



Enquête relative au télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale

Rapport final | décembre 1 2020

Par ordre de

talent.brussels
Boulevard Emile Jacqmain 20, 1000
Bruxelles



IDEA 
CONSULT *thinking ahead*

member of

IDEAGROUP

Cette étude a été menée par :

Dr. Marie Antoine
Daphné Valsamis

Rue Joseph II 40 B1
1000 Bruxelles

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



Table des Matières

Constat 1 : Le télétravail déjà fortement implémenté au sein des organisations publiques bruxelloises avant le confinement	5
Constat 2 : Le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises s'est encore développé pendant le confinement	9
Constat 3 : Le respect des consignes ergonomiques est un défi dans le cas du travail à domicile pour le personnel régional bruxellois	12
Constat 4 : Les outils technologiques permettant de télétravailler sont bien implémentés et utilisés par le personnel régional bruxellois	20
Constat 5 : Une gestion et une organisation du travail favorables au télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises	23
Constat 6 : La qualité des échanges professionnels et l'esprit d'équipe sont affectés négativement par le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises	30
Constat 7 : Des (in)formations additionnelles sont nécessaires en vue d'améliorer la pratique du télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises	39
Constat 8 : Une grande satisfaction du personnel régional bruxellois concernant le télétravail	45
Constat 9 : Souhait du personnel régional bruxellois d'augmenter la fréquence du télétravail à l'avenir	53
Constat 10 : À l'avenir, pas de changements majeurs du personnel régional bruxellois dans le mode de transport pour se rendre au travail mais bien dans les déplacements professionnels	57
Conclusion générale	62
Recommandations	64
A.1 / Annexe 1 : Tableaux supplémentaires	72
A.2 / Annexe 2 : Figures supplémentaires	83
A.3 / Annexe 3 : Méthodologie de l'enquête	85



Introduction

Bouleversement de l'organisation du travail à la suite de la crise du COVID-19 en Belgique

La crise du coronavirus, qui a frappé la Belgique en mars 2020, a poussé les autorités belges à prendre une série de mesures afin de ralentir la progression de l'épidémie. Parmi ces mesures, le gouvernement fédéral a annoncé à la mi-mars un confinement général de la population. En raison des mesures de confinement prises et des recommandations du Conseil national de sécurité, une grande part des organisations a drastiquement modifié son organisation du travail et a fait du travail à domicile son nouveau mode de travail. Par ailleurs, lors de la seconde vague épidémique, apparue à l'automne 2020, le télétravail était de nouveau une mesure obligatoire, faisant du télétravail une mesure s'inscrivant dans le temps afin de lutter contre la progression épidémique.

Depuis la mi-mars 2020, une grande partie de la population des travailleurs et travailleuses en Belgique est dès lors passée en télétravail de manière permanente, c'est-à-dire pour l'intégralité du temps de travail, à durée indéterminée et ce, parfois pour la première fois. Cette transition forcée vers la pratique intensive du télétravail a bouleversé les organisations à de nombreux égards : les travailleurs et travailleuses, ainsi que managers ont dû s'habituer à des outils de travail désormais entièrement digitaux, les pratiques de gestion des personnes ont été challengées, notamment par le manque de proximité et de contrôle visuel, l'organisation générale du travail et de la vie privée a été repensée à l'aune de ce nouveau mode de fonctionnement, etc. Les institutions de la Région de Bruxelles-Capitale ont été amenées, au même titre que les autres organisations, à s'adapter et à revoir leur mode d'organisation du travail, et donc à passer au travail à domicile.

Besoin de questionner l'expérience du télétravail des collaborateurs et collaboratrices des institutions publiques bruxelloises afin d'en pérenniser la pratique dans le futur

À la suite de ce changement de mode de travail, la Région de Bruxelles-Capitale souhaite renforcer la pratique du télétravail de manière structurelle à l'avenir au sein de 22 de ses institutions. Afin de pouvoir réfléchir et implanter cette politique renforcée de télétravail, talent.brussels a souhaité mener une étude sur l'expérience du télétravail parmi les collaborateurs et collaboratrices des différentes institutions publiques bruxelloises. Cette étude a été menée par le cabinet de conseils indépendant IDEA Consult.

L'objectif de cette étude est donc d'investiguer comment les collaborateurs et collaboratrices vivent, depuis mars 2020 mais y compris avant ce moment, la pratique du télétravail et les changements qu'elle a induits. Dans ce contexte, les collaborateurs et collaboratrices de l'ensemble des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale ont été invité-e-s à répondre à une enquête en ligne questionnant différents thèmes liés au télétravail. Les 11.188 employé-e-s des institutions bruxelloises concernées par l'étude ont donc eu l'opportunité de participer à cette enquête. Au total, 2.562 personnes y ont participé, ce qui représente un taux de participation global de 22,5 %¹.

¹ Pour plus de détails concernant la méthodologie de l'enquête et de l'échantillon, voir Annexe 3 : Méthodologie de l'enquête.



10 constats majeurs peuvent être tirés de cette étude sur le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises

Sur base de l'analyse des résultats de l'enquête, nous pouvons tirer 10 constats majeurs concernant la pratique du télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises. Ces constats sont résumés dans l'encadré 1 ci-dessous. Chacun de ces constats est par ailleurs décrit dans les chapitres suivants de ce rapport.

Encadré 1 : Les 10 principaux constats de cette étude

- ▶ Constat 1 : Le télétravail déjà fortement implémenté au sein des organisations publiques bruxelloises avant le confinement
- ▶ Constat 2 : Le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises s'est encore développé pendant le confinement
- ▶ Constat 3 : Le respect des consignes ergonomiques est un défi pour le travail à domicile pour le personnel régional bruxellois
- ▶ Constat 4 : Les outils technologiques permettant de télétravailler sont bien implémentés et utilisés par le personnel régional bruxellois
- ▶ Constat 5 : Une gestion et une organisation du travail favorables au télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises
- ▶ Constat 6 : La qualité des échanges professionnels et l'esprit d'équipe sont affectés négativement par le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises
- ▶ Constat 7 : Des (in)formations additionnelles sont nécessaires en vue d'améliorer la pratique du télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises
- ▶ Constat 8 : Une grande satisfaction du personnel régional bruxellois concernant le télétravail
- ▶ Constat 9 : Souhait du personnel régional bruxellois d'augmenter la fréquence du télétravail à l'avenir
- ▶ Constat 10 : Pas de changements majeurs dans le mode de transport du personnel régional bruxellois pour se rendre au travail mais bien dans les déplacements professionnels

Sur base de ces constats, nous avons, pour finir, identifié une série de recommandations afin de pouvoir pérenniser la pratique du télétravail dans les institutions publiques bruxelloises à l'avenir. Ces recommandations sont reprises dans le dernier chapitre de ce rapport.





Constat 1 : Le télétravail déjà fortement implémenté au sein des organisations publiques bruxelloises avant le confinement

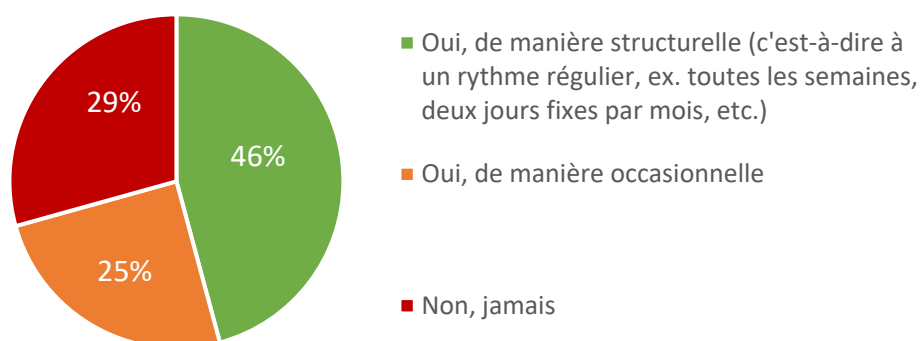
Dans ce chapitre, nous nous intéressons à l'utilisation du télétravail avant le confinement au sein des organisations publiques bruxelloises. Il s'agit plus particulièrement de savoir quelle proportion des répondant-e-s à l'enquête avait déjà télétravaillé avant la mi-mars 2020, à quelle fréquence, et avec quelles modalités. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

- ▶ 7 membres du personnel régional bruxellois ayant répondu à l'enquête sur 10 pratiquaient déjà le télétravail avant le confinement, dont 1 sur 2 de manière régulière
- ▶ 7 membres du personnel régional bruxellois sur 10 qui ne télétravaillent pas avant le confinement auraient souhaité pouvoir le faire
- ▶ La grande majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillaient déjà avant le confinement travaillaient au maximum 1 jour par semaine à domicile
- ▶ Les membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillaient déjà avant le confinement disposaient d'une grande liberté dans le choix du/des jour(s)

7 membres du personnel régional bruxellois ayant répondu à l'enquête sur 10 pratiquaient déjà le télétravail avant le confinement, dont 1 sur 2 de manière régulière

Comme l'illustre la Figure 1 ci-dessous, avant la mi-mars 2020, la large majorité des répondant·e-s pratiquaient déjà le télétravail. En effet, 71% du personnel régional bruxellois ayant répondu à l'enquête télétravaillait déjà, dont 46% de manière structurelle, et 25% de manière occasionnelle. Cela signifie que près d'un·e répondant·e sur deux télétravaillait avec une certaine régularité. Toutefois, 30% des répondant·e-s n'avaient aucune expérience en la matière.

Figure 1 : Usage du télétravail avant le confinement



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Comme l'indique le Tableau 1 en annexe (voir p. 72) qui analyse l'usage du télétravail avant le confinement par caractéristiques de profil et d'emploi des répondant·e-s, selon certaines caractéristiques de profil et d'emploi, plusieurs groupes au sein de l'échantillon avaient tendance à télétravailler plus que la moyenne avant le confinement, à savoir : les collaborateur·ice-s hautement qualifié·e-s², entre 30 et 39 ans, en couple avec enfants, habitant hors de Bruxelles et du Brabant, étant responsables d'équipe, de niveau A, et celles travaillant dans une petite équipe (moins de 5 travailleurs).

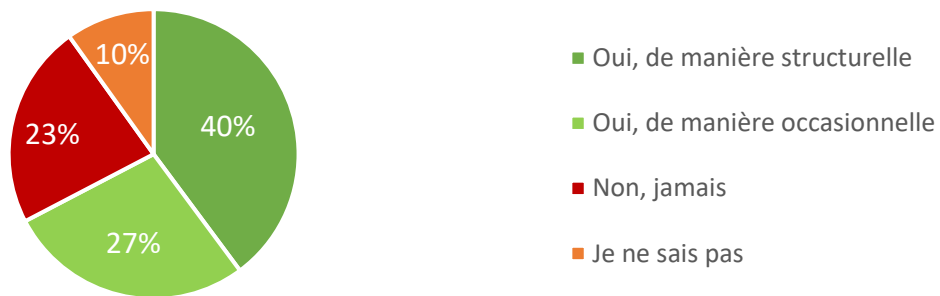
Au contraire, les personnes suivantes avaient le moins tendance à télétravailler avant le confinement : les personnes de moins de 30 ans et de plus de 50 ans, les personnes isolées, en situation de handicap, faiblement ou moyennement qualifié·e-s, habitant la Région bruxelloise, de niveau B, C ou D, et celles travaillant dans une grande équipe (plus de 20 travailleurs).

² Concernant le niveau de qualification, nous distinguons les niveaux inférieur (regroupant l'enseignement primaire et le secondaire inférieur), moyen (secondaire supérieur), et supérieur (enseignement supérieur de type court ou long).

7 membres du personnel régional bruxellois sur 10 qui ne télétravaillaient pas avant le confinement auraient souhaité pouvoir le faire

Comme le montre la Figure 2, parmi les 29% de répondant·e·s qui ne télétravaillaient pas avant le confinement, 67% auraient souhaité pouvoir le pratiquer, soit de manière structurelle (40%), soit de manière occasionnelle (27%). Un quart (23%) n'aurait cependant pas souhaité le pratiquer.

Figure 2 : Personnes qui ne télétravaillaient pas par le passé et l'auraient souhaité

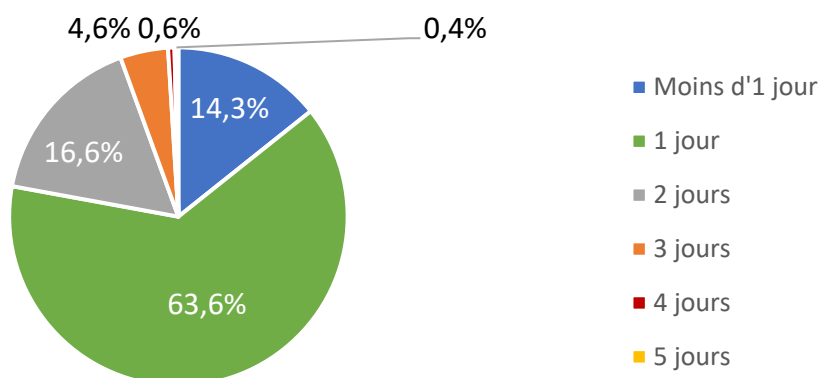


Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

La grande majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillaient déjà avant le confinement travaillaient au maximum 1 jour par semaine à domicile

Comme le montre la Figure 3, avant le confinement, la grande majorité des répondant·e·s télétravaillait 1 jour par semaine (63,6%). Près de 22% télétravaillait même 2 jours par semaine voire plus. Toutefois, pour près de 15% des répondant·e·s, la pratique était inférieure à 1 jour par semaine³.

Figure 3 : Nombre de jours de télétravail pratiqués avant le confinement



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Parmi celles et ceux qui télétravaillaient déjà, pour un peu plus de la moitié (55%), le télétravail portait toujours sur le(s) même(s) jour(s). Pour un peu moins de la moitié (45%), le(s) jour(s) pouva(en)t donc

³ Les répondant·e·s avaient la possibilité d'indiquer le nombre de jours de télétravail pratiqués en nombre décimal compris entre 0 et 5. En raison du peu de réponses comprenant une décimale, il n'est pas possible de mentionner les demi-jours. Dès lors, les personnes ayant répondu « 1,5 » sont incluses dans la catégorie « 2 », et celles ayant répondu « 2,5 » sont incluses dans la catégorie « 3 ».

varier d'une semaine à l'autre. Le(s) jour(s) préféré(s) pour télétravailler avant la mi-mars 2020 étaient principalement le vendredi et le mercredi (pour respectivement 30% et 25% des répondant·e·s).

Les membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillaient déjà avant le confinement disposaient d'une grande liberté dans le choix du/des jour(s)

Un tiers des répondant·e·s (35%) pouvaient choisir eux-mêmes le nombre de jours de télétravail par semaine avant le confinement. Si les répondant·e·s indiquent majoritairement ne pas avoir la liberté de choisir le nombre de jours de télétravail avant le confinement, il semble qu'ils/disposent toutefois d'une grande liberté dans le choix du/des jour(s) durant le(s)quel(s) ils/elles télétravaillent. Ceci est illustré par la Figure 4 qui montre bien que 97% des personnes qui télétravaillaient déjà avant pouvaient choisir leur(s) jour(s) de télétravail, majoritairement avec l'accord de leur supérieur·e toutefois (pour 73% des répondant·e·s).

Figure 4 : Personnes pouvant choisir elles-mêmes le(s) jour(s) de télétravail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



Constat 2 : Le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises s'est encore développé pendant le confinement

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à l'utilisation du télétravail depuis la mi-mars 2020. Il s'agit de savoir quelle proportion des répondant-e-s à l'enquête ont télétravaillé ces dernières semaines, à quelle fréquence, et avec quelles modalités, mais également de savoir pourquoi ils ou elles ne télétravaillaient pas ou plus. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous. Il est important de mentionner que les résultats de ce chapitre ne peuvent être extrapolés à l'ensemble du personnel régional bruxellois. En effet, l'enquête portant sur le télétravail, nous avons observé que les collaborateurs et collaboratrices dont le métier ne permet pas de télétravailler ont moins répondu à cette enquête. Ce constat n'est pas problématique pour les autres chapitres qui analysent les pratiques de télétravail et se concentrent donc uniquement sur les collaborateurs et collaboratrices qui le pratiquent effectivement, mais bien pour ce chapitre-ci qui analyse l'usage du télétravail durant le confinement. Les résultats de ce chapitre doivent donc être interprétés avec prudence et concernent donc uniquement le personnel régional bruxellois interrogé et non l'ensemble du personnel.

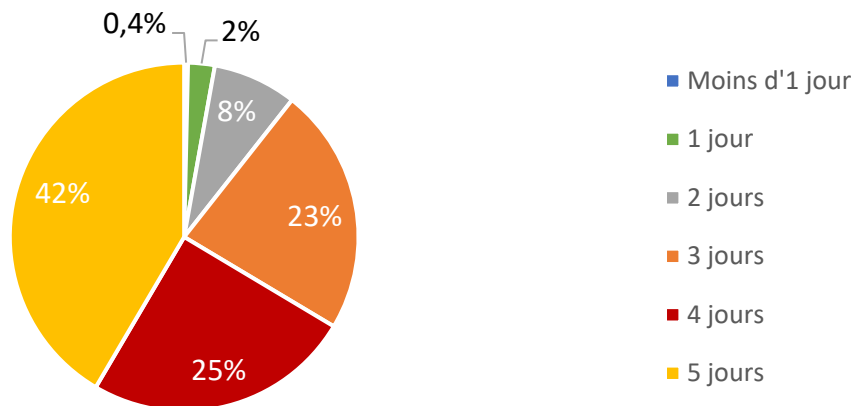
- ▶ 97% des membres du personnel régional bruxellois interrogés ont télétravaillé au cours des dernières semaines
- ▶ 1 membre du personnel régional bruxellois interrogé sur 2 qui n'a pas télétravaillé au cours des dernières semaines ne l'a pas fait parce qu'il/elle ne le souhaitait pas



97% des membres du personnel régional bruxellois interrogés ont télétravaillé au cours des dernières semaines

Au moment de l'enquête, 97% des répondant-e-s indiquaient avoir télétravaillé au cours des dernières semaines. Parmi ces personnes, comme l'illustre la Figure 5 ci-dessous, la majorité télétravaillaient 4 à 5 jours par semaine. Un quart des répondant-e-s télétravaillaient 3 jours par semaine. Et environ 10% télétravaillaient moins de 2 jours par semaine.

Figure 5 : Nombre de jours de télétravail pratiqués durant le confinement (pour celles et ceux ayant indiqué avoir télétravaillé au cours des dernières semaines)



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

D'après plusieurs répondant-e-s, le confinement et le télétravail « forcé » ont démontré qu'il était possible de revoir l'organisation de travail, même pour des situations où cela semblait impossible :

« Je trouve personnellement que ce télétravail à grande échelle et forcé a été une belle démonstration du fait que cela peut fonctionner. »

« Avec le confinement, il a été largement prouvé que c'était possible et même souhaitable. »

« Avant le confinement, je pensais que je n'arriverais pas à télétravailler. Mais au final, je m'y suis parfaitement adapté et je souhaiterais en faire bien plus à l'avenir (4 jours par semaine). »

« Le recours au télétravail en période de confinement a été une expérience intéressante. Elle a permis de dégager les avantages et inconvénients de ce mode de travail, ainsi que les avancées technologiques encore nécessaires. »

- Verbatims issus de l'enquête

1 membre du personnel régional bruxellois interrogé sur 2 qui n'a pas télétravaillé au cours des dernières semaines ne l'a pas fait parce qu'il/elle ne le souhaitait pas

Parmi les 3% de personnes n'ayant pas télétravaillé ces dernières semaines, la Figure 6 nous indique les raisons pour lesquelles ces personnes n'ont pas télétravaillé.

Figure 6 : Raisons pour lesquelles les personnes ne télétravaillent pas/plus



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

La moitié (49%) indiquait ne pas/plus souhaiter télétravailler. Les réponses ouvertes nous indiquent que les raisons de ce non-souhait de télétravailler sont généralement : le manque de matériel adapté ou de place à domicile, la volonté de scinder la vie privée et la vie professionnelle, et une préférence pour l'environnement de travail au bureau (notamment pour se concentrer).

« Mon domicile est l'endroit où je me déconnecte de mes soucis professionnels et je trouve important de séparer vie professionnelle et vie privée. »

- Verbatim issu de l'enquête

Près d'une autre moitié (39%) des répondant·e-s indique ne pas/plus souhaiter télétravailler car leur fonction ne le permet pas ou plus. Quant à savoir si leur fonction serait ajustable pour permettre leur télétravail, 48% estiment que oui et 52% indiquent que ce n'est pas envisageable.

Afin d'ajuster leur fonction, les répondant·e-s proposent un système de roulement d'équipe, une réorganisation du travail administratif et d'encodage, ou encore un accroissement du personnel. Celles-et ceux considérant que leur fonction n'est pas adaptable mentionnent généralement qu'ils/elles occupent une fonction de terrain (pompier, fonction d'accueil ou de permanence, etc.).

Enfin, 6% indiquent ne pas télétravailler car leur supérieur·e ne le permet pas. Parmi les 4% ayant indiqué une raison autre, il s'agissait du fait d'avoir débuté la fonction il y a moins d'1 mois, d'être momentanément absent pour cause de congé de maternité ou de maladie, ou encore le fait de préférer travailler au bureau afin de permettre à d'autres collègues de télétravailler, comme illustré par le verbatim ci-dessous.

« [Je ne souhaite pas/plus télétravailler] pour permettre à d'autres collègues plus stressés, habitant plus loin de ne pas avoir à se déplacer et pour l'équipe. »

- Verbatim issu de l'enquête



Constat 3 : Le respect des consignes ergonomiques est un défi dans le cas du travail à domicile pour le personnel régional bruxellois

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à l'espace de travail dans lequel les collaborateurs et collaboratrices des institutions publiques bruxelloises télétravaillent depuis la mi-mars 2020, ainsi qu'à l'équipement de travail dont ils/elles disposent. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

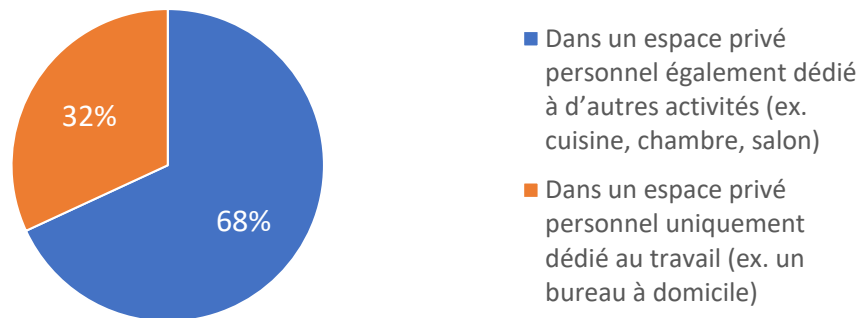
- ▶ 7 membres du personnel régional bruxellois sur 10 qui ont télétravaillé durant le confinement télétravaillent dans un lieu également dédié à d'autres fonctions
- ▶ La majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent sont relativement bien équipés mais souhaitent améliorer leur équipement pour répondre aux consignes ergonomiques
- ▶ Les équipements de travail mobiles sont généralement fournis par l'employeur
- ▶ La majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent ont un espace de travail suffisamment grand, calme et bien équipé pour le faire... mais qui ne respecte pas les consignes en matière d'ergonomie
- ▶ 6 membres du personnel régional bruxellois sur 10 télétravaillent généralement seul-e-s



7 membres du personnel régional bruxellois sur 10 qui ont télétravaillé durant le confinement télétravaillent dans un lieu également dédié à d'autres fonctions

Un premier résultat marquant est représenté dans la Figure 7 ci-dessous. Celle-ci nous indique que plus de deux tiers des répondant·e·s déclarent travailler à leur domicile principalement dans un espace normalement dédié à d'autres activités, tel qu'une cuisine, un salon, ou une chambre à coucher. Seul un tiers des répondant·e·s télétravaillent dans un espace de type bureau.

Figure 7 : Le type d'espace de télétravail principal



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Ce constat est illustré notamment par les verbatims ci-dessous montrant des situations contrastées :

« Si je devais citer une seule chose qui fait que mon télétravail intensif est très difficile à vivre c'est : ne pas avoir une pièce séparée pour travailler [...] car je travaille dans mon 'séjour' (salon/salle à manger/cuisine ouverte). »

« J'avoue que ce qui me manque le plus c'est une pièce « bureau ». Je vis en appartement avec deux enfants en bas âge et le fait de ne pas pouvoir laisser mes affaires professionnelles (ordi ouvert, post-it collé, etc.) sur une table, sans devoir tout ranger au moment du lunch, me manque vraiment. En résumé pour que mon télétravail (et celui de ma compagne) soit vraiment réussi, il nous faudrait des espaces de bureau dans nos lieux de vie. Et nous n'avons pas tous la chance de vivre dans un 600m². »

- Verbatims issus de l'enquête

Comme l'indique le Tableau 2 ci-dessous qui analyse la pratique du télétravail dans un espace également dédié à d'autres activités par caractéristiques de profil des répondant·e-s, nous observons que certain·e-s répondant·e-s ont tendance à davantage travailler dans ce type d'espace : les femmes, les personnes isolées avec ou sans enfant (davantage dans ce cas), et habitant en Région bruxelloise.

Au contraire, les personnes suivantes ont moins tendance à télétravailler dans un espace dédié à d'autres activités : les hommes, les personnes vivant en couple sans enfant, et habitant en dehors de la Région bruxelloise.

Tableau 2 : Personnes qui télétravaillaient dans un espace également dédié à d'autres activités par caractéristiques de profil

Critères		% de personnes qui télétravaillaient dans un espace également dédié à d'autres activités	
Caractéristiques de profil	Sexe	Femme	72,0% ⁴
		Homme	62,4%
	Situation familiale	En couple avec enfant(s)	65,4%
		En couple sans enfant(s)	63,2%
		Isolé·e	75,1%
		Isolé·e avec enfant(s)	79,4%
	Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	75,5%
		Brabants wallon et flamand	59,5%
		Autres provinces	59,8%
Total			68,1%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

La majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent sont relativement bien équipés mais souhaitent améliorer leur équipement pour répondre aux consignes ergonomiques

La Figure 8 nous informe de l'équipement dont les télétravailleurs et télétravailleuses disposent à domicile, mais également des équipements dont ils/elles ne disposent pas mais qui sont jugés être un besoin.

Il apparaît de cette figure que près de la totalité des répondant·e-s disposent d'un ordinateur portable, d'une connexion à internet stable et rapide, d'une souris et d'une caméra (entre 89% et 98% des répondant·e-s). Le casque d'écoute et le clavier sont présents chez environ deux tiers des répondant·e-s, et ne constituent généralement pas un besoin, sauf pour environ 14% des répondant·e-s. Concernant l'ordinateur fixe, la plupart (78%) n'en disposent pas, indiquant donc que le travail se fait plutôt sur le portable professionnel et qu'un ordinateur fixe n'est généralement pas un besoin, sauf pour 12% des répondant·e-s.

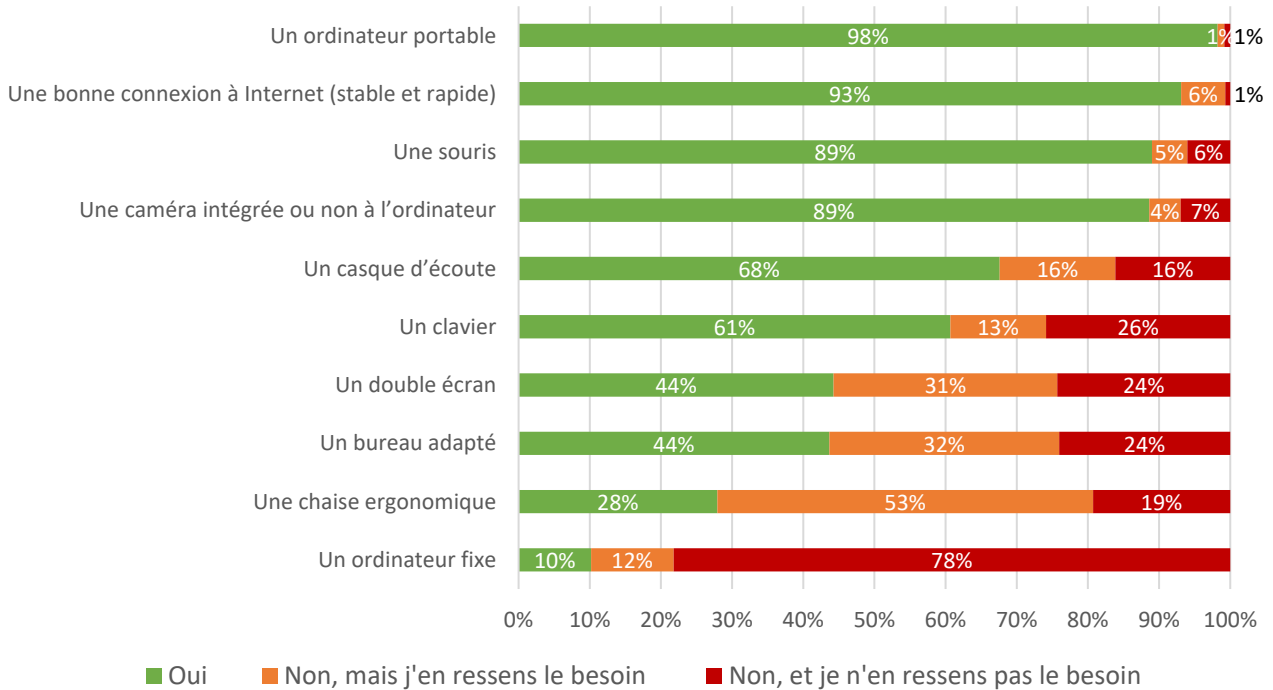
Il est en revanche intéressant de souligner trois pièces d'équipement qui sont plus régulièrement présentées comme un besoin. Il s'agit du double écran, du bureau adapté et de la chaise ergonomique. Dans le cas du double écran et du bureau adapté, un tiers des répondant·e-s n'en dispose pas et estime

⁴ Les cellules colorées dans les tableaux croisés indiquent les différences (par rapport à la moyenne totale) qui sont significatives. Les cellules non colorées sont donc non significatives (soit en raison de la taille du groupe, et/ou de la faiblesse de l'écart par rapport à la moyenne). Concernant la coloration, elle indique généralement si la tendance observée par rapport à la dimension étudiée est plutôt positive (en vert) ou plutôt négative (en rouge).



en avoir besoin. De manière plus marquée encore, plus de la moitié des répondant·e·s indique ne pas avoir de chaise ergonomique mais en avoir besoin.

Figure 8 : L'équipement disponible à domicile



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Ces besoins sont largement soulignés dans les réponses ouvertes de l'enquête, comme en témoignent les verbatims ci-dessous :

« *Habitant dans un studio, mon domicile n'est pas adapté pour avoir un espace dédié au télétravail. Je manque de matériel (smartphone professionnel, imprimante), l'ergonomie n'est pas présente (je travaille sur ma table de salon et avec des chaises fort peu adaptées) et après 8 mois à ce rythme je sens les répercussions sur ma santé.* »

« *Mon plus grand problème en termes de télétravail est l'absence de solutions ergonomiques.* »

« *Il faut absolument que l'employeur s'assure que l'employé a tout ce dont il a besoin pour travailler dans les mêmes conditions qu'au bureau à savoir, la possibilité d'utiliser une Docking Station (et les câbles nécessaires, deux écrans identiques, un clavier, une souris et une chaise ergonomique me paraît être un minimum.* »

« *L'ergonomie du poste de travail est très importante, au début du confinement je n'ai pas fait attention à ma position de travail (et au fait que ma table est trop haute...) et maintenant je souffre depuis d'une grosse tendinite au poignet me créant des douleurs du pouce à l'épaule.* »

« *Ayant été longtemps indépendant j'ai eu l'occasion de m'équiper correctement [...]. Une aide matérielle de l'employeur pour ceux qui n'ont pas ma chance serait certainement très utile. J'imagine mal travailler avec seulement un portable et dans mon salon.* »

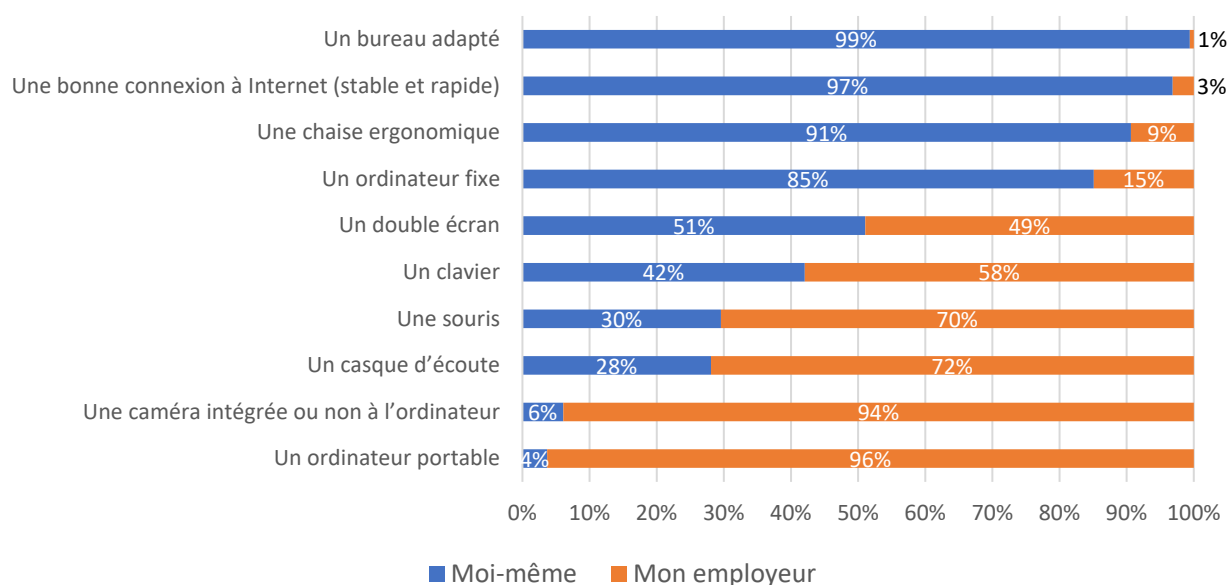
- Verbatims issus de l'enquête



Les équipements de travail mobiles sont généralement fournis par l'employeur

Enfin il est intéressant de savoir qui a mis à disposition l'équipement existant. Ceci est illustré dans la Figure 9 ci-dessous. À sa lecture, on observe que la majorité des équipements de type « mobilier » ou difficilement mobiles sont généralement fournis par les travailleurs et travailleuses. Il en va ainsi du bureau, de la connexion internet, de la chaise, de l'ordinateur fixe lorsqu'ils sont à disposition. Par contre, les équipements mobiles comme l'ordinateur portable, la caméra, le casque, la souris et le clavier sont plus généralement fournis par l'employeur. Concernant le double écran, il est tant fourni par le travailleur que par l'employeur.

Figure 9 : Personne ayant fourni l'équipement disponible à domicile



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Dans la zone d'expression ouverte, une grande partie de répondant·e-s mentionnent toutefois les frais effectués pour s'équiper en matériel à domicile, à défaut d'être fourni par l'employeur. Les verbatims ci-dessous illustrent ce point :

« Ne disposant pas de chaise ergonomique, j'ai acheté un accoudoir à fixer à la table de salon, ainsi qu'un coussin ergonomique pour assurer que le dos reste bien droit. »

« A partir du moment où le télétravail structurel est étendu jusqu'à 3 jours/semaine, il serait normal que l'employeur équipe les travailleurs de la même manière qu'au bureau (double écrans, bureau, chaise ergonomique, dock in station, clavier, souris, etc. etc.). J'ai fait ces investissements moi-même pour mon confort de travail mais cela ne me semble pas normal. »

« J'aurais aimé avoir un accompagnement à la maison pour bien m'installer et éviter des soucis de santé (au bureau, on a une infirmière ou SIPPT qui passe voir si on est correctement installé mais pas à la maison). J'ai dû m'acheter un bureau, une chaise de bureau, une souris ergonomique ainsi qu'un clavier ergonomique. Je trouve que c'était à l'employeur de me fournir cela. »

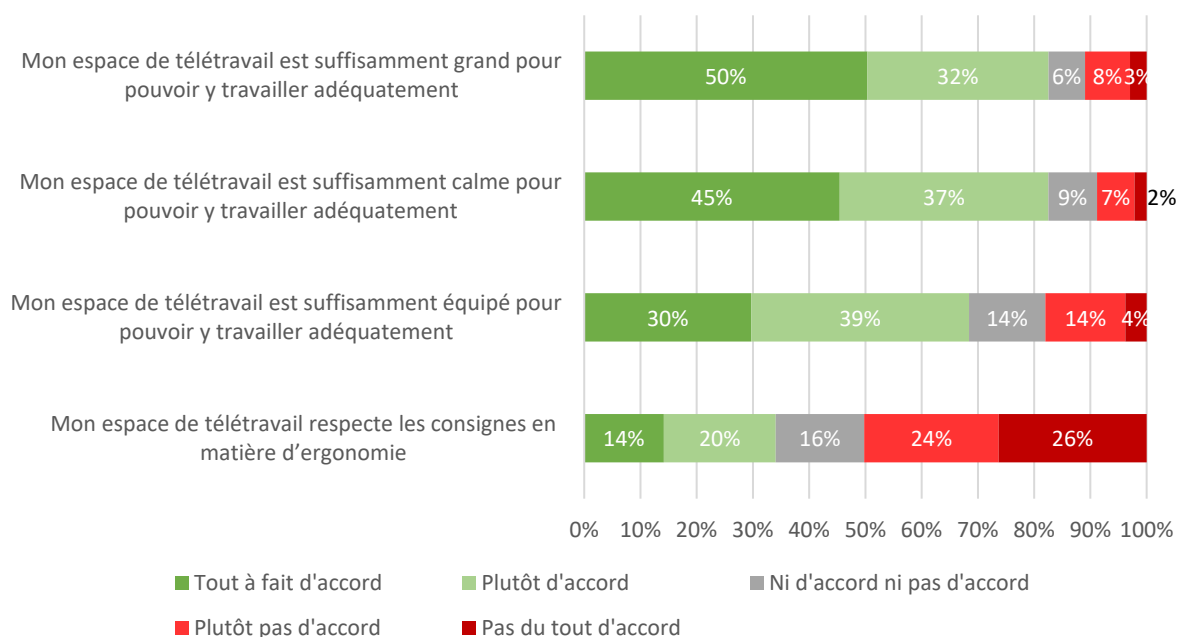
« La communication sur la possibilité d'obtenir un micro-casque et un clavier supplémentaire se fait par le bouche-à-oreille. C'est dommage. Il a fallu que j'achète moi-même un hub pour pouvoir tout brancher car le service informatique ne voulait pas le fournir. Ce n'est pas normal. »

- Verbatims issus de l'enquête

La majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent ont un espace de travail suffisamment grand, calme et bien équipé pour le faire... mais qui ne respecte pas les consignes en matière d'ergonomie

De manière générale, comme le montre la Figure 10 ci-dessous, la majorité des répondant-e-s juge que l'espace dont ils disposent est suffisamment grand (82%), calme (82%), et équipé (69%) pour télétravailler. Par contre, la moitié des répondant-e-s estime que l'espace ne respecte pas les consignes en matière d'ergonomie. Seulement un tiers des répondant-e-s trouve que leur espace est suffisamment ergonomique. Cela est cohérent avec le fait que, comme montré précédemment, les équipements les plus demandés sont notamment ceux permettant d'améliorer l'ergonomie : une chaise et un bureau adaptés.

Figure 10 : La qualité de l'espace de travail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Des différences importantes peuvent cependant être observées en la matière selon le profil des répondant-e-s et leur pratique du télétravail. Ainsi, le Tableau 3 en annexe (voir p. 73) analyse les répondant-e-s indiquant avoir un espace de travail suffisamment grand, calme, équipé ou ergonomique par caractéristiques de profil et pratiques de télétravail. Il apparaît de ce tableau qu'un profil type de répondant-e-s indique moins fréquemment avoir un espace de travail suffisamment grand, calme, équipé et ergonomique, à savoir, les personnes vivant en Région bruxelloise, travaillant dans un espace privé également dédié à d'autres activités, et ne pratiquant pas le télétravail avant mars 2020. Au contraire, les personnes suivantes sont les plus susceptibles d'avoir un espace de travail suffisamment grand, calme, équipé et ergonomique : les personnes ne vivant pas en Région bruxelloise et les personnes travaillant dans un espace privé dédié au travail. La difficulté pour les personnes vivant en Région de Bruxelles-Capitale d'avoir un espace de travail suffisant grand, calme, équipé et ergonomique est également illustrée dans le verbatim ci-dessous.

« N'ayant pas prévu lors de ma recherche d'appartement un télétravail obligatoire, mon appartement n'est pas du tout adapté au télétravail. Je ne possède pas une pièce spécifique pour travailler chez moi, et suis obligé de travailler dans mes espaces de vie, ce qui complique la séparation vie privée/vie professionnelle. Ceci dit, vu le prix des appartements sur la Région de Bruxelles-Capitale, il faudrait une hausse des salaires conséquentes afin que je puisse vivre dans un appartement capable d'être aussi confortable que mon bureau pour les conditions de travail. »

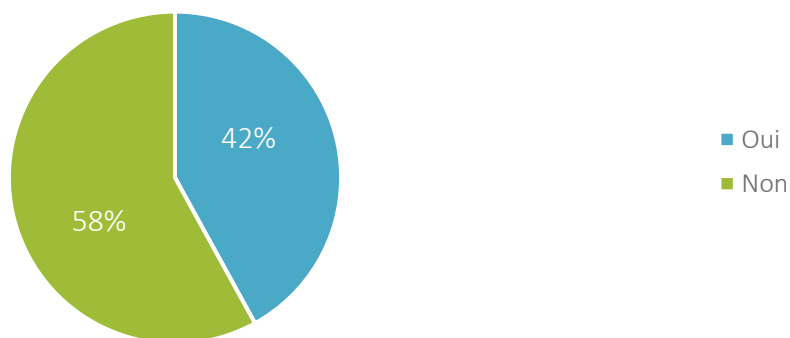
- Verbatim issu de l'enquête

Il est également intéressant de noter que le critère d'âge joue également en ce qui concerne la présence ou non d'un espace de travail ergonomique. En effet, plus la personne est âgée, plus elle aura tendance à avoir un espace de travail jugé ergonomique. Ainsi, alors que les répondant·e·s âgé·e·s de moins de 30 ans ne sont que 28,3% à considérer avoir un espace de travail ergonomique, ce pourcentage s'élève à 39,2% pour les répondant·e·s âgé·e·s de plus de 50 ans. Les personnes plus âgé·e·s pourraient donc être davantage sensibilisées à l'ergonomie de leur espace de travail. Cela peut être lié à leur expérience professionnelle, l'existence de troubles musculosquelettiques ou liés à leur posture, ou encore d'autres raisons.

6 membres du personnel régional bruxellois sur 10 télétravaillent généralement seul·e·s

Quant à savoir si les répondant·e·s télétravaillent généralement seul·e·s ou non, nous observons, dans la Figure 11 ci-dessous, que 58% indiquent être seul·e généralement lors de la pratique du télétravail. 42% travaillent donc généralement en présence d'au moins une autre personne.

Figure 11 : Présence d'autres personnes en général lors de la pratique du télétravail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



Comme l'indique le Tableau 4 en annexe (voir p. 74) qui analyse la pratique du télétravail en présence d'autres personnes par caractéristiques de profil, nous observons assez logiquement que les personnes en couple avec ou sans enfant ont tendance à davantage travailler en présence d'autres personnes. La présence du partenaire ou des enfants lors du télétravail apparaît également fortement dans les commentaires ouverts des répondant-e-s. Surtout lors du premier confinement, ou encore actuellement en cas de fermeture de crèche ou d'école pour cause de quarantaine, la présence des enfants était/est un facteur rendant le télétravail difficile pour les collaborateurs et collaboratrices. Ceci est illustré dans les verbatims ci-dessous :

« Très grande différence vécue entre le télétravail de mars à juin (difficile avec les 4 enfants confinés à la maison) et le télétravail à partir de septembre où il fait plus calme à la maison. »

« Si le télétravail pendant le confinement était très compliqué en raison de la présence de mes deux enfants, depuis la reprise de la crèche et de l'école, le télétravail est devenu vraiment agréable. »

« Je pense avant tout qu'il faut distinguer de manière claire le télétravail durant le confinement (avec les enfants à domicile) du télétravail de manière générale. En ce qui me concerne, j'ai apprécié globalement le télétravail sauf quand il s'effectue dans des conditions extrêmes comme c'était le cas durant le confinement, en particulier pour les parents de jeunes enfants (comme c'est mon cas) qui ne sont pas encore autonomes. Il était illusoire à cette période de penser pouvoir travailler dans des conditions acceptables tout en s'occupant de ses enfants. »

« Il est important de distinguer le télétravail dans de bonnes ou mauvaises conditions. Le télétravail dans de mauvaises conditions peut être par exemple un télétravail avec enfants à la maison pour cause de fermeture (Corona) de la crèche ou école. Les réponses données ici concernent un télétravail dans de bonnes conditions. »

« Fortes tensions familiales durant le confinement en raison de la promiscuité permanente avec la famille (notamment enfants) - difficulté de concilier concentration pour le travail et occuper les enfants privés d'école...»

- Verbatims issus de l'enquête

Par ailleurs, la présence du partenaire, qui peut également être en télétravail, peut aussi avoir une influence sur l'espace de travail du collaborateur et de la collaboratrice, en ce sens qu'il faut se partager l'espace de travail disponible. Ceci est également illustré dans les verbatims ci-dessous :

« Le télétravail permanent est contreproductif car la maison n'est pas adaptée à 2 télétravailleurs permanents. Avec ma femme on pouvait occuper la même pièce le vendredi parce qu'on télétravaillait calmement, mais ce n'est plus possible avec les vidéoconférences très fréquentes qu'on a tous les 2. Donc on doit occuper des espaces non adaptés. »

« Au niveau ergonomie, espace de travail... j'ai la chance d'avoir un bureau à la maison, et surtout que mon mari (qui est aussi en télétravail en ce moment) est assez gentil pour me le laisser tous les jours. Lui-même est relégué dans la salle à manger... Si on devait s'alterner, le travail à la maison serait beaucoup moins confortable pour moi. »

« A l'heure actuelle, je travaille dans notre chambre. Suite à la crise du covid, et le fait que mon épouse et mes enfants sont aussi à la maison, nous avons pris la décision de modifier (agrandir) la maison pour y faire un bureau supplémentaire. Mon épouse pourrait également à l'avenir faire du télétravail de manière structurelle. »

- Verbatims issus de l'enquête





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

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux outils technologiques utilisés par les répondant·e·s dans le cadre du télétravail. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

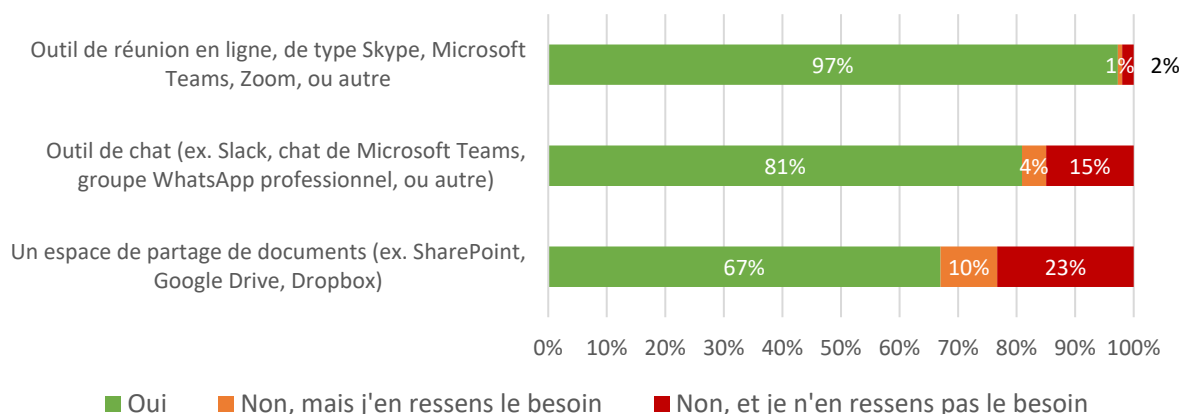
- ▶ Utilisation massive des outils technologiques permettant de télétravailler dans les organisations publiques bruxelloises
- ▶ Forte hausse de la connaissance et de l'utilisation des outils technologiques suite au confinement

Utilisation massive des outils technologiques permettant de télétravailler dans les organisations publiques bruxelloises

Comme l'illustre la Figure 12 ci-dessous, la majorité des répondant·e·s (97%) indiquent utiliser des outils de réunion en ligne, tels que Skype, Microsoft Teams, ou Zoom, ainsi que des outils de chat (87%) tels que Slack ou le chat de Microsoft Teams. Dans une moindre mesure, les répondant·e·s indiquent utiliser un espace de partage de documents comme Dropbox ou SharePoint (67%). Quand ces outils ne sont pas utilisés, ils sont très rarement identifiés comme un besoin.

Outre ces outils, les répondant·e·s mentionnent utiliser d'autres technologies dont un VPN, Outlook, un Intranet, Cisco, etc. Le personnel régional bruxellois qui télétravaille utilise donc bien les outils technologiques permettant de télétravailler.

Figure 12 : Usage des outils technologiques lors du télétravail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



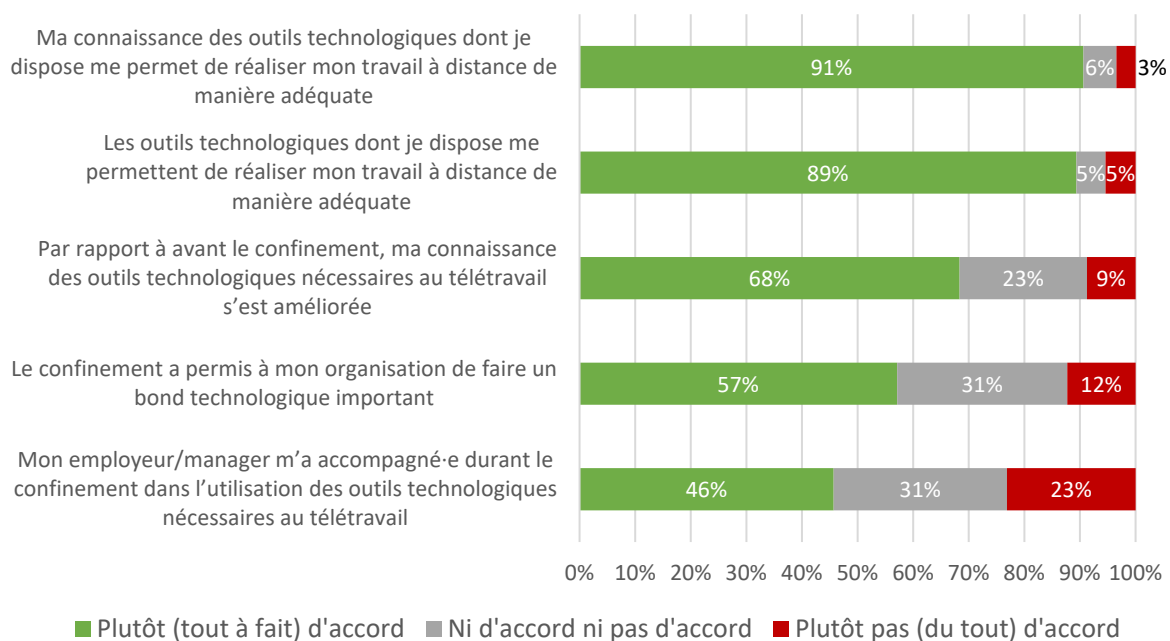
Forte hausse de la connaissance et de l'utilisation des outils technologiques suite au confinement

Outre la fréquence d'utilisation des outils technologiques, il est également intéressant de se pencher sur l'avis des répondant·e·s concernant ces outils. La Figure 13 ci-dessous fournit des indications précieuses à cet égard. On y observe que la grande majorité des répondant·e·s estiment que les outils dont ils/elles disposent ainsi que leur connaissance de ceux-ci sont suffisants pour télétravailler de manière adéquate (respectivement 89% et 91% des réponses vont dans ce sens).

En outre, plus de deux tiers estiment que leur connaissance des outils technologiques s'est améliorée par rapport à avant mars 2020, indiquant que la période active de télétravail a été propice au développement de compétences dans le domaine pour cette portion des répondant·e·s. Au niveau organisationnel, un peu plus de la moitié des répondant·e·s (57%) estime que leur organisation a fait un bond technologique grâce au confinement.

Enfin, un peu moins de la moitié des répondant·e·s indique avoir été accompagné·e par son manager ou employeur durant le confinement afin d'utiliser les outils technologiques. Pour près d'un quart des répondant·e·s, ce n'est toutefois pas le cas.

Figure 13 : L'avis concernant les outils technologiques



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Concernant les [personnes déclarant avoir une connaissance suffisante des outils technologiques](#), nous observons que les personnes de 50 ans et plus ont moins tendance à déclarer une telle connaissance. Au contraire, les personnes de moins de 39 ans ont davantage tendance à déclarer avoir une connaissance suffisante des outils technologiques pour télétravailler. Ceci est indiqué dans le Tableau 5 en annexe (voir p. 74) qui analyse les personnes déclarant avoir une connaissance suffisante des outils technologiques par caractéristiques de profil des répondant·e·s.



Concernant les personnes déclarant avoir été accompagnées par leur employeur ou manager durant le confinement dans l'utilisation des outils technologiques, nous observons que les personnes travaillant au sein d'une grande équipe (plus de 20 personnes), et celles de niveau D ont davantage tendance à déclarer avoir été accompagnées par leur manager ou employeur (voir Tableau 6 en annexe, page 74)

La connaissance et l'utilisation des outils technologiques est également illustrée dans le verbatim ci-dessous :

« Les outils existent depuis longtemps et ont montré leur maturité durant le confinement. L'efficacité du télétravail est liée à la capacité d'exploiter correctement ces outils (de communication et de gestion collaborative de la connaissance). »

- Verbatim issu de l'enquête





Constat 5 : Une gestion et une organisation du travail favorables au télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises

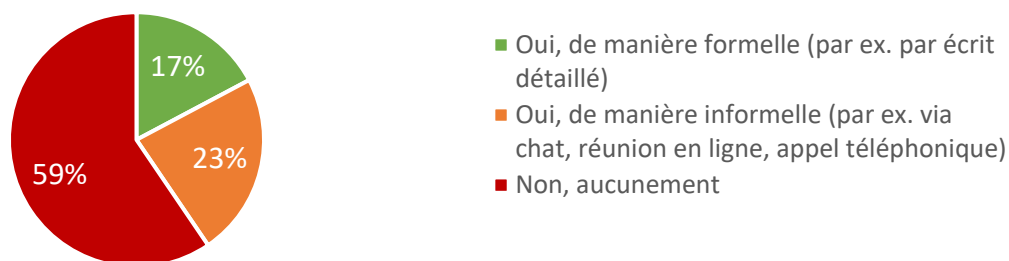
Dans ce chapitre, nous nous intéressons à la gestion et l'organisation du travail à distance au sein des organisations publiques bruxelloises, ainsi qu'à l'impact du télétravail sur cette dimension. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

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

Peu de membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent doivent faire un compte-rendu formel de leurs tâches

Concernant l'organisation et la gestion du travail, nous avons souhaité savoir si les répondant-e-s devaient faire un compte-rendu de leur travail lors de la pratique du télétravail et, si c'était le cas, si ce compte-rendu devait être formel ou informel. Nous entendons par « formel » et « informel » le type de canal employé pour faire ce compte-rendu, et non pas le contenu de ce compte-rendu. Comme l'illustre la Figure 14, pour la majorité des répondant-e-s, ce n'est pas le cas (59%). Ce type de compte-rendu existe toutefois pour 40% des répondant-e-s, soit de manière formelle (17%), soit de manière informelle (23%).

Figure 14 : Répondant-e-s devant faire un compte-rendu des tâches exécutées lors du télétravail auprès du/de la manager (en début et/ou en fin de journée)



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



À titre de complément sur ce point, une question additionnelle nous informe que près de la moitié (46%) des répondant-es trouve qu'il s'agit plutôt d'une bonne pratique ; un quart trouve que la pratique n'est pas utile, et un autre quart n'a pas d'avis. Ceci est illustré dans la Figure 15 en annexe (voir p. 83). L'avis des répondant-e-s concernant l'utilité d'un tel compte-rendu ne varie par ailleurs pas significativement selon que la personne doit déjà faire ce compte-rendu ou non.

Nous observons par ailleurs que les personnes ayant un niveau de qualification inférieur, et celles de niveau B ont davantage tendance à devoir faire ce type de compte-rendu. Au contraire, les personnes de niveau A ont moins tendance à déclarer faire ce type de compte-rendu. Ceci est indiqué dans le Tableau 7 en annexe (voir p. 75) qui analyse les personnes déclarant devoir faire un compte-rendu de leur travail par caractéristiques de profil et d'emploi.

En lien avec ces résultats, le verbatim ci-dessous souligne l'utilité du compte-rendu pour les personnes demandant plus d'encadrement, notamment.

« Quant au sujet des comptes-rendus sur la journée de télétravail, l'objectif est d'établir une relation de confiance avec nos collaborateurs, mais aussi d'en utiliser lorsque certains nécessitent plus d'encadrement. De plus, ceci devrait être valable dans les deux sens : les supérieurs devraient aussi rendre des comptes à leur équipe. »

- Verbatim issu de l'enquête

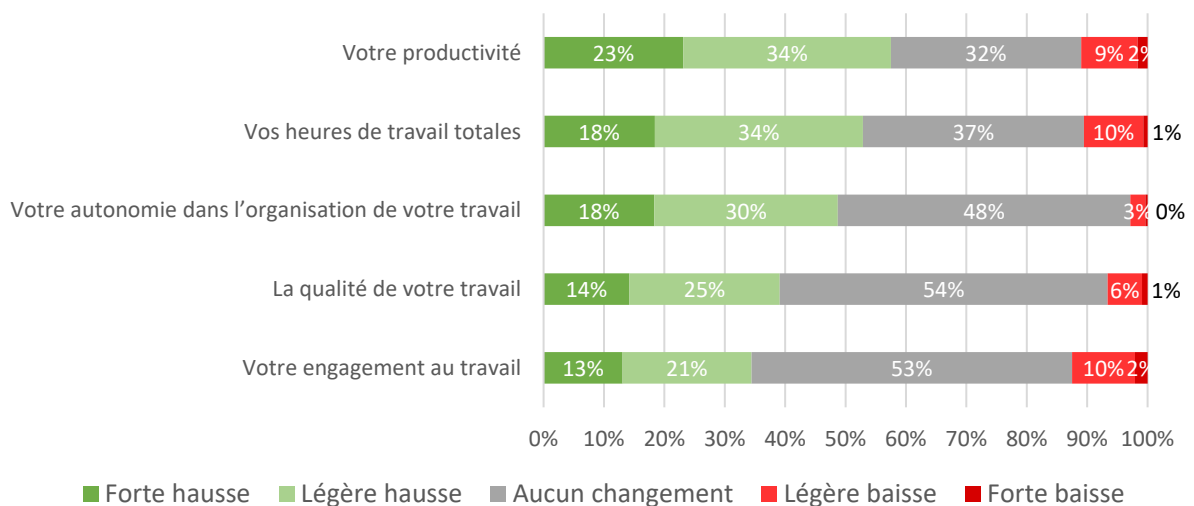


La majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent considèrent que leur productivité et le nombre d'heures travaillées augmentent lors du télétravail

Dans l'enquête, nous avons également questionné les collaborateurs et collaboratrices de la Région bruxelloise concernant l'impact du télétravail sur la gestion et l'organisation de leur travail (par rapport au travail au bureau). Comme l'illustre la Figure 16 ci-dessous, les constats suivants peuvent être faits :

- ▶ Plus de la moitié des répondant·e·s jugent travailler **plus d'heures et de manière plus productive en télétravail**. Un tiers, par contre, n'observe aucun changement.
- ▶ Concernant **l'autonomie, la qualité du travail et l'engagement au travail**, la moitié des répondant·e·s estime que ces aspects sont inchangés en télétravail, et entre un tiers et un peu moins de la moitié estime que ces aspects sont plus importants en télétravail.

Figure 16 : Impact du télétravail sur la gestion et l'organisation du travail (par rapport au travail au bureau)



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Les verbatims ci-dessous illustrent les gains en productivité mais également d'autonomie ressentis par un grand nombre de répondant·e·s :

« Le télétravail me permet une plus grande concentration sur mon travail, avec moins de stress, ce qui a pour conséquence une plus grande productivité. »

« D'un point de vue professionnel, ça m'a permis d'être plus productive, moins stressée, plus concentrée (moins de bruit et de dérangement), plus efficace. »

« Ma productivité et mon bien-être ont fait un bon considérable en avant, et j'apprécie énormément la flexibilité et l'autonomie que le télétravail nous offre. »

« Je ne faisais pas de télétravail avant mais apprécie l'autonomie donnée et suis prêt à en faire à l'avenir. »

- Verbatims issus de l'enquête



L'augmentation des heures de travail est également rapportée par d'autres répondant-e-s :

« Je ne sais pas si c'est lié au télétravail ou à l'évolution de mes missions mais j'ai BEAUCOUP plus de travail qu'avant et je fais régulièrement des heures supplémentaires sans que cela soit comptabilisé.

Pourtant l'information est reprise dans un tableau, mais nous n'avons pas de retour sur celui-ci. »

« Des heures de travail à rallonge (tôt le matin, tard le soir). Nous sommes plusieurs dans la cellule à craquer car la masse de travail est trop importante et le soutien informel et rapide entre collègues n'y est plus. »

- Verbatims issus de l'enquête

Comme l'indique le Tableau 8 en annexe (voir p. 75) qui analyse les personnes indiquant travailler plus d'heures lors de la pratique du télétravail par caractéristiques de profil et d'emploi, nous observons que les personnes suivantes ont tendance à déclarer travailler plus d'heures en télétravail : celles entre 40 et 49 ans, les personnes en couple avec enfant, et les responsables d'équipe.

À l'inverse, les personnes suivantes sont moins susceptibles de déclarer travailler plus d'heures lors du télétravail : les personnes de moins de 39 ans, celles ayant un niveau de qualification inférieur, les personnes isolées sans enfant, et les personnes qui ne sont pas responsables d'équipe.

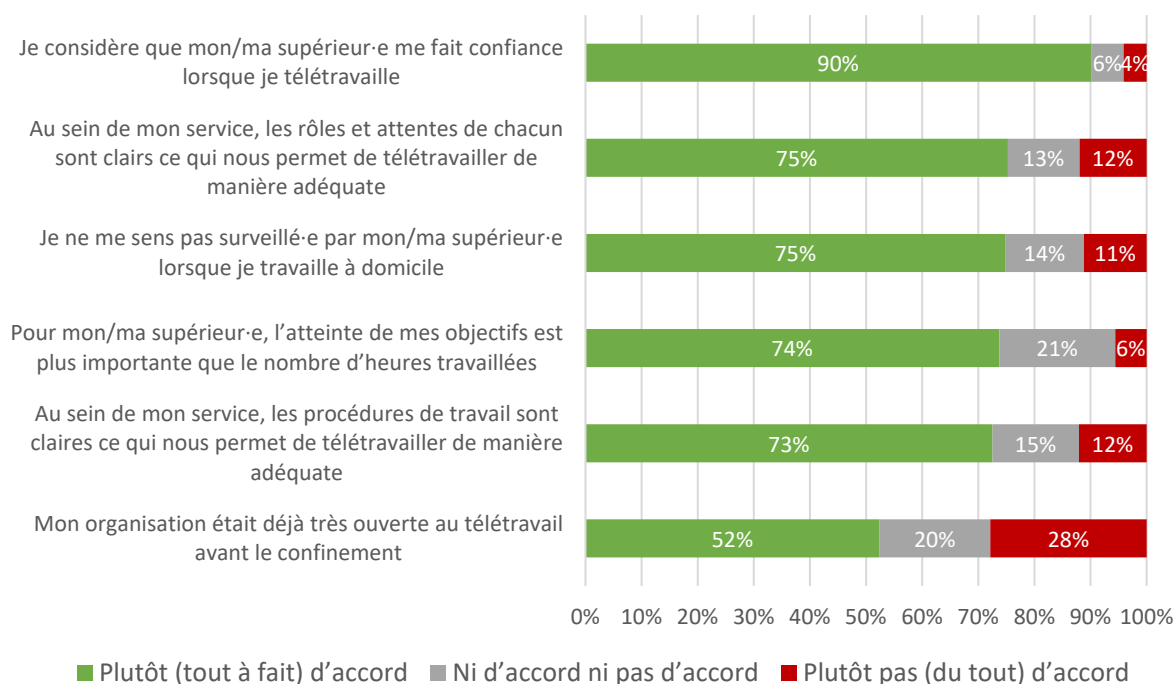
La majorité des membres du personnel régional bruxellois ont le sentiment que leur supérieur-e leur fait confiance lors de la pratique du télétravail

En matière de gestion et organisation du travail, il est probable que les personnes en charge d'une équipe répondent différemment que les personnes au sein d'une équipe. La Figure 17 ci-dessous se concentre dès lors dans un premier temps uniquement sur l'avis des collaborateurs et collaboratrices. Des constats très positifs peuvent être tirés sur base de cette figure concernant la gestion et l'organisation du télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises. Ainsi, les constats suivants peuvent être tirés :

- ▶ **La confiance du/de la supérieur-e** : La majorité des répondant-e-s sentent que leur supérieur-e leur fait confiance (91%) et ne les surveille pas (75%) lors de la pratique du télétravail. Ceci est un des points fondamentaux pour une pratique réussie du télétravail.
- ▶ **Les rôles, attentes et procédures de travail** : Trois quarts des collaborateurs et collaboratrices jugent que les rôles, attentes et procédures de travail sont suffisamment claires pour leur permettre de télétravailler de manière adéquate.
- ▶ **L'atteinte des objectifs** : Trois quarts des collaborateurs et collaboratrices indiquent que leur responsable d'équipe accorde plus d'importance à l'atteinte des objectifs qu'au nombre d'heures prestées. Cela suggère que les collaborateurs et collaboratrices ont généralement l'impression d'être dans une forme de « management par objectifs ».
- ▶ **Ouverture au télétravail** : Enfin, un peu plus de la moitié des répondant-e-s (53%) estime que leur organisation était déjà ouverte au télétravail avant le confinement. Toutefois, un peu plus d'un quart des répondant-e-s (27%) estime que ce n'était pas le cas.



Figure 17 : Avis des collaborateurs et collaboratrices concernant la gestion et l'organisation du travail à domicile



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Les verbatims ci-dessous soulignent l'importance de la confiance mutuelle dans le cadre de la pratique du télétravail. Ils illustrent des situations différentes, entre des répondant-e-s satisfait-e-s de la confiance qui leur est accordée, et celles et ceux pour qui c'est moins le cas.

« Je pense ne pas me tromper en affirmant que ma hiérarchie demeure satisfaite par mon travail et sait qu'elle peut me faire confiance quant à la bonne organisation et l'accomplissement de mes tâches et missions. »

« Mais en-dehors des considérations pratiques, c'est l'attitude du manager et la culture d'entreprise qui vont grandement influencer la satisfaction que l'on pourrait en tirer. En effet, devoir subir un contrôle accru d'un manager qui n'accorde aucune confiance peut être pénible à vivre, et une source de stress. »

- Verbatims issus de l'enquête

Par ailleurs, même si les rôles, attentes et procédures de travail sont clairs pour la plupart des répondant-e-s, ce n'est pas le cas pour tout-e-s, comme illustré dans le verbatim ci-dessous.

« Je n'ai pas de cadre concernant mes prestations, si je dois prêter un horaire ou assurer une charge de travail ou des missions bien définies. Je pense que nos heures à prêter sont fixes alors que nous avons un horaire flottant quand nous allons à l'administration. J'avoue que je ne sais pas où chercher l'information mais je n'ose jamais commencer plus tard que mon horaire habituel et je culpabilise très fort quand je m'arrête pour une pause au cas où on chercherait à me joindre. »

- Verbatim issu de l'enquête



Enfin, plusieurs personnes mentionnent également que certain·e·s responsables sont parfois peu enthousiastes envers le télétravail, ou regrettent un management peu basé sur les objectifs dans certains cas, comme ci-dessous :

« Il est très dommage de constater que certains membres des managements ont encore une vision rétrograde sur le télétravail, et se cachent derrière leur peur du manque d'esprit d'équipe [...] pour justifier cette vision. »

« Le corolaire du télétravail est le travail par objectifs, des rôles clairs et établis dans le cadre de sa fonction et la confiance de l'équipe / manager. »

« Le télétravail devrait se dérouler parfaitement si mon manager direct était moins toxique se focalisant plus sur la quantité que sur la qualité de notre travail et sur le nombre d'heures que sur l'objectif. »

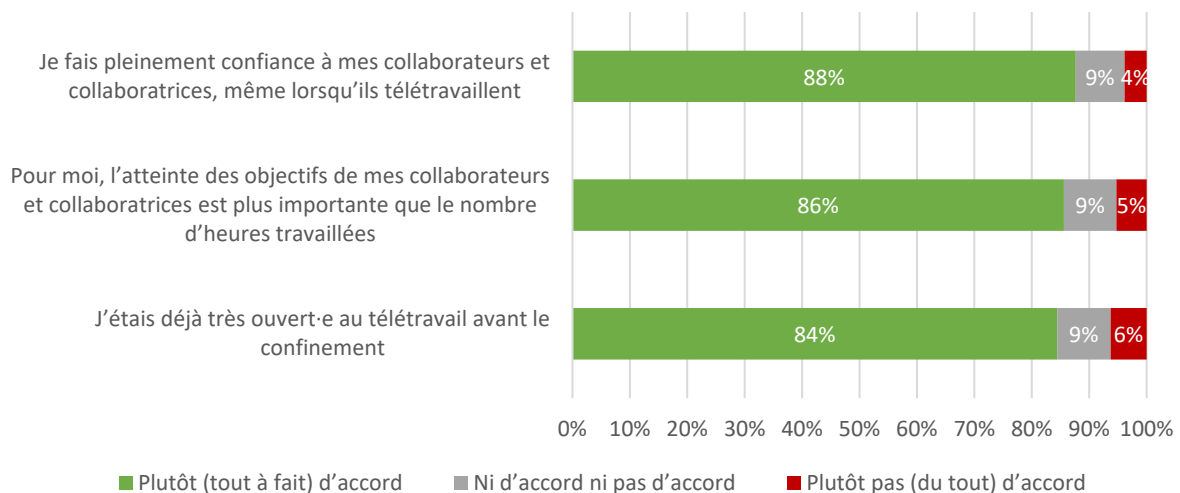
- Verbatims issus de l'enquête



Pour la majorité des responsables de services interrogé-e-s, l'atteinte des objectifs est plus importante que le nombre d'heures prestées

La grande majorité des responsables d'équipe déclare faire confiance à leurs collaborateurs et collaboratrices, et à davantage prêter attention à l'atteinte des objectifs qu'aux heures de travail prestées. Le point de vue managérial rencontre donc le point de vue des collaborateurs et collaboratrices sur ces aspects. Ils/elles sont également nombreux/nombreuses (84%) à déclarer être déjà très ouvert-e-s au télétravail avant la mi-mars 2020. Tout ceci est illustré dans la Figure 18 ci-dessous.

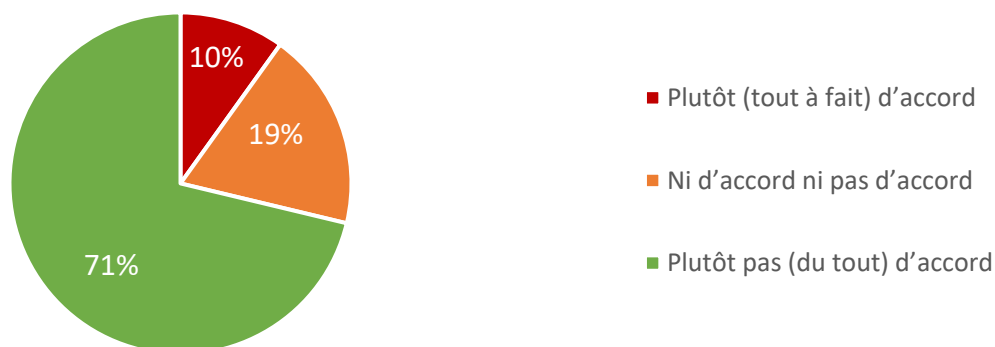
Figure 18 : Avis des responsables d'équipe concernant la gestion et l'organisation du travail à domicile



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Enfin, comme illustré dans la Figure 19 ci-dessous, d'après le point de vue des responsables d'équipe, la qualité du travail ne semble pas être affectée en télétravail puisque 71% des responsables ne sont pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle la qualité du travail est inférieure lors du télétravail. Ces résultats confirment donc également le point de vue des collaborateurs et collaboratrices qui sont très peu nombreux à considérer que leur travail perd en qualité lors du télétravail.

Figure 19 : Responsables d'équipe estimant que « La qualité du travail au sein du service est inférieure lorsque les collaborateurs et collaboratrices télétravaillent »



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



Constat 6 : La qualité des échanges professionnels et l'esprit d'équipe sont affectés négativement par le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à la communication et aux relations professionnelles, qu'il s'agisse des outils utilisés à distance pour les maintenir, ou de l'impact du télétravail sur la qualité de celles-ci. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

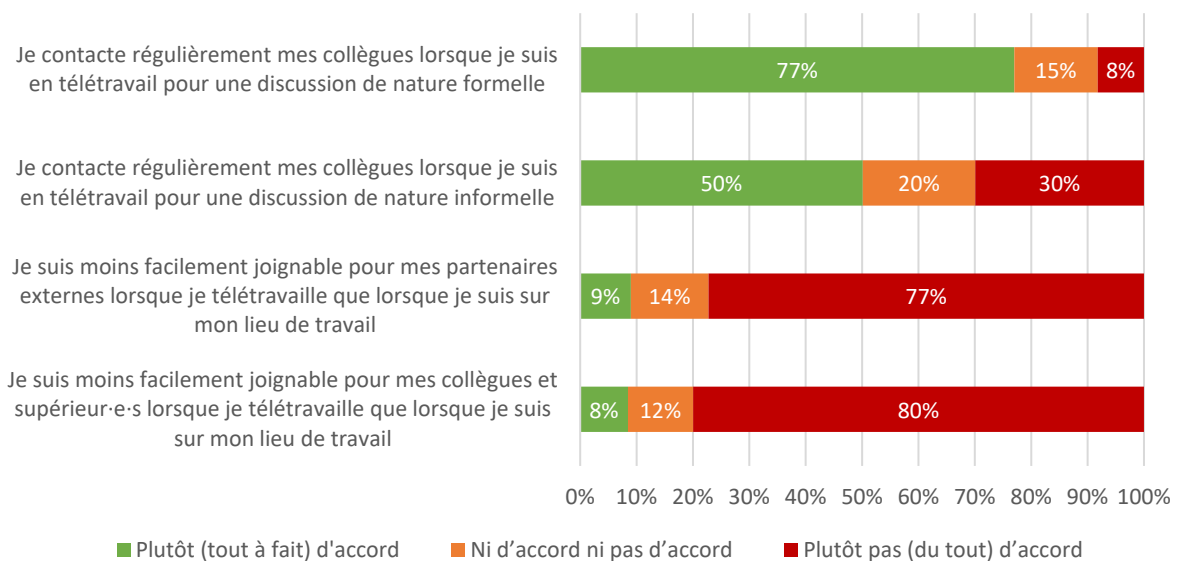
- ▶ Le nombre d'échanges formels n'est pas affecté lors du télétravail, contrairement aux échanges de nature informelle
- ▶ Les réunions virtuelles sont bien implémentées au sein des organisations publiques bruxelloises
- ▶ Les pratiques virtuelles informelles sont moins bien implémentées au sein des organisations publiques bruxelloises mais ne sont plébiscitées que par peu de collaborateurs/collaboratrices
- ▶ Les membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent considèrent que la qualité des échanges se dégrade durant le télétravail surtout en ce qui concerne les échanges avec les collègues de leur ou des autres équipe(s)
- ▶ La dégradation de la qualité des échanges avec les collaborateurs et collaboratrices est plus importante dans les équipes de plus de 20 personnes, d'après les managers
- ▶ 1 membre du personnel régional bruxellois en télétravail sur 4 souffre d'isolement lors du télétravail
- ▶ 1 membre du personnel régional bruxellois en télétravail sur 4 considère que le télétravail affecte négativement l'esprit d'équipe



Le nombre d'échanges formels n'est pas affecté lors du télétravail, contrairement aux échanges de nature informelle

Concernant l'impact du télétravail sur la communication, la Figure 20 ci-dessous nous informe du point de vue des collaborateurs et collaboratrices. La majorité des membres du personnel régional bruxellois (77%) indique être en contact régulier avec des collègues pour des échanges généralement formels ou, dans une moindre mesure, informels (50%). Concernant ces discussions informelles, un tiers indique toutefois que ces discussions n'ont pas lieu régulièrement.

Figure 20 : La communication avec les collègues, supérieur-es et partenaires externes



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

De nombreux verbatims soulignent le manque de contacts, surtout informels, et soulignent souvent qu'il s'agit là d'un grand manque dans la pratique du télétravail, surtout lorsqu'elle est intensive :

« *Aucun matériel ou formation ne permettra de compenser la perte en matière d'échanges formels et informels avec les collègues. Se faire coucou sur Teams, c'est sympa mais ce n'est pas comme se faire la bise. L'être humain a besoin de contact.* »

« *Avec le télétravail intensif de ces derniers temps, ce qui me manque le plus c'est l'intelligence collective, le partage informel avec mes collègues. Les temps de pause entre nous, des lunchs... Je suis pour le télétravail mais pas de manière intensive.* »

« *Le contact humain, permet aussi une augmentation de la productivité. Aller voir son collègue physiquement à son bureau, et se pencher à 2 cerveaux sur une problématique, ou sur une discussion stratégique, ou autre, permet de débloquent plus rapidement et plus efficacement une solution. Se réunir en groupe de travail, physiquement, dans une salle de réunion, permet la création d'une synergie débloquent pas mal de situations. Se retrouver à la machine à café pour une courte pause, permet de sociabiliser, de sympathiser, de communiquer, mais aussi de transmettre certaines informations utiles au bon déroulement du travail.* »

- Verbatims issus de l'enquête

Enfin, la majorité des collaborateurs et collaboratrices estime ne pas être moins joignables pour les partenaires externes (77% des répondant·e·s), collègues et supérieur·e·s (80% des répondant·e·s) lors du télétravail.

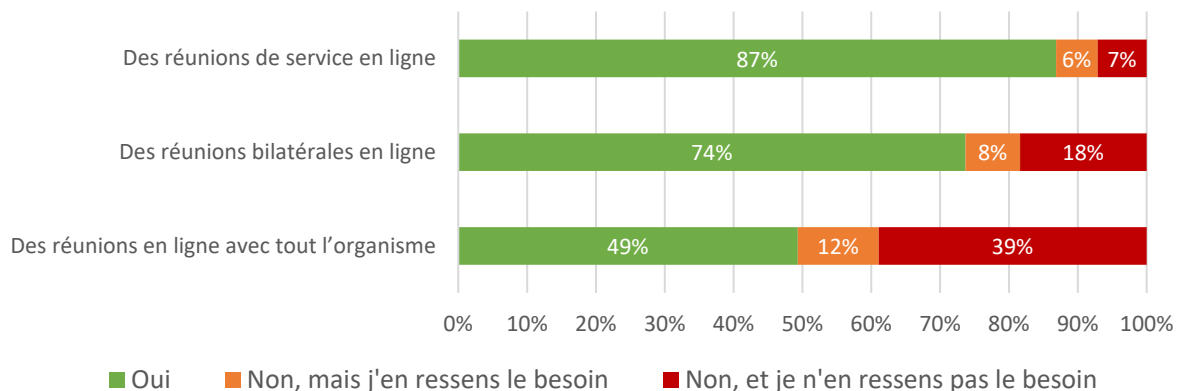
Du côté des responsables d'équipe, la tendance est sensiblement la même que pour les collaborateurs et collaboratrices, comme montré dans la Figure 21 en annexe (voir p. 83). La seule différence est que les échanges informels sont jugés un peu plus réguliers de la part des responsables d'équipe. Cela s'explique peut-être par la nature de leur rôle. Concernant ces discussions informelles, un cinquième indique toutefois que ces discussions n'ont pas lieu régulièrement.

Les réunions virtuelles sont bien implémentées au sein des organisations publiques bruxelloises

Concernant la mise en place de réunions virtuelles, nous observons dans la Figure 22 ci-dessous que la majorité des répondant·e·s ont des réunions de service en ligne (87%) ainsi que des réunions bilatérales (74%). Les réunions avec tout l'organisme sont toutefois plus rares (49% des répondant·e·s). Cela étant, très peu de répondant·e·s estime que, quand elles sont manquantes, ces réunions virtuelles sont un besoin (à peine un·e répondant·e sur dix).

En outre, les répondant·e·s ont également mentionné la participation à d'autres formes de réunions virtuelles telles que des réunions interservices, des réunions avec des partenaires et clients extérieurs, des formations, des midis thématiques, des réunions de soutien COVID-19 pour les personnes malentendantes ou encore des réunions autour de projets spécifiques.

Figure 22 : La mise en place de réunions virtuelles



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

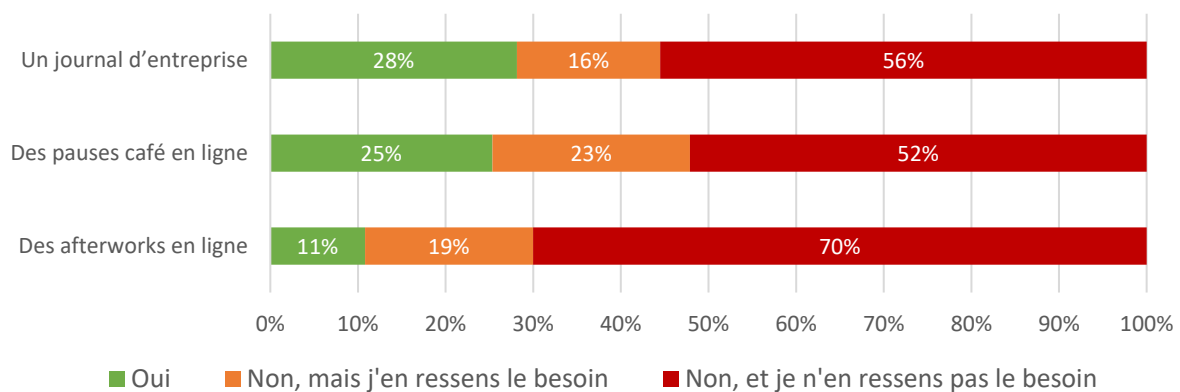


Les pratiques virtuelles informelles sont moins bien implémentées au sein des organisations publiques bruxelloises mais ne sont plébiscitées que par peu de collaborateurs/collaboratrices

Concernant les pratiques virtuelles (davantage informelles), la Figure 23 nous montre que celles-ci sont plus rares. En effet, pour plus de la moitié des répondant-e-s, il n’y a ni journal d’entreprise, ni pause-café en ligne, ni de rencontre informelle en ligne après le travail (type « afterwork »), et ces pratiques ne sont pas considérées comme un besoin. Les répondant-e-s sont, ici, plus nombreux et nombreuses à estimer que ces temps d’échanges manquent. C’est en particulier le cas des pause-café puisqu’environ un quart des répondant-e-s souhaiterait que celles-ci aient lieu.

En outre, les répondant-e-s ont également mentionné la participation à d’autres formes de pratiques virtuelles plus informelles. Ils citent notamment l’utilisation de différents canaux et plateformes en ligne pour les échanges informels (Whaller, WhatsApp, un canal Teams dédié aux échanges sociaux, etc.), des coachings sportifs en ligne, les célébrations d’anniversaires en ligne, l’organisation de groupes de parole autour du bien-être, la mise en place d’un « bonjour » matinal sur Teams pour répliquer ce qui se fait au bureau, etc.

Figure 23 : La mise en place de pratiques virtuelles



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Quelques répondant-e-s considèrent cependant que ce type de pratiques virtuelles ne sont pas des plus idéales et manquent de convivialité et de spontanéité, ce qui peut expliquer qu’elles ne sont que partiellement plébiscitées par les répondant-e-s. Ceci est illustré dans les verbatims ci-dessous :

« Le contact informel régulier avec mes collègues me manque vraiment et je trouve que ce qui est organisé en ligne manque de spontanéité. »

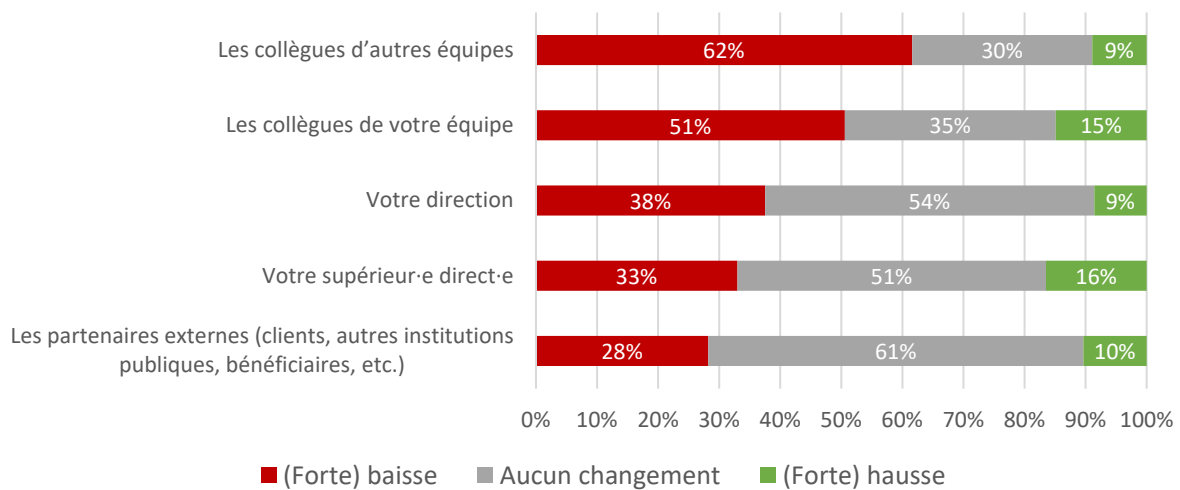
« Les outils de formation et de réunion en lignes sont nettement moins conviviaux. Pas d’échanges informels entre participants, conduite des réunions et des formations très formelle »

- Verbatims issus de l’enquête

Les répondants considèrent que la qualité des échanges se dégrade durant le télétravail surtout en ce qui concerne les échanges avec les collègues de leur ou des autres équipe(s)

Malgré la fréquence des échanges formels et l'usage de réunions en ligne, les répondant·e·s considèrent que le télétravail affecte négativement la qualité des échanges. Comme le montre la Figure 24 ci-dessous, c'est surtout le cas de la qualité des échanges avec les collègues des autres équipes, ainsi qu'avec celles et ceux au sein de la même équipe (pour respectivement 62% et 51% des répondant·e·s). En ce qui concerne les échanges avec la hiérarchie (qu'il s'agisse de la direction ou du/de la supérieur·e direct·e), la moitié des répondant·e·s estime qu'il n'y a pas eu de changement, et un peu plus d'un tiers estime que la qualité des échanges s'est dégradée. Enfin, en ce qui concerne les échanges avec les partenaires externes, la majorité des répondant·e·s (61%) estime que la qualité des échanges avec ces partenaires n'a pas changé mais un peu plus d'un quart estime qu'elle s'est également dégradée.

Figure 24: L'évolution de la qualité des échanges en télétravail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

La dégradation de la qualité des échanges apparaît également dans plusieurs verbatims issus de l'enquête. Dans les deux verbatims ci-dessous, les répondant·e·s mentionnent le manque d'échanges avec les collègues d'autres équipes, mais également l'impact de la réduction des contacts sur les relations avec les collègues ou la hiérarchie.

« Le télétravail offre de la souplesse dans l'organisation du travail, mais les contacts informels entre collègues et pas forcément du même service (café, couloirs, cafétaria, etc.) sont très importants (réseautage, échanges d'informations, ouverture). »

« Concernant la communication, qu'elle soit formelle ou informelle, il n'y a rien à faire, nous l'avons assez largement perdue. Teams fonctionne avec certaines personnes mais pas avec d'autres : certains ont le réflexe d'échanger un peu via ce biais, même de manière informelle, d'autres pas du tout. Cela peut rendre les relations entre collègues et/ou la hiérarchie compliquées. Ce problème se rencontre beaucoup moins en télétravail plus ponctuel. »

- Verbatims issus de l'enquête

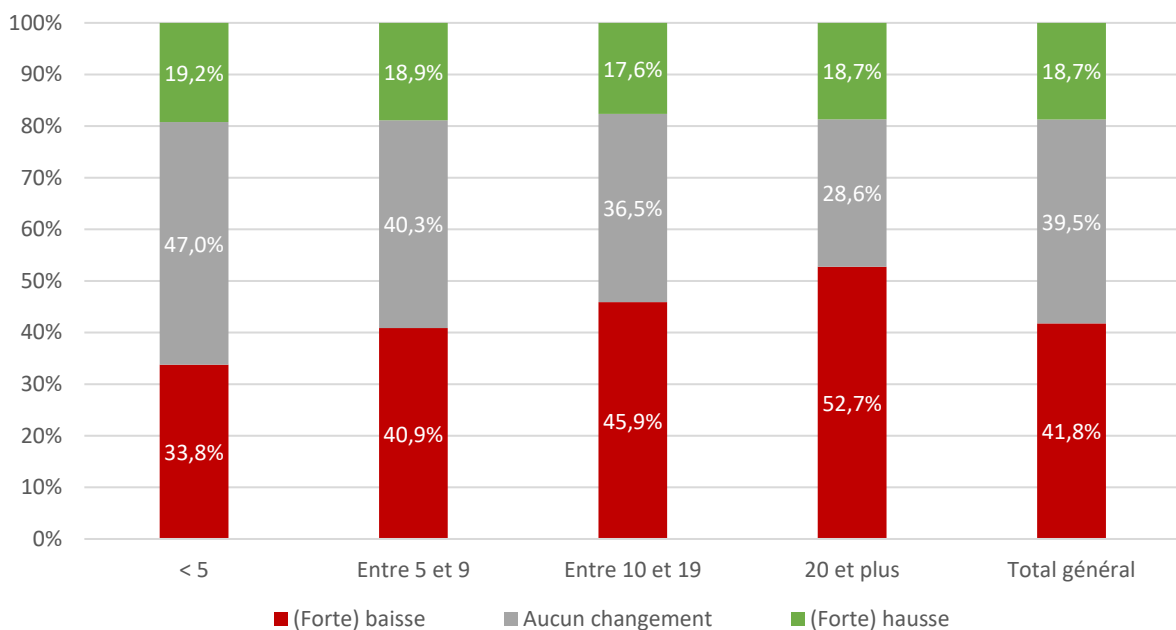
Comme l'indique le Tableau 9 en annexe (voir p. 76) qui analyse la dégradation de la qualité des échanges en télétravail selon la taille d'équipe, nous observons que la seule différence significative concerne les personnes travaillant dans des équipes de petite taille (moins de 5 personnes). Celles-ci sont généralement moins susceptibles de déclarer une dégradation des échanges avec les collègues au sein de leur équipe.

La dégradation de la qualité des échanges avec les collaborateurs et collaboratrices est plus importante dans les équipes de plus de 20 personnes, d'après les managers

Comme le montre la Figure 25 en annexe (voir p. 84), les managers notent généralement une dégradation de la qualité des échanges avec leurs collaborateurs et collaboratrices. En effet, 36% des managers mentionnent une dégradation légère et 5% indiquent même une dégradation forte.

En particulier, la Figure 26 ci-dessous met en lumière que cette dégradation dans la qualité des échanges est plus marquée dans les équipes de plus de 20 personnes. En outre, il semble que la dégradation dans la qualité des échanges augmente avec la taille de l'équipe. Ainsi, 1 responsable d'équipe sur 2 ayant une équipe de plus de 20 collaborateurs considère que la qualité des échanges s'est dégradée. Il est important de souligner qu'il s'agit du seul groupe pour lequel la différence dans la dégradation de la qualité des échanges est significative.

Figure 26 : L'évolution de la qualité des échanges avec les collaborateurs et collaboratrices, d'après les managers, par taille d'équipe



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



1 membre du personnel régional bruxellois sur 4 souffre d'isolement lors du télétravail

Si la majorité des répondant·e·s ne se sent pas isolée lors de la pratique du télétravail, il est toutefois à souligner que, pour un quart d'entre elles et eux, c'est le cas. Ainsi, 24% des répondant·e·s, qu'ils/elles soient managers ou collaborateurs/collaboratrices, déclarent se sentir isolé·es en télétravail, comme illustré dans la Figure 27 ci-dessous.

Figure 27 : Personnes indiquant se sentir isolées lors de la pratique du télétravail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Plusieurs répondant·e·s profitent de la zone d'expression libre pour mentionner leur sentiment d'isolement en télétravail, comme en témoignent les verbatims ci-dessous :

« Personnellement, c'est surtout l'isolement [...]. Évidemment, je sors tous les jours (faire des courses, courir, me promener) mais il manque le fait de pouvoir voir des personnes, échanger, changer de cadre de vie, etc. »

« Etant isolée, les contacts humains directs me manquent terriblement et les discussions de vives voix aussi pour comprendre les enjeux des questions posées. [...] J'ai profité de la possibilité de revenir sur base volontaire un jour par semaine [...]. Le fait d'y être et de croiser des collègues m'a fait le plus grand bien. Cette situation particulière risque de fragiliser la santé psychologique de certains membres du personnel, dont la mienne. J'espère, vraiment, que cette possibilité de revenir, ne fut-ce qu'un jour par semaine, sur base volontaire ne sera pas abandonnée. Je comprends la nécessité d'effectuer le travail à domicile mais la santé psychologique est aussi importante. »

« Je me sens de plus en plus isolée par rapport à mes collègues . »

« Dans le contexte covid, suite au télétravail à très long terme, je commence à souffrir d'isolement et ma motivation au travail diminue. »

- Verbatims issus de l'enquête

Par ailleurs, comme l'indique le Tableau 10 en annexe (voir p. 76) qui analyse les personnes indiquant se sentir isolées par caractéristiques de profil, d'emploi et par pratiques de télétravail, nous observons que les personnes suivantes ont tendance à déclarer se sentir davantage isolées en télétravail : les personnes isolées avec enfant (33,2% se déclarent isolées) et les personnes vivant en Région bruxelloise (30,6% se déclarent isolées).

À l'inverse, les personnes suivantes sont moins susceptibles de se sentir isolées lors du télétravail : les personnes avec un niveau de qualification inférieur ou moyen (respectivement 13,2% et 18,5%), et celles résidant en dehors de la Région bruxelloise (16,8% dans le Brabant et 17,4% dans les autres provinces). Les autres caractéristiques de profil et d'emploi, tels que le sexe, l'âge, la situation de handicap, la responsabilité d'équipe, le temps de travail et la taille de l'équipe ne présentent pas de résultats significativement différents de la moyenne.

Il est enfin important de mentionner que nous avons également analysé la question de l'isolement lors du télétravail à la lumière de plusieurs pratiques de télétravail, à savoir par exemple le fait d'organiser des réunions ou pratiques virtuelles ou non. Il apparaît de ces croisements que la présence ou l'absence de réunions ou pratiques virtuelles ne génère pas de différences significatives en ce qui concerne le sentiment d'isolement des répondant·e·s. Ce constat tend donc à indiquer que ce type de réunions et de pratiques ne sont pas la solution permettant de réduire le sentiment d'isolement d'une partie des télétravailleurs des organisations publiques bruxelloises.

1 membre du personnel régional bruxellois en télétravail sur 4 considère que le télétravail affecte négativement l'esprit d'équipe

Comme l'illustre la Figure 28 ci-dessous, la moitié des répondant·e·s estime que le travail à domicile n'affecte pas négativement l'esprit d'équipe au sein de leur service. Toutefois, un quart des répondant·e·s juge qu'il y a un effet négatif du télétravail sur l'esprit d'équipe.

Figure 28 : Personnes indiquant que le travail à domicile affecte négativement l'esprit d'équipe au sein du service



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Si la perte d'esprit d'équipe n'est soulignée « que » par un quart des répondant·e·s, plusieurs verbatims illustrent cette problématique et notamment la crainte qu'une généralisation du télétravail entraîne une détérioration accrue de l'esprit d'équipe :

« Avec la généralisation prévue [...] (3jours/semaine), je crains vraiment que le travail se résume à travailler au détriment des liens sociaux et de l'ambiance entre collègues, qui est pour moi importante tant pour la qualité du travail que pour le bien-être des travailleurs. »

« Il faudrait que le télétravail soit limité à maximum 50% du temps de travail pour ne pas perdre l'esprit d'équipe. »


« Trop de télétravail nuit clairement à l'esprit d'équipe et « d'entreprise ». Plus jamais de télétravail à 100%, c'est intenable psychologiquement. La santé mentale des employés doit être une priorité aussi. »

- Verbatims issus de l'enquête

Comme l'indique le Tableau 11 en annexe (voir p. 77) qui analyse les personnes indiquant un esprit d'équipe dégradé avec le télétravail par caractéristiques d'emploi et pratiques de télétravail, nous observons que les personnes suivantes ont plus tendance à indiquer que l'esprit d'équipe s'est dégradé : les personnes qui ne sont pas responsables d'équipe (26,7% déclarent ressentir un esprit d'équipe dégradé), les personnes travaillant à temps partiel (28,6%), et les personnes travaillant dans une grande équipe (28,8% pour les personnes travaillant dans une équipe de plus de 20 personnes).

A nouveau, il est intéressant de mentionner que nous avons analysé la question de la dégradation de l'esprit d'équipe lors du télétravail à la lumière de plusieurs pratiques de télétravail, à savoir le fait d'organiser des réunions ou pratiques virtuelles ou non. De même que pour le sentiment d'isolement, il apparaît de ces croisements que la présence ou l'absence de réunions ou pratiques virtuelles ne génère pas de différences significatives sur le sentiment de dégradation de l'esprit d'équipe lors du télétravail des répondant-e-s. Ce constat tend donc à indiquer que ce type de réunions et de pratiques ne sont également pas la solution permettant de limiter la dégradation de l'esprit d'équipe lors du télétravail.





Constat 7 : Des (in)formations additionnelles sont nécessaires en vue d'améliorer la pratique du télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises

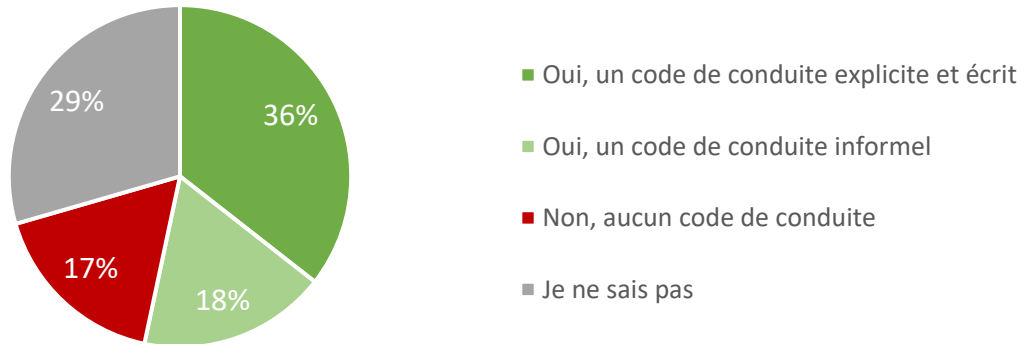
Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux informations et aux formations reçues par les collaborateurs et collaboratrices concernant la pratique du télétravail, que ce soit concernant la façon de procéder, ou des compétences à développer dans ce cadre. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

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

La majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent disposent d'un code de conduite concernant le télétravail et jugent celui-ci utile

Nous avons souhaité savoir si les répondant-te-s disposaient d'un code de conduite dans le cadre de la pratique du télétravail. Comme l'illustre la Figure 29 ci-dessous, plus de la moitié des répondant-e-s (54%) indique qu'il existe un code de conduite, généralement explicite (36%), concernant la pratique du télétravail. Toutefois, un tiers des répondant-e-s ne sait pas si un tel code de conduite existe.

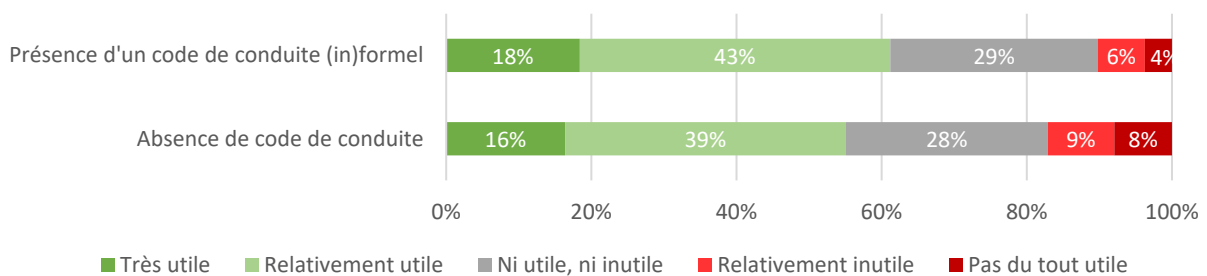
Figure 29 : Répondant-e-s indiquant l'existence d'un code de conduite concernant le télétravail au sein de l'institution



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Quant à savoir si un tel code est utile, 55% des répondant-e-s estime que c'est le cas. En particulier, comme le montre la Figure 30 ci-dessous, les répondant-e-s sont généralement plus nombreux et nombreuses à juger ce code de conduite utile lorsqu'ils/elles en font déjà l'expérience. En effet, parmi celles et ceux qui déclarent l'existence d'un code de conduite dans leur institution, 61% l'estiment (très) utile alors que, quand il n'y en a pas, ils/elles sont 55% à trouver qu'un tel code est utile.

Figure 30 : Sentiment d'utilité d'un code de conduite selon qu'il existe ou non



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Par ailleurs, une des réponses ouvertes mentionne l'existence d'un code de conduite dans son organisation mais souligne la nécessité d'adapter cet outil, pensé pour le télétravail limité à un jour par semaine, dans le cas d'une pratique permanente du télétravail :

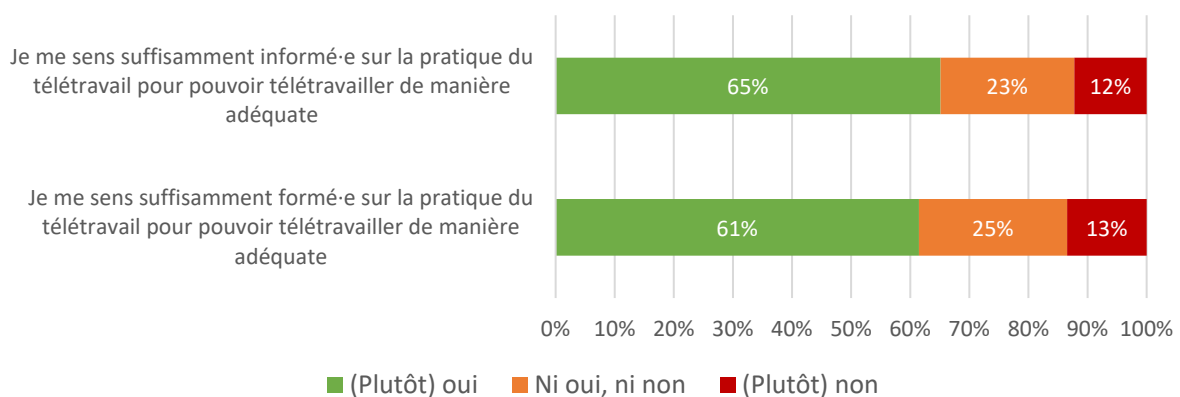
« Le code de conduite a été réalisé pour du télétravail structurel (1J/semaine) et pas à long terme. Par ex: le télétravail doit se faire à son domicile et aux plages horaires fixées. Cela a été assoupli de manière informelle. »

- Verbatim issu de l'enquête

La majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent se sentent suffisamment (in)formés concernant la pratique du télétravail... contrairement aux responsables d'équipes

Concernant les collaborateurs et collaboratrices, la majorité s'estiment suffisamment informée (65%) et formée (61%) sur la pratique du télétravail. Ils et elles sont un peu plus de 10% à estimer que leur degré d'information et de formation est insuffisant dans ce domaine, comme le montre la Figure 31 ci-dessous. Comme l'illustre le Tableau 17 (voir p. 81), parmi les différents groupes, les mandataires indiquent davantage se sentir suffisamment (in)formé-e-s.

Figure 31 : Sentiment d'être suffisamment (in)formé-e, d'après les collaborateurs et collaboratrices

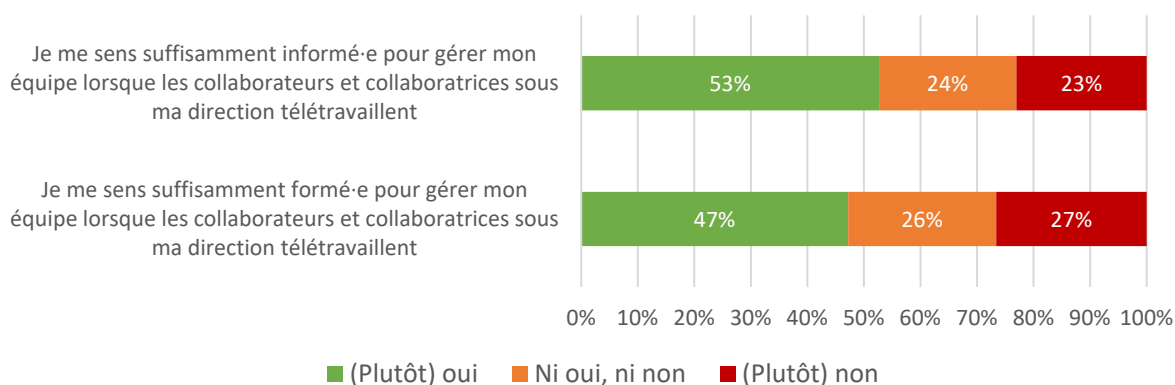


Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Du côté des responsables d'équipe, à peine la moitié s'estime suffisamment informée (53%) et formée (47%) pour gérer une équipe en télétravail. Ils et elles sont même environ un quart à estimer que leur degré d'information et de formation est insuffisant (23% et 27% pour, respectivement, le niveau d'information et le niveau de formation), comme le montre la Figure 32 ci-dessous.



Figure 32 : Sentiment d'être suffisamment (in)formé-e, d'après les managers



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Le manque de formation des managers en ce qui concerne la gestion d'équipe est également illustrée par le verbatim ci-dessous.

« Je trouve qu'en tant que manager, nous n'avons pas été formé à comment gérer nos équipes à distance. »

- Verbatim issu de l'enquête

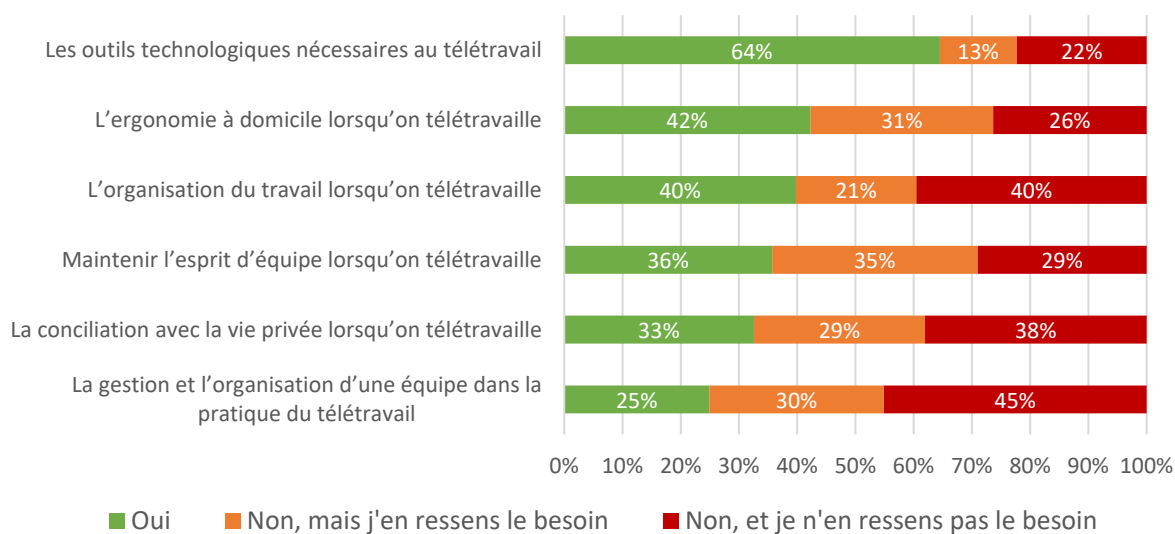
Plusieurs (in)formations additionnelles liées au télétravail jugées nécessaires par les membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent

Outre la satisfaction des un-e-s et des autres quant à leur degré de formation et d'information, il est intéressant de se pencher sur la nature des informations et formations reçues afin d'améliorer la pratique du télétravail, ainsi que les besoins en la matière. La Figure 33 ci-dessous indique que, principalement, les (in)formations reçues concernent les outils technologiques (pour 64% des répondant-e-s).

Entre un quart et un peu moins de la moitié des répondant-e-s ont reçu des (in)formations concernant l'ergonomie, l'organisation du travail, le maintien de l'esprit d'équipe, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, et la gestion et l'organisation d'une équipe.

En outre, les répondant-e-s mentionnent avoir reçu d'autres (in)formations, notamment en matière de gestion du stress, de gestion du temps de travail, concernant le droit à la déconnexion, de gestion des équipes à distance, de management par objectifs, ou encore sur des exercices physiques à réaliser.

Figure 33 : (In)formations reçues afin d'améliorer la pratique du télétravail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Il est par ailleurs intéressant de mentionner qu'un bon nombre de collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises ressentent le besoin de recevoir des (in)formations additionnelles concernant plusieurs éléments permettant d'améliorer la pratique du télétravail, à savoir : comment maintenir l'esprit d'équipe (35% en ressentent le besoin), la gestion et l'organisation d'une équipe en télétravail (30%), l'ergonomie à domicile (31%), la conciliation vie privée et professionnelle en télétravail (29%) et l'organisation du travail lorsqu'on télétravaille (21%). Ces besoins se retrouvent également à travers plusieurs verbatims dans l'enquête.

« Former les managers à donner du travail par objectif, poursuivre la formation 'management à distance' »

« Informations sur l'ergonomie et l'organisation du poste de télétravail. »

« Plus de renseignements sur l'ergonomie [...] ».

- Verbatims issus de l'enquête

Même s'ils ne sont « que » 13% des répondant·e·s à indiquer avoir le besoin de (in)formations (additionnelles) sur les outils technologiques nécessaires au télétravail, ce besoin ressort fortement des questions ouvertes. Comme illustrés dans les verbatims ci-dessous, certain·e·s collaborateurs et collaboratrices considèrent que la connaissance des outils technologiques pourrait encore être améliorée pour certains.

« Des formations aux outils seraient intéressantes car je suis persuadée qu'il y a des fonctionnalités que l'on ne connaît pas et qui pourraient nous être très utiles. »

« Je constate que mes collaborateurs et moi ne maîtrisons pas tous ces outils de la même manière (certains sont plus habiles que d'autres). Une formation sur ces outils serait, selon moi, intéressante pour faciliter la manipulation et les échanges. »

« Manque d'instructions/explications exactes pour les outils numériques : on dit aux gens d'utiliser Teams, mais on n'explique pas les possibilités (couper micro par exemple, on entend les respirations de



tout le monde...). Personnellement je me débrouille mais j'ai dû aller chercher par moi-même des informations sur internet. Beaucoup de personnes doivent se sentir démunies ou dépassées, ou ne réalisent tout simplement pas les possibilités (mon administration a expliqué la signature électronique avec carte d'identité, mais pas chez d'autres collègues d'une autre administration qui pensent toujours devoir imprimer et signer à la main). »

- Verbatims issus de l'enquête

L'importance des formations pour améliorer les pratiques du télétravail peut être confirmée à travers le croisement entre le suivi d'une (in)formation en matière d'ergonomie et l'ergonomie de l'espace de travail (voir Tableau 12 en annexe, p. 78). Ainsi, nous observons que les personnes déclarant travailler dans un espace jugé insuffisamment ergonomique ont davantage tendance à ne pas avoir reçu d'(in)formation en matière d'ergonomie mais à en ressentir le besoin. Les personnes déclarant travailler dans un espace jugé suffisamment ergonomique ont, quant à elles, davantage tendance à avoir reçu une (in)formation de ce type ou, quand ce n'est pas le cas, à ne pas en ressentir le besoin.

Le même constat peut être fait concernant les (in)formations en matière d'esprit d'équipe. Nous observons que les personnes déclarant un esprit d'équipe non dégradé sont plus susceptibles d'avoir reçu une (in)formation à ce propos ou, quand ce n'est pas le cas, à ne pas en ressentir le besoin. À l'inverse, celles déclarant que l'esprit d'équipe s'est dégradé sont moins susceptibles d'avoir reçu une telle (in)formation et, quand ce n'est pas le cas, ont davantage tendance à en exprimer le besoin. Ceci est indiqué dans le Tableau 13 en annexe (voir p. 78) qui analyse les personnes ayant reçu une (in)formation en matière d'esprit d'équipe (ou souhaitant en recevoir une) selon la dégradation (ou non) qu'elles jugent de l'esprit au sein de leur équipe.





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

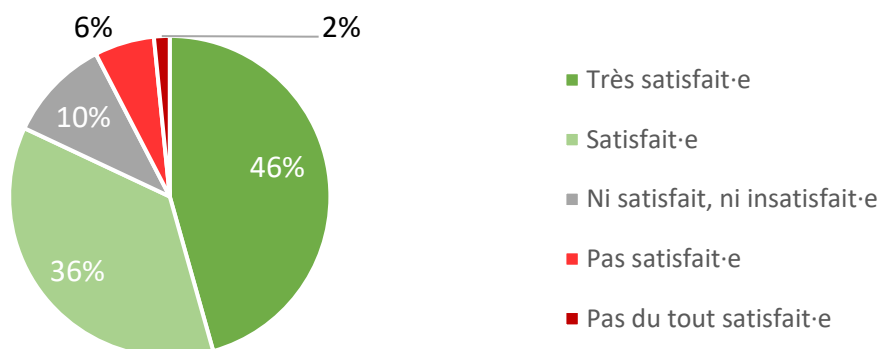
Dans ce chapitre, nous nous intéressons au bien-être et à la satisfaction au travail des répondant-e-s, en particulier en réponse à la situation de télétravail généralisée depuis mars. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

- ▶ 8 membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent sur 10 sont (très) satisfaits du télétravail
- ▶ La suppression des temps de déplacement comme principal avantage du télétravail... mais le manque de contacts comme principal désavantage
- ▶ Le télétravail améliore la conciliation vie privée-professionnelle et le bien-être général... mais la santé mentale et physique d'une grande partie des collaborateurs est malgré tout mise à mal
- ▶ Le télétravail est perçu comme ayant un impact positif sur la conciliation de la vie professionnelle et du handicap pour les personnes en situation de handicap

8 membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent sur 10 sont (très) satisfaits du télétravail

De manière globale, sur base de Figure 34 ci-dessous, nous observons que la grande majorité des répondant-e-s (82%) s'estime satisfaite du télétravail.

Figure 34 : Satisfaction générale de la pratique du télétravail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Comme l'indique le Tableau 14 en annexe (voir p. 78) qui analyse les personnes se disant (très) satisfaites de la pratique du télétravail par caractéristiques de profil, d'emploi, et pratiques de



télétravail, nous observons que les personnes suivantes ont tendance à être davantage (très) satisfaites du télétravail : les personnes ayant un niveau de qualification moyen (87,8% de satisfaction), ayant un niveau B ou C (respectivement 85,9% et 87,2% de satisfaction), les personnes résidant en dehors de la Région bruxelloise (89,6%), ayant plus de 1h de déplacement total journalier pour se rendre au travail (86,5% et même 92,2% pour ceux qui ont plus de 2h de déplacement), celles travaillant dans un espace dédié uniquement au travail (89,6%), et dans un espace jugé ergonomique (91%).

À l'inverse, les personnes suivantes sont moins susceptibles de se déclarer (très) satisfaites du télétravail : les personnes isolées (76,3% de satisfaction), ayant un niveau A (77,7% de satisfaction), résidant en Région bruxelloise (75,3%), ayant moins de 30 minutes de déplacement total journalier pour se rendre au travail (69,0%), travaillant dans un espace dédié à d'autres activités (78,4%), et dans un espace jugé non ergonomique (74,7%). Il est par ailleurs important de mentionner un chiffre particulièrement interpellant : alors que 82% des répondant·e·s s'estiment satisfaites du télétravail, ce pourcentage tombe à 54,3% pour les personnes qui se sentent isolées. Ce pourcentage particulièrement bas montre à quel point le télétravail peut peser sur ces personnes.

Les autres caractéristiques de profil et d'emploi, tels que le sexe, l'âge, la situation de handicap, la responsabilité d'une équipe et le temps de travail ne présentent pas de résultats significativement différents de la moyenne.

Enfin, il est important de mentionner que nous avons également analysé la question de la satisfaction concernant le télétravail à la lumière de plusieurs pratiques de télétravail, à savoir par exemple le fait d'organiser des réunions ou pratiques virtuelles ou non, ou encore le fait d'avoir reçu au moins un type de (in)formations concernant le télétravail. Il apparaît de ces croisements que la présence ou l'absence de réunions ou pratiques virtuelles et de (in)formations concernant le télétravail ne génère pas de différences significatives en ce qui concerne la satisfaction liée au télétravail des répondant·e·s. Ce constat tend donc à indiquer que la présence ou l'absence de ces pratiques de télétravail n'influence pas réellement la satisfaction liée au télétravail.

La grande satisfaction de la majorité des répondant·e·s concernant le télétravail est illustrée par bon nombre de verbatims dans l'enquête, dont certains sont repris ci-dessous :

« Très satisfaite, je ne pratiquais pas le télétravail auparavant mais j'ai découvert que ma capacité de concentration et de motivation a très fortement augmenté ! Je me sens impliquée et avec l'envie de 'faire tourner la boutique' malgré les circonstances. »

« J'adore faire du télétravail, cela a un effet très positif sur moi et ma famille. Je suis moins stressée par les déplacements, plus disponible pour mes enfants. »

« Le télétravail est une bénédiction. Je suis beaucoup plus concentré sur mon travail, je peux voir mes enfants le matin, les conduire à l'école sans stress et commencer ma journée calmement. Les pauses de midi sont limitées et permettent de faire quelques tâches à la maison (lancer une lessive, un lave-vaisselle, faire une course rapide...). Au final après ma journée de travail je suis immédiatement disponible pour ma famille ou mes activités sociales et sportives. »

« De manière générale, c'est très positif. Plusieurs choses que j'aime bien : 1) moins de stress avec l'organisation du matin (enfants, etc.) 2) je ne dois pas stopper une tâche pour prendre le train et rentrer chez moi. 3) plus souple sur les horaires. On peut facilement aller à un rendez-vous médical sans prendre congé et terminer plus tard sa journée pour compenser 4) moins de fatigue vu qu'on évite les déplacements. »

- Verbatims issus de l'enquête



Cependant, même si la grande majorité des répondant-e-s sont satisfait-e-s du télétravail, il est important de mentionner que la mise en place de celui-ci lors du début de confinement n'était pas toujours évidente. Par ailleurs, bon nombre de répondant-e-s dans l'enquête rappellent avec justesse l'importance de dissocier le télétravail lors du confinement du télétravail dans de bonnes conditions. Les verbatims ci-dessous illustrent ces différents propos.

« *Le début du confinement a été très dure. Mettre en place un télétravail intensif du jour au lendemain a été toute une organisation et s'est fait dans la précipitation.* »

« *Il est très difficile d'évaluer mon expérience du télétravail sans tenir compte de l'effet COVID. En effet, la précipitation avec laquelle nous avons dû commencer à télétravailler de manière forcée a fait que nous n'étions pas assez bien préparés pour le faire, ce qui a généré beaucoup de frustration.* »

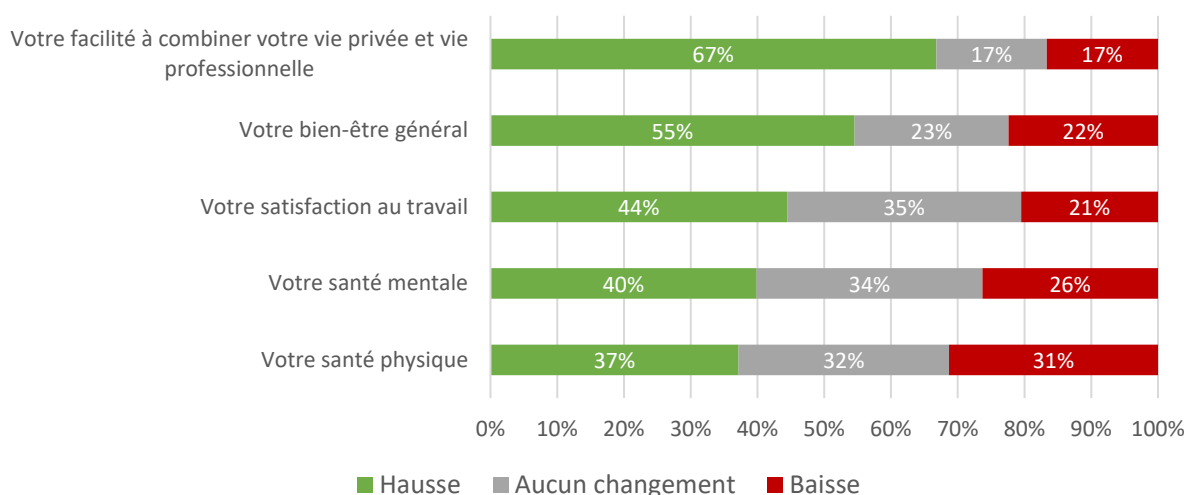
« *Télétravail pendant le confinement (et donc avec enfant à charge à domicile) ne peut pas être assimilé à du télétravail 'en général' !* »

- Verbatims issus de l'enquête

Le télétravail améliore la conciliation vie privée-professionnelle et le bien-être général... mais la santé mentale et physique d'une grande partie des collaborateurs est malgré tout mise à mal

Au-delà de la satisfaction concernant le télétravail, la Figure 35 ci-dessous nous renseigne plus en détail sur l'évolution du bien-être lors du télétravail. Concernant la combinaison entre la vie privée et la vie professionnelle, 67% des répondant-e-s indique que le télétravail a eu un impact positif sur cette dimension. Ils et elles sont également 55% et 44% à considérer que le télétravail a eu un impact positif sur, respectivement, leur bien-être général et leur satisfaction au travail. Enfin, environ 40% des répondant-e-s indique que le télétravail a eu un impact positif sur leur santé, que ce soit la santé mentale ou la santé physique.

Figure 35 : Evolution du bien-être en télétravail par rapport au travail au bureau



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Il est toutefois important de mentionner que bon nombre de répondant-e-s considèrent que le télétravail a eu un impact négatif sur plusieurs dimensions liées à leur bien-être, à savoir sur leur santé physique (31% déclarent une dégradation), leur santé mentale (26%), le bien-être général (22%) et la



satisfaction au travail (21%). Plusieurs répondant-e-s dans l'enquête nuancent cependant ces constats, en indiquant que c'est surtout le confinement et le télétravail à temps plein « forcé » qui biaise quelque peu ce résultat. Ceci est illustré dans les verbatims ci-dessous.

« Le télétravail à petite dose est très satisfaisant et donne un certain confort de vie mais il n'est pas supportable à dose intensive pour moi car il me déconnecte trop des collègues et de la 'réalité' du travail. Le télétravail intensif obligatoire du confinement a fini par devenir une épreuve pour moi sur le long terme. J'en ai presque été dégoûtée. Il n'y avait plus de frontière du tout entre vie professionnelle et privée, plus aucun contact social et la motivation finissait par disparaître. Je ne suis, par ailleurs, pas installée suffisamment confortablement pour pouvoir télétravailler intensivement à domicile. Cela convient pour un jour par semaine voire deux mais sûrement pas plus. »

« La période que l'on vit fait que c'est assez dur à évaluer par rapport à du télétravail (classique). Le confinement et changement drastique sans possibilité de sortir (fermeture des clubs sportif...) fait qu'on fait le télétravail à la maison et qu'après, là où avant on sortait faire du sport, etc., on reste encore à la maison. Sinon point de vue stress déplacement c'est vraiment mieux qu'avant, le gain de temps et qualité de vie est énorme (+-3h par jour de trajet gagné.) »

« C'est le surtout télétravail forcé (cfr confinement) qui selon moi pèse sur la santé physique et mentale des travailleurs. »

- Verbatims issus de l'enquête

Enfin, dans Tableau 15 en annexe (voir p. 79) nous analysons plus en détail les caractéristiques de profil, d'emploi et les pratiques de télétravail des personnes ayant indiqué une dégradation de leur facilité à combiner vies privée et professionnelle, leur bien-être général, leur satisfaction au travail ainsi que leurs santés mentale et physique.

Pour l'ensemble des points analysés, un groupe semble se dégager et avoir davantage tendance à déclarer une dégradation des différents éléments de bien-être analysés, à savoir : les personnes habitant en Région bruxelloise, ayant moins d'une heure de déplacement pour se rendre au travail, travaillant dans un espace dédié à d'autres activités ainsi que celles se sentant isolées. Les autres critères de profil, d'emploi et de pratiques de télétravail ne présentent pas de différences significatives. En toute logique, il s'agit également du groupe qui est le moins satisfait du télétravail et peut donc être considéré comme le groupe à risque en la matière.

La suppression des temps de déplacement comme principal avantage du télétravail... mais le manque de contacts comme principal désavantage

Les Figures 36 et 37 ci-dessous nous permettent d'identifier les avantages et désavantages reportés par les répondant-e-s. Concernant les avantages, les répondant-e-s apprécient en particulier la suppression des temps de déplacement (28%), la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (18%) et la souplesse des horaires de travail (15%). D'autres avantages sont mentionnés par les répondant-e-s : le fait d'avoir une alimentation de meilleure qualité, un meilleur sommeil, des réunions plus efficaces, la possibilité de choisir d'où travailler et dans quelles conditions, une réduction du stress (notamment engendré par les collègues ou la hiérarchie), le gain de temps pouvant bénéficier à la vie personnelle et familiale, etc. Les répondant-e-s sont, par ailleurs, très nombreux et nombreuses à mentionner la



suppression des temps de déplacement comme un avantage majeur contribuant à leur satisfaction de la pratique, comme en témoignent les verbatims ci-dessous :

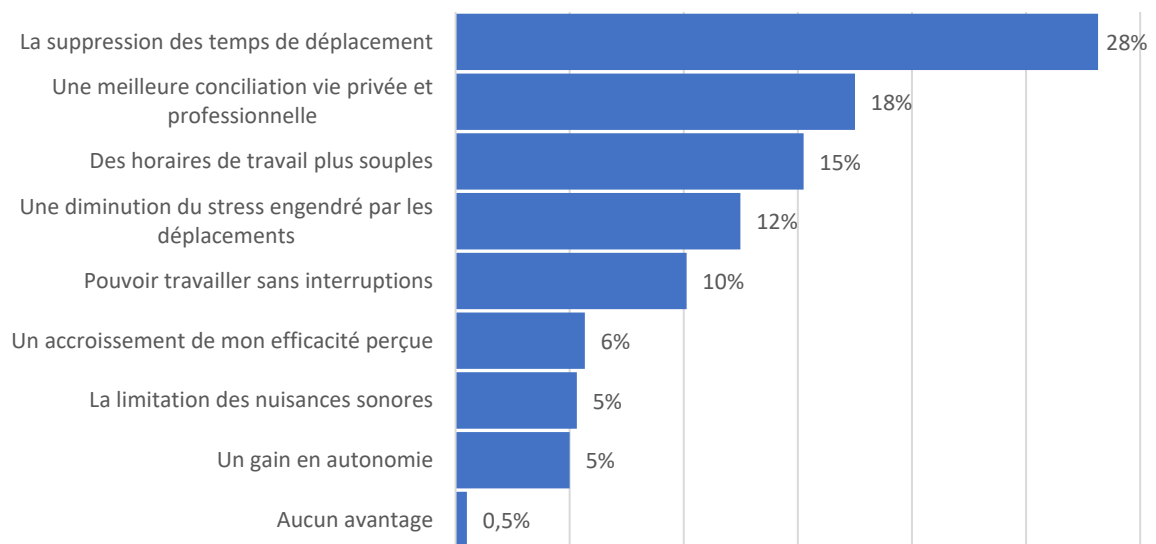
« Le jour où nous avons pu retourner un jour par semaine au bureau, c'est là que je me suis rendu compte de la fatigue que généraient les déplacements. Ma vie de famille s'est améliorée car j'ai pu gagner du temps pour m'occuper de ma fille et programmer plus facilement des rendez-vous médicaux tout cela grâce à mes déplacements réduits. »

« Ayant un enfant de 3 ans, cela me permet actuellement de pouvoir aller le conduire plus tard et le chercher plus tôt à l'école. Le jour où je devrai refaire 2 heures de trajet par jour, ce sera très dur ! »

« Equilibre vie privée vie professionnelle nettement améliorée : je ne perds plus 2h30 /jours dans les transports bondés, le stress en moins, etc. C'est également très intéressant au niveau du respect de l'environnement: moins d'impact sur les trajets et moins de nécessité à acheter des vêtements ! »

- Verbatims issus de l'enquête

Figure 36: Les avantages du télétravail

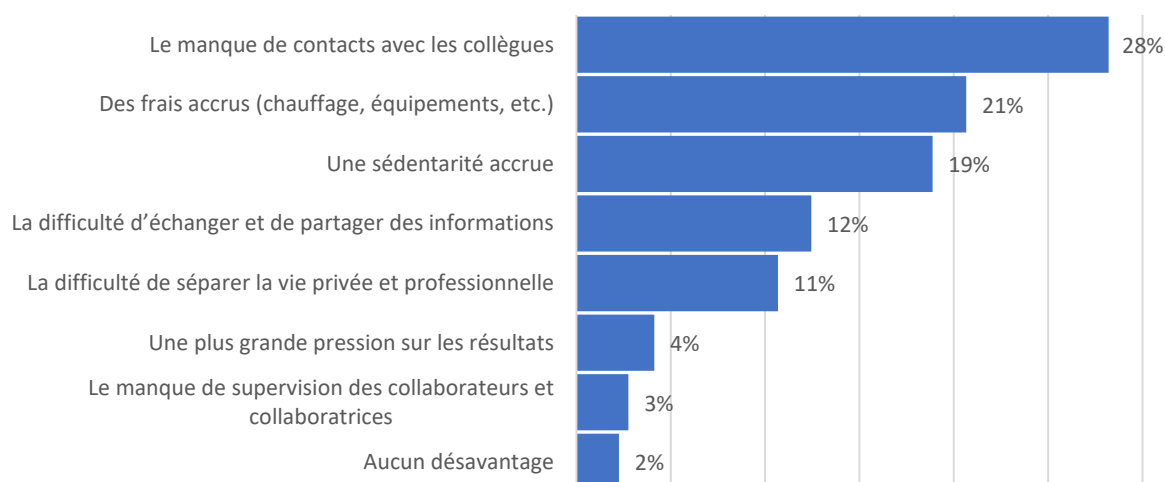


Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Pour ce qui a trait aux désavantages, les répondant·e·s soulignent en particulier le manque de contacts avec les collègues (28%), l'accroissement des frais (en chauffage, équipements, etc.) (21%), et la sédentarité (19%). Les répondant·e·s ajoutent également les inconvénients suivants : un équipement moindre ou de moins bonne qualité, la méfiance de la hiérarchie, une augmentation des heures de travail, l'empiétement du travail sur la vie privée (notamment par le matériel de travail), la réduction des échanges avec la hiérarchie, la difficulté de régler les problèmes informatiques, ou encore l'augmentation du stress du fait de l'isolement.



Figure 37 : Les désavantages du télétravail



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Une grande partie des répondant·e·s a spontanément mentionné la question de l'augmentation des frais dans le cadre de la pratique du télétravail. Il semble que peu d'institutions aient mis en place une indemnité pour le télétravail. Or, comme en témoignent les répondant·e·s dans les verbatims ci-dessous, le télétravail permanent a engendré de nombreux frais.

« L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle se détériore. L'employeur intervient dans très peu de frais engendrés à domicile. »

« Je trouve inconcevable que l'employeur n'intervienne en rien dans les frais liés au télétravail : facture d'électricité, chauffage, connexion internet, utilisation de matériel informatique personnel. La décision du gouvernement de supprimer toute prime télétravail était un très mauvais signal. Personne n'a choisi cette situation, ce n'est pas aux (télé)travailleurs de devoir payer des frais supplémentaires. »

« Un remboursement conséquent des dépenses occasionnées par le télétravail doit être organisé : Chauffage, électricité, abonnement internet, chaise de bureau, bureau, etc... Il est inadmissible que ces frais soient à la charge du travailleur, alors qu'on lui interdit de travailler 'normalement' au bureau. »

« Je suis persuadé que l'employeur doit prendre en charge financièrement une partie des frais liés au télétravail (internet, chauffage, électricité, etc.) »

« Pour le matériel ergonomique, une participation forfaitaire est préférable pour pouvoir acheter en fonction de l'espace de son habitat et ses besoins (et ne pas rendre le matériel en fin de collaboration). Une participation accrue dans les frais annexes (connexion internet illimitée sans limitation de débit pour les Gsm pro, chauffage, électricité) est envisageable. »

« J'aimerais que l'employeur participe mieux aux frais, nous sommes presque en télétravail complet depuis 7 mois et aucune intervention n'est prévue sauf pour les personnes qui étaient déjà en télétravail, je ne trouve pas cela équitable. Je souhaite à l'avenir continuer en télétravail 2 jours à la maison/ deux jours au bureau mais c'est vrai que j'ai peur des frais supplémentaires en chauffage, électricité, eau... »

- Verbatims issus de l'enquête

Le télétravail est perçu comme ayant un impact positif sur la conciliation de la vie professionnelle et du handicap pour les personnes en situation de handicap

Enfin, pour les personnes ayant un handicap (soit 4% de l'échantillon), il semblerait que le télétravail ait généralement un impact positif sur la conciliation de la vie professionnelle et du handicap. En effet, 68% des répondant-e-s avec un handicap signale un effet (très) positif, comme illustré dans la Figure 38. Un quart n'observe pas d'impact particulier. Un peu moins de 10% observe un impact plutôt négatif du télétravail.

Figure 38 : L'impact du télétravail sur la conciliation de la vie professionnelle et du handicap



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Les verbatims ci-dessous illustrent la satisfaction des personnes souffrant d'un handicap et la diversité des raisons pour lesquelles le télétravail est apprécié.

« J'ai davantage le temps de prendre un médicament le matin et qu'il fasse de l'effet avant de commencer mon travail. C'était très difficile de partir travailler avec 45 min de trajet en n'étant pas bien. A cela s'ajoutait le stress de devoir rentrer (45 min) si le médicament n'avait pas fait suffisamment d'effet. Je peux me coucher sur l'heure de table si nécessaire. »

« Dans mon cas, les crises de migraines se manifestent suite à mes longs trajets, la luminosité au travail, les nuisances sonores. Tout cela je peux l'éviter lorsque je télétravaille. Quand une migraine débute alors que je suis à la maison, je peux avertir ma supérieure hiérarchique que je m'apprête à prendre 30 min de pause. Je prends un médicament, m'isole dans le noir. Et peux reprendre mes activités juste après. Ce que je ne peux jamais faire au bureau ! Je force malgré la migraine, le médicament ne fait pas effet et je reviens complètement épuisée et HS à mon domicile, ce qui m'empêche de profiter de la soirée en famille. »

« Vu que j'ai un problème d'ouïe, je rencontre moins de problèmes car je suis seule pour travailler alors qu'au bureau, j'échange des données verbales avec mes collègues. En télétravail, la facilité est qu'on communique essentiellement par mail, donc, pas de problèmes de compréhension... »

« Les réunions virtuelles me permettent de voir correctement ce qui est projeté en zoomant sur mon écran ce qui n'est pas possible lors d'une projection traditionnelle sur un écran blanc. »

- Verbatims issus de l'enquête

Toutefois, certaines personnes souffrant de handicap soulignent les effets négatifs du télétravail en combinaison avec leur handicap, comme illustré ci-dessous :

« Alors que l'on peut normalement prévoir des moments de repos pour les yeux, comme une petite pause ou une réunion où l'on ne fixe pas intensément un écran, c'est maintenant 38h/38 l'"attente" de

s'asseoir derrière un écran. C'est un désastre pour mes yeux et pour ma santé en général. Les réunions en ligne avec vidéo contribuent également à une charge cognitive. »

« Vu mon handicap (surdité), je suis très souvent seul aussi dans la vie professionnelle. Je suis la personne isolée. Très peu de mes collègues connaissent la langue des signes :-(»

- Verbatims issus de l'enquête



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

Dans cette section, nous nous intéressons au souhait des collaborateurs et collaboratrices des institutions publiques bruxelloises de travailler encore à domicile à l'avenir et, si c'est le cas, selon quelles modalités et fréquences. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

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

94% des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillaient au moment du confinement souhaitent encore télétravailler à l'avenir

Les répondant-e-s ayant intensément pratiqué le télétravail, nous avons souhaité savoir s'ils et elles souhaitent faire usage du télétravail à l'avenir. Comme l'illustre la Figure 39, 94% des répondant-e-s le souhaite. De plus, comme montré à la Figure 40 en annexe (voir p. 84), la moitié des répondant-e-s serait intéressée par la possibilité de télétravailler de manière mobile. Un quart ne l'est pas, et un quart ne se prononce pas.

Figure 39 : Personnes qui souhaitent encore faire usage du télétravail à l'avenir



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Comme le montre le Tableau 16 en annexe (voir p. 81), parmi les personnes souhaitant télétravailler à l'avenir, on observe toutefois que les personnes résidant en Région bruxelloise, étant isolé-e-s ou se

sentant isolé-e-s sont significativement moins désireuses de télétravailler à l'avenir. Certaines personnes sont également plus désireuses de télétravailler à l'avenir : les personnes résidant en dehors de la Région bruxelloise, ou celles travaillant dans un espace dédié uniquement au travail.

La volonté des collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises de continuer à télétravailler à l'avenir se confirme dans les réponses ouvertes des répondant-e-s et est illustrée dans le verbatim suivant :

« Je ne me vois pas revenir à une situation comme avant où le télétravail était exceptionnel (ou max 1 jour par semaine) »

- Verbatim issu de l'enquête

Concernant celles et ceux qui ne souhaitent plus télétravailler à l'avenir, ils et elles mentionnent généralement l'inadaptation de leur espace de travail, le manque de contact, le fait que les frais privés ne sont pas pris en charge par l'employeur, le manque de clarté des règles ou encore une volonté de scinder leurs vies professionnelle et privée, comme en témoignent le verbatim ci-dessous.

« Pour des raisons de séparation de vie privée et vie professionnelle, et de pression (mise par l'employeur ou mise par moi-même) sur le travail à accomplir et les délais à respecter dans des conditions altérées. L'efficacité est moindre dans mon travail lors de la pratique du télétravail, en raison des conditions inadéquates et des règles non-formalisées (en termes d'horaires, d'échanges, etc.). De plus, l'environnement de travail n'est pas adapté (pas de pièce consacrée au travail), et cela reflète des inégalités dans la pratique du travail en fonction de la situation personnelle des employés (présence d'enfants, taille du logement, etc.). »

- Verbatim issu de l'enquête

94% des membres du personnel régional bruxellois qui souhaitent encore télétravailler à l'avenir souhaitent travailler 2 jours ou plus par semaine à domicile

Concernant la fréquence à laquelle les répondant-e-s souhaitent télétravailler à l'avenir, ils et elles souhaitent à la grande majorité télétravailler au moins deux jours par semaine (94%). Un quart souhaite télétravailler deux jours par semaine, 44% souhaite télétravailler trois jours par semaine, et 18% souhaite télétravailler quatre jours par semaine, comme illustré dans la Figure 41.

Figure 41 : Fréquence hebdomadaire à laquelle les répondant-e-s souhaitent télétravailler à l'avenir



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Pour rappel, avant le confinement, la grande majorité des répondant-e-s télétravaillait 1 jour par semaine (64%). Seuls 22% télétravaillait 2 jours par semaine ou plus. Les collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises souhaitent donc télétravailler à une plus grande fréquence qu'avant le confinement. Ce souhait de davantage télétravailler se confirme dans les réponses ouvertes des répondant-e-s et est illustré dans les verbatims suivants :

« A mon sens 3 jours de télétravail par semaine sont amplement suffisants. Ceci afin de garder le contact humain et relationnel, avec ses collègues de travail, son institution/administration/bureau ou autre, tout en bénéficiant de l'avantage de l'équilibre cité précédemment.

« Je trouve que le télétravail ne devrait pas être imposé mais libre pour chacun et je pense aussi qu'imposer 1 jour par semaine de travail au bureau pour l'équipe est une bonne idée pour garder un certain contact et certaines discussions informelles parfois nécessaires pour garder un bien-être au travail »

« Je trouve le télétravail super ! Mais 5 jours par semaine depuis mars, c'est trop long. Un mixte 3jours/5 de télétravail serait pas mal selon moi. Je trouve que c'est facile de s'y habituer et de s'habituer aux différents outils.»

« Le télétravail permanent ne me convient pas du tout. Ma productivité, ma motivation, ainsi que ma capacité à séparer vies professionnelle et privée subissent une très forte baisse lorsque je télétravaille plus de 2 jours par semaine. J'ai constaté que la possibilité de télétravailler deux jours de télétravail constitue une plus-value et un bonus pour moi en termes de qualité de vie et de bien-être psychologique mais que, dès que je dépasse cette durée (durant laquelle je me suis organisé de manière à n'exécuter que des tâches techniques répétitives qui ne nécessitent pas d'interactions avec mes collègues), j'ai constaté que c'est l'inverse qui se produit. L'absence de contact humain réel commence alors à nuire à mon équilibre, ainsi qu'à ma capacité à m'autodiscipliner. »

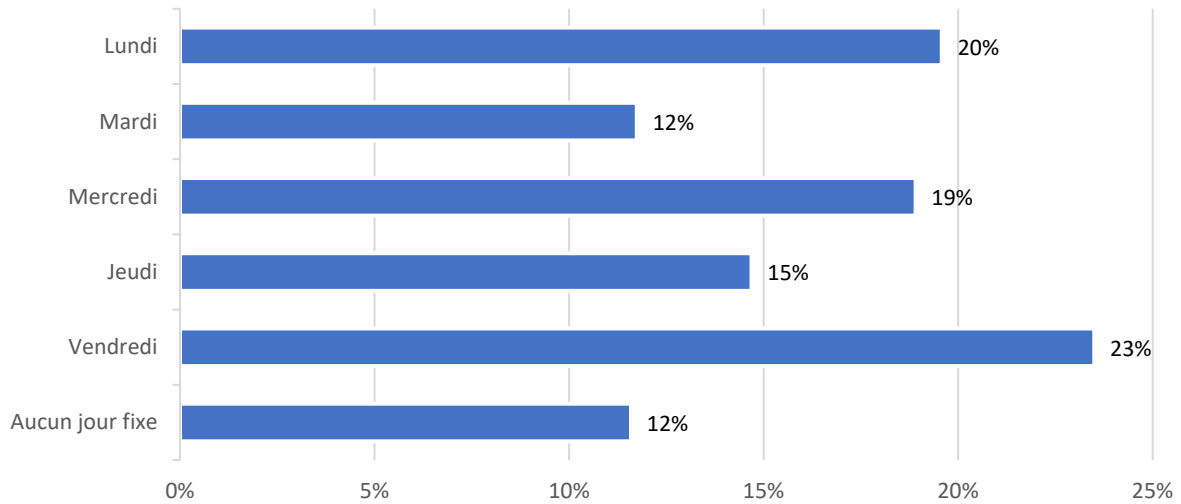
- Verbatims issus de l'enquête



Les jours de télétravail plébiscités sont le vendredi, le lundi et le mercredi

Concernant le choix du/des jour(s) de télétravail, la Figure 42 nous montre que les jours préférés sont les vendredis, lundis, et mercredis, conforme à ce qui était déjà pratiqué avant mars.

Figure 42 : Jours préférés par les répondant-e-s pour pratiquer le télétravail à l'avenir



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises





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

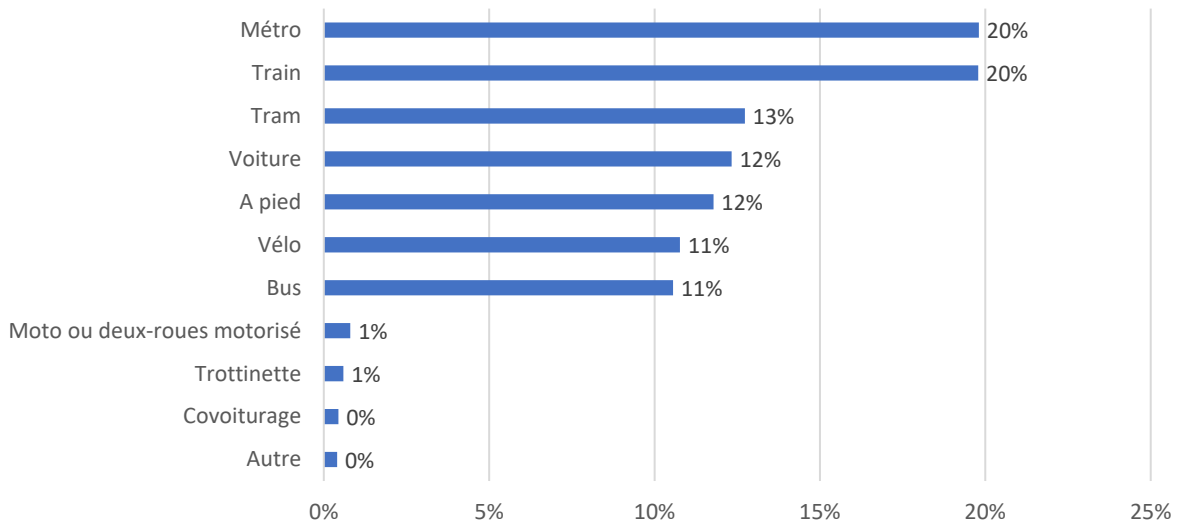
Dans cette section, nous nous intéressons à l'impact du télétravail sur les déplacements professionnels, qu'il s'agisse des déplacements du domicile vers le lieu de travail, ou des déplacements pour des réunions extérieures. Les principales conclusions de ce chapitre sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

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

Les transports en commun étaient les principaux modes de transport des membres du personnel régional bruxellois avant le confinement

Comme le montre la Figure 43 ci-dessous, avant mars 2020, les modes de transport les plus utilisés par les répondant-e-s étaient le métro, le train, et le tram.

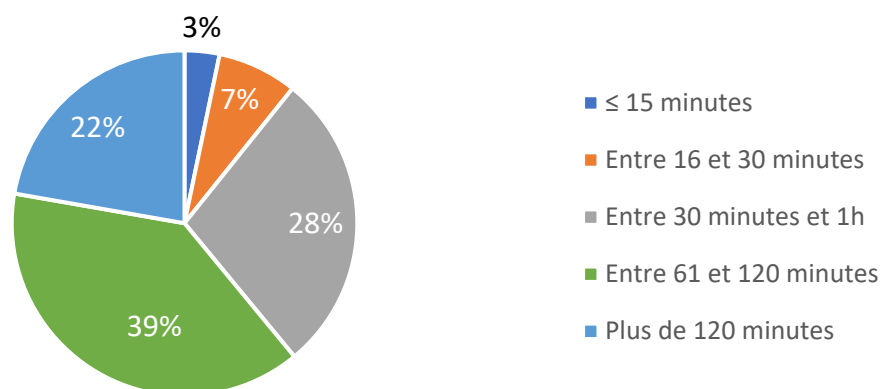
Figure 43 : Principal mode de transport pour se rendre au travail avant le confinement



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Concernant le temps de déplacement entre le domicile et le lieu de travail, la majorité des répondant-e-s avait un temps de déplacement journalier dépassant 1h (61%). Un peu plus d'un quart avait un trajet total allant de 30 minutes et 1h (28%). Un peu plus d'un cinquième des répondant-e-s avait un temps de trajet total supérieur à 2h par jour, comme illustré dans la Figure 44.

Figure 44 : Temps de déplacement domicile - lieu de travail total journalier moyen

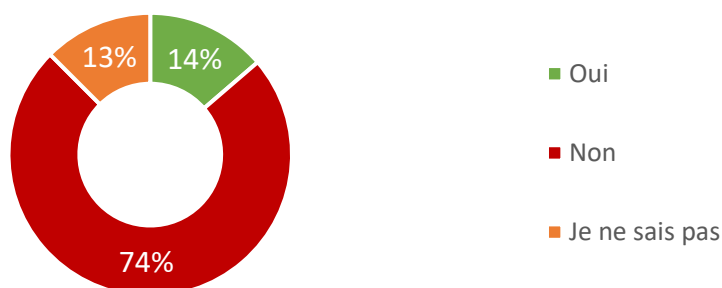


Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

La majorité des répondants ne prévoit pas de changer son mode de transport à l'avenir pour se rendre au travail

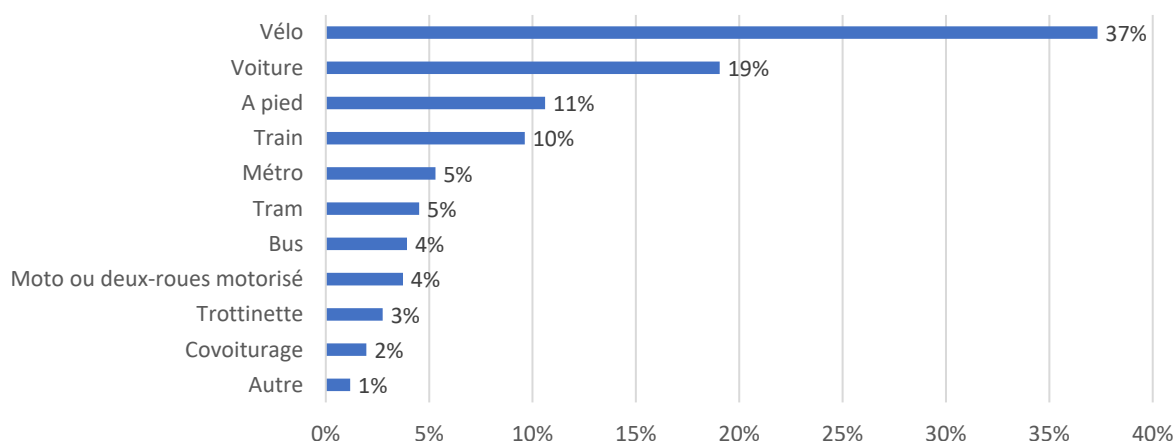
Comme le montre la Figure 45, trois quarts des répondant-e-s ne prévoit pas de changer de mode de transport à l'avenir pour se rendre au travail. Toutefois, 14% des répondant-e-s l'envisage. Pour celles et ceux qui l'envisagent, la Figure 46 nous informe qu'ils et elles pensent adopter principalement le vélo comme mode de transport à l'avenir (37%) ou la voiture (19%).

Figure 45 : Changement du mode de transport pour se rendre au travail dans le futur



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Figure 46 : Principal mode de transport qui sera utilisé à l'avenir (pour les 14% de "oui")

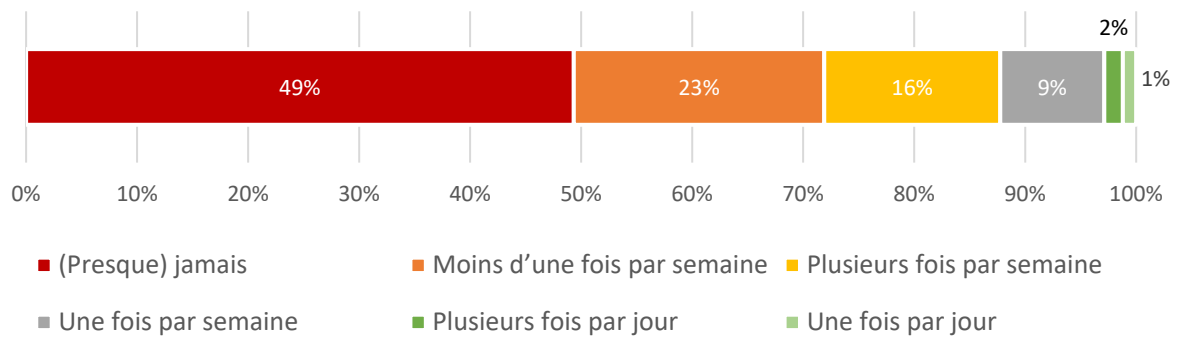


Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Faible nombre de déplacements extérieurs pour des réunions professionnelles avant le confinement

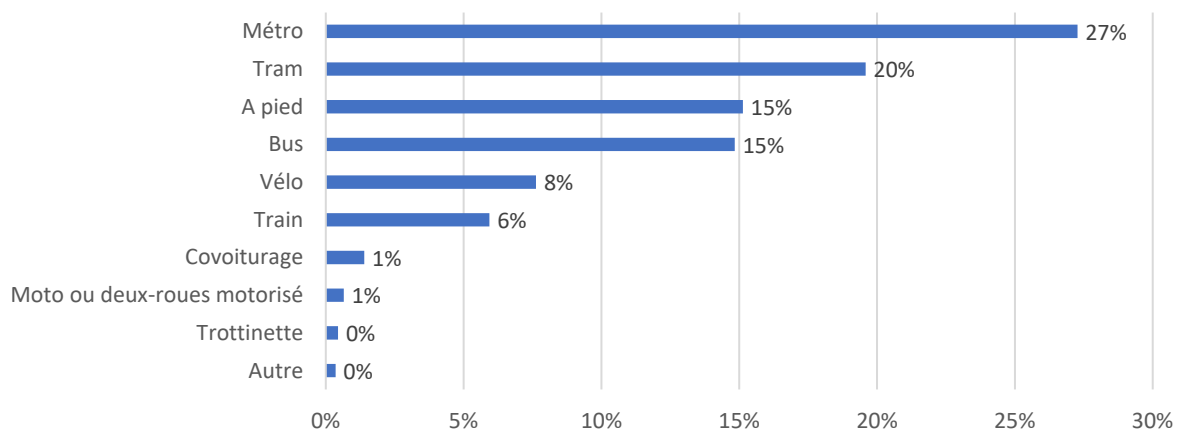
Outre les déplacements domicile-lieu de travail, nous nous sommes penchés sur les déplacements professionnels. Comme le montre la Figure 47, avant mars 2020, les déplacements professionnels à l'extérieur étaient plutôt rares : la moitié des répondant-e-s indique qu'ils/elles n'en faisaient (presque) jamais, et près d'un quart se déplaçait à l'extérieur moins d'une fois par semaine. En outre, comme le montre la Figure 48 en-dessous, lorsqu'il y avait des déplacements professionnels à l'extérieur, ceux-ci étaient majoritairement effectués en métro, en tram, à pied, ou en bus.

Figure 47 : Fréquence des déplacements extérieurs pour réunions professionnelles (avant mars 2020)



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Figure 48 : Principal mode de transport utilisé pour se rendre à des réunions professionnelles à l'extérieur



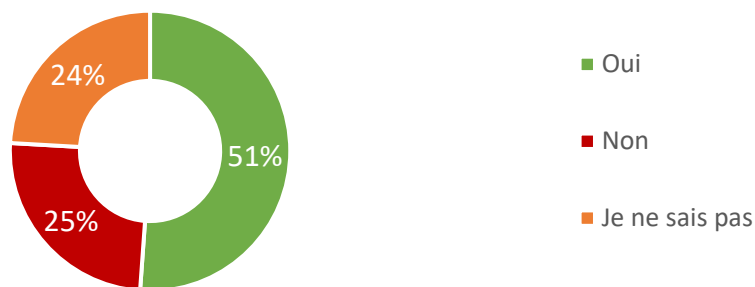
Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



Les déplacements extérieurs pour des réunions professionnelles pourraient encore se réduire à l'avenir au profit de réunions virtuelles

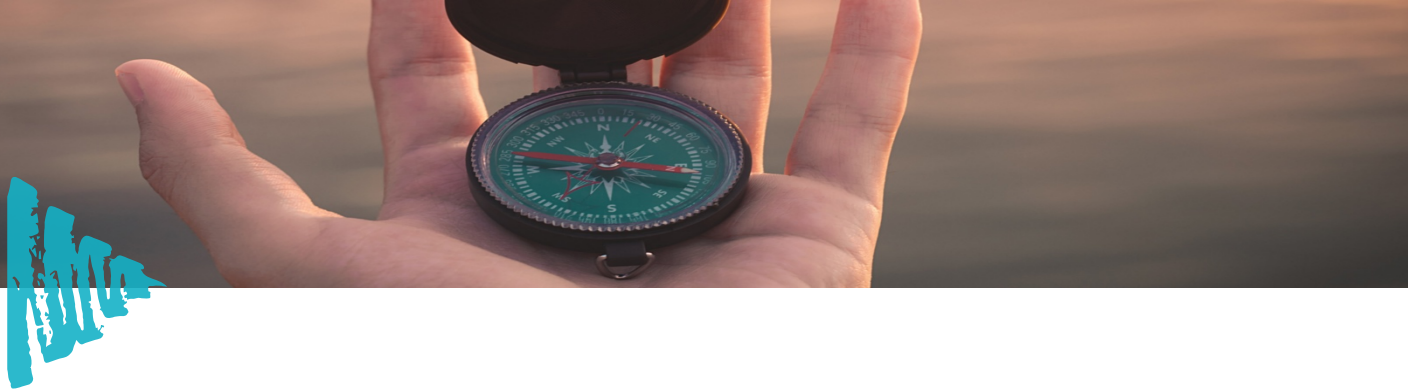
Enfin, même si ces déplacements professionnels sont plutôt rares, à l'avenir, la moitié des répondant-e-s souhaite davantage utiliser les outils technologiques pour les réunions avec des partenaires externes, et ainsi réduire les déplacements professionnels. Un quart des répondant-e-s, toutefois, ne le souhaite pas et semble donc préférer maintenir des réunions présentiels, comme illustré dans la Figure 49.

Figure 49 : Réduction des déplacements professionnels futurs et utilisation de davantage d'outils technologiques pour les réunions avec des partenaires externes



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises





Conclusion générale

Dans ce rapport, nous avons étudié comment les collaborateurs et collaboratrices de 22 des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale vivent la pratique du télétravail, en particulier depuis mars 2020 et la décision gouvernementale de rendre la pratique du télétravail obligatoire là où c'est possible.

Cette étude visait à étudier les effets du télétravail sur une série de dimensions ayant trait au travail, tant dans les aspects relatifs directement au contenu de travail (par exemple, la charge de travail, la maîtrise des outils, etc.) que dans les aspects liés aux enjeux relationnels ou encore psychologiques (par exemple, la qualité des échanges, le sentiment d'isolement, etc.). En effet, l'expérience de travail étant pluridimensionnelle, il était essentiel de prendre en compte ces différents éléments dans l'analyse du télétravail et de ses effets. Cet intérêt pour ces différentes dimensions reposait également sur la littérature scientifique préexistante. En effet, depuis les années 80, une série de recherches scientifiques ont été conduites sur la pratique du télétravail, mais également sur la digitalisation du travail et, de manière plus large, sur les pratiques de flexibilité spatio-temporelle dans le contexte du travail (c'est-à-dire les pratiques permettant une flexibilité dans les heures ainsi que les lieux de travail). Si cette littérature n'est donc pas récente, elle n'a été vulgarisée et étendue au-delà du milieu académique que depuis les années 2000, en particulier sous l'impulsion de certaines entreprises actives dans le secteur informatique et ayant contribué au déploiement des pratiques de travail flexibles (Microsoft est une entreprise pionnière des « nouvelles formes d'organisation du travail », notamment).

Cette littérature existante a mis en lumière l'impact du télétravail sur, notamment, la combinaison entre la vie privée et la vie professionnelle, l'intensification du travail, la transformation des modes de gestion, etc. Toutefois, la pratique peinait à s'étendre de manière large, notamment de par certains préjugés associés à celle-ci. En effet, certains détracteurs du télétravail lui assignent depuis longtemps les prétendus désavantages suivants : il serait peu adapté aux travailleurs et travailleuses plus ancien-ne-s, difficile à mettre en place dans les organisations ayant une culture dite « traditionnelle » (entendez « hiérarchique » ou encore « pyramidale »), diminuerait la productivité, etc. Or, la littérature l'avait déjà montré et cette étude le confirme : une pratique du télétravail étendue peut être réussie dans de nombreux contextes, même lorsqu'elle est implémentée de manière soudaine au sein d'une population large et diversifiée.

Ainsi, la présente étude, même si celle-ci repose sur un contexte institutionnel très précis, contribue à confirmer certains résultats déjà démontrés par le passé, mais met également en lumière des résultats novateurs. Avant de revenir sur ces quelques éléments, il est important de rappeler et souligner que le contexte actuel imposant une pratique de télétravail permanente de manière soudaine est tout à fait nouveau et que, dès lors, jamais auparavant la littérature ne s'était penchée sur un tel contexte. Ce



contexte est donc un élément important à prendre en compte dans l'appréhension des résultats de cette étude.

D'une part, cette étude confirme les résultats qui avaient déjà été mis en lumière par la littérature par le passé. Le télétravail a plusieurs avantages dont la diminution des temps de trajet, un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, une productivité accrue en raison, notamment, de la diminution des éléments favorisant la déconcentration, et une augmentation générale de la satisfaction au travail. Ces différents effets du télétravail ont bien été rappelés par les répondant-e-s de cette étude, que ce soit au travers de l'enquête ou des réponses ouvertes. Par ailleurs, le télétravail présente également des inconvénients qui sont également confirmés par cette étude : les individus sont davantage en proie à l'isolement social, ont parfois un équipement de travail inadéquat, et font davantage l'expérience de moins d'échanges sociaux avec leurs collègues. Cette étude souligne donc que certains des effets déjà démontrés du télétravail restent valides aujourd'hui, y compris dans un contexte où le télétravail est permanent et soudain.

D'autre part, cette étude apporte des éléments importants contribuant au débat sur la question de l'avenir du travail. En effet, ces dernières années, du fait de l'accroissement de la digitalisation rendant possible de travailler de partout et en tout temps, de nouvelles réflexions ont été entamées concernant l'avenir du travail physique, certain-e-s allant jusqu'à annoncer une transformation radicale du monde du travail et des échanges sociaux dans l'avenir, au profit des relations en ligne. Si le récent contexte a démontré la facilité avec laquelle nos organisations peuvent se transformer rapidement pour répondre à une urgence sociétale, cette étude rappelle toutefois l'importance que les individus accordent aux relations sociales, qu'elles soient formelles ou informelles, pourvu qu'elles soient réelles. En effet, au vu des résultats démontrant la proportion d'individus souffrant d'isolement social mais également mettant en lumière la dégradation de la qualité des échanges professionnels (et ce, en dépit de tous les outils digitaux permettant d'assurer des échanges), il nous apparaît évident que la disparition du monde du travail physique au profit de modalités presque exclusivement en ligne ne soit pas encore imminente ni souhaitable. L'espace de travail, le bureau et les échanges réels resteront nécessaires et ne sauront être remplacés de sitôt et ce, quels que soient les qualités des outils développés. Dès lors qu'ils seront rendus à nouveau possibles, il sera dès lors crucial de remettre au cœur du travail les échanges sociaux réels, tant le caractère essentiel de ceux-ci est démontré et rappelé au travail des résultats de cette étude.

Cette conclusion générale nous permet d'identifier dans le chapitre suivant une série de recommandations nécessaires à l'implémentation d'une pratique pérenne du télétravail.





Recommandations

Sur base des résultats présentés dans les chapitres précédents, nous avons, dans cette section, identifié une liste de recommandations clés. Celles-ci, présentant à la fois des actions à mener à court et à moyen terme, visent à faciliter et améliorer la pratique du télétravail dans les institutions bruxelloises en vue d'une pérennisation de la pratique. L'encadré 2 ci-dessous liste nos 10 recommandations. Celles-ci sont décrites plus en détail ci-dessous.

Encadré 2 : Nos 10 recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Permettre, dans les faits, une hausse du nombre de jours de télétravail jusqu'à 3 jours par semaine
- ▶ Recommandation 2 : Repenser, en équipe et/ou service, les fonctions et l'organisation du travail afin d'étendre la possibilité de télétravail aux fonctions non éligibles actuellement
- ▶ Recommandation 3 : Expliciter les règles du télétravail, et les droits et devoirs de chacun·e
- ▶ Recommandation 4 : Former tou·te·s les membres du personnel au maintien de l'esprit d'équipe à distance, à l'ergonomie et aux outils technologiques
- ▶ Recommandation 5 : Former les managers au management à distance et, éventuellement, au management par objectifs
- ▶ Recommandation 6 : Équiper les télétravailleurs et télétravailleuses
- ▶ Recommandation 7 : Envisager une indemnisation pour les frais liés au télétravail
- ▶ Recommandation 8 : Renforcer et entretenir les échanges informels
- ▶ Recommandation 9 : Permettre un retour anticipé au bureau pour celles et ceux qui en ressentent le besoin
- ▶ Recommandation 10 : À long terme, penser un espace de travail hybride propice aux rencontres et aux échanges au sein des institutions publiques bruxelloises

Recommandation 1 : Permettre, dans les faits, une hausse du nombre de jours de télétravail jusqu'à 3 jours par semaine

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

Les membres du personnel régional bruxellois sont à ce point satisfait·e·s de l'expérience qu'ils et elles souhaitent pratiquer davantage le télétravail à l'avenir ou continuer à le pratiquer pour ceux et celles qui ne le pratiquaient pas précédemment. À moyen et long termes, il semble dès lors nécessaire d'envisager d'augmenter, dans la pratique, le nombre de jours de télétravail autorisés par semaine. En effet, si l'arrêté régional du 26 janvier 2017 permet normalement une pratique du télétravail jusqu'à 3 jours par semaine, pour rappel, avant mars 2020, le télétravail était généralement de 1 jour par semaine. Actuellement, 94% des personnes souhaitent poursuivre la pratique du télétravail à l'avenir et la demande moyenne des répondant·e·s est de pouvoir télétravailler entre 2 et 3 jours par semaine (la moyenne étant de 2,98 jours par semaine) ; certain·e·s répondant·e·s mentionnant même souhaiter télétravailler 5 jours par semaine.

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

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

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

Toutefois, 40% des répondant·e·s indiquent que leur non pratique du télétravail s'explique par leur fonction, jugée non télétravaillable. Si l'intention est de rendre pérenne cette expérience de télétravail, il serait pertinent de repenser certaines fonctions dites non éligibles à la pratique afin de favoriser l'équité en la matière au sein des institutions publiques bruxelloises. En effet, si certaines fonctions ne peuvent sans doute être intégralement réalisées depuis le domicile, certaines tâches au sein d'une fonction sont potentiellement faisables en télétravail. L'enquête ne visait pas à dresser un état des lieux de la diversité des fonctions au sein des institutions bruxelloises. Il revient donc à chaque institution de se saisir de ces deux questions : quelles sont les fonctions non éligibles et pour quelle(s) raison(s) ? Certaines tâches à l'intérieur de ces fonctions sont-elles exécutées à l'aide d'un ordinateur ? Une réorganisation du temps de travail pourrait ensuite permettre à ces fonctions d'accéder au télétravail,



du moins de manière partielle, favorisant l'équité en la matière au sein des institutions publiques bruxelloises.

En outre, nous recommandons la mise en réseau des institutions pour échanger quant aux adaptations faites dans certaines fonctions afin de rendre l'extension du télétravail possible.

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

Afin de rendre la pratique du télétravail pérenne, il est important de clarifier les règles du télétravail et de répondre de manière explicite à une série de questions, telles que :

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

Il est probable que certaines institutions disposent déjà d'un code de conduite précisant une série de règles lors de la pratique du télétravail. Mais il est fort probable que ce code ait été rédigé en envisageant une pratique limitée à 1 ou deux jour(s) par semaine. Dans le cadre d'une pratique étendue, il s'agit donc de revoir ce code de conduite en lien avec la fréquence de télétravail qui sera décidée à l'avenir.

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

En outre, au sein des règles, il semble important de rappeler également le droit à la déconnexion dont jouissent les télétravailleurs et télétravailleuses, qu'ils et elles soient en charge d'une équipe ou non. En effet, l'étude a mis en lumière qu'une partie des membres du personnel était en proie à des heures de travail plus importantes, en particulier les personnes entre 40 et 49 ans et les responsables d'équipe. Afin d'éviter un surmenage ou des effets collatéraux négatifs de cette intensification des heures de



travail, il apparaît essentiel de rappeler le cadre et la déconnexion journalière nécessaire au bien-être de chacun-e.

« [Besoin d'un] cadre clair du télétravail au sein de l'entreprise (comment rapporter sur les tâches effectuées en télétravail, comment assurer un bon suivi des collaborateurs // projets, etc.). »

- Verbatim issu de l'enquête

Recommandation 4 : Former tou-te-s les membres du personnel au maintien de l'esprit d'équipe à distance, à l'ergonomie et aux outils technologiques

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

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

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

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

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

Il semble donc important de les former au management des équipes à distance. En outre, le télétravail venant bouleverser l'organisation du travail, accordant plus d'autonomie et de responsabilités aux travailleurs et travailleuses, et diminuant la facilité de superviser de manière visuelle le travail, il peut être opportun d'envisager de former au management par objectifs. Ce type de management est régulièrement plébiscité au sein de la littérature managériale non scientifique comme étant une forme de management davantage adapté aux organisations pratiquant le télétravail de manière étendue. Cette approche implique que le travail soit davantage évalué en fonction des résultats produits et des



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

« Ce qu'il manque en général c'est une réflexion interne sur la mise en place de directives, un changement de management, des informations et de l'accompagnement des managers et des équipes. Il faut garder le lien en organisant les choses (réunions d'équipes systématiques, petit briefing, suivi de tâches et exploitation des outils techniques pour mettre en œuvre cet accompagnement) »

- Verbatim issu de l'enquête

Recommandation 6 : Équiper les télétravailleurs et télétravailleuses

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

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

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

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

« Si le télétravail devient la norme alors l'employeur doit mettre l'employé dans les mêmes conditions de travail qu'au bureau (écrans, clavier, chaise, rehausseur de pied, etc.) sinon les conséquences de mauvaises positions (maux de dos, cervicales, tête, etc.) vont s'en ressentir. »

- Verbatim issu de l'enquête

Recommandation 7 : Envisager une indemnisation pour les frais liés au télétravail

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



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

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

« Une intervention financière est absolument nécessaire - ceci pour l'utilisation accrue de la connexion internet, de l'électricité, du chauffage et l'utilisation intensive du téléphone portable personnel. »

- Verbatim issu de l'enquête

Recommandation 8 : Renforcer et entretenir les échanges informels

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

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

En outre, il est important de noter que le renforcement des liens sociaux semble particulièrement plus nécessaire au sein des équipes de plus de 20 personnes. Aussi, au niveau individuel, il est important que les responsables d'équipe veillent au soutien émotionnel de chacun de leurs collaborateurs et



collaboratrices, en particulier des personnes les plus vulnérables, susceptibles de se sentir isolées ou de percevoir un esprit d'équipe moins fort, notamment les personnes travaillant à temps partiel, les personnes isolé·e·s (y compris quand elles ont des enfants), les personnes résidant en Région bruxelloise, et les personnes qui n'avaient pas d'expérience du télétravail avant mars.

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

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

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

Sur du plus long terme et si la situation du télétravail exclusif perdure, il est fort probable que les personnes résidant en Région bruxelloise seront davantage impactées négativement par la pratique du télétravail. D'autres personnes sont toutefois également à risque, en particulier les personnes n'ayant pas un espace de travail dédié au travail, les personnes isolées avec ou sans enfant, et les personnes se sentant isolées de manière générale.

Dès lors, une recommandation serait de faciliter le retour au bureau plus rapidement et plus fréquemment pour les personnes le souhaitant et ce, dès que l'obligation de télétravail aura été levée. Il s'agit surtout de stopper le télétravail qui est actuellement permanent dès que cela sera possible et de privilégier les personnes qui en ont le plus besoin pour un retour au bureau. Mais à plus long terme par contre, un rejet massif de la politique de télétravail n'est pas vraiment à craindre puisque 96% des personnes souhaitent télétravailler à l'avenir.

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

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

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

Notre recommandation est de ne pas reléguer au second plan cet espace de travail mais de le repenser intégralement pour faire du bureau un espace de travail propice à tout ce qui ne se fait pas, ou moins bien, lorsqu'on télétravaille. Il s'agit donc de rendre le bureau ouvert, chaleureux, propice aux



rencontres et aux échanges formels et informels, avec les collègues de son équipe, des autres équipes, mais également la ligne hiérarchique. On peut également imaginer que le bureau peut devenir, dans les institutions où c'est nécessaire, un lieu favorable à l'idéation, à la collaboration et à la créativité. En effet, tous ces effets sont plus difficiles à produire en télétravail. Cette transformation des espaces de travail est en ligne avec les nouvelles formes d'organisation du travail (ou "new ways of working") initiées depuis le début des années 2000 sous l'impulsion d'entreprises comme Microsoft. Ces nouvelles formes d'organisation du travail reposent sur des pratiques de flexibilité spatio-temporelle, une digitalisation accrue et une transformation des modes de gestion. Elles promeuvent notamment davantage de collaboration, d'autonomie et de transversalité. Dans ce nouveau paradigme l'espace de travail au bureau, loin d'être relégué au second plan, est repensé pour pouvoir être un maillon participant à cette transformation de l'organisation. Il s'agira donc à l'avenir de repenser l'espace au sein des institutions comme un outil permettant de créer de nouveaux échanges, notamment.

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

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

« L'utilisation des outils de vidéoconférence pour des réunions avec des externes permet aussi une meilleure efficacité dans les échanges et un gain de temps non négligeable. Actuellement les efforts devraient aussi se concentrer sur l'adaptation des salles de réunion pour offrir une bonne qualité pour avoir des réunions mixtes (présentielles et vidéo) simultanément. »

- Verbatim issu de l'enquête



A.1 / Annexe 1 : Tableaux supplémentaires

Tableau 1 : Usage du télétravail avant le confinement par caractéristiques de profil et d'emploi

Critères		% de personnes qui télétravaillaient déjà avant le confinement	
Caractéristiques de profil	Sexe	Femme	71,1%
		Homme	70,0%
	Âge	< 30 ans	53,9%
		30 - 39 ans	76,5%
		40 - 49 ans	73,8%
		≥ 50 ans	66,3%
	Situation familiale	En couple avec enfant(s)	78,0%
		En couple sans enfant(s)	67,7%
		Isolé-e	61,7%
		Isolé-e avec enfant(s)	66,3%
	Handicap	Personne en situation de handicap	58,5%
	Niveau de qualification	Inférieur	49,5%
		Moyen	59,1%
		Supérieur	74,9%
Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	64,2%	
	Brabants wallon et flamand	72,9%	
	Autres provinces	84,3%	
Caractéristiques de l'emploi	Responsable d'équipe	Personne responsable d'équipe	83,4%
	Temps de travail	Temps plein	71,5%
		Temps partiel	66,7%
	Niveau	A	80,5%
		B	63,1%
		C	61,3%
		D	55,3%
		Mandataire	57,9%
	Taille d'équipe	< 5	76,8%
		Entre 5 et 9	71,7%
Entre 10 et 19		68,1%	
20 et plus		61,0%	
Total		70,7%⁵	

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

⁵ Les cellules colorées dans les tableaux croisés indiquent les différences (par rapport à la moyenne totale) qui sont significatives. Les cellules non colorées sont donc non significatives (soit en raison de la taille du groupe, et/ou de la faiblesse de l'écart par rapport à la moyenne). Concernant la coloration, elle indique généralement si la tendance observée par rapport à la dimension étudiée est plutôt positive (en vert) ou plutôt négative (en rouge).



Tableau 3 : Personnes qui télétravaillent dans un espace suffisamment grand, calme, équipé ou ergonomique par caractéristiques de profil

Critères		% de personnes qui disent avoir un espace de travail suffisamment				
		Grand	Calme	Équipé	Ergonomique	
Caractéristiques de profil	Âge	< 30 ans	81,9%	81,9%	67,3%	28,3%
		30 - 39 ans	80,4%	81,5%	64,7%	28,5%
		40 - 49 ans	85,0%	82,7%	70,0%	38,6%
		≥ 50 ans	83,0%	84,2%	72,3%	39,2%
	Situation familiale	En couple avec enfant(s)	85,1%	80,9%	69,1%	33,6%
		En couple sans enfant(s)	82,9%	84,0%	69,0%	36,7%
		Isolé·e	78,2%	85,4%	69,8%	33,6%
		Isolé·e avec enfant(s)	79,4%	78,4%	58,5%	28,9%
	Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	76,2%	78,0%	63,0%	28,9%
		Brabants wallon et flamand	90,6%	87,9%	74,7%	38,9%
		Autres provinces	89,3%	86,7%	75,2%	42,9%
	Handicap	Personne en situation de handicap	82,9%	82,9%	76,5%	33,7%
	Pratiques de télétravail	Type de bureau	Espace privé personnel également dédié à d'autres activités	77,1%	77,9%	61,0%
Espace privé personnel uniquement dédié au travail			94,0%	92,6%	84,0%	56,6%
Expérience de télétravail		Pratique du télétravail avant mars 2020	84,1%	83,4%	70,2%	35,3%
		Absence de pratique du télétravail avant mars 2020	78,5%	80,2%	63,6%	30,6%
Total			82,6%	82,5%	68,4%	34,0%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



Tableau 4 : Pratique du télétravail en présence d'autres personnes par caractéristiques de profil et les pratiques de télétravail

Critères			% de personnes qui télétravaillent généralement en présence d'autres personnes
Caractéristiques de profil	Sexe	Femme	40,4%
		Homme	44,3%
	Situation familiale	En couple avec enfant(s)	48,5%
		En couple sans enfant(s)	54,7%
		Isolé-e	19,5%
		Isolé-e avec enfant(s)	28,9%
	Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	42,2%
		Brabants wallon et flamand	43,0%
		Autres provinces	39,3%
Pratiques de télétravail	Type de bureau	Espace privé personnel également dédié à d'autres activités	44,1%
		Espace privé personnel uniquement dédié au travail	37,5%
Total			42%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 5 : Personnes déclarant une connaissance suffisante des outils technologiques par caractéristiques de profil

Critères			% de personnes qui déclarent avoir une connaissance des outils technologiques suffisante pour télétravailler
Caractéristiques de profil	Âge	< 30 ans	95,1%
		30 - 39 ans	93,2%
		40 - 49 ans	90,9%
		≥ 50 ans	84,6%
	Niveau de qualification	Inférieur	91,3%
		Moyen	91,4%
		Supérieur	90,4%
	Niveau	A	89,7%
		B	91,7%
		C	91,9%
		D	88,5%
Mandataire		83,3%	
Total			90,6%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 6 : Personnes déclarant avoir été accompagnée par leur employeur/manager durant le confinement dans l'utilisation des outils technologiques par caractéristiques de profil et d'emploi

Critères			% de personnes qui ont été accompagnée-s par leur employeur/manager durant le confinement dans l'utilisation des outils technologiques
	Âge	< 30 ans	46,0%



Caractéristiques de profil		30 - 39 ans	45,8%
		40 - 49 ans	46,4%
		≥ 50 ans	44,6%
Caractéristiques d'emploi	Taille d'équipe	< 5	41,6%
		Entre 5 et 9	43,2%
		Entre 10 et 19	45,5%
		20 et plus	55,6%
	Niveau	A	42,8%
		B	47,7%
		C	48,2%
		D	57,1%
Mandataire		55,6%	
Total			45,7%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 7 : Personnes déclarant devoir faire un compte-rendu par caractéristiques de profil et d'emploi

Critères		% de personnes devant faire un compte-rendu de leurs tâches à leur supérieur·e	
Caractéristiques de profil	Niveau de qualification	Inférieur	56,0%
		Moyen	43,0%
		Supérieur	39,1%
Caractéristiques d'emploi	Responsable d'équipe	Personne responsable d'équipe	33,7%
	Taille d'équipe	< 5	40,8%
		Entre 5 et 9	41,4%
		Entre 10 et 19	41,4%
		20 et plus	40,1%
	Niveau	A	35,3%
		B	46,8%
		C	44,0%
D		46,1%	
Mandataire		35,3%	
Total			40,4%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 8 : Personnes indiquant travailler plus d'heures lors de la pratique du télétravail par caractéristiques de profil et d'emploi

Critères		% de personnes indiquent travailler plus d'heures lors de la pratique du télétravail	
Caractéristiques de profil	Âge	< 30 ans	44,1%
		30 - 39 ans	48,1%
		40 - 49 ans	58,2%
		≥ 50 ans	57,1%
	Niveau de qualification	Inférieur	45,7%
		Moyen	46,1%
		Supérieur	55,0%
	Niveau	A	56,9%
		B	49,8%
		C	47,3%
D		51,3%	



	Situation familiale	Mandataire	64,7%
		En couple avec enfant(s)	57,2%
		En couple sans enfant(s)	51,4%
		Isolé-e	46,3%
		Isolé-e avec enfant(s)	52,1%
Caractéristiques d'emploi	Responsable d'équipe	Personne responsable d'équipe	68,1%
		Personne pas responsable d'équipe	48,9%
Total			52,9%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 9 : La dégradation de la qualité des échanges en télétravail, par taille de l'équipe

Critères		% de personnes qui notent une dégradation des échanges en télétravail avec					
		Les collègues d'autres équipes	Les collègues de leur équipe	Leur direction	Leur supérieur-e direct-e	Les partenaires externes	
Caractéristique d'emploi	Taille	< 5	62,2%	42,5%	36,3%	28,0%	25,7%
		Entre 5 et 9	62,8%	50,3%	37,7%	33,0%	26,9%
		Entre 10 et 19	59,4%	51,4%	36,3%	32,3%	29,1%
		20 et plus	58,7%	53,2%	37,4%	35,9%	30,9%
Total		61,1%	49,4%	37,0%	32,3%	28,0%	

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 10 : Personnes indiquant se sentir isolées par caractéristiques de profil et d'emploi

Critères		% de personnes qui souffrent d'isolement	
Caractéristiques de profil	Sexe	Femme	24,9%
		Homme	22,9%
	Âge	< 30 ans	25,6%
		30 - 39 ans	26,9%
		40 - 49 ans	22,2%
		≥ 50 ans	21,6%
	Situation familiale	En couple avec enfant(s)	21,2%
		En couple sans enfant(s)	23,4%
		Isolé-e	27,3%
		Isolé-e avec enfant(s)	33,2%
	Handicap	Personne en situation de handicap	15,2%
	Niveau de qualification	Inférieur	13,2%
		Moyen	18,5%
		Supérieur	26,1%
	Niveau	A	29,2%
		B	20,1%
		C	19,8%
		D	10,5%
Mandataire		17,6%	
Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	30,6%	
	Brabants wallon et flamand	16,8%	
	Autres provinces	17,4%	



Caractéristiques de l'emploi	Responsable d'équipe	Personne responsable d'équipe	22,5%
	Temps de travail	Temps plein	24,4%
		Temps partiel	22,6%
	Taille	< 5	24,1%
		Entre 5 et 9	23,5%
Entre 10 et 19		25,3%	
20 et plus		24,2%	
Pratiques de télétravail	Présence de réunion virtuelle	Aucune réunion virtuelle	19,1%
	Présence de pratique virtuelle	Aucune pratique virtuelle	23,0%
	Expérience du télétravail	Pratique du télétravail avant mars 2020	23,7%
		Absence de pratique du télétravail avant mars 2020	25,1%
Total			24,1%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 11 : Personnes indiquant un esprit d'équipe dégradé avec le télétravail par caractéristiques d'emploi et pratiques de télétravail

Critères		% de personnes qui indiquent un esprit d'équipe dégradé	
Caractéristiques de l'emploi	Responsable d'équipe	Personne responsable d'équipe	23,0%
		Personne non responsable d'équipe	26,7%
	Temps de travail	Temps plein	22,7%
		Temps partiel	28,6%
	Taille	< 5	21,3%
		Entre 5 et 9	21,3%
		Entre 10 et 19	25,7%
20 et plus		28,8%	
Pratiques de télétravail	Présence de réunion virtuelle	Aucune réunion virtuelle	21,0%
		Au moins une réunion virtuelle	24,0%
	Présence de pratique virtuelle	Aucune pratique virtuelle	24,3%
		Au moins une pratique virtuelle	23,3%
Total			23,8%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



Tableau 12 : Personne ayant reçu une (in)formation et type d'espace

Critères		% de personnes qui		
		Ont reçu une (in)formation sur l'ergonomie	N'ont pas reçu une (in)formation sur l'ergonomie et en ressentent le besoin	N'ont pas reçu une (in)formation sur l'ergonomie et n'en ressentent pas le besoin
Ergonomie de l'espace	Travail dans un espace jugé insuffisamment ergonomique	39,5%	37,5%	23,0%
	Travail dans un espace jugé suffisamment ergonomique	47,8%	19,7%	32,5%
Total		42,3%	31,4%	26,3%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 13 : Personne ayant reçu une (in)formation et esprit d'équipe dégradé

Critères		% de personnes qui		
		Ont reçu une (in)formation sur l'esprit d'équipe	N'ont pas reçu une (in)formation sur l'esprit d'équipe et en ressentent le besoin	N'ont pas reçu une (in)formation sur l'esprit d'équipe et n'en ressentent pas le besoin
Esprit d'équipe	Esprit d'équipe non dégradé	39,72%	28,07%	32,21%
	Esprit d'équipe dégradé	23,87%	61,84%	14,29%
Total		33,23%	41,89%	24,87%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 14 : Personnes satisfaites avec la pratique du télétravail par caractéristiques de profil, d'emploi et les pratiques de télétravail

Critères		% de personnes qui sont (très) satisfaites avec la pratique du télétravail	
Caractéristiques de profil	Sexe	Femme	83,6%
		Homme	79,6%
	Âge	< 30 ans	79,9%
		30 - 39 ans	81,5%
		40 - 49 ans	84,8%
		≥ 50 ans	80,3%
	Situation familiale	En couple avec enfant(s)	84,6%
		En couple sans enfant(s)	81,7%
		Isolé-e	76,3%
		Isolé-e avec enfant(s)	84,5%
	Handicap	Personne en situation de handicap	93,9%
	Niveau de qualification	Inférieur	89,0%
		Moyen	87,8%
		Supérieur	80,1%
Niveau	A	77,7%	
	B	85,9%	



	C		87,2%
		D	82,9%
		Mandataire	70,6%
	Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	75,3%
		Brabants wallon et flamand	89,6%
		Autres provinces	89,6%
	Temps de déplacement journalier total	≤ 30 minutes	69,0%
		Entre 30 minutes et 1h	73,2%
		Entre 61 et 120 minutes	86,5%
		Plus de 2h	92,2%
Caractéristiques de l'emploi	Responsable d'équipe	Personne responsable d'équipe	81,3%
	Temps de travail	Temps plein	82,2%
		Temps partiel	80,8%
Pratiques de télétravail	Type de bureau	Espace privé personnel également dédié à d'autres activités	78,4%
		Espace privé personnel uniquement dédié au travail	89,6%
	Ergonomie de l'espace	Travaille dans un espace jugé non ergonomique	74,7%
		Travaille dans un espace jugé ergonomique	91,0%
	(In)formations suivies ou reçues	A reçu/suivi au moins une (in)formation	83,1%
	Réunions virtuelles	Au moins une réunion virtuelle	81,9%
	Pratiques virtuelles	Au moins une pratique virtuelle	83,8%
	Expérience de télétravail	Avait déjà télétravaillé avant	83,5%
		N'a jamais télétravaillé avant	78,1%
	Se sent isolé-e		54,3%
Total			82%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 15 : Personnes ayant indiqué une dégradation de leur facilité à combiner vies privée et professionnelle, leur bien-être général, leur satisfaction au travail, leurs santés mentale et physique selon les caractéristiques de profil, d'emploi et les pratiques de télétravail

Critères	% de personnes qui expriment une dégradation de leur					
	Facilité à combiner vies privée et professionnelle	Bien-être général	Satisfaction au travail	Santé mentale	Santé physique	
Sexe	Femme	16,2%	23,4%	20,6%	26,7%	30,9%
	Homme	17,4%	21,0%	20,4%	25,7%	31,9%
Âge	< 30 ans	19,2%	22,7%	18,8%	27,5%	30,2%
	30 - 39 ans	17,4%	23,5%	24,4%	28,9%	34,0%
	40 - 49 ans	14,5%	19,0%	17,4%	23,9%	28,5%
	≥ 50 ans	17,0%	24,6%	19,3%	24,9%	31,3%
Situation familiale	En couple avec enfant(s)	14,7%	19,0%	18,4%	24,0%	30,5%
	En couple sans enfant(s)	18,8%	23,3%	21,1%	27,0%	33,5%



		Isolé-e	17,8%	26,4%	23,0%	28,4%	29,5%
		Isolé-e avec enfant(s)	17,3%	27,0%	23,1%	30,6%	33,9%
	Handicap	Personne en situation de handicap	6,1%	12,1%	6,1%	15,2%	18,2%
		Niveau de qualification	Inférieur	9,1%	14,8%	11,5%	20,5%
	Moyen		12,2%	16,5%	11,7%	18,5%	22,8%
	Supérieur		18,2%	24,3%	23,2%	28,6%	33,8%
	Niveau	A	20,2%	27,0%	26,7%	32,1%	36,7%
		B	14,7%	19,8%	16,8%	22,5%	28,4%
		C	12,6%	16,6%	12,0%	17,4%	23,2%
		D	6,8%	15,1%	12,3%	27,4%	24,7%
		Mandataire	17,6%	17,6%	23,5%	23,5%	35,3%
	Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	22,3%	29,8%	27,0%	33,6%	37,4%
		Brabants wallon et flamand	11,8%	15,5%	14,4%	19,3%	27,0%
		Autres provinces	9,2%	12,6%	12,4%	17,6%	22,5%
	Temps de déplacement journalier total	≤ 30 minutes	22,8%	34,7%	32,8%	38,6%	35,4%
		Entre 30 minutes et 1h	22,9%	32,4%	28,4%	35,1%	39,8%
Entre 61 et 120 minutes		14,9%	19,4%	17,6%	24,1%	30,4%	
Plus de 2h		9,2%	9,1%	10,1%	13,3%	20,4%	
Caractéristiques de l'emploi	Responsable d'équipe	Personne responsable d'équipe	18,2%	20,7%	21,1%	25,3%	33,0%
		Temps de travail	Temps plein	17,5%	22,2%	20,2%	26,4%
	Temps partiel		12,7%	23,4%	21,2%	25,9%	28,5%
Pratiques de télétravail	Type de bureau	Espace privé personnel également dédié à d'autres activités	19,7%	26,8%	23,9%	30,2%	34,2%
		Espace privé personnel uniquement dédié au travail	10,3%	13,2%	13,3%	18,2%	25,4%
	Se sent isolé-e	32,3%	57,5%	53,4%	63,1%	53,6%	
	Avait déjà télétravaillé avant	16,3%	20,8%	19,9%	26,2%	30,8%	
	N'a jamais télétravaillé avant	17,6%	26,6%	22,1%	26,6%	32,5%	
	Augmentation des heures de travail	19,5%	21,5%	18,8%	25,6%	33,7%	
	Total		16,7%	22,4%	20,5%	26,3%	31,3%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



Tableau 16 : Personnes souhaitant télétravailler à l'avenir par caractéristiques de profil

Critères			% de personnes qui souhaitent télétravailler à l'avenir
Caractéristiques de profil	Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	91,4%
		Brabants wallon et flamand	96,9%
		Autres provinces	97,7%
	Situation familiale	En couple avec enfant(s)	95,6%
		En couple sans enfant(s)	94,3%
		Isolé-e	90,5%
		Isolé-e avec enfant(s)	94,1%
Pratiques de télétravail	Se sent isolé-e		84%
	Type de bureau	Espace privé personnel également dédié à d'autres activités	92,6%
		Espace privé personnel uniquement dédié au travail	97%
Total			94%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 17 : Collaborateurs et collaboratrices indiquant se sentir suffisamment (in)formé-e-s par caractéristiques de profil

Critères			% de personnes qui indiquent se sentir suffisamment (in)formées
Caractéristiques de profil	Âge	< 30 ans	73,1%
		30 - 39 ans	72,6%
		40 - 49 ans	72,1%
		≥ 50 ans	70,2%
	Niveau de qualification	Inférieur	67,0%
		Moyen	75,6%
		Supérieur	71,2%
	Niveau	A	71,2%
		B	68,9%
		C	75,6%
		D	78,7%
Mandataire		94,1%	
Total			71,9%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 18 : Personnes indiquant envisager de changer de mode de transport pour se rendre au travail à l'avenir par caractéristiques de profil⁶

Critères			% de personnes qui envisagent de changer leur mode de transport pour se rendre au travail à l'avenir
Caractéristiques de profil	Âge	< 30 ans	14,0%
		30 - 39 ans	15,9%
		40 - 49 ans	13,0%
		≥ 50 ans	11,3%
	Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	17,8%

⁶ Aucune information reprise dans ce tableau n'étant significative, nous ne les avons pas présentées.



		Brabants wallon et flamand	11,9%
		Autres provinces	5,5%
	Temps de déplacement journalier total	≤ 30 minutes	6,8%
		Entre 30 minutes et 1h	18,3%
		Entre 61 et 120 minutes	15,4%
		Plus de 2h	8,3%
Total			13,7%

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Tableau 19 : Managers indiquant se sentir suffisamment (in)formé-e-s par caractéristiques de profil⁷

Critères		% de personnes qui indiquent se sentir suffisamment (in)formées	
Caractéristiques de profil	Âge	< 30 ans	42,1%
		30 - 39 ans	48,1%
		40 - 49 ans	60,9%
		≥ 50 ans	60,5%
	Niveau de qualification	Inférieur	66,7%
		Moyen	44,8%
		Supérieur	57,2%
	Niveau	A	55,5%
		B	63,9%
		C	50,0%
D		57,1%	
Mandataire		71,4%	
Total		56,6%	

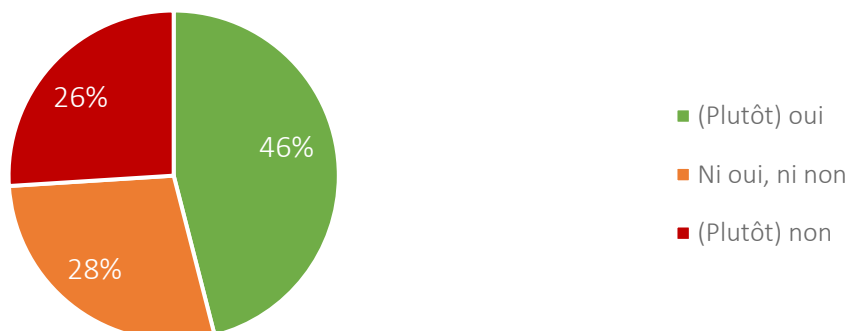
Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

⁷ Aucune information reprise dans ce tableau n'étant significative, nous ne les avons pas présentées.



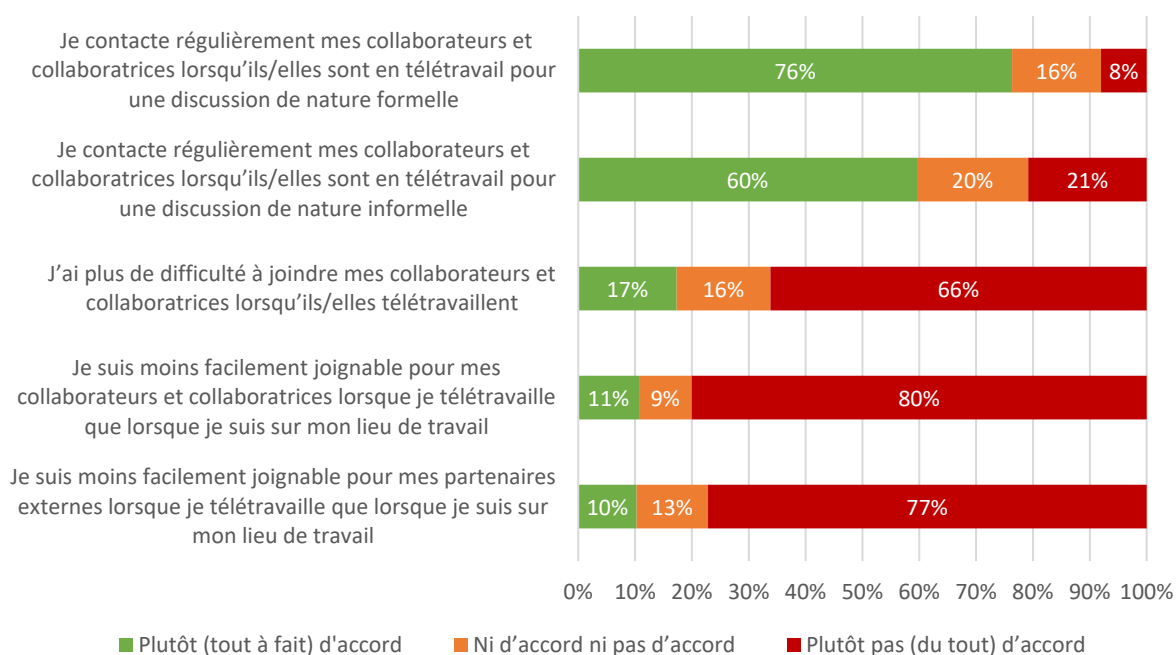
A.2 / Annexe 2 : Figures supplémentaires

Figure 15 : Répondant-e-s trouvant qu'un compte-rendu lors de la pratique du télétravail soit utile



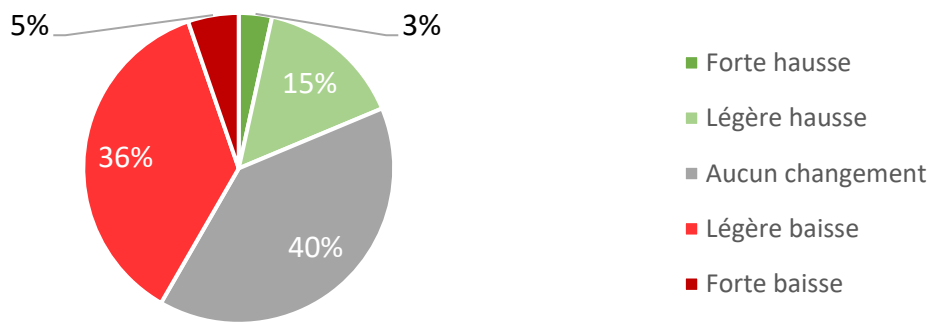
Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Figure 21 : La communication avec les collaborateurs et collaboratrices, d'après les managers



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Figure 25 : L'évolution de la qualité des échanges avec les collaborateurs et collaboratrices, d'après les managers



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Figure 40 : Répondant-e-s qui seraient intéressé-e-s par la pratique du télétravail mobile à l'avenir



Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises



A.3 / Annexe 3 : Méthodologie de l'enquête

Les thématiques de l'enquête

L'objectif de l'enquête était d'investiguer comment les collaborateurs et collaboratrices de l'ensemble de 22 des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale vivent, depuis mars 2020 mais y compris avant ce moment, la pratique du télétravail et les changements qu'elle a induits. Dans ce contexte, les collaborateurs et collaboratrices ont été invité-e-s à répondre à une enquête questionnant les différents thèmes présentés dans l'encadré ci-dessous. Ces thèmes ont été sélectionnés avec talent.brussels sur base des questions à traiter dans l'étude, mais également sur base de la littérature scientifique existante et ayant prouvé l'importance de ces différents éléments.

Encadré 2 : Liste des thèmes étudiés

- ▶ La pratique du télétravail avant mars 2020 ;
- ▶ La pratique du télétravail depuis mars 2020 ;
- ▶ L'espace de télétravail ;
- ▶ L'équipement de télétravail ;
- ▶ Les outils technologiques utilisés lors du télétravail ;
- ▶ La gestion et l'organisation du travail lors du télétravail ;
- ▶ La communication avec les collègues, supérieur-e-s et personnes externes lors du télétravail ;
- ▶ Les informations reçues et formations suivies pour améliorer la pratique du télétravail ;
- ▶ Le bien-être et satisfaction au travail ;
- ▶ Les déplacements vers le lieu de travail.

Le taux de réponse à l'enquête

Cette enquête a été lancée du 6 au 22 octobre 2020. Afin de garantir l'anonymat des répondant-e-s, talent.brussels était en charge de diffuser le lien d'enquête aux 22 institutions qui, elles-mêmes, devaient ensuite la partager auprès de leurs collaboratrices et collaborateurs. Les 11 188 employé-e-s des institutions bruxelloises concernées par l'étude avaient donc l'opportunité de participer à l'enquête.

Toutefois, celle-ci portant principalement sur l'expérience de la pratique du télétravail depuis la mi-mars 2020, une série de personnes travaillant au sein des institutions bruxelloises concernées par l'étude n'ont pas répondu aux questions relatives à la pratique du télétravail, mais ont eu l'opportunité de répondre aux questions les interrogeant sur les raisons de leur non-pratique du télétravail, notamment.

Au total, 2.562 personnes ont participé à l'enquête. Au sein de ces réponses, 2.399 étaient complètes. Toutefois, après nettoyage des données, sur les 163 réponses incomplètes, nous en conservées 118 qui étaient jugées suffisamment complètes que pour être intégrées et traitées dans l'étude. Le rapport présente donc les résultats sur base des réponses de 2.517 personnes.



Le Tableau 20 ci-dessous liste les différentes institutions, leur population, ainsi que le nombre de répondant-e-s par institution. Cela nous permet de calculer le taux de réponse, variant de 3,4 % à 96,7 %. Le taux de participation global à l'enquête était de 22,5 %. Il est important de noter qu'au sein de certaines institutions le taux de réponse est particulièrement faible en raison du fait que le télétravail y est peu présent, notamment en raison de l'activité. En effet, certaines institutions ayant une forte population de travailleurs et travailleuses de terrain, la pratique du télétravail est moins représentée.

Tableau 20 : Taux de réponse par institution

Institution	Population	Nombre de réponses	Taux de réponse
Actiris	1620	404	25,9 %
Brugel	30	29	96,7 %
Bruxelles Environnement	1162	347	29,9 %
Bruxelles fiscalité	315	194	61,6 %
Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS)	57	37	64,9 %
Bruxelles-propreté	2959	158	5,3 %
CIRB + IRISTEAM ⁸	447	269	60,2 %
Citydev.brussels	142	72	50,7 %
Conseil Economique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC)	28	21	75,0 %
Hub.brussels	316	81	25,6 %
Innoviris	57	37	64,9 %
Parking.brussels	258	36	13,9 %
Perspective.brussels	155	85	54,8 %
Service Public Régional de Bruxelles (SPRB)	1459	323	22,1 %
Siamu	1333	46	3,4 %
Société Bruxelloise de Gestion de l'eau	52	17	32,7 %
Société du Logement de la Région Bruxelloise (SLRB)	161	73	45,3 %
Société Régionale du Port de Bruxelles (PORT)	133	61	45,9 %
talent.brussels	62	45	72,6 %
Urban.brussels	261	128	49,0 %
Visit.brussels	181	54	29,8 %
Total	11.188	2.517	22,5 %

⁸ Les missions du CIRB sont opérationnalisées au travers de l'ASBL IRISteam. Dès lors, bien qu'il existe une distinction au niveau des effectifs, les répondant-e-s d'IRISteam se sont inscrits comme appartenant au CIRB. Nous traitons donc ces deux institutions prises ensemble.



La marge d'erreur

Dans l'analyse des résultats, nous avons appliqué un niveau de confiance de 95 %. Au vu de la taille de notre échantillon par rapport à la population, cela signifie que la marge d'erreur de 1,72 %.

Ceci signifie donc que, concernant les résultats généraux présents, il est sûr à 95% que la vraie valeur se trouve comprise dans un intervalle de -1,72 et +1,72 points de pourcentage autour de la valeur indiquée.



Présentation des répondants et répondantes à l'enquête

Dans cette section, nous décrivons notre échantillon (composé de 2517 personnes). Cela nous permet d'avoir une image du profil sociodémographique des répondant·e·s et de leur diversité. Le Tableau 21 ci-dessous montre les **caractéristiques sociodémographiques** des personnes ayant répondu à l'enquête.

Tableau 21 : Caractéristiques sociodémographiques des répondant·e·s

Sexe	Femme	59 %
	Homme	41 %
Âge	< 30 ans	11 %
	30 - 39 ans	35 %
	40 - 49 ans	29 %
	≥ 50 ans	25 %
Situation familiale	Cohabitant·e/marié·e avec enfant(s) à charge	43 %
	Cohabitant·e/marié·e sans enfant(s) à charge	25 %
	Isolé·e	23 %
	Isolé·e avec enfant(s) en garde alternée	5 %
	Isolé·e avec enfant(s) en garde exclusive	3 %
Enfants à charge ⁹	1	38,2 %
	2	45,8 %
	3	13,2 %
	4	2,5 %
	5	0,3 %
Handicap	Pas de handicap	96 %
	Handicap reconnu	2 %
	Handicap non reconnu	2 %
Type de handicap	Maladie invalidante	23 %
	Handicap moteur	20 %
	Handicap auditif	17 %
	Handicap psychique	12 %
	Handicap visuel	11 %
	Handicap mental	2 %
	Autre type de handicap	15 %
Niveau de qualification	Enseignement supérieur ou universitaire	75 %
	Enseignement secondaire supérieur	21 %
	Enseignement secondaire inférieur	4 %

⁹ Les enfants ont, en moyenne, entre 5 et 10 ans. Toutefois, cette moyenne est tirée vers le haut par le fait que certain·e·s répondant·e·s ont parfois indiqué l'âge d'enfants au-delà de 18 ans (jusqu'à 30 ans). Or, il ne nous est pas possible de distinguer s'il s'agit effectivement d'enfants encore à charge des parents ou non.



	Enseignement primaire	0,4 %
Province de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	54 %
	Province du Brabant flamand	16 %
	Province du Brabant wallon	9 %
	Province du Hainaut	7 %
	Province de Flandre-Orientale	5 %
	Province de Liège	2 %
	Province de Namur	2 %
	Province de Flandre-Occidentale	2 %
	Province du Limbourg	1 %
	Province de Luxembourg	0,5 %

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Les caractéristiques suivantes se dégagent :

- ▶ En matière de **sexe**, l'échantillon est composé en majorité de femmes (59 %) ;
 - Il est important de noter que nous avons croisé nos résultats avec cette dimension de sexe. En effet, plusieurs auteurs et études ont pointé du doigt le fait que l'apparition massive du télétravail depuis mars 2020 avait des conséquences dans la sphère domestique, avec notamment une reproduction ou un renforcement des rapports de genre dits « traditionnels » (notamment par l'attribution des tâches de soin aux femmes). Nous avons donc jugé utile de voir si une différence significative liée au sexe pouvait s'observer dans les résultats de notre enquête. Toutefois, comme le montrent les différentes annexes de ce rapport, les résultats de cette étude ne donnent pas à voir une dimension de genre. Cela n'enlève toutefois rien aux études ayant mis en avant cette dimension.
- ▶ Concernant l'**âge**, un peu plus de deux tiers des répondant·e·s ont entre 30 et 49 ans, un quart a plus de 50 ans, et une petite portion a moins de 30 ans (11 %) ;
- ▶ La **situation familiale** des répondant·e·s est majoritairement la cohabitation, sous régime marital ou non. Toutefois, près d'un quart des répondant·e·s vit seul·e. Enfin, près d'une personne sur dix est isolé avec un/des enfant(s) en garde alternée ou exclusive ;
- ▶ La moitié des répondant·e·s a un/des **enfant(s) à charge**. Parmi cette portion de l'échantillon, la large majorité a 1 ou 2 enfants à charge (84 %) ;
- ▶ La majorité des répondant·e·s ne déclare pas de **handicap**. Toutefois, 4 % de l'échantillon déclare un handicap, soit reconnu, soit non reconnu. Les principaux handicaps déclarés sont les maladies invalidantes, les handicaps moteur et auditif (pour respectivement 23 %, 20 % et 17 % des répondant·e·s). Un quart des répondant·e·s déclare un handicap de type psychique, visuel ou mental. Enfin, il est à noter que 15% des répondant·e·s déclare un autre type de handicap tel que les douleurs chroniques, le syndrome de charge, le syndrome de Tietze, le diabète ou encore l'épilepsie¹⁰ ;
- ▶ Concernant le **niveau de qualification**, trois quarts des répondant·e·s est diplômé de l'enseignement supérieur, de type court ou long. Un cinquième est diplômé du secondaire supérieur. Et moins de 5 % détient un diplôme inférieur ou égal au secondaire inférieur.
- ▶ Concernant le **lieu de résidence**, plus d'un·e répondant·e sur deux vit en Région bruxelloise. Un quart vit dans un des deux brabants, majoritairement en Brabant flamand. Enfin, un cinquième de l'échantillon vit dans une des autres 7 provinces belges.

¹⁰ Ces exemples sont issus des réponses ouvertes fournies par les répondant·e·s (question optionnelle).



Outre ces caractéristiques sociodémographiques, nous disposons d'informations concernant les **caractéristiques de l'emploi** des répondant·e·s. Celles-ci sont présentées dans le Tableau 22 ci-dessous.

Tableau 22 : Caractéristiques de l'emploi des répondant·e·s

Responsable d'équipe	Oui	20 %
	Non	80 %
Niveau dans l'organisation	A	48 %
	B	25 %
	C	22 %
	D	3 % ¹¹
Temps de travail	100 % (temps plein)	82 %
	80-99 %	13 %
	50-79 %	4 %
	25-49 %	0,4 %
	< 25 %	0,2 %
Taille d'équipe	< 5	21 %
	Entre 5 et 9	35 %
	Entre 10 et 19	25 %
	Entre 20 et 49	15 %
	Entre 50 et 99	3 %
	≥ 100	1 %

Source : Enquête IDEA Consult auprès de 2.517 collaborateurs et collaboratrices des organisations publiques bruxelloises

Les caractéristiques professionnelles sont les suivantes :

- ▶ La majorité des répondant·e·s n'est pas **en charge d'une équipe**. Toutefois, un cinquième des répondant·e·s l'est ;
- ▶ Trois quarts des répondant·e·s occupe un **niveau A ou B** dans l'administration, ce qui correspond aux trois quarts diplômés de l'enseignement supérieur. Un peu plus d'un cinquième a un niveau C, et une minorité a un niveau D ;
- ▶ Concernant le **temps de travail**, plus de 80 % des répondant·e·s travaille à temps plein. L'autre cinquième de l'échantillon travaille majoritairement entre 80 % et 99 %. Moins de 5 % des répondant·e·s travaille à moins de 80 % ;
- ▶ Enfin, concernant la **taille des équipes**, un cinquième des répondant·e·s travaille dans une équipe de moins de 5 personnes. 60 % travaille dans une équipe occupant entre 5 à 19 personnes. Enfin, environ un cinquième est dans une équipe de plus de 20 personnes.

¹¹ Ce groupe de répondant·e·s est particulièrement faible. Ceci s'explique, notamment, parce qu'il s'agit principalement du personnel de terrain qui est moins sujet à la pratique du télétravail.

