à travailler à distance autant que possible. Cela a fait émerger de véritables défis. Il a fallu tout d'abord numériser plus rapidement les processus, mais aussi reconsidérer la manière de travailler ensemble, d'être en contact les uns avec les autres et avec l'organisation tout en assurant le meilleur service au citoyen.

Il est clair qu'un retour au bureau comme avant n'est plus à l'ordre du jour. Pour de nombreuses organisations, le télétravail est là pour rester. A l'heure où tout le monde retourne petit à petit sur son lieu de travail, les organisations sont confrontées à un nouveau défi, à savoir le travail hybride. En tant qu'organisation, comment veillez-vous à un bon équilibre entre le travail en dehors des bureaux de l'employeur, le travail individuel d'une part, et le maintien du lien avec l'organisation et l'équipe d'autre part ? À quelles fins faisons-nous revenir les collaborateurs-trices au bureau ? Comment organiser des réunions lorsque certains collaborateurs-trices sont sur place et que d'autres travaillent à distance, et comment garder ou améliorer la qualité de service aux bénéficiaires dans ces conditions ?

Ce document a pour but de fournir un cadre aux administrations bruxelloises, de les orienter et de leur offrir des conseils et des suggestions sur le travail hybride afin d'intégrer cette nouvelle forme d'organisation de manière cohérente dans les différentes administrations.

Les mentions principales au cadre légal concernent les SPR et OIP soumis à un statut similaire. Chaque organisation adaptera en fonction de son cadre légal spécifique et du statut de ses collaborateurs-trices.

² K.G. DE VRIES, *Toespraak door minister mr K.G. de Vries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bij de uitreiking van de Telewerk Prijs '98 op 4 november 1998 in Utrecht*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (4 november 1998). Consulté le 27 octobre 2021 via <https://nl.wikipedia.org/wiki/Telewerk>.

³ A. DELVETERE & C. GUERRY, *Pourquoi et comment encourager le télétravail en Belgique? Analyse de la littérature, interviews exploratoires et recommandations au regard de la sécurité routière et de la mobilité*, Bruxelles, Vias Institute, 2017. Consulté le 27 octobre 2021, via <https://www.vias.be/publications/Waarom%20en%20hoe%20telewerk%20aanmoedigen%20in%20Belgi%C3%AB/Pourquoi%20et%20comment%20encourager%20le%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20en%20Belgique.pdf>.

1.1. Qu'est-ce que le travail hybride ?

Définition

Grâce aux ressources technologiques croissantes, la flexibilité du temps et du lieu de travail, c'est-à-dire la possibilité de travailler en différents lieux et à différents moments, devient de plus en plus courante. Le travail hybride représente une nouvelle façon d'envisager la flexibilité du temps et du lieu de travail, où les choix dans le temps et l'espace sont plus importants que dans notre ancienne normalité. Le travail hybride peut être défini comme le fait de travailler (ensemble) à partir de différents lieux de travail et de rester connecté à l'organisation, aux collègues et aux clients grâce à un mélange d'outils numériques et de réunions physiques. Par différents lieux de travail, nous entendons, outre le domicile et le lieu de travail au bureau, les bureaux satellites, les espaces de coworking ou tout autre lieu qui n'est pas le lieu de travail principal du/de la collaborateur·trice.

Dans le travail hybride, le choix du lieu de travail est déterminé par le type de travail, l'objectif de l'activité, le degré d'interaction souhaité, l'efficacité de la communication et les préférences personnelles des collaborateurs·trices et des bénéficiaires. Il est important de trouver le bon équilibre entre le travail à domicile, au bureau ou sur site, en tenant compte à la fois des intérêts de l'employeur (qualité et continuité de l'organisation/du service) et de ceux du/de la collaborateur·trice (bien-être et bonheur au travail). Pour trouver ce juste équilibre, il est essentiel d'avoir de bons accords entre le/la collaborateur·trice, son supérieur et l'organisation sur le moment et le lieu où le travail est effectué, et ce en fonction des tâches à accomplir et des résultats à atteindre.

Législation

La flexibilité du temps et du lieu de travail découle directement de la loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable. L'intention de cette loi était d'améliorer les conditions de travail par une meilleure gestion par le travailleur de son temps de travail et d'accroître son autonomie dans son organisation.⁴ Elle est complétée par les réglementations propres à la fonction publique bruxelloise.

Au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale, le travail hybride est actuellement réglementé par l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au télétravail du 26/01/2017.⁵

Le ministre fédéral de l'Emploi et de l'Économie a demandé aux partenaires sociaux du Conseil National du Travail d'évaluer le cadre existant du télétravail et de l'actualiser si nécessaire. À cet égard, la déclaration du Groupe des 10 sur le COVID et la Relance, incluant les nouveaux développements dans le monde du travail, est également importante.⁶

En parallèle, dans ses décisions du 16 juillet 2020, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a chargé talent.brussels de proposer un plan d'action pour l'organisation du télétravail après la crise du

⁴ Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, *Travail faisable et maniable*, Bruxelles, (s.d.). Consulté le 27 octobre 2021 via <https://emploi.belgique.be/fr/themes/travail-faisable-et-maniable>.

⁵ Arrêté Du Gouvernement de la Région de Bruxelles-capitale du 26 janvier 2017 modifié le 13/07/2017 et 16/07/2017, https://etaamb.openjustice.be/fr/arrete-du-gouvernement-de-la-region-de-bruxellescapit_n2017020195.

⁶ R. DELARUE, *Het actueel wettelijk kader over telewerk*, 26 août 2021 [Enregistrement intervention au Conseil National du Travail]. www.feb.be. Consulté le 27 octobre 2021 via <https://www.feb.be/domaines-daction/rh-personnel/organisation-du-travail2/conferenceteletravail-het-actueel-wettelijk-kader-over-telewerk-rudi-delarue/#>

coronavirus, en collaboration avec les partenaires régionaux. Ce plan d'action doit répondre à l'objectif 00.4.3. de la note d'orientation 2021, à savoir *Développer des outils et élaborer un accompagnement et une réglementation pour aider les organisations régionales à promouvoir le télétravail et les New Ways of Working (NWO)*. Celui-ci découle des engagements du Gouvernement dans sa déclaration générale de politique générale de juillet 2019 qui concerne la modernisation de la fonction publique régionale, de manière à renforcer l'efficacité des services publics et la qualité de vie au travail, entre autres ⁷.

1.2. Les trois piliers du travail hybride

Sur la base de ce qui précède, le travail hybride est clairement un changement dans la façon dont nous travaillons (ensemble). Bien que la flexibilité du temps et du lieu de travail se soit déjà imposée, la crise du coronavirus a donné un coup de pouce supplémentaire, car de nombreuses organisations ont dû s'habituer au travail entièrement à distance, à la gestion d'équipes travaillant de manière hybride et à la digitalisation totale ou partielle des services aux citoyens.

Maintenant que le retour sur le lieu de travail a commencé, la question se pose de savoir comment ancrer durablement ce changement dans l'organisation. Les organisations qui développent des politiques nouvelles/adaptées solides peuvent saisir une opportunité importante pour un avenir hybride fort qui peut stimuler la satisfaction au travail, la collaboration et la productivité tout en garantissant le bien-être au travail (BET).

Sur la base d'une enquête menée sur LinkedIn, BakkerElkhuizen a identifié 3 piliers pour une politique de travail hybride bien conçue.⁸

Ces 3 piliers sont :

Culture et leadership

L'une des questions que nous devons nous poser, selon BakkerElkhuizen⁹ est de savoir à quoi ressemblera notre future culture d'entreprise et comment la créer. Comment pouvons-nous façonner nos valeurs et notre culture, même à distance ? Et comment pouvons-nous les ancrer à travers nos pratiques, nos rituels et nos interactions ? Le travail hybride exige une attention particulière portée à la création de liens, à la coopération efficace et à la convivialité. Le rôle des dirigeants est essentiel à cet égard : il s'agit de prendre contact avec les gens chez eux, de les faire participer à l'équipe et à l'organisation et d'entretenir des relations mutuelles, tout en respectant les besoins et l'autonomie du/de la collaborateur-trice. Et ceci en garantissant le meilleur service possible au citoyen.

Organisation

Dans le travail hybride, l'organisation et la planification des activités est essentielle : quelle tâche sera effectuée où, quand et comment ? Comment organiser les services au citoyen d'une manière efficace et qualitative ? Les préférences des collaborateurs-trices, les besoins des équipes et la répartition générale du

⁷ Plan d'action régional pour l'organisation du télétravail dans la fonction publique, Bruxelles, talent.brussels, 2021.

⁸ BAKKERELKHUIZEN, *De 3 pijlers van Hybride Werken*, (z.d.) www.bakkerelkhuizen.nl. Consulté le 27 octobre 2021 via <https://www.bakkerelkhuizen.nl/kenniscentrum/de-3-pijlers-van-hybride-werken/>.

⁹ *Idem* (note 8).

personnel tout au long de la semaine devront également être « mis en adéquation » afin d'utiliser au mieux le lieu de travail de l'employeur et de permettre de garantir à tout moment un meilleur service aux bénéficiaires. La communication et la transparence sont élémentaires à cet égard, afin que les collaborateurs-trices soient au courant des pratiques de travail de leurs collègues et que les bénéficiaires connaissent les nouvelles pratiques en termes de fourniture de service. Plus il est clair pour chacun de savoir où quelqu'un travaille et comment le joindre, moins il y aura de malentendus. En outre, cela favorise la planification de moments de coopération optimaux pour les parties concernées. Il peut également être utile de réexaminer, voire de repenser, certains processus à la lumière de cette évolution. Tout cela doit profiter à l'efficacité et la productivité pour l'interne comme pour l'externe.

Systeme et lieu de travail

Dans le travail hybride, le choix du lieu de travail est déterminé par le type de travail, l'objectif de l'activité, le degré d'interaction souhaité, l'efficacité de la communication et les préférences personnelles des collaborateurs et des citoyens. L'environnement de travail évolue de plus en plus vers des lieux de travail basés sur l'activité, où l'accent est mis sur la rencontre et la collaboration. Si l'idée est souvent de rationaliser les espaces de travail, cela ne doit pas se faire au détriment du bien-être au travail ou d'un impact négatif sur le niveau de service rendu. Il est également important que les collaborateurs disposent d'une variété suffisante de postes de travail, en fonction du type de travail qu'ils effectuent. On pense ici à :

- Des lieux de travail ouverts
- Des lieux de travail permettant de se concentrer
- Des espaces de concertation formels
- Des espaces (de concertation) informels tels que les coins café, les espaces de détente...
- Des espaces de collaboration
- Des espaces où téléphoner
- Des salles de réunion virtuelles/hybrides
- Des lieux de rencontre avec le public ou des partenaires externes
- ...

Comme le montrent la recherche et le livre blanc de l'Antwerp Management School *De kantooromgeving als hefboom voor welzijn en productiviteit* (l'environnement de bureau comme levier pour le bien-être et la productivité), il est nécessaire de bien identifier les besoins des collaborateurs qui exercent certaines activités, mais aussi de prêter attention aux besoins personnels et individuels. Un bon dialogue avec les collaborateurs est donc nécessaire ici.¹⁰

Outre le lieu de travail au bureau, il est tout aussi important d'accorder une attention suffisante au lieu de travail à domicile, même si l'employeur n'a pas toujours une vision de la façon dont il est aménagé. En plus de la sensibilisation des collaborateurs, il est possible de réfléchir à la manière dont nous pouvons, en tant qu'organisation, favoriser le bien-être mental et physique des collaborateurs.

¹⁰ S. DESMET & P. DE PRINS, *De kantooromgeving als hefboom voor welzijn en productiviteit*, Antwerp Management School, 2020. Consulté le 27 octobre 2021, via <https://offer.antwerpmanagementschool.be/nl/kantooromgeving-als-hefboom?hsCtaTracking=8fba64ac-1157-4d8c-b185-5cefd75e0201%7Cad1bf9aa-8fef-4743-bab6-cab0e54ffc44>

1.3. Les avantages du travail hybride

Pendant cette période de coronavirus, les organisations et les collaborateurs ont découvert que le travail à domicile offrait de nombreux avantages. Ces effets ne sont pas nouveaux. Plusieurs effets positifs du télétravail avaient déjà été identifiés dans le rapport du Vias Institute de 2017, *Pourquoi et comment encourager le télétravail en Belgique*¹¹. Les principaux avantages sont :

Pour les collaborateurs·trices

- **Moins de stress**
- Un **gain de temps** car le/la collaborateur·trice ne doit pas se déplacer
- Des **économies** de frais de transport (par exemple, pour les collaborateurs·trices utilisant leurs voitures personnelles pour leurs déplacements domicile/travail)
- **Plus de créativité** et d'innovation dans le cas du coworking
- **Une concentration et une efficacité améliorées**
- Un **équilibre vie privée/vie professionnelle** grâce à un horaire de travail flexible
- **Plus de formations** pour travailler dans un contexte plus digitalisé.
- ...

Pour l'organisation/la Région

- L'**attractivité de l'employeur**
- La **réretention du personnel**
- Des économies de frais de transport
- Une **réduction des charges immobilières** lorsque la politique de télétravail est liée au concept plus large des nouvelles formes de travail (NWOW – *New Ways Of Working*))
- **Moins d'absentéisme**¹²
- **Stimuler l'innovation**
- Une **empreinte écologique réduite**
- **Augmentation de la performance** dans certaines limites¹³
- Une opportunité de fournir un **meilleur service aux citoyen·ne·s/bénéficiaires** car cela permet aux travailleurs·euses d'être moins stressé·e·s, d'être plus efficaces dans leurs fonctions et donc plus à même d'améliorer la qualité et les délais des services.

¹¹ A. DELVETERE & C. GUERRY, *Pourquoi et comment encourager le télétravail en Belgique? Analyse de la littérature, interviews exploratoires et recommandations au regard de la sécurité routière et de la mobilité*, Bruxelles, Vias Institute, 2017. Consulté le 27 octobre 2021, via <https://www.vias.be/publications/Waarom%20en%20hoe%20telewerk%20aanmoedigen%20in%20Belgi%C3%AB/Pourquoi%20et%20comment%20encourager%20le%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20en%20Belgique.pdf>

¹² E. ETTER & Q. MERTENS, *Les travailleurs font moins souvent l'objet d'absences de courte durée en raison du travail hybride*, Bruxelles, Securex, 2021 consulté sur https://press.securex.be/les-travailleurs-font-moins-souvent-lobjet-dabsences-de-courte-duree-en-raison-du-travail-hybride#_ga=2.44822628.1771174652.1640017588-1108231864.1640017588

¹³ L.TASKIN, *Co-présence : quels enjeux pour la gestion des équipes*, Conférence RH Bosa (Présentation LaboRH), Bruxelles, le 7 décembre 2021, disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=qDGYo2WFy3s>

Une récente étude de l'IBSA¹⁴ ainsi que le travail de talent.brussels autour des NWOW¹⁵ apportent des précisions sur le sujet.

Ajoutons également la volonté politique générale de stimuler ce développement du travail en mode hybride pour contribuer à des enjeux de société (lutte contre le réchauffement climatique, développement durable, amélioration de la mobilité, enjeux de santé, réduire les coûts et amélioration de la qualité de vie).

1.4. Quels sont les défis/points d'attention ?

Bien que le télétravail présente de nombreux avantages, il s'accompagne également de certains défis.

- L'un des défis les plus importants et les plus courants est la **déconnexion du travail** et risque de **surinvestissement** amenant à de l'épuisement professionnel. Il est important de faire des arrangements entre agents et employeur afin d'avoir une ligne claire entre travail et vie privée.
- Le **manque de contacts sociaux et de communication en face à face avec les collègues**, ce qui peut conduire à l'aliénation du lieu de travail et à l'isolement social
- **Structures organisationnelles moins claires**
- **Possibilité d'avoir moins d'innovation** en raison du déclin des conversations informelles entre collègues
- **L'épuisement mental et la fatigue numérique**
- L'augmentation des **douleurs dorsales et cervicales, diminution de l'activité physique** en raison de la suppression des déplacements. **Troubles musculo squelettiques (TMS)**
- Recrudescence de **problèmes de santé mentale**
- La digitalisation des services publics peut présenter un obstacle pour certains, ...

Diverses enquêtes ont montré un impact sur le bien être mental et physique, la diminution du sentiment d'appartenance/la déshumanisation¹⁶.

L'enjeu est de trouver la bonne formule pour atteindre l'équilibre. Il va être différent pour chacun.e. On s'oriente donc de plus en plus vers une personnalisation/diversification des pratiques. Les pratiques de management participatif et de co-construction sont fortement recommandées.

Dans ce cadre, l'accompagnement au changement doit s'inscrire de façon permanente dans la stratégie de l'organisation qui inclut une approche de la qualité de vie au travail et une GRH circulaire. Elle exige une réflexion sur l'organisation et le style de management (humain et inclusif).

Être en bonne santé et heureux au travail est un facteur d'efficacité et de performance. En effet, les neurosciences ont démontré que les émotions positives permettent de sortir de sa zone de confort et de développer de nouvelles compétences, des attitudes inédites, d'enrichir sa palette de capacités. *Les émotions positives offrent une spirale ascendante de bien-être qui permet d'élargir momentanément notre*

¹⁴ *Analyse et impact du télétravail en Région de Bruxelles-Capitale*, Bruxelles, IBSA, 2021. Disponible sur https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/IBSA_Rapport_teletravail_o.pdf

¹⁵ <https://www.talent.brussels/fr/nwow>

¹⁶ SPF Sécurité sociale, *COVID et santé mentale*, mars 2021, disponible sur <https://socialsecurity.belgium.be/fr/news/covid-et-sante-mentale-12-03-2021> ; *Covid-19 : les maladies mentales, une pandémie « parallèle »* | ONU Info.

*répertoire de pensée et d'action*¹⁷. Voilà pourquoi il est important de veiller au bien-être des collaborateurs·trices dans l'implémentation d'une nouvelle manière, hybride, de travailler.

En bref, une bonne politique organisationnelle et l'encadrement adéquat du/de la collaborateur·trice pour relever ces défis sont essentiels. Dans la section suivante, nous fournissons un cadre, des outils et des conseils pour aider les administrations bruxelloises à développer et à intégrer une politique hybride de manière cohérente dans les différentes administrations.

¹⁷ Fabrique Spinoza, *Pour une fonction publique heureuse*, octobre 2020 (étude sur la fonction publique française disponible sur <https://www.fabriquespinoza.org/actus/pour-une-fonction-publique-heureuse/>)



2. Mise en place du travail hybride

2. Comment mettre en place le mode de travail hybride ?

2.1. Créer le cadre

Pourquoi ?

La mise en place du travail hybride implique que les organisations modifient en profondeur leur style de gestion qui sera plus axée sur les résultats, des services qualitatifs aux clients, de l'efficacité et qui devra inclure une dimension humaine très forte.

Les responsables sont amenés à s'approprier une culture ouverte basée sur la co-responsabilisation et la confiance. Ainsi leur style de management pourra s'adapter en fonction de l'autonomie des collaborateurs·trices qu'ils soutiendront et aideront dans leur développement.

Il est important de stimuler une démarche qui redonne du sens et des pratiques de reconnaissances autour du travail réalisé. Afin que le fonctionnement en travail hybride soit optimal tant pour les collaborateurs·trices que pour l'organisme, il est fortement conseillé d'en prévoir les limites.

Pour qui ?

Toutes les catégories d'emploi ne se prêtent pas au travail hybride. Il est essentiel de prendre le temps de le préciser et de faire des choix qui reposent sur les missions et les tâches des collaborateurs·trices ainsi que le type de service rendu aux bénéficiaires.

Une liste devrait donc être préférablement établie dans chaque équipe des tâches pour lesquelles ce type d'organisation du travail est possible. Chaque personne doit pouvoir être informée des restrictions ou des possibilités qui sont liées à la fonction qu'elle occupe. En réalisant cette liste, l'organisation peut ainsi avoir une idée claire des aménagements à prévoir éventuellement afin de permettre une implémentation correcte de ce type d'organisation du travail.

Comment ?

La politique sur le travail hybride doit être alignée avec les **législations existantes** (arrêté télétravail, règlement de travail des organismes régionaux, Statut, Code sur le bien-être au travail, ...) et être cohérente avec la culture organisationnelle de l'organisme.

- Chaque organisme veillera donc à réaliser son propre **cadre** pour la mise en œuvre du travail hybride en tenant compte de ses spécificités via, par exemple, l'élaboration d'un cadre, d'une charte ou d'un code de conduite dans le contexte du travail hybride¹⁸.
- Un changement dans l'organisation du travail nécessite un **accompagnement au changement** et une **communication claire et transparente**.

¹⁸ Annexe n° 1 : Le travail hybride – Cadre, Bruxelles, SPRB, 2021.

- Il est aussi important de **sonder les collaborateurs** après la mise en place du travail hybride afin de vérifier si cette façon de travailler est adoptée et les ajustements éventuels à mettre en place.
- De plus, il est également recommandé d'**adapter les espaces de travail et le mode de fonctionnement** lors du passage en mode hybride. Cependant, il est capital d'introduire les changements au fur et à mesure.

2.2. Accords sur le télétravail et le travail en présentiel

Code de conduite

- Au niveau régional, l'alternance entre le travail à distance et en présentiel est rendu possible grâce à l'**arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au télétravail du 26 janvier 2017**.¹⁹
- En complément à cette réglementation, le **règlement de travail** est d'application ainsi que le **cadre, la charte ou le code de conduite relatif au travail hybride**²⁰ mis en place au sein même de chaque organisme régional. Dans ce dernier document, est repris l'ensemble des lignes directrices générales et applicables à tous les collaborateurs-trices de l'organisme concerné.²¹
- Chaque collaborateur-trice est amené à effectuer ses tâches à distance ou en présentiel en considérant le lieu le plus adapté pour réaliser celles-ci avec la meilleure qualité. Par exemple, les tâches qui demandent une haute concentration sont idéales à faire en télétravail alors que les brainstorming en équipe peuvent être plus efficaces en présentiel. La priorité doit, toutefois, être donnée à l'intérêt de l'organisation ainsi qu'à la continuité et à la qualité du service.
- Si le télétravail n'est ni une obligation ni un droit, il ne doit pas non plus être considéré comme une faveur faite aux collaborateurs.trices puisqu'il est clairement soutenu par le politique pour contribuer à des enjeux de société (santé globale, travail/développement durable, diminution du stress lié aux déplacements, réduction des coûts des bâtiments, ...). Il est désormais à considérer comme une des formes de travail attendues aujourd'hui des collaborateurs-trices en fonction de leurs activités professionnelles.

Team agreement/Charte d'équipe

Le travail hybride implique une nouvelle façon de travailler pour l'ensemble des équipes pour lesquelles il s'applique. Une « nouvelle normalité » doit se créer en tenant compte des spécificités propres à chaque métier et réalité. Afin de fonctionner de manière optimale et claire pour tous, il est conseillé d'aborder en équipe, sous l'impulsion du/de la manager d'équipe, la question du fonctionnement concret en travail

¹⁹ Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-capitale du 26 janvier 2017 modifié le 13/07/2017 et 16/07/2017, https://etaamb.openjustice.be/fr/arrete-du-gouvernement-de-la-region-de-bruxellescapit_n2017020195.html.

²⁰ Cf. *Annexe 2 : Template de Team Agreement sur l'organisation du travail hybride*, Bruxelles, SPRB, 2021.

²¹ Cf. *Annexe 3 : Code de bonne conduite*, Bruxelles, Actiris, 2021.

hybride au niveau du télétravail, de la disponibilité, de la joignabilité, des moyens de communication, ... et tout autre sujet pertinent pour chaque équipe.²²

Il est important que les team agreements se réalisent dans un cadre au niveau de l'organisation, ses objectifs en tenant compte de la continuité et la qualité des services.

Il est donc recommandé de réaliser par équipe un accord sous la forme d'une « convention » qui reprend les points sur lesquels tous les collègues s'engagent. Si on ne part pas des contraintes individuelles, il convient toutefois d'en prendre compte de manière équilibrée. Pour cela il est important de donner du sens aux missions, de partir des besoins collectifs et de valoriser l'engagement des collaborateurs-trices :

- Que fait-on ensemble ?
- À quoi contribue-t-on ?
- Que voulons-nous atteindre (enjeux de performance) ?
- Résultats pour l'organisation, pour les citoyen.ne.s, pour contribuer aux enjeux de société
- Comment nous organisons-nous ? Qui est présent quand, comment peut-on facilement savoir si nos collègues sont aux bureaux ou chez eux?...

Le fait de coconstruire favorise la créativité et l'innovation, augmente le savoir-faire et la qualité de vie au travail.

Les besoins de l'organisation priment. Néanmoins, dans la mesure du possible et dans le maintien de la qualité du service, il sera tenu compte des contraintes des collaborateurs-trices afin d'augmenter la qualité de vie, la satisfaction et la rétention du personnel.

Concertation

Un facteur clé pour réaliser le travail hybride d'une manière réussie est de se concerter, se consulter. Entre collègues, avec la hiérarchie. La recherche des solutions pour des problèmes pratiques et une approche pragmatique pour arriver à un fonctionnement d'équipe avec laquelle tout le monde se sent bien, facilitera la mise en place du travail hybride.

²² Cf. *Annexe 4 : Cadre travail hybride - Questionnaire*, Bruxelles, SPRB, 2021.



2.3. Aménagement du lieu de travail

Depuis plusieurs années, les espaces de travail se réinventent aussi dans la fonction publique. Le développement du télétravail s'est accentué durant la crise sanitaire, ce qui bouleverse la manière d'occuper les espaces dans un mode d'organisation hybride du travail, notamment vu la volonté politique de diminuer les coûts liés à la gestion des bâtiments.

Les transformations spatiales sont inspirantes lorsqu'elles sont réalisées pour et avec les collaborateurs-trices. La manière d'aménager l'espace peut favoriser le « flow »²³. L'objectif est de faire de l'espace de travail un lieu vivant et social, adapté aux activités et aux personnalités afin de favoriser la transformation des pratiques de travail.

L'environnement professionnel et la façon de travailler entraînent une modification durable des attentes des travailleurs-euses et des employeurs. Le « nouveau local de travail » amène à prendre en compte de nouvelles contraintes, telles que le manque d'interaction humaine et le besoin de favoriser la collaboration/communication...

Cadre légal

Plusieurs textes règlent les obligations des employeurs publics comme privés en termes d'organisation du travail et de bien-être des personnes qui travaillent pour eux.

- **Code sur le bien-être au travail**

- Livre III, titre 1 relatif aux exigences minimales sur le lieu de travail :

- “ (...) Les locaux de travail doivent avoir une superficie, une hauteur et un volume d'air permettant aux travailleurs d'exécuter leur travail sans risque pour leur bien-être. (...) les prescriptions suivantes sont appliquées : chaque travailleur y dispose d'un espace réel minimum de 10 m³ ; chaque travailleur y dispose d'une superficie libre minimum de 2 m² (...)”

- “L'employeur prend les mesures techniques et/ou organisationnelles nécessaires pour veiller à ce que la concentration de CO₂ dans les locaux de travail soit généralement inférieure à 900 ppm ou qu'un débit minimal de ventilation de 40 m³/h par personne présente soit respecté”.

- Il est aussi intéressant de se renseigner sur les règles relatives aux ambiances, thermiques, éclairage, équipements sociaux...

- Livre IV titre 2 Dispositions applicables à tous les équipements de travail

²³ Les activités provoquant le flow sont donc des activités pour lesquelles on est intrinsèquement motivé. L'état de **flow** correspond à une **expérience optimale** (cf. Mihaly Csikszentmihalyi: état psychique agréable dans lequel se trouve un individu fortement engagé dans une activité pour l'intérêt intrinsèque qu'elle représente. L'activité constitue une fin en soi. On y est engagé parce qu'elle nous intéresse en tant que telle, et non pour atteindre un objectif autre. Pour qu'il y ait flow, il faut de la **concentration** et des **efforts**. L'activité en question doit donc constituer un **défi** qui nécessite des compétences particulières. Il s'agit de situations où les **exigences de la tâche** correspondent parfaitement aux **capacités de l'individu**. C'est-à-dire que celui-ci est en mesure de mener à bien la tâche s'il consent à fournir les **efforts** appropriés. ([Le flow : tout s'avoir sur l'expérience optimale pour la mettre en place \(se-realiser.com\)](#)).

"(...) L'employeur prend les mesures nécessaires afin que les équipements de travail mis à la disposition des travailleurs dans l'entreprise ou l'établissement soient appropriés au travail à réaliser ou convenablement adaptés à cet effet, permettant d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs lors de l'utilisation de ces équipements de travail (...)

"L'employeur prend les mesures nécessaires afin que les équipements de travail soient gardés, par une maintenance adéquate, à un niveau tel qu'ils satisfassent, tout au long de leur utilisation aux dispositions qui leur sont applicables (...)"

○ Livre VIII relatif aux contraintes ergonomiques, titre 1 et 2 (siège ergonomique et écran de visualisation)

- **Règlement de travail interne**

Ces informations sur l'organisation pratique du travail doivent se (re)trouver également au niveau du **Règlement du travail** de chaque OIP/Service Public.

- **Autres réglementations**

○ Dans la fonction publique régionale :

Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au télétravail du 26/01/2017, et modifié le 13/07/2017 et le 16/07/2017²⁴

○ Dans la fonction publique fédérale :

Arrêté royal du 22 novembre 2006 (M.B. du 01.12.2006) relatif au télétravail et au travail en bureau satellite (2) dans la fonction publique fédérale administrative

○ Dans le secteur privé :

CCT 85 bis (télétravail organisé de façon régulière) - 2005

Loi du 5 mars 2017 (relative au télétravail faisable et maniable, télétravail occasionnel)

CCT 149 – 2021 (télétravail obligatoire en période de crise)

Il est également nécessaire de tenir compte des accords sectoriels du Secteur XV dans ces matières.

Acteurs et publics-cibles

L'aménagement des lieux de travail concerne un certain nombre d'acteurs au sein de chaque organisme public régional :

- Employeur
- Manager

²⁴ L'accord sectoriel 2017-18 (secteur XV) précise 13 m2 par ETP proportionné au nombre de télétravailleurs en travail structurel sans compter les espaces collectifs (salles de réunions, salle de restauration, archives...) ainsi que la mise à disposition d'un PC portable, d'une connexion VPN, d'un GSM, logiciels adaptés. Le/la collaborateur-trice doit être joignable durant les plages fixes de l'horaire. Cette norme de 13 m2 était déjà dans l'accord sectoriel conclu en 2016. Elle ne semblerait pas être remise en question dans le futur accord sectoriel en cours de négociation.

- Collaborateurs·trices sur site (et plus particulièrement si le poste de travail est partagé) et ceux qui peuvent télétravailler
- Ergonome, conseiller en prévention, manager diversité
- Les services de support : IT, RH, SIPPT(Service Interne de Prévention et de Protection au Travail), Facilities, communication, ...
- CCB (Commission de Concertation de Base) : donne son avis et/ou son accord

Lieux de travail

Actuellement, le travail est exercé dans les espaces de travail de l'employeur :

- Le poste de travail « habituel » : bureau, local dédié à la réalisation des tâches... Il est pour le moment majoritairement l'emplacement central dans nos organisations publiques régionales.
- Les salles de réunion
- Les locaux partagés / espaces de travail occupés par les collaborateurs·trices en fonction de leurs tâches

Mais aussi dans d'autres espaces de travail. C'est le cas quand le collaborateur peut, étant donné sa fonction, exercer ses missions ailleurs. Différentes possibilités sont ainsi prévues par l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au télétravail du 26/01/2017.

Dans le futur, en mode hybride, le lieu de travail idéal est **fonction de l'activité à réaliser**. Ainsi les activités nécessitant la participation collective se feront de préférence dans les locaux de l'organisation, les activités nécessitant la concentration individuelle se feront de préférence à domicile ou dans des locaux adaptés.

L'objectif est d'adapter le lieu de travail aux attentes de l'employeur mais aussi aux besoins des collaborateurs·trices, de "relier" les personnes sur site à celles qui télétravaillent (c'est-à-dire au monde digital). Dans ce cadre une réflexion sur flexdesk ou fixdesk pourrait être utile.

Le·la travailleur·euse va évoluer dans un environnement de travail de plus en plus hybride : en cours de journée ou de semaine de travail, il/elle changera de lieu de travail en fonction des tâches à réaliser et utilisera un type d'environnement de travail différent.

Espaces de travail chez l'employeur

Les bureaux centraux de l'organisation sont des lieux favorisant les contacts physiques, la collaboration, l'inspiration... Ils garantissent ainsi le maintien de la culture de l'entreprise, le sentiment d'appartenance à l'organisation.

En ce sens, un nombre maximum de 3 jours de télétravail par semaine pour les travailleurs·euses à temps plein de la RBC a été défini²⁵

Le volet ergonomie organisationnelle est un des grands défis pour le télétravail du futur. En effet, les résultats de l'enquête télétravail mené par talent.brussels en 2020 montrent que 23% des répondants

²⁵ Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-capitale du 26 janvier 2017 modifié le 13/07/2017 et 16/07/2017, https://etaamb.openjustice.be/fr/arrete-du-gouvernement-de-la-region-de-bruxellescapit_n2017020195.html.

veulent télétravailler le vendredi et seulement 12% le mardi²⁶. De nombreux bureaux seront libres les vendredis mais pas les autres jours de la semaine.

Il ne s'agit donc pas « simplement » de diviser les postes de travail par un nombre en fonction du nombre de jour de télétravail structurel de chacun mais une concertation entre collaborateurs/ managers est à prévoir pour que ce volet soit mis en place.

Pour se faire, les espaces de travail dans l'entreprise doivent être (re)pensés autrement et diverses possibilités peuvent être envisagées en fonction des accords prévus au sein chaque organisme et de la RBC :

- **des espaces de travail propres** (situation actuelle)
Chacun dispose de son propre poste de travail qui doit être un lieu inspirant.
- **des espaces de travail dédiés à un usage / une tâche.**
Le lieu de travail devra être plus adapté à l'utilisateur (c'est-à-dire adapté à un/plusieurs types de tâches ou d'activités) :
- **des espaces de concentration :**
Le bureau comme espace de travail (sur l'ordinateur...).
Les grands espaces de bureau paysagers ne sont plus nécessairement recommandés pour répondre au besoin de concentration et de confidentialité des travailleurs.
- **des espaces collaboratifs :**
Il est nécessaire de prendre conscience que la concertation tant physique qu'en ligne va continuer à progresser (durée plus ou moins longue de tenue de ces dernières), il va falloir donc prévoir plus de locaux tels que ci-dessous :

Salles de réunion :

Augmenter l'offre de salle de réunion avec des tailles différentes, des outils numériques permettant le travail en phygital (physique/présentiel et digital/à distance) , le partage de supports informatisés....

Bulles acoustiques :

Créer des bulles acoustiques (salles de réunion moins équipées et moins grandes) qui permettent de tenir des réunions courtes dans un espace calme ou d'avoir de longs appels sans gêner les autres collaborateurs tout en garantissant une certaine confidentialité et en améliorant l'efficacité des échanges).

Espaces de détente :

Créer des espaces conviviaux d'échanges informels (cafétéria, coin café, salle de sport, espace sieste...) avec des aménagements modulables, polyvalents et accueillants. Ces lieux doivent permettre des discussions informelles (personnelles ou professionnelles); des rencontres et surtout des moments de déconnexion et de pauses.

²⁶ M. ANTOINE & D. VALSAMIS, *Enquête relative au télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale*, IDEA Consult (commissionné par talent.brussels) , Bruxelles, décembre 2020, consultable sur https://www.talent.brussels/sites/default/files/content/NWOW/webinaire_21-02-24_enquete-teletravail_rapport-final.pdf

Espaces de créativité et / ou de brainstorming

Prévoir des espaces de créativité qui permettraient de faciliter les échanges, d'écrire rapidement, d'être en mouvement...

Il convient de (re)penser l'espace en l'ouvrant, en le rendant « non traditionnel ».

- **des bureaux partagés**

Le bureau peut devenir un flex desk amenant le/la travailleur·euse à partager son poste de travail et ce en l'adaptant à ses tâches et à l'anthropomorphologie (morphologie humaine, anatomie descriptive) du/de la travailleur·euse.

- **des bureaux individuels (bureaux avec ordinateurs) :**

Les gestionnaires de dossiers administratifs exerçant de plus en plus leurs activités en télétravail, ils/elles ont moins d'opportunités de réaliser des entretiens face à face en présentiel. Or il est peut-être nécessaire pour les collaborateurs·trices opérationnels ou de terrain de pouvoir discuter avec le/la gestionnaire de leur dossier dans le calme et pas uniquement par téléphone ou visioconférence. Mettre à disposition des bureaux individuels au sein de chaque organisation permettrait aux collaborateurs·trices opérationnels de prendre contact par visioconférence avec leur gestionnaire ou d'organiser un face à face en présentiel quand c'est possible.

- **des espaces de coworking chez l'employeur (bureaux satellites dans le parc immobilier de l'employeur) :**

Un local décentralisé pourrait être mis à la disposition des travailleurs·euses par l'employeur.

- **des espaces de coworking loués par l'organisation :**

C'est une dernière possibilité : ce sont des locaux loués par l'employeur, avec un accès libre des travailleurs·euses. Les infrastructures doivent cependant garantir la protection des données sensibles de l'employeur.

À plus long terme :

- **des espaces de coworking chez les partenaires de la région Bruxelles-capitale (OIP, Ministères...) ou au gouvernement fédéral**

Plusieurs employeurs peuvent s'entendre pour aménager ensemble des locaux en vue de les mettre à la disposition de leurs travailleurs.

Si vous souhaitez approfondir cette question de l'aménagement du bureau selon les usages (activity-based office), le Leesman Institute a réalisé de nombreuses études sur le sujet qui sont consultables en ligne.²⁷

Dans tous les cas, les lieux de travail doivent respecter les dispositions légales en matière de santé et de sécurité au travail.

Autres espaces de travail

Le télétravail va continuer à jouer un rôle important. Il fera partie intégrante de l'environnement de travail. Le mode hybride permet aussi d'évoluer vers une approche "anywhere".

²⁷ <https://www.leesmanindex.com/measure-remote-working/>



L'employeur doit veiller à ce que le/la collaborateur·trice travaille de façon ergonomique, professionnelle et efficiente à l'endroit le plus approprié.

- À son **domicile principal** : C'est généralement le lieu privilégié pour le travail à distance
- À son **domicile secondaire** (résidence secondaire en Belgique) : Il convient d'informer l'employeur des lieux de télétravail dans un avenant du contrat de travail ou en fournissant l'information aux services RH.
- **Depuis l'étranger** (dans l'Union Européenne) ²⁸ : C'est déjà possible dans la fonction publique régionale mais sous certaines conditions
- Depuis un **lieu de travail temporaire** (selon les dispositions légales en vigueur)

Il est important de sensibiliser les collaborateurs·trices aux mesures de sécurité à mettre en place à leur domicile ou sur tout autre lieu de télétravail choisi afin de réduire, sinon éliminer, tout risque d'accident du travail et de veiller à la sécurité de la connexion utilisée.

Points d'attention

Ces nouveaux espaces doivent respecter les règles ergonomiques. De la même manière, il est recommandé de mettre du matériel ergonomique et adapté à disposition des collaborateurs·trices pour le télétravail à domicile à des prix raisonnables pour l'institution via des contrats- cadre régionaux (par ex. via le CIRB).

Innovations et bonnes pratiques

L'architecture d'intérieur est très novatrice en la matière et propose de nombreux concepts. La digitalisation des outils de travail et des documents, la phygitalisation des espaces de travail permettent d'augmenter le nomadisme et une optimisation des espaces (occupation, disponibilité, sureté, accès...). Cependant concevoir de nouveaux aménagements de bureaux se fera préférentiellement de façon participative, en impliquant les collaborateurs·trices.

Recommandations

Les départements RH, Facilities, IT et SIPPT sont amenés à étroitement collaborer pour l'aménagement de ces différents espaces dans l'intérêt de l'employeur (gains coûts, temps, productivité, efficience...) et du/de la travailleur·euse (code du bien-être au travail).

²⁸ Au niveau de la Région de Bruxelles Capitale une circulaire le permet également et en définit les limites (accessibilité, durée, connexion, protection des données sensibles,...) : *Circulaire du 22 juillet 2021 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relative au télétravail effectué à l'étranger*. C'est possible dans la fonction publique fédérale grâce à l'article 4 de l'*arrêté royal du 22 novembre 2006* (M.B. du 01.12.2006) relatif au télétravail et au travail en bureau satellite (voir ci-dessus, pt 2).

Ressources humaines :

Le service RH se charge d'élaborer une stratégie RH adaptée au travail hybride (besoins en formation, matériel, outils, droit à la déconnexion...).

Besoins en formation :

- **Pour les managers :** formations sur le management par objectifs, le management à distance, le respect des échéances, la responsabilisation des collaborateurs·trices et la confiance réciproque, le renforcement des compétences en communication et en accompagnement au changement, ...
- **Pour les collaborateurs·trices :** formations aux nouveaux outils de travail (équipements techniques), sur cette nouvelle forme d'organisation de travail, formation au changement, ...
- **Pour tous :** formation sur comment travailler à domicile ou sur un autre lieu de manière ergonomique, en restant concentré et en bonne santé physique et mentale.

Gestion administrative RH:

- Etablir un avenant au contrat de travail pour les contractuels ou un arrêté pour les statutaires précisant les questions relatives entre autres à la durée de travail, les moments pendant lesquels le télétravailleur doit être joignable, les moyens à disposition, le(s) lieu(x) de télétravail, les jours obligatoires sur site (fréquences, jour...), le matériel prêté, la participation aux frais engendrés par le télétravail...
- Communiquer les droits et obligations des télétravailleurs·euses.
- Faire la liste des fonctions télétravaillables. L'organisation détermine si le télétravail est une forme d'organisation du travail qui peut convenir à la fonction occupée par un.e travailleur·euse ainsi qu'au mode de fonctionnement du service et en précisent le *modus operandi*.
- Revoir si nécessaire la police d'assurances qui doit couvrir les risques d'accidents chez des tiers et/ou de l'étranger (Europe).

Facilities :

L'aménagement des locaux (y compris les locaux sociaux) et les équipements seront peut-être à penser autrement et à rendre modulables dans l'espace, dans le temps, dans la fonctionnalité et seront accessibles à tous.

- Renouvellement des équipements & outils de travail
- Modularité du mobilier : le mobilier devrait être réglable facilement et rapidement et ce de façon à répondre aux besoins individuels de chacun et s'adapter à la morphologie de tous : chaise ergonomique et bureau facilement réglable en hauteur (surtout si le bureau est partagé).
- Vestiaires / casiers : Il est conseillé de prévoir des casiers individuels ou flexibles aussi pour ranger ses affaires personnelles mais aussi pouvoir laisser des dossiers sur place et garantir le maintien de la confidentialité de documents, ...

Il faudra veiller à communiquer des règles d'utilisation du mobilier car lorsque qu'il est partagé, les travailleurs·euses pourraient être moins attentifs·ves et provoquer ainsi une hausse de la maintenance ou des dégâts éventuels.

Ce qui prévaut sur le lieu de travail l'est également en télétravail : le/la télétravailleur·euse et le/la travailleur·euse en bureau satellite doivent prendre soin des équipements qui lui sont confiés.

Enfin, l'organisme pourrait prévoir l'accès des collaborateurs-trices à des fournisseurs proposant du matériel ergonomique avec des réductions négociées par l'organisation/la Région.

Il est également important d'établir une stratégie de **communication relative aux espaces de travail** :

- Comment accéder à un poste /salle libre rapidement (à l'avance ou en direct) ; optimisation des espaces occupés (espace occupé inutilement...)
- Comment pour les tiers avoir l'info d'où se trouve le/la collaborateur-trice (bâtiment, service où il travaille) ou le moyen de le/la joindre?
- Comment gérer le flux de travailleurs présents sur site en garantissant un espace de travail à tous et la distanciation liée aux mesures sanitaires?
- L'employeur sera amené à prendre les mesures nécessaires pour que le télétravailleur et le travailleur en bureau satellite accèdent aux mêmes informations concernant le Service Public / OIP et le service que ceux travaillant sur site (intranet, valves, ...).

Services IT :

Plusieurs initiatives sont à mettre en place - si ce n'est pas encore le cas - afin de s'assurer que l'infrastructure informatique puisse soutenir correctement ce nouveau mode d'organisation pour toutes les personnes impactées :

- Un système de gouvernance informatique clair, avec des normes, doit être réalisé et communiqué aux collaborateurs-trices.

Il comporte notamment les standards communs de stockage, de classement et d'archivage de l'information (nomenclature, libellé des fichiers, droit d'accès des informations, étiquetage confidentiel, etc.), les droits des collaborateurs-trices concernant la gestion de l'ordinateur mis à leur disposition (droit d'installation de logiciel, droit de synchronisation, accès au cloud, vpn, etc.), les règles de cybersécurité recommandées, la stratégie de développement de digitalisation de l'institution et de la culture des données, etc. La sensibilisation aux règles de cybersécurité (cyberharcèlement, cyberviolence, cyber-discrimination, usurpation d'identité à but frauduleux, etc.) devra être renforcée.

- Achat, maintenance & renouvellement de matériel IT et des outils permettant le travail hybride (logiciels adaptés, connexion au réseau, équipements pour les salles de réunions hybrides, matériel nécessaire pour le télétravail ...);
- Formation à l'usage de ce matériel (matériel de salle de réunion hybride) et renforcement des formations à l'usage du numérique de manière générale
- Matériel adapté à chacun (morphologie, droitier/gaucher) et à son environnement de travail (casque si environnement bruyant...)
- Gestion des salles / bureau / salle de réunion à distance (réservation des salles, outils, ... à distance).

- Sécurisation des réseaux informatiques, de la connexion, contre le vol/intrusions/ dégradations, garantir le respect du RGPD...
- Communication transparente sur les règles de sécurisation mises en place et affichage de ces règles en digital
- Sécurisation de l'accès des locaux contre les intrusions, vols...
- Fournir au télétravailleur et au travailleur en bureau satellite un service approprié d'appui technique à distance (hotline...). Le cadre d'action des interventions doit être clair et connu : traiter les problèmes software/hardware ou aider les personnes en difficulté par rapport à l'usage des outils (teams, Excel) par exemple.

BET / SIPPT :

Les règles de protection et de bien-être au travail s'adaptent et s'appliquent également à ces NWOWs :

- Garantir le respect la réglementation et les principes de sécurité et santé e.a. garantir un espace de travail sûr, hygiénique, répondant aux obligations légales.
- Prévoir une gestion et une accessibilité à du matériel adapté (aménagement raisonnables).
- Les services internes de prévention compétents doivent avoir accès au lieu du travail afin de vérifier l'application correcte des législations applicables en matière de santé et de sécurité. Si le télétravail s'effectue dans un local habité (autre que les locaux de l'employeur), cette visite doit être annoncée au préalable et doit avoir lieu durant le régime de travail habituel du télétravailleur. Le télétravailleur ne peut s'opposer à cette visite au risque de voir son télétravail révoqué.
- Le télétravailleur peut également demander de bénéficier d'une visite du service interne de prévention et de protection au travail.
- Prendre des mesures structurelles et organisationnelles contre les risques de burnout, isolement... Une attention particulière doit être apportée aux travailleurs vulnérables.
- Prendre en compte les risques de fatigue visuelle (utilisation des plateformes de visioconférence), mentale et physique (télétravail, visio).
- Ne pas négliger les risques accrus de cyberviolence, cyberharcèlement, violence conjugale,...
- Voir comment organiser les premiers secours, SLCI (Service de Lutte Contre l'Incendie), garantir l'évacuation... quand les équipes changent tout le temps sur site.



Keep Moving..

Keep Moving.

2.4. Aspects pratiques de la communication

Dans le cadre du travail hybride, une attention particulière est à apporter à la communication interne et externe. En effet, vu que les contacts sont plus restreints entre collègues (tant directs qu'indirects), un manque de lien et d'appartenance peut apparaître. De plus, les modes de communication sont différents. Ainsi un contact virtuel sera nettement plus « impersonnel » ou à tout le moins différent d'un contact en présentiel.

En conséquence, il est important de créer du lien en favorisant les contacts informels, en parallèle aux communications formelles ou officielles.

Au-delà des aspects interpersonnels, communiquer à distance et de manière hybride implique également des considérations techniques. Comment communiquer: à qui? par quel canal? dans quel délai? etc. La question de la sécurité des données est également un aspect qui revêt une importance accrue et nécessite une collaboration avec l'IT.

Cadre légal

La vérification de ce qui est admis/légal se fera au sein du Service public ou de l'OIP concerné (Règlement du travail, note de service, arrêté, RGPD, Statut, ...).

Acteurs et public-cibles

Afin de garantir un travail hybride efficace, il est important de s'assurer que :

- Les travailleurs puissent communiquer
 - Avec leurs clients
 - avec leurs collègues directs et du même service
 - entre les différents services
 - avec les collaborateurs·trices opérationnels qui n'ont pas forcément les mêmes supports numériques
- Tout le monde reste joignable
- Les managers soient attentifs au temps de parole en réunion hybride et que tout le monde respecte "l'hygiène de réunion".
- Les externes ne constatent aucune différence pour joindre les collaborateurs·trices en télétravail ou au bureau.

Points d'attention

Dans le même esprit, il faut être attentif aux points suivants :

- Définition des canaux de communication : chaque communication (urgent, info, demande d'intervention, ...) doit être appropriée à un canal (mail, téléphone, support numérique comme Teams, ...) afin d'éviter la prise en charge de plusieurs canaux pour le même type de message ;

- Définition d'un mode de prise en charge par canal de communication et un code pour indiquer une réelle urgence afin d'éviter des rappels et être transparent vis-à-vis du correspondant quant au délai de prise en charge effective ;
- Définition de la localisation virtuelle du travail : quand travailler en « dossier », « SharePoint », « teams » ou autre afin que tout le monde travaille en suivant la même logique ;
- Définition des heures de joignabilité et de la réactivité attendue et appliquer le droit à la déconnexion dès que le gouvernement a concrétisé le cadre ;
- Définition du mode de réunions et si celles-ci sont permises en mode hybride ou pas ;
 - ✓ (Re)définir le lieu de travail et comment y communiquer : open space (casque ou pas ?, est-ce qu'on répond aux appels Teams ou Zoom à son bureau ou pas ? ...), salles de réunion avec support informatique pour permettre des réunions hybrides (grand écran et son), lieu pour brainstorming, lieu pour one to one en mode hybride sur PC, ...
 - ✓ Salles PC ou bureau individuel avec PC pour les collaborateurs·trices opérationnels
 - ✓ Endroits pour faire un break
- Il est également recommandé de prévoir une personne de référence autant pour les internes que les externes qui sont confrontés à un problème lié à la communication en travail hybride. Par exemple en cas de handicap, d'accès limité aux supports numériques ou d'incapacité à les utiliser.
- Les modalités de communication telles que l'usage des caméras doivent être clairement précisée dans le team agreement (voir point 2.2 , page 14)
- Prévoir d'accompagner le changement des pratiques de façon structurelle et systématique

Innovations et bonnes pratiques

- Suppression du téléphone classique par un support numérique : les appels téléphoniques passent par un support numérique qui permet d'appeler un service et non juste une personne. Ainsi, si une personne est occupée à un travail de concentration ou est en réunion, elle peut se « déconnecter » des appels. Dès ce moment, l'appel est dévié et pris en charge par un collègue ou un message peut être laissé à la personne concernée. L'agent.e rappellera dans les délais prescrits .

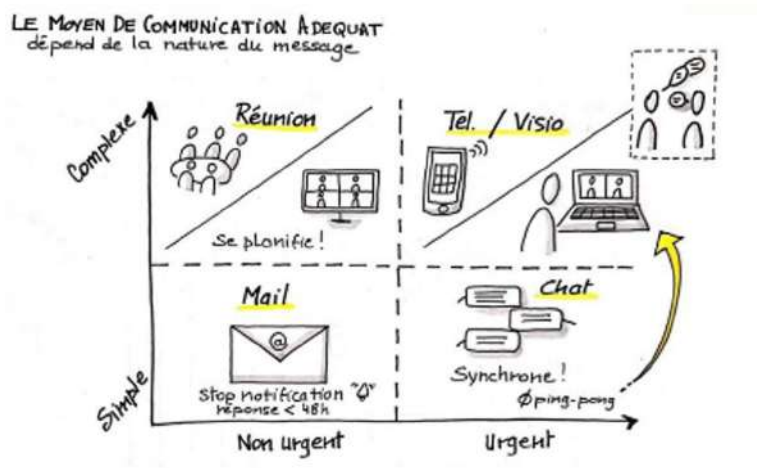
Ce système permet aux agent.e.s de planifier leur journée de travail sans interruptions, et au manager d'avoir une vue sur le nombre d'appels qu'il y a dans le service.

- Le monde numérique permet de diversifier les modes de communication : messages en vidéo ; brochures interactives, ...
- Un système de gouvernance informatique clair, avec des normes, est idéalement réalisé et communiqué aux collaborateurs·trices. Il comporte notamment :
 - ✓ les standards communs de stockage, de classement et d'archivage de l'information (nomenclature, libellé des fichiers, droit d'accès des informations, étiquetage confidentiel, etc.),

- ✓ les droits des collaborateurs·trices concernant la gestion de l'ordinateur mis à leur disposition (droit d'installation de logiciel, droit de synchronisation, accès au cloud, vpn, etc.),
- ✓ les règles de cybersécurité recommandées,
- ✓ la stratégie de développement de digitalisation de l'institution et de la culture des données, etc.

Recommandations

Pour ce qui est de la communication, le schéma ci-dessous peut vous être utile :



Source : Annexe 6 (Guide pour le manager, Actiris, 2021)

Il suggère, pour chaque type de message, un canal de communication approprié et peut vous servir comme base de discussion pour identifier les canaux que vous voulez privilégier en fonction de la nature des messages que vous échangez.

La crise sanitaire a généré un climat anxigène et a mis en évidence l'importance d'alimenter une communication positive. Le développement du travail en mode hybride gagnera à s'inspirer des nouvelles pratiques qui voient le jour pour promouvoir une nouvelle culture organisationnelle axée sur l'authenticité des liens, le sentiment d'appartenance, la convivialité, le plaisir au travail et du travail, la joie de se rassembler et de travailler ensemble :

- Expérience autour du bonjour.
- Concours collaboratifs et artistiques, le sport ou le jeu.
- Prévoir du temps, un espace, une fonction dédiée à cet enjeu.
- Désigner des médiateurs internes pour réparer les liens abîmés.
- Témoigner des manifestations de gratitude et de bienveillance.
- Organiser des célébrations.
- Exposer des œuvres joyeuses
- Prévoir des moments informels réguliers, même à distance
- Prendre des nouvelles de ses collègues et/ou collaborateurs·trices
- Proposer des formations pour améliorer la communication interpersonnelle: communication non violente, gestion de conflits, management de proximité, etc.

- Instaurer une culture généralisée du feedback, pas seulement négatif, mais aussi positif. Afin de donner de la reconnaissance, stimuler la motivation et renforcer le sentiment d'appartenance.

2.5. Accords pour des réunions efficaces

Pendant la crise sanitaire, nous avons été initiés aux réunions en ligne. Nous sommes arrivés à la conclusion que, dans certaines situations, cela peut même être plus efficace et efficient que de se rencontrer physiquement. Dans ce chapitre, nous souhaitons fournir quelques directives et conseils sur les différents formats de réunion, et sur celui à qui nous donnons la préférence dans tel ou tel contexte.

Les questions auxquelles nous devons réfléchir sont donc les suivantes : quand faut-il se réunir au bureau, quand faut-il se réunir en ligne et quand faut-il choisir une forme hybride.

Le degré de coopération et de concertation dont nous avons besoin au cours d'une réunion joue un rôle majeur dans la détermination de la manière dont nous nous réunissons. Il faut un haut degré de coopération si l'on veut être créatifs ensemble, développer les idées de l'autre et se lancer des défis. La coopération est particulièrement faible dans les réunions où vous vous informez ou vous renseignez mutuellement.

En outre, il y a un autre élément à prendre en compte : la consolidation de la cohésion de l'équipe et, plus précisément, l'échange informel entre les membres de l'équipe. Quiconque a déjà participé à une réunion en phygital reconnaîtra que l'on peut se sentir perdu lorsqu'il y a beaucoup d'échanges ou lorsqu'il y a également des échanges informels dans la salle.

C'est pourquoi nous recommandons d'organiser des réunions d'équipe au bureau, afin que chacun ait un sentiment d'appartenance et pour perpétuer la cohésion de l'équipe.

Réunions digitales

Les réunions en ligne peuvent être fatigantes car vous regardez constamment un écran. Par conséquent, assurez-vous d'avoir un ordre du jour clair, éventuellement une durée de réunion plus courte et suffisamment de pauses pour que chacun puisse se reposer les yeux. Voici quelques lignes directrices avant, pendant et entre les réunions en ligne.

Avant la réunion :

- Assurez-vous d'une connexion Internet stable.
- Installez-vous dans un endroit calme, où vous ne serez pas dérangé
- Si nécessaire, désignez un modérateur pour diriger la réunion.
- Il peut être intéressant d'enregistrer la conversation afin de pouvoir rédiger un rapport par la suite plutôt que pendant la réunion par exemple. Si vous souhaitez enregistrer la conversation, demandez d'abord l'autorisation à tous les participants, au besoin de façon anonyme via un sondage avant la réunion

Durant la réunion :

- Selon le contexte, vous pouvez choisir de laisser toutes les caméras allumées, ou de n'allumer que la caméra du modérateur. Ces accords peuvent être inclus dans la convention d'équipe.

- Pendant une présentation, il peut être préférable de n'avoir que le présentateur à l'image. Pendant le tour de table et l'échange après la présentation, il est préférable d'allumer votre caméra. Cela rend également la situation plus agréable pour le présentateur.
 - Lors d'une réunion en petit groupe, nous partons du principe du parallélisme : lorsque vous vous réunissez au travail, tout le monde vous voit, donc lorsque nous étendons cela à l'environnement en ligne, vous devez allumer votre caméra.
 - Si vous vous réunissez à deux, voyez avec votre interlocuteur si vous allumez votre caméra ou non.
- Coupez votre micro dès que vous rejoignez la réunion.
 - Si vous voulez dire quelque chose, levez la main. Attendez que le modérateur vous désigne avant de commencer à faire des gestes.
 - Si plusieurs personnes veulent prendre la parole, le modérateur indiquera l'ordre.
 - Si vous voulez travailler avec un écran partagé, assurez-vous d'abord que tout le monde peut voir les deux écrans correctement avant de continuer. Testez également le partage d'écran au préalable.
 - Utilisez le chat lorsque vous avez une question non urgente ou que vous souhaitez partager des informations supplémentaires.
 - Prévoyez du temps pour le bavardage. Étant donné que de nombreuses personnes passent la journée entière à travailler isolées chez elles, une réunion en ligne est un moment important de contact social. Par conséquent, n'allez pas droit au but, mais demandez d'abord à chacun comment ça va (faites un « check-in » : *Comment allez-vous ? Comment se passe la réunion ? Avec quelle énergie y assistez-vous ?*). Il faut aussi prendre le temps de plaisanter de temps à autre.
 - Prêtez attention à l'ergonomie. Encouragez les participants à bouger de temps en temps. Nous sommes assis sur une chaise toute la journée pour travailler, mais lorsque nous parlons au téléphone, nous nous déplaçons souvent. Cela peut également se faire lors d'une réunion en ligne.

Réunions successives :

- Insérez des pauses entre différentes réunions en ligne
- Ne restez pas à votre bureau pendant les pauses
- Faites des étirements entre les réunions

Réunions en présentiel

Les réunions qui nécessitent beaucoup d'échanges (réunions d'équipe, séances de brainstorming, etc.) sont organisées de préférence au bureau afin que leur déroulement soit efficace pour tous les participants.

Voici quelques directives, en plus des éléments généraux déjà mentionnés ci-dessus :

- Expliquez l'utilité de la réunion en présentiel : donnez un sens au fait que les participants doivent se déplacer pour y assister.
- Utilisez les différents espaces de travail à votre disposition au bureau. Une réunion de brainstorming, par exemple, se déroule de préférence dans un espace inspirant plutôt que dans une salle de réunion traditionnelle.



Réunions hybrides/phygiales

La réunion hybride est une combinaison de réunion en ligne et de réunion en présentiel. À partir du moment où un seul participant est en ligne, il est déjà question de réunion hybride. Les réunions hybrides sont une bonne solution lorsqu'un certain nombre de collaborateurs·trices ne se trouvent pas sur le lieu de travail de l'employeur, mais veulent ou doivent tout de même être présents à une réunion importante. En outre, les collaborateurs·trices présents au bureau peuvent se réunir dans une salle de réunion. Ils s'y connectent ensuite avec les participants en ligne.

Étant donné que dans une réunion hybride, tout le monde ne participe pas en ligne, mais que des participants sont également réunis dans une salle de réunion physique, les réunions hybrides présentent plus de défis qu'une concertation qui se déroule entièrement en ligne ou en présentiel.

Pour le bon déroulement d'une réunion avec des participants sur place et en ligne, il est judicieux de disposer d'un équipement approprié dans la salle de réunion physique. Songez ici à ce qui suit :

- **Caméra** : Une caméra est nécessaire pour visualiser les personnes dans la salle de réunion physique. Assurez-vous que la caméra puisse montrer une vue large, afin que tous les participants en présentiel puissent être vus par les participants en ligne. Les participants en ligne allument également leur caméra afin que les personnes présentes dans la salle de réunion puissent aussi les voir.
- **Microphone** : Outre de bonnes images, le son dans la salle de réunion est également important. Réfléchissez à l'avance à l'acoustique de la salle et choisissez un microphone de table, de plafond ou suspendu de bonne qualité, afin que chacun soit parfaitement audible. Pendant la réunion, les participants éteignent leur micro à la maison lorsqu'ils n'ont pas la parole.
- **Écran avec son** : Assurez-vous que l'écran soit suffisamment grand pour que tous les participants en présentiel puissent voir clairement l'écran montrant les participants en ligne. Assurez-vous également que le son fonctionne bien, afin que la communication soit bonne.

Il est également important que les participants en ligne disposent de tout ce dont ils ont besoin pour participer avec succès à la réunion hybride. Songez ici à un ordinateur portable fonctionnel et sécurisé, avec un microphone et éventuellement un casque.

Recommandations

Outre l'investissement dans une bonne salle de réunion hybride et son équipement, voici encore quelques conseils pratiques :

- Encouragez l'interaction en posant des questions ou en donnant la parole aux participants. Faites participer les personnes à la maison à la réunion de la même manière que les personnes présentes dans la salle de réunion physique.
- Veillez à ce qu'aucun aparté n'ait lieu entre les personnes présentes dans la salle. Cela est perçu comme une perturbation pour les participants virtuels.
- Insérez des pauses si nécessaire, convenez clairement de l'heure à laquelle la réunion reprendra.
- Comme pour sa relation avec ses collègues, créez un lien entre les participants en présentiel et en ligne par une petite conversation à l'avance (faites un « check-in » : *Comment ça va ? Comment se passe la réunion ? Avec quelle énergie y assistez-vous ?*).
- Passez des accords clairs avant la réunion hybride et informez-en tous les participants. Par exemple sur l'activation et la désactivation du microphone et la limitation du bruit de fond.

- Référez-vous à au point 2.4 sur les aspects communicationnels pour plus d'informations sur une communication efficace

2.6. Organisation de formations

Les formations peuvent être organisées sous différentes formes : en présentiel, en ligne (via des e-learning ou une réunion en ligne) et en apprentissage mixte ou *blended learning* (une combinaison de toutes les possibilités précitées). Dans un environnement de travail hybride, vous utilisez toutes ces modalités en fonction du contenu de la formation. L'idéal est de disposer d'une plateforme de formation conviviale offrant un aperçu clair de toutes les formations disponibles et de leurs formats d'apprentissage. En ce sens, le développement par talent.brussels de la plateforme de formation régionale MyTalent Learning est une innovation particulièrement bienvenue.

Quel type de formation à quel moment ?

Le formateur détermine le format d'apprentissage qu'il souhaite appliquer, en tenant compte du contenu de la formation. En général, les directives suivantes s'appliquent :

- Utilisez des e-learning pour enseigner une théorie aux collaborateurs-trices. Les e-learning leur permettent de suivre la formation à leur propre rythme et au moment qui leur convient le mieux.
- Il est préférable de compléter les e-learning par des séances de formations synchrones (en présence physique ou virtuelle) afin que les participants aient également l'occasion de poser des questions et d'apprendre à mettre en pratique certains éléments théoriques.
- Les formations lors desquelles un échange occasionnel a lieu, mais où la présence physique n'est pas indispensable, se déroulent de préférence en ligne. C'est le moyen le plus facile pour permettre à tout le monde de participer.
- Les formations qui impliquent beaucoup d'échanges et d'exercices pratiques se déroulent de préférence en présentiel.

Les directives susmentionnées relatives aux réunions s'appliquent naturellement aussi aux formations.

Recommandations par forme d'apprentissage

E-learning

- Ils doivent être courts. Travaillez par exemple avec différents modules de 15 à 20 minutes. Ainsi, les participants peuvent plus facilement programmer un moment d'apprentissage dans leur agenda.
- Variez les plaisirs : utilisez différents moyens : vidéos, messages vocaux, fiches de synthèse, présentations, exercices, etc.

Formations « live » en ligne

- Faites-en sorte que la formation soit courte, respectez le timing communiqué et prévoyez des pauses suffisantes.
- Communiquez la méthode, le calendrier et les accords au début de la formation.



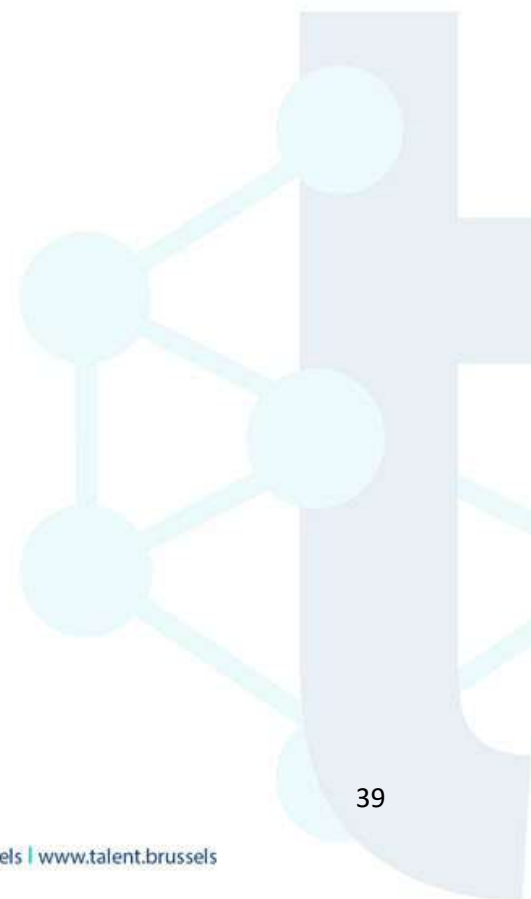
- Commencez la formation par un check-in ou un icebreaker au cours duquel tout le monde a la possibilité de s'exprimer, de sorte que tous les participants soient impliqués dès le début.
- Les participants utilisent le chat ou la main levée pour poser des questions.
- Assurez-vous que tous les participants ont éteint leur micro au début de la formation.
- Utilisez des exercices interactifs pour maintenir l'implication des participants (enquêtes en ligne, tableaux blancs, etc.) et veillez à ce qu'il y ait suffisamment de variations entre les exercices.
- Les exercices de groupe sont également possibles en ligne (via des break out rooms). Pour en garantir l'efficacité, vous donnez des directives claires pour le bon déroulement des exercices de groupe. Cela comprend une description claire de l'exercice, la désignation d'un porte-parole chargé de présenter les résultats du groupe aux autres et l'établissement d'un calendrier concret pour l'exercice.

Formations sur site

- Planifiez-les en temps utile pour que tous les participants puissent se libérer et se rendre sur le lieu de la formation.
- Expliquez pourquoi il est important que cette formation se déroule en présentiel.

Formations hybrides

- Assurez-vous de disposer de l'équipement approprié afin que chacun puisse participer à la formation dans les mêmes conditions.
- Respectez les recommandations mentionnées dans la section « réunions hybrides ».



2.7. Rôles du manager

Enjeux

Dans le cadre du travail hybride, des enjeux primordiaux reposent sur le manager :

- Encourager l'autonomie et la responsabilisation de chaque collaborateur·trice
- Maintenir la cohésion d'équipe
- Garantir la continuité du service et l'atteinte des objectifs individuels et d'équipe

L'application de différentes pratiques permettent notamment de répondre à ces enjeux :

- Développement du management à distance et adaptation du style de leadership
- Application du management par objectifs et prévoir des outils de suivi
- Instauration d'une culture du feedback
- Faire preuve de bienveillance

Management à distance et adaptation du style de leadership

Le management à distance repose sur la **relation de confiance** présente entre le manager et chacun de ses collaborateurs·trices et nécessite une **autonomie suffisante des collaborateurs·trices** qui travaillent de façon hybride.

L'application du travail hybride impose une adaptation dans le style de leadership à adopter. Les managers sont beaucoup plus amenés à prendre une posture de **leader-coach** pour encourager l'autonomie et la responsabilisation de chaque collaborateur·trice. Cependant, tou·te·s les collaborateurs·trices sont différents et certains ont des difficultés à s'adapter à ces nouveaux modes de fonctionnement.

En tant que manager, il est en effet important d'**adapter son style de leadership** en fonction de chaque personne. Certain·e·s collaborateurs·trices ont besoin d'un accompagnement plus rapproché et directif pour fonctionner de manière optimale. Les **rôles de soutien et de facilitateur** du manager de façon personnalisée pour chaque collaborateur·trice sont ainsi primordiaux en vue de l'atteinte des objectifs globaux et individuels.

L'éloignement physique impliqué par le travail à distance n'empêche cependant pas de communiquer au niveau individuel ainsi qu'au niveau de l'équipe pour assurer un même degré d'informations. En effet, un management à distance efficace nécessite des **accords clairs**, comme déterminées dans le « Team Agreement » qui doivent être respectées par tous ainsi qu'une **disponibilité et joignabilité** aisées entre toutes les parties.

Avoir des **accords clairs** est une clé de succès du télétravail et du travail hybride. Cela a comme conséquence de :

- Permettre au/à la collaborateur·trice d'atteindre les résultats attendus
- Responsabiliser les collaborateurs·trices
- Développer les compétences et la confiance
- Générer du sens et donner une direction claire
- Induire un engagement individuel et collectif fort

- Répartir correctement la charge de travail au sein de l'équipe
- Alimenter et renforcer la motivation
- Mesurer le progrès et faire du reporting

Le travail à distance implique plus de **préparation**, davantage de **communication de qualité**, de **proactivité**, de **structure** et d'**organisation**.

- Pour entretenir une communication suffisante, il est recommandé **d'organiser régulièrement des réunions d'équipe et des bilatérales**. Ces moments permettent le juste équilibre entre la confiance et le contrôle, c'est l'opportunité de faire un suivi de l'avancée des tâches dans le cadre d'une discussion et de donner du feedback continu axé sur le développement. Une attention particulière doit être portée afin d'éviter la dérive d'infantilisation des collaborateurs·trices.
- Au-delà de ces aspects formels, il est primordial de **maintenir et d'encourager les contacts spontanés** et ce, même à distance grâce à l'utilisation des outils mis à disposition tels que les chat et les visioconférences. En effet, avec davantage de distance, la cohésion d'équipe peut diminuer. Il est essentiel de la maintenir parce qu'elle représente une source de motivation et d'efficacité. Il est important de prévoir des moments physiques ou virtuels qui permettent aux membres de l'équipe de discuter d'autres choses que du travail.

Management par objectifs

Dans le cadre des nouvelles façons de travailler et du travail hybride, la culture du résultat prend de l'ampleur. **Elle met l'accent sur le travail réalisé et l'atteinte des objectifs plutôt que sur la simple présence**. En effet, c'est une pratique qui permet de viser une meilleure efficacité. Une attention particulière doit être néanmoins accordée à ce que la charge de travail liée aux objectifs reste en cohérence avec la durée du temps de travail du collaborateur ou de la collaboratrice :

- Le **dialogue** avec le/la manager d'équipe et des **accords clairs** constituent un préalable nécessaire au fonctionnement en travail hybride. Ces accords portent sur les prestations à fournir et les résultats à atteindre.
- Il est essentiel que chaque collaborateur·trice dispose d'un **entretien de fonction** qui fixe les objectifs individuels et de l'équipe pour ensuite pouvoir les évaluer sur base des résultats obtenus et de la manière dont ils ont été atteints. Le management by objectives par contre a comme avantage un suivi continu entre le manager et le/la collaborateur/-trice.
- Les **entretiens intermédiaires** sont également une voie pour aider le manager et le/la collaborateur·trice à éventuellement revoir les objectifs fixés afin de mieux correspondre aux différentes évolutions ou à faire le point sur l'avancée de ces objectifs.

Feedback et culture d'apprentissage

Dans un contexte hybride où le management à distance et par objectifs occupent une place essentielle, le feedback est primordial. Chaque manager a la responsabilité de soutenir chaque collaborateur·trice dans l'atteinte de ses objectifs en lui donnant du feedback positif (induisant la motivation) et constructif (en vue du développement des connaissances et des compétences).



Chaque collaborateur·trice est aussi responsable de son propre développement et doit pouvoir se former en mode hybride. Les mécanismes centrés sur le voisinage des compétences, les échanges informels, le mimétisme au bureau ne sont cependant plus suffisantes. La transmission entre collaborateurs·trices doit être repensée. Pour cela on peut instaurer ou renforcer des dispositifs clefs au niveau de l'équipe et au niveau de l'institution.²⁹

Au niveau de l'équipe	Au niveau de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'<i>onboarding</i> spécifique (mentorat, tutorat par un senior, etc.) • Formalisation écrite du savoir (procédures, bonnes pratiques, journal d'incidents et de bugs) • Feedback multilatéral (entre collègues) et remontant (envers le manager) • Retours d'expériences à l'issue de chaque projet • Tour de table des apprentissages récents de chacun lors des réunions d'équipe • Encouragement des démarches d'auto-apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un mur de « feedback » des retours des clients ou enquêtes de satisfaction client régulière • Réseaux internes de compétences et d'expertise • Cercles de co-développement entre pairs • Wiki et forums internes • Conférences sur des sujets proposés et animés par les collaborateurs·trices (en accord avec l'équipe) • Coaching et formations spécifiques

Vivre ensemble et bienveillance

Il est important de créer une culture organisationnelle de vivre ensemble et de bienveillance. Des fonctionnements inappropriés peuvent détériorer la qualité de vie au travail et avoir un impact négatif sur la santé ainsi que sur la qualité du travail fourni aux bénéficiaires.

La crise sanitaire et les constants changements impliquent un temps d'adaptation pour chaque collaborateur·trice dont le rythme est variable. Le manager doit se montrer bienveillant, faire preuve d'écoute active et laisser l'opportunité à chacun de s'appropriier ces changements par exemple en expérimentant celui-ci ou en développant ses connaissances et compétences en lien avec ledit changement. La sphère professionnelle évolue beaucoup avec l'implémentation du travail hybride, une « nouvelle normalité » s'installe petit à petit et la pratique de l'essai-erreur s'impose naturellement.

Points d'attention

Tout changement peut générer du stress. Un management doit être très vigilant aux changements et l'impact sur les collaborateurs·trices.

²⁹ *La petite boîte à outil de télétravail, une vision 360° du travail hybride et de ses enjeux*, Ed. Dunod, septembre 2021.

À cet égard, le management à distance a ses limites. Par exemple, des enquêtes réalisées pendant le confinement ont montré que les travailleurs pouvaient souffrir d'un sentiment d'invisibilité et d'instrumentalisation dû à un management trop centré sur les objectifs et les résultats.

Ces enquêtes ont aussi montré que ce sont les managers de proximité qui subissent le plus de stress car ils sont confrontés à toute une série d'exigences générées par la transformation des pratiques de travail. Il est donc nécessaire de mieux les soutenir, de les former et de les accompagner.

Recommandations

L'objectif est de promouvoir des modes de management innovants et humains. Les compétences psychosocio-émotionnelles sont essentielles pour favoriser l'engagement et les résultats, inviter à l'action et à la réalisation. On favorisera ainsi les méthodes agiles, le coaching, les laboratoires collaboratifs,...³⁰

³⁰ Cf. Fabrique Spinoza et les types de management alternatifs tels le Management par l'intention (intent management), le Management par le service (servant management), le Management par le jeu, le Neuro management, etc.

2.8. La déconnexion et le bien-être

Le gouvernement Bruxellois apporte une grande attention au bien-être des agents. L'utilisation intensive d'une multitude d'outils qui permettent la communication continue en ligne engendre un risque réel de problèmes d'épuisement professionnel et des troubles de santé mentale (fatigue, insomnie, épilepsie, ...).

Le droit à la déconnexion est inscrit dans l'accord du gouvernement et sera développé plus concrètement dans les mois à venir.

Cadre légal

Pour le personnel de l'Etat (fédéral), qu'il soit statutaire, mandataire, contractuel ou stagiaire, un arrêté royal récent, datant du 12 décembre 2021 et entrant en vigueur le 1er février 2022, modifie l'arrêté royal du 2 octobre 1937 et consacre le droit de "n'être contacté en dehors du temps de travail normal que pour des raisons exceptionnelles et imprévues, nécessitant une action qui ne peut attendre la prochaine période de travail". Le même arrêté royal stipule encore que l'agent ne peut subir aucun préjudice s'il ne répond pas au téléphone ou ne lit pas de messages liés au travail en dehors de son temps de travail normal. L'arrêté prévoit enfin que le fonctionnaire dirigeant organisera, à intervalles réguliers et au moins une fois l'an, une concertation sur la déconnexion et l'utilisation des moyens de communication numériques. La circulaire n°702 du 20 décembre 2021 propose une feuille de route pour alimenter cette concertation. En ce qui concerne la Région de Bruxelles-Capitale, le plan d'action télétravail 2021 prévoit que le droit à la déconnexion s'inscrive dans le Statut et soit ensuite intégré dans les règlements de travail. Un rappel est également prévu dans le projet de modification de l'Arrêté télétravail 2017. En ce qui concerne les autres travailleurs, les dispositifs légaux belges du « droit de repos », du Code du Bien-être au Travail et la loi relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale contraignent les employeurs à mettre en place des mesures visant à prévenir les conséquences dommageables pour la santé physique et psychique des travailleurs dues à l'hyper-connectivité.

- La loi du 14 décembre 2000 définissant la « durée du travail », « période de repos », « temps de pause », « vacances annuelles », « repos nocturne ».
- La loi du 4 août 1996 sur le bien-être oblige les employeurs à prendre des mesures de prévention visant les risques psychosociaux. Cette loi impose aux employeurs de mettre en place une politique visant à lutter contre la surcharge mentale ou stress causés par l'omniprésence du numérique et l'hyperconnectivité. D'après cette loi, l'employeur se doit également de sensibiliser les travailleurs à l'obligation qui leur incombe de respecter le bien-être des autres, et notamment d'éviter de contacter de façon intempestive leurs collègues ou en dehors des heures de travail.
- La loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale. Cette loi contient 2 éléments relatifs au bien-être au travail: la concertation sur la déconnexion et les projets de prévention du burn-out.
- La résolution du Parlement de l'Union européenne du 21 janvier 2021 relative à la déconnexion.
- L'accord-cadre des partenaires sociaux européens sur la numérisation.
- L'arrêté royal du 12 décembre 2021, modifiant l'Arrêté Royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'Etat fédéral concernant le droit à la déconnexion.
- La circulaire n°702 et ses annexes du 20 décembre 2021 applicable aux agents fédéraux



Acteurs et public-cibles

- Fonctionnaires dirigeants et ligne hiérarchique
- Service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPPT)
- Comité de Concertation de Base (CCB)
- Syndicats (ils peuvent demander de concerter le droit à la déconnexion et l'employeur doit y répondre)

Points d'attention

La digitalisation est une clé indispensable de la qualité de vie au travail (QVT) dans la fonction publique lorsqu'elle permet de simplifier les processus, de redonner du sens, de réduire la charge administrative.

En revanche, elle favorise l'hyperconnectivité et la sédentarité qui peuvent avoir des impacts négatifs sur la santé mentale et physique des collaborateurs-trices :

- Fatigabilité des postures longues face aux écrans : fatigue visuelle et cognitive et troubles musculosquelettiques (TMS)
- Risques psychosociaux (RPS)
- Les heures supplémentaires structurelles passent plus inaperçues en cas de télétravail
- Facteurs de stress technologique, avec risque élevé de burn-out (déconcentration par les chats et mails, auto-obligation d'hyperconnectivité pour donner des signes de son activité, excès de communication)
- Complexité des outils technologiques
- Estompement de la frontière vie privée/vie professionnelle
- Baisse de la qualité du repos avec, comme conséquence, une augmentation des troubles cardiovasculaires.

Innovations et bonnes pratiques : baliser la déconnexion partielle et totale

Il convient de développer une nouvelle culture de la communication, de la connectivité pour trouver les meilleures pratiques de travail qui préservent la santé :

- Mise en place d'une « hygiène de la communication » : accords et conseils sur l'utilisation correcte des moyens de communication (quel canal pour quel contenu pour quel destinataire ? Qui mettre en copie ? A quels mails faut-il/ne faut-il pas répondre ? Dans quel délai ?), possibilité d'être temporairement indisponible, promouvoir des moments de déconnexion totale
- Définir la disponibilité et la joignabilité dans le temps (par exemple aux heures des plages fixes, hors jours fériés, congés de maladie ou annuels)
- Expliciter le droit à faire de courtes pauses régulières
- Intégrer le droit à la déconnexion totale dans le règlement de travail
- Sensibiliser et/ou former aux risques de l'hyperconnectivité
- Identifier les collaborateurs-trices les plus vulnérables, les former et les accompagner

Recommandations

Sur la base des nouvelles pratiques qui se développent tant dans le secteur public que dans le privé, voici celles que nous recommandons en attendant le cadre plus concret du droit à la déconnexion:

- Etablir une charte d'organisation reprenant le cadre et les règles de bonne conduite en termes de communication et de (dé)connexion.
- Rédiger un « Team Agreement » (Charte d'équipe) avec les règles de travail hybride en vigueur dans l'équipe, rappelant l'usage des moyens de communication, le partage des informations, la disponibilité, la joignabilité.
- Introduire une annexe au règlement de travail définissant la politique de l'organisation en matière de prévention des risques inhérents au numérique et à l'hyper-connectivité, sur le modèle de l'annexe consacrée à la prévention en matière d'alcool et de drogues.
- Etablir des accords clairs entre les managers et les travailleurs sur les moments où les personnes travaillent afin de respecter la limite entre le travail et la vie privée. Les managers et les collaborateurs·trices se concertent entre autres sur la connexion et la déconnexion.
- Organiser une journée sans e-mails (la journée mondiale sans e-mails est le dernier vendredi de novembre).
- Intégrer dans la signature les plages horaires durant lesquelles on répond aux mails (ou les horaires de la boîte mail générique)
- Chaque année, prévoir un questionnaire relatif aux différentes actions mises en œuvre concernant la déconnexion et la charge numérique : ce questionnaire permettrait de sonder l'avis des collaborateurs·trices concernés sur les mesures qui ont été mises en place et/ou qui pourraient être mises en place. En fonction des résultats du questionnaire, adapter et améliorer les actions rencontrant la plus grande adhésion.
- Former les collaborateurs·trices à la gestion des emails pour éviter les échanges inutiles.³¹
- Désactiver les notifications sonores (et visuelles si nécessaires)
- Rédiger des mails clairs, courts et concis
- Etablir et diffuser une charte de bon usage des mails
- Prévoir une check-list pour permettre le droit à la déconnexion

³¹ La Région Provence Alpes Côte d'Azur (France) a mis au point une mallette pédagogique « zéro mails inutiles ». <https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/initiatives/conduite-du-changement/zero-mail-inutile>.



3. Conclusion

3. Conclusion

La transformation radicale de nos organisations et pratiques de travail est en marche. Si elle est influencée par des tendances de fond liées à des enjeux de société (développement durable, santé...) et aux nouvelles possibilités technologiques (digitalisation et recours à l'I.A., ...), nous gardons une capacité de choix et d'action pour innover au sein de nos organisations et stimuler les meilleures pratiques.

C'est pourquoi, dans le cadre du plan d'action télétravail relatif à la mise en place du travail hybride au sein des services et organismes publics régionaux, il nous a paru essentiel de réaliser en priorité ce guide, reprenant des premières lignes directrices, en co-construction entre les partenaires qui ont pu dégager du temps et des moyens pour s'investir dans la réalisation de cette action.

Cependant, nous ne sommes qu'au début de ces changements. La réflexion se poursuivra et se nourrira de nos pratiques réussies, de nos essais, de nos succès et de nos erreurs. Le travail en réseau entre partenaires est donc essentiel. Dès lors, talent.brussels propose à ses partenaires de poursuivre ce travail d'innovation et d'échange de bonnes pratiques, notamment dans le cadre de la mise en place d'un centre d'expertise NWOW/ travail hybride.

Nous avons également choisi de stimuler prioritairement une démarche orientée sur la qualité de vie au travail. En effet, la crise sanitaire Covid 19 et le développement du travail à distance ont mis en évidence une exacerbation des problèmes de santé physique et mentale liés à l'hyperconnexion, à la sédentarité ou à l'isolement social et professionnel. Ceci montre les limites du travail et du management à distance.

Ainsi, une étude récente réalisé par « Labor-H »³² démontre d'une part, la nécessité de la présence pour réaliser certaines activités et d'autre part, l'importance de revaloriser le rôle de manager de proximité, de lui allouer des moyens et du temps.

Elle nous incite à considérer la personne comme un être social et à lutter contre une individualisation trop poussée au détriment du collectif et de la performance de nos organisations. Elle nous intime de remettre en question nos pratiques de gestion de l'organisation et des ressources humaines ainsi que la manière dont on remplit nos missions de service au public. Elle appelle au développement d'un nouveau mode managérial plus humain et inclusif, davantage axé sur le sens du travail et la reconnaissance du travail concret. Elle nous invite à remettre en question ce que nous avons appris en nous éclairant des dernières avancées scientifiques. Elle nous stimule à oser de nouvelles expériences pour promouvoir une nouvelle vision de la gestion du personnel et de l'organisation et en développer la résilience.

Pour relever ce défi, les services de support sont, en effet, amenés à développer une offre de service de plus en plus diversifiée et personnalisable, adaptable aux besoins de chacun.e afin de soutenir les managers et les collaborateurs, notamment en prenant mieux en compte les divers aspects de la santé, par exemple dans le cadre des plans bien-être au travail, mais aussi en mettant en place des conditions favorisant l'engagement et la performance de l'ensemble du personnel.

Ces « guidelines » seront donc actualisées en fonction des circonstances, de la pratique, des innovations... Chaque partenaire pourra les adapter en fonction de ses spécificités.

³² L. TASKIN, *Co-présence : quels enjeux pour la gestion des équipes*, Conférence RH Bosa, Labor-H (UCL), Bruxelles, le 7 décembre 2021, disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=qDGYo2WFy3s>.



4. Références et outils

4. Références et outils

- Unité de recherche Cité de l'ULiège et notamment les travaux du Professeur Fabienne Kéfer sur l'impact des technologies sur les règles de droit du travail.
 - Conférence internationale du travail, Bureau international du travail, "Garantir un temps de travail décent pour l'avenir", Genève, 107e session, 2018.
 - Législation : https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2018032601&table_name=loi
 - Droit à la déconnexion pour les fonctionnaires fédéraux: fedweb.belgium.be/fr/actualites/2022/au-moniteur-droit-a-la-deconnexion-pour-les-fonctionnaires-federaux
 - Codex exigences sur le lieu de travail : [Code livre III titre 1 Exigences de base relatives aux lieux de travail.pdf \(belgique.be\)](#)
 - Codex équipement de travail mis à disposition du travailleur : [Code livre IV titre 2 Dispositions applicables à tous les équipements de travail.pdf \(belgique.be\)](#)
 - Organisation Internationale du Travail : le télétravail durant la pandémie de covid-19 et après - guide pratique : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf
 - Malette pédagogique (zéro mails inutiles) : <https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/initiatives/conduite-du-changement/zero-mail-inutile>
 - "Pour une fonction publique heureuse, Sciences § Innovations - Inspirations", Fabrique Spinoza octobre 2020, 266 pp.
https://www.fabriquespinoza.org/prod_observatoire/pour-une-fonction-publique-heureuse/#:~:text=Dans%20son%20%C3%Agtude%20%C2%AB%20Pour%20une,au%20c%C5%93ur%20de%20leur%20quotidien
 - Au-delà du collectif, l'individu au cœur de la QVT : de la théorie à la pratique (Etude de 2020 : Moodword)
 - Check list (IDEWE) : https://www.idewe.be/documents/317449/0/IDEWE_checklist_Deconnectieetool_FR_9377-4.0-202106-21338+LR.pdf/5feefa8a-84c6-ae33-c3ba-f9012bee42c2?t=1624601466173
 - NWOW (IDEWE): <https://www.idewe.be/fr/nwow>
 - « Futur du travail : place au travail hybride », www.Talkspirit.com (Talkspirit - Réseau social d'entreprise, Plateforme collaborative), novembre 2020, 39 pp.
 - Guide d'accompagnement pour une transition vers le travail hybride CRHA (Ordre des conseillers en ressources humaines agréé, France), 5 juillet 2021, 39 pp.
 - Le guide du management en télétravail", Elevo, 40 pp .
 - "Le travail hybride, le meilleur des deux formes de travail réuni", Acerta consult experts in RH.
- SPF Emploi**
- Centre de connaissances belge sur le BE au travail [Télétravail | Beswic](#)
[Se sentir bien au travail : guides et outils - SPF Emploi](#)
- SPF Sécurité Sociale**
- Co présence: quels enjeux pour la gestion des équipes? - YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=qDGY02WFy3s>

Visit.brussels

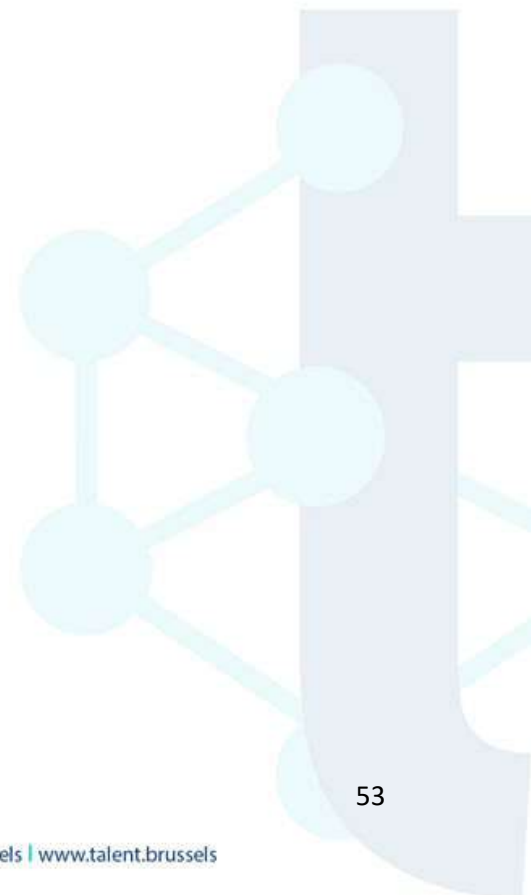
- Tips & tricks : Comment concilier bien-être et télétravail ?
<https://mm.tt/1870819145?t=UVUv3qfj6O>
- Toolbox pour Managers : Comment manager et motiver son équipe à distance ?
<https://mm.tt/1878089697?t=CEPuyhnPCK>
- Toolbox pour Managers : Accompagnement retour au bureau
<https://mm.tt/1899390597?t=M9l5mXrSwR>

SPRB

- Annexe 1 : Le travail hybride - Cadre
- Annexe 2 : Template de Team Agreement sur l'organisation du travail hybride
- Annexe 4 : Cadre travail hybride – Questionnaire

Actiris

- Annexe 3 : Code de bonne conduite
- Annexe 5 : Checklist collaborateur pour effectuer une demande de télétravail
- Annexe 6 : Guide pour le manager



CONTACT :

[talent.brussels](https://www.talent.brussels)

Boulevard Emile Jacqmain 20

1000 Bruxelles

Tel : 02 435 15 55

info@talent.brussels

POUR PLUS D'INFORMATIONS

www.talent.brussels

EDITRICE RESPONSABLE

Isabelle Meulemans, Directrice Générale

Boulevard Emile Jacqmain 20

1000 Bruxelles

talent.brussels 2022 - Tous droits réservés

La reproduction de ce rapport, en tout ou partie, est autorisée à la condition expresse de mentionner clairement la source sous la forme suivante : « *Bien vivre le travail hybride dans son organisation*, collaboration régionale, Bruxelles, édition talent.brussels, 2022. »

