

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE

Comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie dite de la Covid-19 ?

SOBOLEVSKAYA, Yekaterina

Award date:
2022

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

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

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

Take down policy

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



Comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie dite de la Covid-19 ?

Yekaterina SOBOLEVSKAYA

Directeur: Prof. F. NAEDENOEN

Mémoire présenté
En vue de l'obtention du titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
En Business Analysis & Integration

ANNÉE ACADÉMIQUE 2021-2022

Université de Namur, ASBL

Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32 [0]81 72 49 58/48 41

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'intervention de plusieurs personnes à qui je souhaiterais témoigner toute ma reconnaissance.

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur de mémoire F. NAEDENOEN, professeur de gestion des ressources humaines à l'université de Namur, pour sa patience, sa disponibilité et ses astucieux conseils, qui ont aidé à alimenter ma réflexion.

Ensuite, je souhaiterais remercier la personne de contact, experte en gestion organisation, au sein de l'administration publique interrogée¹ pour sa réactivité et sa collaboration sans faille.

J'aimerais, également, gratifier tous les intervenants de l'administration publique interrogée pour leur temps, leur collaboration et leur participation aux entretiens individuels. Sans leur honnêteté et leur témoignage, je n'aurais pas eu l'opportunité de réaliser une analyse de terrain.

Je remercie mes parents, Tatyana et Nuri, qui m'ont toujours soutenue et encouragée durant la réalisation de ce mémoire. Je remercie mes deux petites sœurs, Maria et Elisa, pour leur soutien et leur réconfort.

Un grand merci à tous mes amis qui ont toujours été là pour moi. Leur présence et leur soutien sans défaut ont été d'une grande aide.

Merci à mon fidèle ami, Raphaël, pour avoir relu et corrigé ce mémoire de fin d'études. Ses conseils de rédaction m'ont été très précieux.

Je souhaiterais remercier A. EL ABBASSI, attaché étude et politique chez Fedasil, pour sa collaboration et sa grande compréhension. Ainsi que E. DE BOCK pour sa réactivité, sa volonté et sa participation à l'entretien. Je remercie, également, toutes ces personnes volontaires qui m'ont contactée pour participer à l'étude qualitative.

Mon dernier remerciement s'adresse aux quelques administrations publiques que j'ai contactées et qui ont pris le temps de transférer ma demande aux services compétents. Merci d'avoir porté de l'intérêt à ma demande.

À toutes ces personnes, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

¹ Pour une question de confidentialité, l'administration publique interrogée a été anonymisée.

Résumé/Summary



Depuis 2020, la pandémie de Covid-19 et le télétravail obligatoire sont au cœur de la littérature et des discussions politiques, économiques et sociales. L'objectif de ce mémoire est, donc, de comprendre comment le télétravail dans le secteur public a évolué suite à la pandémie de Covid-19. Pour répondre à cette question, une étude qualitative a été menée auprès d'une administration publique située en Wallonie, en Belgique. Les résultats de l'analyse indiquent que le télétravail a été durablement transformé suite à la crise sanitaire mondiale. Par conséquent, les administrations publiques devraient envisager l'instauration d'un modèle hybride combinant le travail au bureau et le télétravail à domicile pour mieux répondre aux attentes des travailleurs. Bien plus qu'un simple mode de travail, le télétravail s'est imposé comme une norme pour le plus grand nombre.



Since 2020, the Covid-19 pandemic and obligatory telework have been at the centre of political, economic and social literature and discussions. The objective of this thesis is, therefore, to understand how telework in the public sector has evolved following the Covid-19 pandemic. To answer this question, a qualitative study was conducted in a public administration located in Wallonia, Belgium. The results of the analysis indicate that telework has been permanently transformed as a result of the global health crisis. However, public administrations should consider the introduction of a hybrid model combining office work and home-based telework to better meet workers' expectations. More than just a way of working, teleworking has become the norm for many people.

Table des matières

Introduction	1
Revue de la littérature	2
Chapitre 1 : le télétravail	2
1. Les définitions	2
2. L'évolution dans le temps.....	3
3. Les motivations et les freins	4
4. Les avantages et les inconvénients	5
5. Le cadre juridique	6
Chapitre 2 : la pandémie de Covid-19	8
1. Les faits généraux de la Covid-19	8
2. Le télétravail avant la Covid-19	9
3. Le télétravail pendant la Covid-19	9
4. Le télétravail après la Covid-19.....	10
Chapitre 3 : le service public	12
1. Le télétravail	12
2. Le cadre juridique du télétravail	13
Hypothèses à tester.....	14
Méthodologie de recherche	15
Chapitre 1 : les types d'étude et d'entretien	15
Chapitre 2 : l'échantillon initial.....	15
Chapitre 3 : l'échantillon final.....	15
Chapitre 4 : la matrice des profils.....	16
Chapitre 5 : le guide d'entretien	16
Chapitre 6 : les entretiens	16
Chapitre 7 : l'exploitations des données	17
Présentation de l'administration publique.....	18
Chapitre 1 : la description.....	18
Chapitre 2 : la culture d'entreprise	18
Chapitre 3 : les changements majeurs	18
Analyse des données, résultats et limites	20
Chapitre 1 : l'analyse des données	20
1. Les analyses verticales.....	20

2.	Les analyses horizontales	20
2.1.	L'analyse de discours par fonction.....	21
2.1.1.	L'analyse de discours de la direction.....	21
A.	Le télétravail avant la Covid-19	21
B.	Le télétravail pendant la Covid-19	21
C.	Le télétravail après la Covid-19.....	22
2.1.2.	L'analyse de discours de l'encadrement	22
A.	Le télétravail avant la Covid-19	22
B.	Le télétravail pendant la Covid-19	23
C.	Le télétravail après la Covid-19.....	23
2.2.3.	L'analyse de discours de la délégation syndicale	24
A.	Le télétravail avant la Covid-19	24
B.	Le télétravail pendant la Covid-19	24
C.	Le télétravail après la Covid-19.....	24
2.2.4.	L'analyse de discours du personnel	25
A.	Le télétravail avant la Covid-19	25
B.	Le télétravail pendant la Covid-19	25
C.	Le télétravail après la Covid-19.....	26
2.2.	L'analyse de discours entre fonctions	26
A.	Le télétravail avant la Covid-19	26
B.	Le télétravail pendant la Covid-19	28
C.	Le télétravail après la Covid-19.....	29
	Chapitre 2 : la discussion des résultats	31
1.	Le télétravail	31
2.	La pandémie de Covid-19.....	32
3.	Le service public.....	33
	Chapitre 3 : le rapport des résultats	35
	Chapitre 4 : les limites	37
	Recommandations	38
	Chapitre 1 : les recommandations dédiées à l'administration publique interrogée	38
1.	La recommandation pour la direction.....	38
2.	La recommandation pour l'encadrement.....	38
3.	La recommandation pour le personnel	39

Chapitre 2 : les recommandations dédiées aux autres administrations publiques	40
Conclusion.....	41
Références	42
Annexes	45
a. Annexe 1 : matrice des profils.....	45
b. Annexe 2 : guides d'entretien.....	45
2.1. Guide d'entretien pour la direction	45
2.2. Guide d'entretien pour l'encadrement	48
2.3. Guide d'entretien pour la délégation syndicale.....	50
2.4. Guide d'entretien pour le personnel.....	53
3. Annexe 3 : analyses verticales	55
3.1. Analyse verticale du directeur 1.....	55
3.2. Analyse verticale du directeur 2.....	63
3.3. Analyse verticale du cadre 1	69
3.4. Analyse verticale du cadre 2	76
3.5. Analyse verticale du cadre 3	84
3.6. Analyse verticale du délégué syndical	88
3.7. Analyse verticale du travailleur 1	93
3.8. Analyse verticale du travailleur 2	97
3.9. Analyse verticale du travailleur 3	103
3.10. Analyse verticale du travailleur 4.....	108
3.11. Analyse verticale du travailleur 5.....	112
3.12. Analyse verticale du travailleur 6.....	119
3.13. Analyse verticale du travailleur 7.....	124
3.14. Analyse verticale du travailleur 8.....	130
4. Annexe 4 : analyses horizontales	136
4.1. Analyse horizontale de la direction.....	136
4.2. Analyse horizontale de l'encadrement.....	143
4.3. Analyse horizontale du personnel.....	156
5. Annexe 5 : résultats détaillés de l'analyse horizontale par fonction.....	179

Introduction

Cinq et dix-sept pour cent sont les taux de télétravailleurs en Europe et en Belgique avant 2020. En avril 2020, ces taux sont, respectivement, de trente-neuf et cinquante-sept pour cent. Cette croissance du taux de télétravail se justifie par l'arrivée de la crise de la Covid-19. Cette pandémie mondiale a touché tous les secteurs, tous les domaines et une grande majorité des fonctions. Confinements, écoles fermées, entreprises tournant au ralenti, économie impactée, relations sociales et physiques écartées, mais surtout télétravail obligatoire et imposé ont constitué les différentes mesures prises durant cette pandémie.

Ce mémoire a pour objectif de répondre à la question : « Comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie dite de la Covid-19 ? ». Pour ce faire, le mémoire est divisé en six parties : la revue de la littérature ; les hypothèses à tester ; la méthodologie de recherche ; la présentation de l'administration publique interrogée ; l'analyse des données, des résultats et des limites ; et les recommandations.

La revue de la littérature présente trois dimensions importantes : le télétravail, la pandémie de Covid-19 et le secteur public. Les différentes littératures permettent de couvrir et d'explicitier ces trois dimensions nécessaires pour répondre à la question de recherche.

Les hypothèses émises découlent de la revue de la littérature. Ces hypothèses devront être confirmées ou infirmées sur base de l'analyse des données et des résultats.

La méthodologie de recherche expose les différentes étapes entreprises pour réaliser une analyse qualitative semi-directive. Du choix de l'administration publique aux entretiens, tout le processus de recherche est décrit.

La présentation de l'administration publique comprend une description de l'administration, de la culture d'entreprise et des changements majeurs effectués dans le passé. Cette partie permet de mieux cerner l'activité et le profil de celle-ci.

L'analyse des données, des résultats et des limites est essentielle pour effectuer une comparaison entre la revue de la littérature et l'analyse de terrain. C'est, également, dans cette partie que les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

Enfin, des recommandations visant l'administration publique interrogée et les autres administrations publiques seront émises.

Revue de la littérature

Cette partie du mémoire résume différentes littératures scientifiques selon trois dimensions, à savoir le télétravail, la pandémie de Covid-19 et le secteur public.

Chapitre 1 : le télétravail

Cette première dimension sur le télétravail se compose de cinq parties : les définitions ; l'évolution dans le temps ; les motivations et les freins ; les avantages et les inconvénients ; et le cadre juridique.

1. Les définitions

La définition du télétravail est multiple et elle a évolué dans le temps. Le concept de travail à domicile, qui est apparu au milieu du 20^{ème} siècle, met en relation des unités distantes à l'aide des moyens de télécommunication. Dans les années 80, la définition s'est précisée et le télétravail était défini comme « un travail réalisé par une unité délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunication (Raymond-Marin & Jean-Claude, 1994). À cette époque, le télétravail peut se faire de différentes manières : le travail électronique à domicile avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, le télétravail dans un centre satellite qui est une entité indépendante de la maison-mère, le télétravail dans un télélocal qui réunit des équipements technologiques partagés par les employés de différentes entreprises et le télétravail nomade qui permet de rester connecté à l'entreprise tout en effectuant des déplacements. Ce télétravail était, généralement, effectué à temps partiel.

Le télétravail est, également, défini dans un cadre réglementaire. Par exemple, la convention collective de travail belge de 2005 définit le télétravail comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans lequel un travail, qui aurait, par ailleurs, pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle » (De Schamphelire & Martinez, 2006).

En 2006, selon Jan De Schamphelire et Esteban Martinez, il y a quatre formes possibles de télétravail : le télétravail alternant à domicile, c'est-à-dire du télétravail à temps partiel entre un jour et au maximum quatre jours par semaine, le télétravail occasionnel pour lequel il n'y a pas d'accords collectifs, le télétravail décentralisé qui s'effectue dans des unités de l'entreprise proches du domicile de l'employé et le télétravail mobile qui est peu formalisé et qui consiste à se déplacer chez les clients ou au sein du réseau de l'entreprise.

En 2017, Daniel Olliver définit le télétravail comme « l'exercice d'une activité qui s'effectue, en tout ou en partie, hors des locaux de l'employeur, grâce aux technologies de l'information et de la communication (comme l'internet, la téléphonie mobile, etc.) ». Le télétravail peut s'effectuer à domicile, dans un bureau satellite ou encore dans un télécentre, c'est-à-dire dans un espace public partagé par les travailleurs de diverses entreprises. Il peut, également, se faire soit de manière nomade, autrement dit que le lieu de travail dépend de l'activité à réaliser, soit au sein d'un espace de travail collaboratif qui met en valeur la collaboration et le partage.

En 2020, Tania Saba et Gaëlle Cachat-Rosset définissent le télétravail comme « un lieu de travail à distance, hors du lieu conventionnel de travail, accompli à l'aide de technologies de l'information et des communications (par exemple les téléphones intelligents, les tablettes et les ordinateurs portables et de bureau) ». Tandis que Laurent Taskin le définit comme « l'exercice, en tout ou en partie à distance, d'une activité professionnelle au moyen des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ».

En résumé, le télétravail est défini, en 2022, comme est une activité professionnelle effectuée en tout ou en partie en dehors des locaux de l'entreprise. En effet, le télétravail peut s'effectuer à domicile, dans un bureau satellite, dans un télécentre, dans un espace de travail partagé ou de manière nomade. Enfin, le télétravail est possible grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication.

Maintenant que le télétravail a été défini, il est possible de se demander comment il a évolué dans le temps.

2. L'évolution dans le temps

Comme mentionné précédemment, le concept de travail à distance est apparu au milieu du 20^{ème} siècle, notamment, dans les travaux de Norbert Wiener.

Ce concept était en voie de disparition jusqu'à ce qu'il réapparaisse dans les années 60 dans le secteur de la confection de textiles, de vêtements et de chaussures. Dans les années 70, le travail à domicile s'est étendu à d'autres entreprises et à d'autres activités comme l'emballage, le montage d'articles électriques, l'alimentation industrielle, les boissons, les détergents, les stylos à bille, les cosmétiques et la verrerie. Cette migration importante du bureau vers le domicile était la conséquence directe du choc pétrolier. En effet, les objectifs de cette migration étaient de réduire les coûts des pertes de temps liés aux déplacements. De plus, cette expansion a été nécessaire pour répondre aux opportunités techniques et aux nouveaux besoins de la société.

À la fin des années 80, le télétravail a connu un vrai décollage avec l'internet qui est devenu accessible au plus grand nombre et la création du premier micro-ordinateur portable par Steve Wozniak et Steve Jobs qui étaient les fondateurs d'Apple. À cette époque, les individus faisaient pleinement l'expérience du télétravail.

À la fin du 20^{ème} siècle, en France, le télétravail avait une mauvaise image, car il faisait face à de nombreuses craintes des dirigeants, des managers, des employés et des syndicats. Par exemple, les employés craignaient de voir leur temps professionnel prendre le pas sur leur temps personnel, de s'éloigner du pouvoir décisionnel et de ne plus avoir les mêmes opportunités ou encore de perdre le lien social avec leurs collègues.

Il a fallu attendre les années 2000 pour que le télétravail soit reconnu comme un mode de travail qui concilie les intérêts de l'entreprise à ceux de l'employé. En 2017, selon un rapport de Mettling et une enquête menée par LBMG WorkLabs, il apparaît que 16,7 % de la population active française télétravaillait de manière formelle ou informelle.

Durant la période de Covid-19, qui a débuté fin 2019 en Chine, le télétravail s'est vu imposé aux travailleurs, aux employeurs, aux élèves des écoles et aux étudiants de l'enseignement supérieur afin de limiter la propagation du virus. Toutefois, avant de se consacrer au télétravail en période Covid-19, il faut s'interroger sur les motivations et les freins liés au télétravail.

3. Les motivations et les freins

Certaines littératures exposent les motivations et les freins liés au télétravail. Une motivation est une raison, un intérêt ou tout élément capable de pousser l'entreprise à agir et à instaurer le télétravail. Tandis qu'un frein est un élément qui entrave l'instauration du télétravail.

En ce qui concerne les **motivations**, la littérature expose quatre motivations différentes : les raisons matérielles et économiques ; les raisons environnementales et politiques ; les raisons psychologiques, sociales et sociétales ; et les raisons technologiques et opérationnelles (Bouvard & Storhaye, 2013).

Les motivations matérielles et économiques présentent une diminution des différents coûts pour l'employé, mais aussi pour l'entreprise. L'employé peut réduire ses coûts directs (transports, essence, temps, etc.) et ses coûts indirects (stress, diminution de l'efficacité, etc.). Tandis que l'employeur, et par conséquent l'entreprise, peut diminuer ses coûts fixes, à savoir le coût de location des bâtiments, mais aussi toutes les autres charges financières. En parallèle à la réduction des coûts, le télétravail permet d'améliorer la productivité des employés et leur niveau de réactivité. En effet, la notion d'horaires de travail disparaît afin de laisser place à l'agilité et à la flexibilité quant au rythme de travail et le choix des priorités. Cette autonomie permet, également, d'augmenter la satisfaction au travail et, par conséquent, de réduire le stress et les risques psychosociaux.

Du point de vue environnemental, le télétravail apporte une solution à la mobilité. Par exemple, en 2018, selon le SPF Mobilité et Transports, 17 % des travailleurs faisaient du télétravail et permettaient d'éviter 5 % des déplacements domicile-travail. De plus, en télétravaillant, le travailleur réduit sa consommation des transports et contribue, donc, à la baisse des émissions polluantes responsables de la dégradation de l'environnement. De point de vue politique, le développement de la fluidité des capitaux, des personnes et de l'information a permis une augmentation et une amélioration des technologies mobiles, de l'internet, des pratiques de réseaux et de l'ubiquité des données.

Les motivations psychologiques mettent en évidence un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des télétravailleurs. Mais aussi, comme mentionné précédemment, une réduction considérable du stress et de l'anxiété. La généralisation des réseaux sociaux et de l'Internet ainsi que la diminution de la pression hiérarchique sont des motivations sociales. Enfin, les motivations sociétales regroupent la hausse des pressions sociales des générations à venir qui voient le nomadisme comme un droit réel, mais aussi un meilleur accès à l'emploi des personnes restées à l'écart du marché du travail (par exemple, les personnes à mobilité réduite).

Les motivations technologiques et opérationnelles mettent en avant la dépendance accrue à l'égard des outils technologiques comme les smartphones, les tablettes, les ordinateurs portables, etc. De plus, l'expansion des réseaux sociaux et de l'Internet offre la possibilité d'entretenir une relation à distance avec l'entreprise.

En ce qui concerne les **freins** au télétravail, la littérature les classe en quatre catégories : les freins culturels ; les freins sociaux ; les freins organisationnels ; et les freins humains (Daniel, 2017).

Les freins culturels concernent la réticence des managers et responsables d'entreprises vis-à-vis du télétravail. En effet, ceux-ci craignent de perdre le contrôle et le lien direct avec leurs employés. Cette éventuelle perte de contrôle pourrait amener une perte de confiance entre l'entreprise et le télétravailleur. L'entreprise pourrait douter du travail de l'employé tandis que l'employé pourrait se sentir « délaissé » par l'entreprise par manque de communication.

Les freins sociaux portent sur la perte de cohésion d'équipe, la détérioration de la gestion d'équipe, la complexification de la coordination suite à la réduction de la communication physique et informelle entre le télétravailleur et l'entreprise.

Les freins organisationnels impliquent d'un côté la confidentialité des données et de l'autre la « télétravaillabilité ». Pour le premier, le télétravail exige l'utilisation d'outils informatiques comme des logiciels, des bases de données, etc. Le télétravailleur est relié à l'entreprise grâce à des données privées qui peuvent être sujettes à du piratage, des vols de données, etc. Pour le second, le terme de « télétravaillabilité » désigne le fait que toutes les fonctions ne peuvent pas effectuer le travail à distance du fait de la nature du travail réalisé, la réticence des managers et responsables d'entreprise à son égard et l'indisponibilité des fonctionnalités technologiques nécessaires (Taskin, 2021).

Enfin, le télétravail génère des freins humains comme une augmentation de l'anxiété et du stress, car tout un chacun ne désire pas, nécessairement, avoir une plus grande flexibilité et autonomie au travail. De plus, certains craignent d'être démotivés, de perdre le contact avec les collègues et de rencontrer des difficultés dans la conciliation vie privée et vie professionnelle.

Pour tous les employés et employeurs qui ont déjà fait l'expérience du télétravail, des avantages et des inconvénients ont été identifiés dans la littérature.

4. Les avantages et les inconvénients

Le télétravail présente des avantages et des inconvénients tant pour les télétravailleurs que pour les entreprises. Étant donné que chaque employé est différent, certains éléments se retrouvent à la fois dans les avantages et dans les inconvénients. En effet, d'autres critères rentrent en compte dans l'évaluation des avantages et des inconvénients, à savoir la personnalité de l'employé, la politique interne de l'entreprise, etc.

Les **avantages** du télétravail pour le télétravailleur sont multiples et variés. Le télétravail offre, au télétravailleur, une plus grande flexibilité horaire et un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle. Par conséquent, le télétravailleur prépare et organise mieux son travail et ses obligations afin de réaliser un travail de concentration de meilleure qualité.

En effet, cette autonomie, qu'il considère comme une marque de confiance de la part de l'entreprise, est à l'origine d'une augmentation de la productivité, de la qualité de vie, du bien-être et de la satisfaction. De plus, le télétravailleur contribue, indirectement, à la lutte contre la dégradation de l'environnement en réduisant l'empreinte carbone. Étant donné qu'il travaille depuis son domicile, le télétravailleur réduit son utilisation des moyens de transport (voitures, bus, trains, etc.). Il gagne du temps et limite la congestion des transports et des voies routières.

Le télétravail offre, également, certains avantages à l'entreprise. Le télétravail apporte de la souplesse au fonctionnement parce qu'il permet de réduire les coûts immobiliers et logistiques et d'augmenter la qualité du travail, la productivité des employés et leur niveau d'engagement et de fidélité. De plus, le télétravail permet de réduire les absences et les retards, mais améliore la rétention des employés.

Le télétravailleur fait, aussi, face à des **inconvenients**. Il rencontre des difficultés à concilier les sphères privée et professionnelle, à maintenir une bonne coopération et communication avec les pairs et à réaliser certaines tâches à distance. En ce qui concerne le travail, le télétravailleur voit son rythme, sa durée et sa charge de travail augmenter ainsi que son besoin de prouver son travail. Du point de vue psychologique, le télétravailleur peut faire face à de l'anxiété et du stress, mais aussi ressentir de solitude ou de l'isolement social. Du point de vue financier, le télétravail peut provoquer des dépenses supplémentaires en matière de logement et d'équipement étant donné que le recours aux outils informatiques est indispensable dans ce mode de travail. Par rapport à l'entreprise, l'employé en télétravail se voit réduire ses possibilités de rencontres fortuites et de conversations informelles affectant ainsi sa proximité et son identification à l'entreprise. De plus, le télétravail peut affecter négativement les opportunités de carrière des télétravailleurs et la visibilité du télétravailleur au sein de l'organisation.

Le télétravail présente, aussi, des inconvénients pour les entreprises. En effet, avec une technologie, loin d'être optimale, elles peuvent rencontrer des difficultés à évaluer à distance la performance des employés. Certaines entreprises enregistrent même une diminution de la performance, de la satisfaction et du bien-être de ses employés.

Finalement, la manière dont le télétravail est vécu dépend des caractéristiques individuelles (la situation familiale, le type d'emploi, etc.) et de caractéristiques situationnelles (la relation avec le supérieur, le confort ergonomique, etc.).

Pour peaufiner la compréhension sur le télétravail, il faut, enfin, s'intéresser au cadre juridique propre au télétravail.

5. Le cadre juridique

De manière générale, le télétravail fait l'objet d'arrangements internes à l'entreprise qui sont peu formalisés. Cependant, il peut être formalisé et encadré par la négociation collective dans certaines entreprises. En effet, le télétravail possède un cadre juridique propre même si le télétravailleur possède les mêmes droits et obligations que les autres salariés de l'entreprise en vertu du principe de non-discrimination. Le télétravail repose généralement sur un caractère volontaire et réversible tant de la part des employés que des entreprises.

Selon Laurent Taskin (Ghali, 2020), le télétravail n'est pas un droit, mais il représente une possibilité pour laquelle deux cadres juridiques peuvent coexister. En effet, si le télétravail est structurel et régulier, alors, il sera régulé selon la convention collective de 2005. Cela signifie que l'entreprise doit mettre à disposition le matériel nécessaire au télétravailleur, mais aussi qu'elle doit lui verser une indemnité qui correspond au coût de l'électricité et de gaz. Pour les néo-télétravailleurs, c'est-à-dire ceux qui effectuent une partie au bureau et l'autre à domicile, la loi de Peeters de 2017 sera d'application. Cette loi n'oblige aucunement l'employeur à fournir le matériel ou à intervenir dans les frais, mais certaines entreprises le font tout de même.

Le contrat de télétravail a plusieurs composantes, à savoir une dimension juridique, une dimension organisationnelle, une dimension logistique et une dimension humaine. La dimension juridique met en avant le caractère volontaire de l'employeur et du salarié, mais aussi la réversibilité du choix. En effet, l'employeur doit, au préalable, évaluer le degré d'autonomie ou de confiance du télétravailleur étant donné que le travail sera évalué en fonction des résultats. Néanmoins, les caractéristiques personnelles des salariés ne semblent intervenir que de manière marginale en tant que critères d'admissibilité au télétravail. La dimension organisationnelle décrit en détail le cadre du télétravail, à savoir les attentes du poste, les résultats visés, les relations avec l'environnement professionnel, le processus, les modalités et les objectifs. La dimension logistique concerne la mise à disposition des moyens techniques et logistiques. Comme mentionné précédemment, certaines entreprises mettent à disposition du matériel informatique et prennent en charge les frais générés par le télétravail si une convention collective est présente. Enfin, la dimension humaine se focalise sur l'importance de prendre en compte les caractéristiques propres à chaque employé (la fonction, le statut, les capacités, etc.). De plus, l'entreprise doit prévenir l'augmentation de la charge de travail et de l'isolement social.

En règle générale, pour le télétravail, le contenu des accords est similaire. En effet, un accord doit inclure les horaires de travail, les modalités d'évaluation du travail, les conditions de santé et de sécurité, la responsabilité et les devoirs respectifs des employeurs et des télétravailleurs. Mais certains éléments sont peu présents, à savoir la qualification et la formation, l'intégration dans le collectif de travail, les perspectives de carrière, la réversibilité des choix individuels et l'égalité des chances.

Chapitre 2 : la pandémie de Covid-19

Cette deuxième dimension expose les faits généraux de la Covid-19 ; le télétravail avant la Covid-19 ; le télétravail pendant la Covid-19 ; et le télétravail après la Covid-19.

1. Les faits généraux de la Covid-19

Le coronavirus est apparu à la fin de l'année 2019, en Chine, avant d'atteindre rapidement l'Europe et le monde entier. La crise est sanitaire, mais elle est aussi politique, économique, sociale et démocratique.

La pandémie dite de Covid-19 a provoqué l'établissement de mesures drastiques : la mise en place du télétravail contraint et massif, la réduction de la bulle sociale, la fermeture de l'Horeca et d'autres acteurs économiques (par exemple, Google Belgium), l'instauration d'un couvre-feu à minuit, etc. En ce qui concerne le télétravail, en 2018, 6,6 % de la population active belge pratiquait régulièrement le télétravail. Depuis le début de la crise, le taux de télétravail se situe entre 40 et 60 %.

La crise sanitaire a poussé la Belgique à modifier, soudainement, son mode de vie tout en mettant en lumière les failles du système. Pour survivre à la crise, les entreprises ont dû adopter leurs offres et repenser leurs méthodes de fonctionnement. En effet, de nombreuses solutions ont été mises en place : la réorganisation des processus de production, la création de nouveaux canaux de distribution (livraison, e-commerce, etc.), la diversification des clients combinée à l'expansion du marché, une plus grande flexibilité du personnel et une meilleure gestion des stocks. Les entreprises ont, également, eu recours de manière plus importante aux applications de vidéoconférence (Zoom, Teams, etc.) et aux plateformes collaboratives (Slack, Google Drive, etc.) afin de permettre le travail en ligne et en équipes. Enfin, elles ont dû investir dans les indispensables sanitaires comme des masques, du gel ou encore du plexiglas dans le but de respecter les mesures imposées par le gouvernement. Le gouvernement, quant à lui, a effectué une série de dépenses nécessaires dont le paiement des allocations pour cause de chômage temporaire ou encore des aides compensatoires versées aux entreprises contraintes de réduire leurs activités commerciales.

La crise sanitaire mondiale a, par ailleurs, renforcé trois types d'inégalités : les inégalités sociales, les inégalités professionnelles et les inégalités de genre. L'instauration du confinement a renforcé les inégalités sociales. En effet, tout le monde n'était pas confiné à la même enseigne, c'est-à-dire que certains habitent dans une grande maison avec un jardin et d'autres dans un petit studio de 30 m², certains peuvent recourir au télétravail et d'autres pas, certains ont des enfants à garder à la maison et d'autres pas, etc. Il y a, aussi, des inégalités professionnelles. Par exemple, les chauffeurs de transport en commun, les aides ménagères, les éboueurs, les livreurs, les caissières ou encore les ouvrières du bâtiment, qui, en se mobilisant sur le terrain pour assurer le bon fonctionnement de la société, sont plus exposés à la Covid-19. Tandis que d'autres sont oubliés par les mesures gouvernementales, à savoir les personnes en situation de handicap, les détenus en prison, les seniors, les sans-abris, les étrangers en séjour précaire, les demandeurs d'asile, les artistes au statut précaire, etc. Enfin, les inégalités de genre sont renforcées étant donné que les femmes sont en première ligne dans la gestion de l'épidémie (infirmières, garde des enfants, entretien de la maison, etc.).

En résumé, l'état d'urgence sanitaire a nécessité la mise en place de mesures exceptionnelles comme la réduction des libertés individuelles, la mise en place d'un gouvernement fédéral possédant des pouvoirs spéciaux, l'injection de budgets pour venir en aide aux hôpitaux, etc.

Une fois les faits généraux sur la pandémie de Covid-19 exposés, il serait intéressant de comparer le télétravail avant, pendant et après la crise sanitaire afin de mettre en lumière certaines ressemblances ou divergences.

2. [Le télétravail avant la Covid-19](#)

Avant la crise sanitaire, 5 % des Européens télétravaillaient régulièrement et 10 % de manière occasionnelle (Jemine, 2021). En Belgique, en 2017, 17 % des salariés télétravaillaient au moins un jour par semaine (Quoistiaux, 2020). Le télétravail n'a cessé d'évoluer étant donné qu'en 2020, avant le début de la crise sanitaire, le taux de télétravail était de 33 % (Wrzesinska, Vander Elst, & Kluppels, 2021).

Avant la crise, le télétravail était instauré et organisé progressivement, c'est-à-dire que les travailleurs commençaient par du télétravail occasionnel à hauteur d'un jour par semaine avant de transiter vers du télétravail régulier en augmentant le nombre de jours de télétravail (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale). De plus, l'organisation du télétravail s'effectuait sur base volontaire des travailleurs.

Le télétravail, avant la crise sanitaire, était motivé par la volonté de réduire les problèmes liés à la mobilité. En effet, les embouteillages avaient tendance à provoquer des pertes de temps, du stress et des retards. De plus, ce mode de travail, avant la Covid-19, semblait attirer assez peu l'intérêt des économistes.

3. [Le télétravail pendant la Covid-19](#)

Le télétravail en période Covid-19 se caractérise par l'obligation imposée par le gouvernement fédéral de mettre en œuvre le télétravail à domicile pour tous les travailleurs dont la fonction peut être exercée à distance. Le télétravail « imposé » s'est, donc, organisé dans l'urgence, de manière peu concertée et selon des conditions organisationnelles et ergonomiques peu optimales. De plus, il était pratiqué à domicile et à temps plein dans un environnement familial propre à chaque télétravailleur.

En Europe, en avril 2020, 39 % des travailleurs télétravaillaient tandis qu'en Belgique, ce taux était de 57 % (Jemine, 2021). Selon les chiffres de Statbel, en 2020, 41,1 % des travailleurs ont indiqué télétravailler pour la première fois à cause de la crise sanitaire, tandis que pour 44,2 % la crise a entraîné une augmentation de la fréquence de télétravail (Hansez; Wrzesinska, Vander Elst, & Kluppels, 2021).

Selon une étude menée par le SPF Mobilité et Transports, en 2021, sur 1500 employés belges, 89 % des travailleurs ont télétravaillé à domicile dans un bureau séparé, autour d'une table à manger ou sur le canapé. De plus, 86 % des travailleurs ont télétravaillé tout en étant accompagnés de leur partenaire ou de leurs enfants. Cette étude indique, également, que les employeurs ont offert un soutien technique aux employés en les équipant, entre autres, d'un ordinateur portable, d'un écran supplémentaire, d'un casque, et même d'une connexion Internet et téléphonique. Toutefois, l'investissement dans l'ergonomie de l'espace de travail, à savoir l'achat d'un bureau ou d'une chaise de bureau, a été réalisé majoritairement par les travailleurs.

Selon cette même enquête, 37 % des répondants ont cité, comme avantage principal du télétravail, le gain de temps lié à l'absence totale de trajets domicile-travail. Les trois autres avantages les plus cités étaient la réduction de stress et de la fatigue liés aux déplacements, un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle et une meilleure productivité. En ce qui concerne l'inconvénient principal, 65 % des répondants ont cité le manque de contact social avec les collègues et avec les supérieurs hiérarchiques. Les deux autres inconvénients mentionnés étaient les problèmes d'infrastructure et les frais financiers supplémentaires.

Certains avantages et inconvénients étaient, néanmoins, amplifiés par la crise sanitaire. En avantages, le télétravail avait amélioré la qualité de vie étant donné que le télétravailleur faisait face à des gains de temps suite à l'absence de trajets. Le télétravailleur bénéficiait, également, d'une plus grande autonomie et flexibilité pour effectuer un travail de fond, pour prendre du recul ou encore pour améliorer son efficacité. En inconvénients, le télétravailleur pouvait rencontrer des difficultés à concilier la vie privée et la vie professionnelle, à réaliser certaines tâches qui n'étaient pas conçues pour être effectuées à distance ou encore rencontrer des problèmes avec les horaires de travail. L'entreprise, quant à elle, pouvait rencontrer des difficultés dans l'organisation du travail et dans la gestion de l'équipe suite à des problèmes de communication entre les différents membres hiérarchiques.

Enfin, selon une enquête menée par LENTIC en 2021, les organisations qui pratiquaient le télétravail avant la crise sanitaire ont été moins durement impactées que les autres. De ce fait, elles ont mieux géré le télétravail obligatoire imposé par le gouvernement pour limiter la propagation du virus (Jemine & Franssen, 2021).

4. Le télétravail après la Covid-19

Après la crise sanitaire, le trois-quarts des entreprises belges désire renforcer la place du télétravail (Ghali, 2020). Pour ce faire, elles vont adapter un modèle hybride, c'est-à-dire combiner le distanciel avec le présentiel. Cela résulte du fait que la crise sanitaire a permis de convaincre les travailleurs et les employeurs les plus sceptiques des avantages du télétravail. Toutefois, ces avantages apparaissent, uniquement, quand les travailleurs combinent le travail au bureau avec le télétravail à domicile.

Le modèle hybride qui est, de plus en plus, recherché par les nouvelles générations, va permettre une coexistence entre la présence et la coprésence. En effet, la présence physique au bureau restera importante pour préserver la dynamique collective du travail, mais aussi pour socialiser, acculturer, échanger informellement, brainstormer, négocier, etc.

Le télétravail, quant à lui, permettra une meilleure concentration sur le contenu du travail, mais également sur la consolidation des processus mis en place.

Les entreprises devront, tout de même, réorganiser les espaces de travail afin de permettre aux collaborateurs de vivre une expérience unique grâce aux différents espaces de rencontres, de relaxation et de détente. Les entreprises devront, également, entreprendre d'autres actions comme adapter l'étendue du travail et des responsabilités dans le but de revoir l'interdépendance du travail et encourager l'autonomie des employés, outiller les télétravailleurs et les gestionnaires ou encore développer l'aisance avec les technologies et les outils informatiques (Saba & Cachat-Rosset, 2020).

Chapitre 3 : le service public

Cette dernière dimension va aborder le télétravail dans le secteur public et, plus précisément, le cadre juridique du télétravail.

1. Le télétravail

Le télétravail dans le secteur public est peu développé, car il y a un niveau insuffisant de dématérialisation des processus et un manque de facteurs organisationnels et managériaux. De plus, le secteur public manque de cadre de référence précis et il pâtit d'une organisation très hiérarchisée et de processus de dématérialisation insuffisants. Toutefois, de plus en plus d'administrations publiques tentent d'instaurer la pratique du télétravail. Par exemple, en 2018, la Fédération Wallonie-Bruxelles, a lancé le projet « télétravail » (De Mortier, 2018). Pour préparer le télétravail, la FWB devait développer des outils informatiques (un site Intranet couvrant les aspects réglementaires et procéduraux, des outils de suivi de l'activité, etc.) et mettre à disposition des outils techniques (PC portables, connexion VPN, téléphones portables, etc.). Pour évaluer la mise en œuvre du télétravail, la FWB envisageait d'effectuer des enquêtes en ligne et des enquêtes qualitatives. Ce projet, comme tout projet, avaient des points positifs (augmentation du bien-être et de la motivation, meilleure flexibilité, etc.) et des points négatifs (difficultés procédurales, organisationnelles, etc.).

Dans la fonction publique, en 2021, le télétravail était possible à conditions que le comité de direction de l'administration publique donne son feu vert et que le chef fonctionnel ou le supérieur hiérarchique conclu les conditions de travail dans un accord écrit avec le télétravailleur. La condition principale pour accéder au télétravail était qu'il ne doit pas dépasser les trois cinquièmes du temps de travail sur une année complète. Cela signifie qu'il était impossible de télétravailler plus de trois jours par semaine pour un travail à temps plein. Il était, cependant, possible de faire du télétravail occasionnel, uniquement, si le télétravailleur en avait informé le supérieur hiérarchique par écrit avant le début de la journée de travail et si ce dernier avait renvoyé son accord par écrit.

Les télétravailleurs ont les mêmes droits et les mêmes obligations que les travailleurs standards. En effet, les règles concernant le temps de travail, la rémunération, le régime de congés, les congés de maladie ou les accidents du travail restent inchangées. De plus, des contrôles en matière de santé et de sécurité peuvent être effectués. Étant donné que le télétravail nécessite un dispositif informatique, relativement important, l'administration publique prend en charge certains frais : la mise à disposition des équipements de communication et de connexion, les frais d'entretien des outils informatiques du télétravailleur, la mise en place d'un système de protection des données, etc. De plus, le télétravailleur peut percevoir une indemnité forfaitaire s'élevant à 20 euros par mois afin de couvrir les frais liés à l'eau, à l'électricité ou au chauffage.

Une fois le télétravail défini dans le secteur public, il est utile de s'intéresser au cadre juridique s'appliquant pour le secteur public en matière de télétravail.

2. Le cadre juridique du télétravail

Le cadre juridique du télétravail, dans le secteur public, a évolué à travers le temps. En effet, il est possible d'observer de nombreuses modifications lorsque l'arrêté du gouvernement wallon relatif au télétravail de 2011 est comparé à celui de 2019.

L'arrêté du gouvernement wallon relatif au télétravail de 2011 (Gouvernement wallon, 2011) est constitué de 25 articles et il est organisé en cinq chapitres : les définitions et le champ d'application ; la demande d'un agent statutaire ou d'un membre du personnel contractuel de pouvoir recourir au télétravail ; la décision individuelle relative au télétravail ; les droits et les obligations ; et les dispositions transitoires et finales. De nombreux articles présents dans l'arrêté de 2011 ont été supprimés en 2019. Par exemple, l'article 14 (« *Le supérieur hiérarchique immédiat et le télétravailleur tiennent des entretiens de suivi, au minimum trimestriel, afin de charger le télétravailleur des missions et des tâches qu'il doit accomplir et d'assurer le suivi de celles-ci. Un tableau de bord est tenu à cet effet.* ») ne figure plus dans l'arrêté de 2019.

L'arrêté du gouvernement wallon relatif au télétravail de 2019 (Gouvernement wallon, 2019) est constitué de 25 articles et il est organisé en trois chapitres : les dispositions générales ; le télétravail qui est décliné en quatre sous-chapitres (la demande, l'autorisation, le télétravail occasionnel, les droits et les obligations) ; et les dispositions transitoires et finales. Certains articles sont plus étoffés en 2019 qu'en 2011 comme l'article 2. En effet, l'article 2 de l'arrêté de 2011 donne trois définitions (télétravail, télétravailleur et employeur) tandis que dans celui de 2019 donne six définitions (membre du personnel, télétravail, télétravail occasionnel, télétravailleur, employeur et service d'affectation). D'autres articles sont nouveaux par rapport à 2011, c'est le cas, notamment, pour les articles 12 (« *Le télétravailleur doit être joignable par e-mail et téléphone, selon les modalités à convenir avec la hiérarchie, au minimum de 9 h 30 à 12 h et de 14 h à 16 h.* ») et 16 (« *Une indemnité mensuelle forfaitaire de 20 euros est accordée par mois civil au télétravailleur, pour couvrir les frais de connexion internet. Toute absence qui dépasse un mois civil suspend l'octroi de l'indemnité à compter du mois suivant.* »).

Cette comparaison permet de prendre conscience que le concept de télétravail a évolué dans le temps. C'est pourquoi, le cadre juridique s'est adapté à cette évolution continue et progressive. Le recours massif au télétravail, suite à la pandémie, aura, certainement, un impact important sur la législation du télétravail dans les années à venir.

Hypothèses à tester

Sur base de la revue de la littérature, il est, dorénavant, possible d'émettre trois hypothèses sur le télétravail en période Covid-19 dans le secteur public. Ces hypothèses vont être confirmées ou infirmées suite à l'analyse des données récoltées lors des entretiens semi-directifs menés au sein d'une administration publique wallonne.

La première hypothèse, qui lie la variable « télétravail » à la variable « Covid-19 », est : « la pandémie de Covid-19 a soulevé de nouveaux avantages et inconvénients qui sont propres au télétravail ».

La deuxième hypothèse, qui lie la variable « Covid-19 » à la variable « secteur public », est : « la pandémie de Covid-19 a détruit la relation de confiance établie entre les travailleurs et l'administration publique ».

La troisième et dernière hypothèse, liant les variables « télétravail », « Covid-19 » et « secteur public », est : « la pandémie de Covid-19 a transformé durablement le télétravail au sein de l'administration publique ».

Méthodologie de recherche

Dans cette partie, je vais expliciter la méthodologie de recherche en évoquant le type d'étude et d'entretien ; l'échantillon initial et final ; la matrice des profils ; le guide d'entretien ; les entretiens ; et l'exploitation des données.

Chapitre 1 : les types d'étude et d'entretien

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses émises précédemment, j'ai décidé d'effectuer une étude qualitative. Pour ce faire, j'ai choisi de mener des entretiens dans le but de récolter des données verbales sur base de questions spécifiques à certaines thématiques.

J'ai, ensuite, décidé de m'orienter vers un entretien principal semi-directif afin de poser des questions plus précises, confirmer ou infirmer les hypothèses et, éventuellement, en faire naître de nouvelles. Ce type d'entretien permet, donc, de récolter un maximum de réponses et d'approfondir davantage la problématique grâce à des questions générales et ouvertes.

Chapitre 2 : l'échantillon initial

Au commencement de ce mémoire, j'avais l'ambition d'interroger trois administrations publiques différentes. Le but était d'interviewer six à sept personnes de chaque administration afin de pouvoir comparer la manière dont le télétravail a évolué suite à la crise sanitaire dans ces trois administrations publiques distinctes.

En effectuant des recherches sur Internet, j'ai décidé de séparer les différentes administrations publiques en trois niveaux : l'administration fédérale (niveau 1), l'administration communautaire et régionale (niveau 2) et enfin l'administration communale (niveau 3). Pour accroître mes chances de réussite, j'ai contacté quatre administrations du niveau 1, deux administrations du niveau 2 et trois administrations du niveau 3. Pour contacter ces administrations, j'ai favorisé trois canaux : les e-mails, les appels téléphoniques et le réseau professionnel LinkedIn.

J'ai obtenu deux réponses favorables à ma demande d'entretiens. La première réponse provenait d'une des deux administrations du niveau 2 tandis que la seconde provenait d'une des quatre administrations du niveau 1. N'ayant que deux retours positifs, j'ai décidé de me concentrer, uniquement, sur ces deux administrations en questionnant une dizaine de personnes dans chacune d'elle.

La première administration m'a, directement, fourni une liste de personnes à contacter afin d'obtenir des entretiens individuels. La seconde a répandu ma demande au sein du personnel afin que les personnes volontaires puissent me contacter et participer aux entretiens.

Chapitre 3 : l'échantillon final

Rencontrant des difficultés à rassembler le quota de personnes requis pour l'administration du niveau 1, j'ai décidé de consacrer, exclusivement, ma recherche à l'administration du niveau 2. Cette dernière a été choisie pour trois raisons principales : elle est soumise à la réglementation du secteur privée et du secteur public, elle est pionnière dans le télétravail au sein du secteur public et elle est, essentiellement, constituée de travailleurs de bureau.

Pour arriver à l'échantillon final, j'ai, tout d'abord, contacter l'administration du niveau 1 pour leur expliquer la situation et mettre fin à la propagation de ma demande d'entretiens. Celle-ci s'est montrée compréhensive et à l'écoute. J'ai, ensuite, contacté l'administration du niveau 2 afin de leur expliquer la situation et de leur demander une liste de personnes supplémentaires à interviewer. Celle-ci s'est montrée compréhensive et coopérative étant donné qu'elle a mis à ma disposition une liste complémentaire de personnes.

L'administration du niveau 2 a, finalement, mis à ma disposition une liste de 14 personnes qui ont consenti à répondre à mes questions durant des entretiens individuels.

[Chapitre 4 : la matrice des profils](#)

La liste fournie par l'administration publique comprenait des personnes issues de différents services et assurant diverses fonctions au sein de l'administration.

Pour faciliter les différentes analyses à effectuer, j'ai décidé de classer les profils en quatre catégories de fonctions : la direction, l'encadrement, la délégation syndicale et le personnel. J'ai établi la matrice des profils en mentionnant le nom et le genre de chaque intervenant ainsi que leur ancienneté dans l'administration (voir annexe 1).

Une fois la matrice des profils établie, j'ai contacté, par e-mail, les différents intervenants afin d'introduire le contexte de recherche et de négocier les conditions de l'entretien (le lieu, la date et l'heure). Tous les intervenants se sont montrés, rapidement, disposés à me rencontrer via l'application de communication Teams.

[Chapitre 5 : le guide d'entretien](#)

Pour préparer en amont les entretiens, j'ai décidé de créer un guide d'entretien avec des questions communes et spécifiques à chaque fonction. Ce guide d'entretien a permis d'approfondir la thématique et d'avoir un réel échange avec les intervenants.

Le guide d'entretien est une liste de questions classées selon trois thèmes : le télétravail avant la crise sanitaire, le télétravail pendant la crise sanitaire et le télétravail après la crise sanitaire. Dans chaque thème, les questions sont séparées en deux catégories : les questions par rapport à l'administration et les questions par rapport à l'intervenant. Le guide comprend, également, une introduction, des questions sur l'intervenant et l'administration publique ainsi que des questions de comparaison (voir annexe 2).

[Chapitre 6 : les entretiens](#)

Pour entamer chaque entretien, j'ai rappelé le contexte du travail de recherche et la durée de l'entretien (plus ou moins 45 minutes). J'ai, également, insisté sur l'anonymat et la confidentialité des données afin que l'intervenant puisse répondre librement aux questions. J'ai, ensuite, demandé à chaque intervenant l'autorisation d'enregistrer l'entretien afin de ne perdre aucune information importante. Je me suis, enfin, présentée en quelques mots.

J'ai, ensuite, questionné l'intervenant en m'aidant du guide d'entretien établi préalablement. Toutefois, j'ai pu rebondir sur certaines réponses en posant des questions supplémentaires dans le but d'obtenir un complément de réponses ou de nouvelles réponses.

J'ai clôturé l'entretien en remerciant l'intervenant pour sa collaboration et son temps. J'ai, par ailleurs, rappelé l'anonymat et la confidentialité des données récoltées. Enfin, j'ai donné la possibilité à l'intervenant de revenir sur un point de l'entretien ou d'ajouter des informations complémentaires.

Chapitre 7 : l'exploitations des données

Tous les entretiens étant achevés, j'ai pu passer à l'exploitation des données récoltées. J'ai commencé par réécouter tous les entretiens en complétant mes notes manuscrites afin d'avoir des notes précises et détaillées.

J'ai, ensuite, effectué des analyses verticales et horizontales des différents entretiens. J'ai effectué une comparaison entre les personnes faisant partie de la même fonction et entre les fonctions elles-mêmes.

Présentation de l'administration publique

Dans cette partie, je vais décrire l'administration publique, la culture d'entreprise ainsi que les changements majeurs effectués par l'administration dans le passé. Pour une question de confidentialité, l'administration publique interrogée a été anonymisée. Cependant, un maximum d'éléments, nécessaires à la compréhension du contexte et du profil de l'administration, vont être spécifiés.

Chapitre 1 : la description

L'administration publique wallonne, qui a été créée dans les années 2000, est spécialisée dans le secteur de la finance. Cette administration est soumise à la réglementation du secteur public et à celle du secteur privé.

Chapitre 2 : la culture d'entreprise

En 2022, l'administration est constituée de plus d'une centaine de personnes, de six directions et d'une quinzaine d'équipes. L'organigramme de l'administration est, relativement, plat étant donné qu'il n'y a que trois niveaux hiérarchiques.



L'administration prône un management de proximité et une culture participative traduits par des modes agiles de fonctionnement. De plus, elle désire améliorer la compréhension, la cohésion et la solidarité entre les travailleurs. Enfin, elle poursuit une mission sociale et une mission environnementale. Elle prône, également, cinq valeurs :



Au sein de l'administration publique, les relations sont, majoritairement, qualifiées de familiales entre collègues, mais aussi avec la ligne hiérarchique.

Chapitre 3 : les changements majeurs

Avant 2012, l'administration gérait un seul produit, mais l'arrivée d'un second produit a provoqué de nombreux bouleversements comme une augmentation du personnel de 60 %, la naissance d'une nouvelle mission et une réorganisation de l'organigramme, des systèmes informatiques, de la politique des ressources humaines, etc.

En 2015-2016, elle a instauré progressivement le télétravail dans les différents services de l'administration publique. Avant la crise sanitaire, elle désirait même passer d'un jour par semaine de télétravail à deux jours.

D'autres changements structurels et organisationnels sont à noter comme la création de nouveaux produits et services, la fusion ou le scindement de services et la restructuration des tâches et des compétences. De plus, le personnel de l'administration a dû se former pour être plus flexible et polyvalent.

Pour conclure, l'administration publique évolue de manière continue et progressive afin de répondre au mieux à la demande et aux attentes du gouvernement, du public cible et du personnel.

Analyse des données, résultats et limites

Dans cette partie du mémoire, je vais présenter brièvement les analyses verticales et m'attarder davantage sur les analyses horizontales. Dans la partie sur les analyses horizontales, les discours vont être analysés par fonction et entre fonctions.

Ensuite, je vais discuter des résultats, c'est-à-dire que je vais comparer les résultats de l'étude qualitative avec la revue de la littérature. Je vais, également, confirmer ou infirmer les hypothèses définies précédemment. Finalement, je vais présenter les limites de l'étude qualitative.

Chapitre 1 : l'analyse des données

1. Les analyses verticales

Une fois les entretiens terminés et les notes complétées, j'ai décidé de faire une analyse verticale de chaque entretien. Pour ce faire, j'ai créé un tableau pour chaque entretien reprenant les sujets couverts et les réponses de l'intervenant (voir annexe 3).

En ce qui concerne les sujets couverts, j'ai décidé de suivre la séparation par thèmes élaborée dans le guide d'entretien afin d'uniformiser au maximum toutes les analyses. Pour rappel, le guide d'entretien a été séparé en cinq parties : les questions générales ; les questions relatives au télétravail avant la Covid-19 ; les questions relatives au télétravail pendant la Covid-19 ; les questions relatives au télétravail après la Covid-19 ; et les questions de comparaison. Dans les parties relatives au télétravail avant, pendant et après la crise sanitaire, les questions étaient séparées en deux catégories : les questions concernant l'administration publique et les questions concernant l'intervenant.

Pour chaque intervenant, j'ai commencé par analyser les questions générales de l'entretien, à savoir le profil, la journée-type et la description de l'administration publique.

Pour la suite des analyses, il existe des divergences générées par la fonction de l'intervenant. Toutefois, les analyses de la direction et de l'encadrement sont similaires étant donné que l'accent est mis sur les questions en lien avec l'administration publique. Pour les travailleurs, les questions les plus importantes sont en lien avec les intervenants eux-mêmes. Enfin, pour la délégation syndicale, les questions les plus fondamentales sont en lien avec la négociation et la concertation au sein de l'administration publique.

Finalement, j'ai analysé, pour chaque intervenant, les deux questions de comparaison qui concernaient l'évolution du télétravail ainsi que des avantages et des inconvénients durant la Covid-19.

2. Les analyses horizontales

Une fois toutes les analyses verticales effectuées, j'ai décidé de grouper les intervenants selon quatre fonctions : la direction, l'encadrement, la délégation syndicale et le personnel. Ensuite, j'ai effectué une analyse horizontale par fonction, c'est-à-dire que j'ai comparé les réponses des différents intervenants d'une même fonction (voir annexe 4). Par exemple, pour l'encadrement, j'ai confronté les réponses du cadre 1 avec celles du cadre 2 et du cadre 3.

De plus, j'ai décidé de structurer le discours de chaque fonction selon trois catégories : le télétravail avant la Covid-19, le télétravail pendant la Covid-19 et le télétravail après la Covid-19. L'analyse de discours par fonction sera abordée dans le point 2.1.

Enfin, j'ai décidé d'effectuer une analyse horizontale entre fonctions, autrement dit j'ai comparé les discours entre eux afin d'élaborer des conclusions finales sur chaque thématique abordée lors des différents entretiens. L'analyse de discours entre fonctions sera développée dans le point 2.2.

2.1. L'analyse de discours par fonction

Dans cette partie, j'ai pris la décision de présenter un résumé de l'analyse de discours sous forme de tableaux récapitulatifs. Tous les détails de l'analyse de discours par fonction se trouvent dans l'annexe 5.

2.1.1. L'analyse de discours de la direction

En ce qui concerne la direction, deux personnes ont été interrogées avec des anciennetés de six et quinze ans. Les deux directeurs ont certaines missions en commun et d'autres spécifiques à leur fonction. Toutefois, pour une question d'anonymat et de confidentialité, ces missions spécifiques ne seront pas divulguées.

A. Le télétravail avant la Covid-19

Définitions du télétravail	Cadre du télétravail	Lieu, matériel & prime	Modes de contrôle	Motivations & freins liés au télétravail	Opinion sur le télétravail
Travail se faisant en dehors des bureaux et des relations physiques. Travailler dans un autre lieu que le bureau en utilisant les outils informatiques.	Sur base volontaire. Un ou deux jours par semaine. Formalisé dans un avenant au contrat de travail.	<u>Lieu</u> : domicile. <u>Matériel</u> : PC portable et connexion VPN. <u>Prime</u> : 35 euros par mois.	Formulaire. TimeSheet.	<u>Motivations</u> : gain de temps, meilleure flexibilité et organisation personnelle. <u>Freins</u> : détérioration de la communication, perte du sentiment d'appartenance et freins culturels.	Bonne opinion.

B. Le télétravail pendant la Covid-19

Anticipation & annonce du changement	Cadre du télétravail	Suivi, matériel & prime	Modes de contrôle	Avantages & inconvénients liés au télétravail
Bonne anticipation du changement par l'administration. Annonce effectuée par la voie hiérarchique (direction et cadres).	Pas de modification du cadre réglementaire. Télétravail : combinaison de télétravail et de présence au bureau. Domicile : propice au télétravail pour l'un mais pas pour l'autre.	<u>Suivi</u> : personnes de confiance, conseil en prévention wallon et réunions en ligne. <u>Matériel</u> : achat d'un deuxième écran. <u>Prime</u> : 50 euros par mois.	Pas de contrôle supplémentaire.	<u>Avantages</u> : se mettre à jour dans les dossiers, diminution de la charge mentale et des déplacements. <u>Inconvénients</u> : lenteur du réseau.

Évolution de la communication, productivité & satisfaction	Inégalités professionnelles & sociales	Gestion du changement	Expérience liée au télétravail
<p><u>Communication</u> : détérioration pour l'un et déplacement pour l'autre.</p> <p><u>Productivité</u> : augmentation pour les deux directeurs.</p> <p><u>Satisfaction</u> : augmentation puis diminution pour les deux directeurs.</p>	<p><u>Inégalités professionnelles</u> : obligation de venir au bureau pour certaines fonctions.</p> <p><u>Inégalités sociales</u> : situations familiales.</p>	<p>Bonne gestion du changement par l'administration.</p> <p>Difficulté rencontrée : mauvaise communication.</p>	<p>Expérience, personnelle, positive du télétravail.</p>

C. Le télétravail après la Covid-19

Leçons apprises	Nouveau cadre du télétravail	Matériel & outils	Modes de contrôle	Opinion sur le télétravail
<p>Importance de la souplesse et de la confiance.</p> <p>Leçons positives par rapport aux choix effectués par l'administration.</p>	<p>Modèle hybride à partir du premier mai 2022.</p> <p>Un jour fixe de télétravail et 10 ou 15 jours ouvrables par mois.</p> <p>Présence au bureau obligatoire minimum deux jours par semaine.</p>	<p><u>Matériel</u> : téléphone portable, abonnement et catalogue de matériel.</p> <p><u>Outils</u> : Trello et Teams.</p>	<p>Pas de contrôle supplémentaire.</p>	<p>Opinion positive sur le télétravail.</p>

2.1.2. L'analyse de discours de l'encadrement

En ce qui concerne l'encadrement, trois personnes ont été interrogées avec des anciennetés allant de six à treize ans. Concernant les tâches, hormis les réunions, elles dépendent du service auquel chaque cadre est affilié.

A. Le télétravail avant la Covid-19

Définitions du télétravail	Cadre du télétravail	Lieu & matériel	Modes de contrôle	Motivations & freins liés au télétravail	Opinion sur le télétravail
<p>Possibilité de travailler aussi efficacement qu'en étant au bureau.</p> <p>Évolution nécessaire qui permet de mieux insérer le travailleur au sein de son administration.</p>	<p>Un jour par semaine.</p> <p>Tous les travailleurs n'en bénéficiaient pas ou n'en avaient pas fait la demande.</p> <p>Formalisé dans un avenant au contrat.</p> <p>Procédure : introduire une demande, obtenir l'accord du cadre et du comité de direction.</p>	<p><u>Lieu</u> : domicile.</p> <p><u>Matériel</u> : PC portable, connexion, souris, chargeur et tours fixes.</p>	<p>Relation de confiance.</p> <p>Contrôle par objectifs atteints.</p>	<p><u>Motivations</u> : meilleure organisation personnelle, réduction des déplacements bureau-domicile et meilleure qualité de vie.</p> <p><u>Freins</u> : obligation de renoncer au télétravail et mauvaise communication.</p>	<p>Bonne opinion.</p>

B. Le télétravail pendant la Covid-19

Anticipation & annonce du changement	Cadre du télétravail	Suivi & matériel	Modes de contrôle	Avantages & inconvénients liés au télétravail
<p>Bonne anticipation de l'administration, mais elle n'a pas su tout anticiper comme l'impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions.</p> <p>Annonce effectuée par l'actualité, une réunion et des e-mails d'informations.</p>	<p>Télétravail : deux à temps plein et un quatre jours sur cinq en télétravail.</p> <p>Domicile : propice au télétravail pour deux cadres et moyennement propice pour le dernier.</p>	<p><u>Suivi</u> : manuel de formation, call center externe, personnes de confiance et enquêtes sur le télétravail.</p> <p><u>Matériel</u> : deuxième écran, masques et téléphone de fonction.</p>	<p>Pas de contrôle supplémentaire.</p>	<p><u>Avantages</u> : continuer à travailler, gain de temps et meilleure gestion du temps.</p> <p><u>Inconvénient</u> : réunions sur Teams.</p>

Évolution de la communication, productivité & satisfaction	Inégalités professionnelles & sociales	Gestion du changement	Expérience liée au télétravail
<p><u>Communication</u> : amélioration pour deux cadres et détérioration pour le dernier.</p> <p><u>Productivité</u> : opinions divergentes (productivité inchangée, augmentée ou non optimisée).</p> <p><u>Satisfaction</u> : augmentation pour deux cadres et diminution pour le dernier.</p>	<p>Présence d'inégalités sociales et professionnelles, mais l'administration a fait le maximum pour améliorer le bien-être des travailleurs.</p>	<p>Bonne gestion du changement par l'administration.</p> <p>Difficultés rencontrées : réticences individuelles, difficultés humaines et familiales et manque de matériel.</p>	<p>Expérience, personnelle, positive du télétravail.</p>

C. Le télétravail après la Covid-19

Leçons apprises	Nouveau cadre du télétravail	Matériel, outils & méthodes	Avantages & inconvénients liés au télétravail	Opinion sur le télétravail
<p>Grande capacité d'adaptation de l'être humain.</p> <p>Disponibilité des moyens modernes de travail.</p> <p>Habilité des managers à changer de point de vue quant au télétravail.</p> <p>Évolution des comportements des travailleurs.</p>	<p>Deux ou trois jours par semaine de télétravail.</p> <p>Obligation de venir au bureau.</p>	<p><u>Matériel</u> : téléphone de fonction, abonnement téléphonique, casque audio et catalogue de matériel.</p> <p><u>Outils</u> : Teams, Slack et Trello.</p> <p><u>Méthodes</u> : monitoring.</p>	<p><u>Avantages</u> : flexibilité et communication (accentuation).</p> <p><u>Inconvénients</u> : distinction vie privée/vie professionnelle et possibilité de travailler moins en étant à domicile (accentuation).</p>	<p>Opinion positive sur le télétravail.</p>

2.2.3. L'analyse de discours de la délégation syndicale

En ce qui concerne la délégation syndicale, une seule personne a été interrogée avec une ancienneté de vingt-huit ans. Sa mission principale, en tant que délégué syndical, est de participer à diverses réunions dans l'administration.

A. Le télétravail avant la Covid-19

Définitions du télétravail	Cadre du télétravail	Lieu, matériel & prime	Modes de contrôle	Motivations & freins liés au télétravail	Opinion sur le télétravail
Possibilité de rester chez soi et de travailler en même temps tout en ayant certaines libertés dans la sphère privée.	Un ou deux jours par semaine. Formalisé dans un avenant au contrat de travail.	<u>Lieu</u> : domicile. <u>Matériel</u> : souris, PC portable, clavier et deuxième écran. <u>Prime</u> : 30 euros par mois.	Rapport à rendre même en dehors des heures de télétravail.	<u>Motivations</u> : gain de temps et organisation personnelle. <u>Frein</u> : risque de travailler davantage.	Bonne opinion.

B. Le télétravail pendant la Covid-19

Annonce & participation au changement	Cadre du télétravail	Suivi, matériel & prime	Modes de contrôle	Avantages & inconvénients liés au télétravail
Annonce effectuée, brutalement, par le directeur de service. Pas de participation au changement.	Télétravail : à temps plein. Domicile : pas toujours propice au télétravail.	<u>Suivi</u> : document reprenant les aides psychologiques prises en charge par l'employeur. <u>Matériel</u> : vente d'écrans supplémentaires au prix de cinq euros. <u>Prime</u> : 50 euros par mois.	Pas de contrôle supplémentaire.	<u>Avantage</u> : proximité familiale. <u>Inconvénient</u> : problèmes de connexion.

Évolution de la communication, productivité & satisfaction	Inégalités professionnelles & sociales	Gestion du changement	Expérience liée au télétravail
<u>Communication</u> : diminution puis augmentation. <u>Productivité</u> : sans changement. <u>Satisfaction</u> : aucun retour négatif des travailleurs.	<u>Inégalités sociales</u> : situation familiale et lieu de vie. <u>Inégalités professionnelles</u> : impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions.	Bonne gestion du changement par l'administration.	Expérience, personnelle, positive du télétravail.

C. Le télétravail après la Covid-19

Nouveau cadre du télétravail	Opinion sur le télétravail
Volonté de mettre en place une charte de télétravail. Meilleure réponse aux exigences des travailleurs.	Bonne opinion sur le télétravail.

2.2.4. L'analyse de discours du personnel

En ce qui concerne le personnel, huit personnes ont été interrogées avec des anciennetés allant de trois ans et demi à vingt-cinq ans. Issus de services différents et occupant diverses fonctions, tous les travailleurs ont des tâches différentes à effectuer quotidiennement.

A. Le télétravail avant la Covid-19

Définitions du télétravail	Cadre du télétravail	Matériel & prime	Modes de contrôle	Avantages & inconvénients liés au télétravail	Opinion sur le télétravail
<p>Le télétravail est confortable.</p> <p>Possibilité de travailler de chez soi.</p> <p>Facilité d'organisation et possibilité d'être plus flexible et productif.</p>	<p>Sur base volontaire.</p> <p>Un jour par semaine.</p> <p>Impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions.</p> <p>Formalisé dans le contrat de travail.</p>	<p><u>Matériel</u> : PC portable, souris, housse de transport, câbles et casque.</p> <p><u>Prime</u> : 35 euros par mois.</p>	<p>Contrôle par objectifs atteints.</p> <p>Formulaire indiquant les heures de travail.</p> <p>Relation de confiance.</p>	<p><u>Avantages</u> : gain de temps, flexibilité horaire, organisation personnelle, augmentation de la concentration et de la productivité.</p> <p><u>Inconvénients</u> : absence de proximité physique, perte de la cohésion d'équipe et problèmes de connexion.</p>	Bonne opinion.

B. Le télétravail pendant la Covid-19

Anticipation, annonce & participation au changement	Cadre du télétravail	Suivi, matériel & outils	Modes de contrôle
<p>Bonne anticipation du changement par l'administration.</p> <p>Annonce effectuée par la voie électronique et par la voie hiérarchique.</p> <p>Pas de participation au changement.</p>	<p>Télétravail : à temps plein.</p> <p>Domicile : propice au télétravail pour certains travailleurs et pas pour d'autres.</p>	<p><u>Suivi</u> : formations en ligne sur la gestion du stress en télétravail, tutoriels, personnes de confiance, cellule psychologique externe, espace Intranet dédiée à l'entraide, réunions en ligne et enquêtes sur le télétravail.</p> <p><u>Matériel</u> : casque audio et deuxième écran acheté au prix de cinq euros.</p> <p><u>Outils</u> : Teams, Messenger et Trello.</p>	Pas de contrôle supplémentaire.

Évolution de la communication, productivité & satisfaction	Inégalités professionnelles & sociales	Gestion du changement	Expérience liée au télétravail
<p><u>Communication</u> : détérioration pour quatre travailleurs et amélioration pour trois autres.</p> <p><u>Productivité</u> : sans changement pour trois travailleurs et augmentation pour quatre autres.</p> <p><u>Satisfaction</u> : augmentation pour cinq travailleurs et diminution pour deux autres.</p>	<p><u>Inégalités professionnelles</u> : impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions.</p> <p><u>Inégalités sociales</u> : présence de la famille à domicile, problèmes de connexion et espace de travail.</p>	<p>Bonne gestion du passage en télétravail obligatoire par l'administration.</p> <p>Difficultés rencontrées : problèmes de connexion, manque de communication, manque d'imprimante à domicile et manque d'organisation du travail.</p>	<p>Expérience, personnelle, positive du télétravail.</p>

C. Le télétravail après la Covid-19

Leçons apprises	Nouveau cadre du télétravail	Matériel & outils	Avantages & inconvénients liés au télétravail	Opinion sur le télétravail
<p>Évolution réelle et visible du télétravail dans l'organisation du travail, dans la perception du télétravail et dans les comportements humains.</p>	<p>À partir du premier mai 2022, les travailleurs ont droit à dix jours par mois de télétravail.</p> <p>Un jour fixe de télétravail et un ou deux jours variables.</p> <p>Obligation de venir deux jours par semaine au bureau.</p>	<p><u>Matériel</u> : kit du télétravailleur et liste de matériel.</p> <p><u>Outils</u> : Teams, Messenger et Trello.</p>	<p><u>Avantages</u> : meilleure organisation personnelle, gain de temps, meilleure productivité et possibilité de suivre des formations en ligne.</p> <p><u>Inconvénients</u> : séparation vie privée/vie professionnelle, perte du contact social et problèmes de connexion.</p>	<p>Opinion positive sur le télétravail.</p>

2.2. L'analyse de discours entre fonctions

Dans cette partie, je vais analyser le discours entre fonctions afin d'exposer les conclusions finales sur chaque thématique abordée durant les entretiens.

Pour rappel, j'ai interrogé deux personnes de la direction, trois personnes de l'encadrement, une personne de la délégation syndicale et huit personnes du personnel avec des anciennetés allant de trois ans et demi à vingt-huit ans. Ces intervenants occupaient diverses fonctions dans divers services et effectuaient, donc, des tâches différentes.

A. Le télétravail avant la Covid-19

Le télétravail peut se **définir** comme un travail effectué en dehors des bureaux et des relations physiques, la possibilité de travailler dans un autre lieu en utilisant les outils informatiques, une possibilité de travailler aussi efficacement qu'au bureau, une évolution nécessaire qui permet de mieux insérer le travailleur au sein de l'administration et un confort de vie.

En ce qui concerne le **cadre réglementaire**, le télétravail était possible, sur base volontaire, à hauteur d'un jour ou deux par semaine selon certaines circonstances comme la santé de l'agent.

Les travailleurs bénéficiaient, également, d'un supplément de quinze jours par an pour télétravailler. Cependant, certaines fonctions ne pouvaient pas télétravailler comme le secrétariat, l'accueil et le call center dont la présence physique était requise. De plus, certains services et certains travailleurs n'avaient pas fait de demande de télétravail ou télétravaillaient de manière non structurée. Le télétravail était formalisé dans un avenant au contrat de travail et il faisait l'objet d'une procédure particulière. De plus, les travailleurs devaient rendre un rapport quotidien mentionnant les tâches effectuées. En ce qui concerne le taux de télétravailleurs, une grande majorité de travailleurs télétravaillaient avant la crise sanitaire.

En ce qui concerne le **dialogue social**, les travailleurs avaient la possibilité de rencontrer la délégation syndicale afin d'exposer des lacunes, des avis ou des suggestions. Néanmoins, avant la crise sanitaire, les travailleurs étaient satisfaits et ne se plaignaient pas des conditions de télétravail.

En ce qui concerne le **matériel**, les télétravailleurs avaient à disposition un ordinateur portable et une connexion VPN. Certains ont pu obtenir une souris, un clavier, une housse de transport, un chargeur ou encore un casque. De plus, les travailleurs bénéficiaient d'une **prime** mensuelle de trente-cinq euros pour couvrir les frais de télétravail comme la connexion Internet ou l'électricité.

Il n'y a pas, réellement, de **modes de contrôle** dans l'administration. Néanmoins, les travailleurs doivent remplir un formulaire en indiquant, quotidiennement, les heures de travail. L'administration se base, davantage, sur la gestion par objectifs et la relation de confiance établie entre les travailleurs et l'administration.

En ce qui concerne les **motivations** des travailleurs, il est possible de citer le gain de temps, le gain financier, l'amélioration de la concentration, la flexibilité horaire et l'amélioration de la qualité de vie. En ce qui concerne les motivations de l'employeur, l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être des travailleurs profitent à l'administration. Concernant les **freins** des travailleurs, il est possible de citer la détérioration de la communication, la perte du sentiment d'appartenance et le développement de l'individualisme. Pour l'employeur, il existe un frein culturel, à savoir l'idée que les travailleurs qui travaillent à domicile ont tendance à moins travailler que lorsqu'ils sont au bureau. De plus, la rigidité des travailleurs face à ce mode de travail peut constituer un frein important.

En ce qui concerne les **avantages** perçus par les travailleurs, il est possible de citer une meilleure organisation personnelle et une amélioration de la productivité et du bien-être. Quant aux **inconvenients**, il est possible de citer l'absence de proximité physique, la perte de la cohésion d'équipe, la diminution de la motivation et l'augmentation des contrôles.

Globalement, tous les intervenants ont une bonne **opinion** du télétravail qui découle de ses avantages certains comme l'augmentation du bien-être ou la flexibilité horaire. Les avantages semblent, donc, plus nombreux que les inconvenients tant pour les travailleurs que pour l'employeur.

B. Le télétravail pendant la Covid-19

L'administration a **anticipé** le passage en télétravail obligatoire, avant la crise sanitaire, en équipant et en formant presque tous les travailleurs au télétravail. Cependant, elle n'a pas pu anticiper que certaines fonctions n'allaient pas pouvoir télétravailler, que certains projets allaient être ralentis et que la communication ne serait pas immédiatement efficace. Finalement, l'administration et les travailleurs ont été capables de s'adapter rapidement et efficacement tout en suivant les recommandations données par le gouvernement. Quant à l'**annonce** du passage au télétravail obligatoire, elle s'est effectuée via l'actualité et la ligne hiérarchique. En ce qui concerne la **participation** au changement, aucun travailleur n'a pu y participer. Toutefois, durant la crise sanitaire, des enquêtes ont été menées afin de prendre en compte l'avis des travailleurs sur le télétravail imposé.

En ce qui concerne le **cadre réglementaire**, il n'y eu aucune modification à l'initiative de l'administration étant donné que les seules modifications provenaient du gouvernement wallon. Tous les travailleurs télétravaillaient à temps plein durant la crise sanitaire, mais certains ont pu revenir au bureau pour exercer leur fonction ou pour des raisons personnelles. Pour déterminer si le domicile a été propice au télétravail, il faut prendre en compte différents éléments comme l'état civil, la situation familiale, l'aménagement d'un espace de travail, l'installation Internet, l'équipement disponible, etc.

En ce qui concerne le **suivi**, deux aides psychologiques structurelles sont mentionnées : les personnes de confiance au sein de l'organisation et le conseil en prévention wallon. Néanmoins, aucune cellule psychologique de crise n'a été mise en place par l'administration elle-même. D'autres types de suivis ont été mis en place comme les réunions à distance, l'envoi d'e-mails d'informations, la création d'un espace Intranet dédiée à l'entraide et la réalisation d'enquêtes sur le télétravail. Des formations sur la gestion du stress en télétravail, des tutoriels et des manuels de formation ont, également, été mis en place par l'administration. Concernant, le **matériel**, l'administration a mis à disposition un téléphone de fonction, des masques et des écrans supplémentaires à acheter au prix de cinq euros. Quant aux **outils**, l'administration a accentué l'utilisation de Trello, Messenger et WhatsApp et elle a mis en place Teams. Enfin, les télétravailleurs ont pu bénéficier d'une **prime** mensuelle de cinquante euros.

Il n'y a pas eu de **contrôle** supplémentaire durant la crise sanitaire. Toutefois, certains travailleurs dénonçaient ceux qui travaillaient plus que nécessaire afin que l'administration les recentre et évite les éventuels burn-out.

Durant la crise sanitaire, les intervenants ont fait face à de nouveaux **avantages** liés au télétravail, à savoir la possibilité de se mettre à jour, de diminuer la charge mentale, de continuer à travailler et de suivre des formations en ligne. Certains ont évoqué l'évolution positive dans l'esprit des managers, qui ont pu renforcer le niveau de confiance et observer de meilleurs résultats. En ce qui concerne les **inconvenients**, il est possible de citer la lenteur du réseau, les problèmes de connexion, les problèmes liés aux réunions sur Teams, la difficulté de séparer la vie privée de la vie professionnelle et la perte du contact social.

En ce qui concerne la **communication** générale, certains intervenants considèrent qu'elle s'est améliorée tandis que d'autres considèrent qu'elle est restée inchangée ou qu'elle s'est, au contraire, détériorée avec les divers problèmes techniques rencontrés durant les réunions en ligne. Concernant la **productivité** générale, certains intervenants considèrent qu'elle a augmenté tandis que d'autres estiment qu'elle n'a pas changé ou qu'elle n'a pas été optimale étant donné qu'il a fallu un certain temps d'adaptation pour mettre en place une connexion efficace. Quant à la **satisfaction** générale, elle a varié en fonction de l'évolution de la crise. En effet, au début de la crise, les travailleurs étaient satisfaits des conditions de travail et des avantages offerts par le télétravail. Ensuite, la satisfaction s'est détériorée étant donné que les travailleurs ont subi, brutalement et intensément, les inconvénients du télétravail ainsi que le contexte de la crise.

En ce qui concerne les **inégalités sociales**, les intervenants ont cité l'état civil, la situation familiale et l'aménagement du lieu de vie. Ils ont, également, cité des **inégalités professionnelles** comme l'impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions ou la hausse importante de la charge de travail. Ces inégalités étaient, déjà, présentes avant la crise sanitaire, mais elles ont été accentuées par celle-ci. Toutefois, l'administration s'est montrée flexible, ouverte et compréhensive en matière de télétravail.

Les intervenants estiment que l'administration a bien **géré** le passage en télétravail obligatoire, car elle a su faire preuve de souplesse, de compréhension et de réactivité. En effet, elle a su, rapidement, cerner les difficultés afin de proposer des solutions, d'assurer le bon fonctionnement de l'administration ainsi que d'éviter le chômage économique et la fermeture. Une majorité d'intervenants estiment que l'administration, ayant déjà fait l'expérience du télétravail, a mieux géré le télétravail en période de crise que celles qui n'en ont jamais fait. Cependant, certaines **difficultés** techniques, informatiques, humaines et familiales ont été rencontrées.

Globalement, le télétravail en période de crise sanitaire a bien été **vécu**. Néanmoins, certains intervenants déplorent des difficultés morales durant certaines périodes de crise comme les périodes de confinement. Certains intervenants ont, également, mis en place des plans d'action pour affronter le télétravail de la meilleure manière possible tandis que d'autres mentionnent une bonne capacité d'adaptation.

C. Le télétravail après la Covid-19

Les intervenants ont tiré diverses **leçons** sur le personnel, l'administration et sur l'être humain. Toutefois, certains intervenants estiment que l'administration aurait pu mieux anticiper le passage en télétravail obligatoire en rendant le télétravail plus populaire et en fournissant un meilleur matériel et une meilleure connexion. De plus, elle aurait pu, en période de crise, acquérir plus rapidement de la souplesse si elle avait ciblé directement chaque personne et chaque situation.

En ce qui concerne le nouveau **cadre de télétravail**, à partir du premier mai 2022, les travailleurs peuvent télétravailler deux ou trois jours par semaine. Au total, les travailleurs bénéficient de dix ou quinze jours ouvrables par mois de télétravail en fonction de leur service. Cependant, les travailleurs sont dans l'obligation de se rendre minimum deux jours par semaine au bureau. Ce modèle hybride, par conséquent, répond mieux aux exigences des travailleurs étant donné qu'il favorise la flexibilité et la gestion de la vie privée.

En ce qui concerne le **matériel**, l'administration prévoit de mettre à disposition un téléphone portable avec un abonnement ainsi qu'un catalogue sur base duquel les travailleurs pourront choisir le matériel dont ils ont besoin pour télétravailler de manière optimale. Concernant les **outils**, les applications comme Teams, Trello, Slack et Messenger vont continuer de perdurer afin d'assurer le fonctionnement digital de l'administration. Quant aux **méthodes**, le monitoring est essentiel pour contrôler la satisfaction des travailleurs face aux conditions et moyens de télétravail. Enfin, la **prime** mensuelle a été indexée à trente-cinq euros.

Quant aux **modes de contrôle**, l'administration n'envisage aucune évolution malgré une généralisation du télétravail.

Finalement, après avoir fait l'expérience du télétravail imposé, tous les intervenants gardent une bonne **opinion** du télétravail. Certains le décrivent comme étant une norme tandis que les autres le définissent comme une belle opportunité pour réduire les déplacements et améliorer la productivité.

Chapitre 2 : la discussion des résultats

Pour discuter des résultats, je vais reprendre la structure utilisée dans la revue de la littérature, c'est-à-dire structurer la discussion en trois parties : le télétravail, la pandémie de Covid-19 et le service public.

1. Le télétravail

Pour **définir** le télétravail, certains intervenants reprennent les termes de Laurent Taskin en évoquant l'exercice, à distance, d'une activité professionnelle au moyen des Technologies de l'Information et de la Communication. Les intervenants évoquent, également, une forme spécifique de télétravail, à savoir le télétravail alternant à domicile. Selon Jan De Schamphelire et Esteban Martinez, c'est le télétravail à temps partiel qui offre la possibilité de télétravailler entre un jour et au maximum quatre jours par semaine. Dans notre cas, les intervenants pouvaient télétravailler à hauteur d'un ou deux jours par semaine.

En ce qui concerne l'**évolution** du télétravail dans le temps, pour rappel, il a fallu attendre les années 2000 pour que le télétravail soit reconnu comme un mode de travail. L'administration publique interrogée a été créée en 2000, mais elle n'a instauré le télétravail qu'en 2015-2016. Ensuite, elle l'a fait évoluer progressivement en augmentant les jours de télétravail. Enfin, durant la période de Covid-19, le télétravail s'est vu imposer aux travailleurs. Ce fut, également, le cas pour l'administration publique qui a été contrainte de passer d'un télétravail libre d'accès à un télétravail obligatoire.

En ce qui concerne les **motivations**, Bouvard et Storhaye avaient identifié, en 2013, quatre types de motivations : les motivations matérielles et économiques, les motivations environnementales et politiques, les motivations psychologiques, sociales et sociétales et enfin les motivations technologiques et opérationnelles. Les intervenants de l'administration publique ont exposé des motivations matérielles et économiques comme le gain de temps, le gain financier ainsi que la possibilité d'améliorer la flexibilité et la qualité de vie. Ils ont, par ailleurs, évoqué une motivation environnementale, à savoir la diminution de l'utilisation des moyens de transport engendré par la diminution des déplacements domicile-bureau. Quant aux **freins**, Daniel évoque, en 2017, quatre freins : culturels, sociaux, organisationnels et humains. Les intervenants ont identifié des freins sociaux comme la détérioration de la communication, la perte de sentiment d'appartenance et le développement de l'individualisme. Ils ont, aussi, identifié un frein organisationnel lié à l'impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions comme le secrétariat, l'accueil et le call center. Enfin, ils ont mentionné des freins culturels liés à la réticence des cadres vis-à-vis du télétravail.

Les intervenants ont fait l'expérience de certains **avantages** exposés dans la théorie comme la flexibilité horaire ou encore l'augmentation de la productivité et du bien-être. Ils ont, aussi, fait l'expérience de certains **inconvenients** comme l'isolement social engendré par l'absence de proximité physique, la détérioration de la coopération due à la perte de cohésion d'équipe et la diminution de la motivation.

En ce qui concerne le **cadre juridique** du télétravail, d'une part, la théorie annonce que le contrat de télétravail a une dimension juridique qui met en avant le caractère volontaire de l'employeur et du salarié. Dans l'administration publique, le télétravail est, par ailleurs, possible sur base volontaire, c'est-à-dire que les travailleurs peuvent choisir de télétravailler ou non. D'autre part, elle indique une dimension logistique qui concerne la mise à disposition des moyens techniques et logistiques. Concernant le matériel, l'administration publique met à disposition des travailleurs un ordinateur portable et une connexion VPN. Elle paie, aussi, une prime mensuelle de trente-cinq euros pour couvrir les frais de télétravail comme la connexion Internet ou l'électricité. Selon Laurent Taskin, le télétravail, structurel et régulier, est régulé selon la convention collective de 2005. Enfin, la théorie informe que le télétravail peut être formalisé et encadré par la négociation collective. Dans l'administration publique, le télétravail est négocié et formalisé dans un avenant au contrat de travail.

2. La pandémie de Covid-19

En ce qui concerne les **faits** généraux, pour survivre à la crise, les entreprises ont dû adopter leur offre et repenser leur méthode de fonctionnement. C'est aussi le cas pour l'administration interrogée qui a dû faire évoluer son offre en proposant de nouveaux produits. Elle a, également, dû imposer le télétravail, obligatoire et à temps plein, à toutes les fonctions sauf celles qui étaient dans l'impossibilité de télétravailler. La théorie indique que les entreprises ont eu recours de manière plus importante aux applications de vidéoconférence afin de permettre le travail en ligne et en équipes. L'administration a, aussi, mis en place de nouveaux outils comme Teams ou Zoom. Comme toute administration, elle a dû investir dans les indispensables sanitaires comme les masques dans le but de respecter les mesures ordonnées par le gouvernement. Enfin, la théorie indique que le confinement a renforcé les inégalités sociales, professionnelles et de genre. Les intervenants ne mentionnent que des inégalités sociales et professionnelle comme le statut, la situation familiale, l'aménagement du lieu de vie et l'impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions.

En ce qui concerne le **télétravail avant la Covid-19**, la théorie indique que 17 % des salariés belges télétravaillaient au moins un jour par semaine en 2017. Dans l'administration, une grande majorité de travailleurs télétravaillaient à hauteur d'un jour par semaine. Selon la théorie, le télétravail était instauré et organisé progressivement, c'est-à-dire que les travailleurs commençaient par du télétravail occasionnel à hauteur d'un jour par semaine avant de transiter vers du télétravail régulier en augmentant le nombre de jours de télétravail. C'est, également, le cas pour l'administration qui désirait passer à deux jours par semaine. Pour ce faire, elle a dû installer graduellement le télétravail au sein de son organisation.

Concernant le **télétravail pendant la Covid-19**, selon la théorie, le gouvernement fédéral à imposer à toutes les administrations de mettre en œuvre le télétravail à domicile pour tous les travailleurs dont la fonction peut être exercée à distance. L'administration interrogée à respecter cette obligation fédérale, mais toutes les fonctions n'ont pas pu télétravailler. Ensuite, selon l'étude menée par le SPF Mobilité et Transports, en 2021, certains travailleurs ont télétravaillé à domicile dans un bureau séparé, autour d'une table à manger ou sur le canapé tout en étant accompagnés de leur famille.

Dans l'administration, pour déterminer si le domicile est propice au télétravail, il faut, également, analyser certains éléments comme l'état civil, la situation familiale, l'aménagement d'un espace de travail et l'installation Internet. Cette étude indique, par ailleurs, que les employeurs ont offert un soutien technique aux employés en les équipant d'un ordinateur portable, d'un écran supplémentaire, d'un casque, et même d'une connexion Internet et téléphonique. Dans notre cas, l'administration a mis à disposition un téléphone de fonction, des masques et des écrans supplémentaires à acheter au prix de cinq euros. Toutefois, la théorie précise que l'investissement dans l'ergonomie de l'espace de travail, à savoir l'achat d'un bureau ou d'une chaise de bureau, a été réalisé majoritairement par les travailleurs. Certains travailleurs de l'administration ont, effectivement, dû acheter un casque, un deuxième écran ou une chaise de bureau.

De plus, la théorie et les intervenants indiquent que certains **avantages** ont été accentués durant la crise sanitaire comme le gain de temps, la flexibilité et la productivité. Ils indiquent, également, que certains **inconvenients** ont été accentués comme la conciliation vie privée/vie professionnelle et l'absence de lien social. De plus, durant la crise sanitaire, les intervenants ont fait face à de nouveaux avantages, à savoir la possibilité de se mettre à jour, la possibilité de diminuer la charge mentale, la possibilité de continuer à travailler et la possibilité de suivre des formations en ligne. En ce qui concerne les inconvenients, ils ont mentionné la lenteur du réseau, les problèmes de connexion et les problèmes liés aux réunions sur Teams. Enfin, selon l'enquête menée par LENTIC en 2021, les organisations qui pratiquaient le télétravail avant la crise sanitaire ont été moins durement impactées que les autres. Les intervenants estiment, aussi, que l'administration, ayant déjà fait l'expérience du télétravail, a mieux géré le télétravail en période de crise que celles qui n'en ont jamais fait.

Quant au **télétravail après la Covid-19**, selon la théorie, trois quarts des entreprises belges désirent renforcer la place du télétravail. Pour ce faire, elles vont adapter un modèle hybride, c'est-à-dire combiner le distanciel avec le présentiel. L'administration a décidé, par ailleurs, qu'à partir du premier mai 2022, les travailleurs pourront télétravailler deux ou trois jours par semaine. Selon la théorie, les entreprises devront outiller les télétravailleurs et développer l'aisance avec les technologies et les outils informatiques. L'administration prévoit, elle aussi, de mettre à disposition un téléphone portable avec un abonnement ainsi qu'un catalogue sur base duquel les travailleurs pourront choisir le matériel dont ils ont besoin pour télétravailler de manière optimale. En ce qui concerne les outils, les applications comme Teams, Trello, Slack et Messenger vont continuer de perdurer afin d'assurer le fonctionnement digital de l'administration.

3. [Le service public](#)

En ce qui concerne le **télétravail dans le service public**, la théorie annonce que dans la fonction publique, le télétravail est possible à conditions que le comité de direction de l'administration publique donne son feu vert et que le chef fonctionnel ou le supérieur hiérarchique conclue les conditions de travail dans un accord écrit avec le télétravailleur. Dans l'administration, pour bénéficier du télétravail, le travailleur doit remplir un formulaire de télétravail et le soumettre à son responsable hiérarchique ainsi qu'aux ressources humaines.

Il revient au comité de direction d'approuver la demande de télétravail et de la formaliser dans un avenant au contrat de travail. La théorie indique, également, que pour instaurer le télétravail, l'administration publique doit prendre en charge certains frais comme les équipements de communication et de connexion, les outils informatiques et les frais de télétravail. Comme mentionné précédemment, l'administration met à disposition un ordinateur portable et une connexion VPN et paie une prime mensuelle de trente-cinq euros.

Concernant le **cadre juridique du télétravail dans le service public**, la théorie indique que le concept de télétravail a évolué dans le temps. C'est pourquoi, le cadre juridique s'est adapté à cette évolution continue et progressive. Dans l'administration publique, le nouveau cadre de télétravail sera inscrit dans le règlement de travail. De plus, la délégation syndicale mène des discussions pour mettre en place une charte de télétravail.

Chapitre 3 : le rapport des résultats

En ce qui concerne le rapport des résultats, les trois hypothèses, liant la théorie à la pratique, vont être confirmées ou infirmées dans cette partie du mémoire.

La **première hypothèse**, qui est, pour rappel, « la pandémie de Covid-19 a soulevé de nouveaux avantages et inconvénients qui sont propres au télétravail », est à **confirmer**. En effet, la théorie annonce que certains avantages et inconvénients ont été accentués durant la crise sanitaire comme le gain de temps et la flexibilité (avantages) et comme la conciliation vie privée/vie professionnelle et l'absence de lien social (inconvénients). L'administration publique, quant à elle, a évoqué l'émergence de nouveaux avantages spécifiques au télétravail de crise comme la possibilité de se mettre à jour, la possibilité de diminuer sa charge mentale et la possibilité de suivre des formations en ligne. Elle a, également, identifié de nouveaux inconvénients comme la lenteur du réseau, les problèmes de connexion et les problèmes liés aux réunions sur Teams (coupures, mauvais son, etc.). En conclusion, le télétravail en période Covid-19 a permis d'accentuer certains avantages et inconvénients déjà attribués au télétravail et d'en faire immerger d'autres.

La **deuxième hypothèse**, qui est « la pandémie de Covid-19 a détruit la relation de confiance établie entre les travailleurs et l'administration publique », est à **infirmier**. La théorie énonce des freins culturels qui concernent la réticence des managers et leur crainte de perdre le contrôle et la confiance établie entre l'entreprise et le télétravailleur. En ce qui concerne l'administration publique, malgré des réticences observées au sein de l'encadrement avant la crise sanitaire, la confiance s'est renforcée. En effet, l'encadrement a pu observer la continuité de la performance et des résultats durant la crise sanitaire. Le contrôle, déjà basé sur la confiance avant la crise, n'a pas été modifié. Néanmoins, l'administration devait recentrer les travailleurs qui travaillent trop afin d'éviter d'éventuels burn-out. Un changement important s'est, donc, opéré dans l'esprit de l'encadrement étant donné que les réticences vis-à-vis du télétravail ont disparu. En conclusion, en ce qui concerne la confiance, l'étude qualitative s'oppose à la théorie.

La **troisième hypothèse**, qui est « la pandémie de Covid-19 a transformé durablement le télétravail au sein de l'administration publique », est à **confirmer**. La théorie indique que le trois-quarts des entreprises belges désire renforcer la place du télétravail en adaptant un modèle hybride. L'administration publique, a également, adopté ce nouveau modèle hybride. En effet, depuis le premier mai 2022, les travailleurs peuvent télétravailler deux ou trois jours par semaine avec un total de dix ou quinze jours ouvrables par mois. Cependant, les travailleurs sont dans l'obligation de se rendre minimum deux jours par semaine au bureau. Étant donné que le télétravail est généralisé et plus présent, l'administration envisage de mettre à disposition un téléphone portable avec un abonnement ainsi qu'un catalogue sur base duquel les travailleurs pourront choisir le matériel dont ils ont besoin pour télétravailler de manière optimale. De plus, elle veut continuer à utiliser les plateformes de communication comme, notamment, Teams. Elle envisage, aussi, de faire du monitoring afin de surveiller la satisfaction des travailleurs face aux conditions et moyens de télétravail. Enfin, la prime mensuelle sera indexée à trente-cinq euros pour couvrir les frais liés au télétravail.

Ce modèle hybride, par conséquent, satisfait mieux les exigences des travailleurs étant donné qu'il favorise la flexibilité et la gestion de la vie privée. En conclusion, la pandémie de Covid-19 a bel et bien transformé durablement le télétravail au sein de l'organisation.

Chapitre 4 : les limites

En ce qui concerne les limites de cette étude qualitative, il est possible d'en citer trois : la taille de l'échantillon ; la sous-représentativité des fonctions et de genre ; et le manque de divergences identifiées.

Dans cette étude qualitative, la **première limite** se trouve dans la taille de l'échantillon. En effet, sur plus d'une centaine de personnes au sein de l'administration publique, seulement quatorze personnes ont été interrogées. Il est, donc, difficile de généraliser les résultats à l'échelle de l'administration.

La **deuxième limite** est la sous-représentativité des fonctions et de genre. En ce qui concerne les fonctions, il n'y a pas le même nombre de directeurs, de cadres, de délégués syndicaux et de travailleurs interrogés. La fonction la plus représentée est le personnel avec huit personnes interrogées et la moins représentée est la délégation syndicale avec seulement une personne interrogée. La délégation syndicale n'étant représentée que par une seule personne, il est difficile de confronter les opinions, de faire immerger des ressemblances ou des divergences au sein de la délégation syndicale. Quant au genre, dix intervenants sur quatorze sont des femmes. Cela peut biaiser les résultats étant donné que le genre masculin est sous-représenté dans l'échantillon.

La **dernière limite** est le manque de divergences identifiées dans les différentes thématiques abordées. Par exemple, tous les répondants ont une opinion positive vis-à-vis du télétravail ou une grande majorité a bien vécu le télétravail en période Covid-19. Cela constitue une limite étant donné que l'étude qualitative ne présente que des résultats positifs et généralisés. Il serait, néanmoins, aisé de penser que, parmi l'ensemble du personnel, certaines personnes auraient une opinion négative sur le télétravail ou auraient mal vécu le télétravail en période de crise. Ce biais peut influencer négativement les résultats en ne faisant pas immerger les opinions divergentes.

Recommandations

Dans cette partie du mémoire, je vais émettre trois recommandations à destination de l'administration publique interrogée : une recommandation pour la direction, une pour l'encadrement et la dernière pour le personnel. Je vais, également, émettre deux recommandations à destination des administrations publiques qui sont soit revenues ou qui désirent revenir à un modèle classique, soit qui sont simplement en retard par rapport au télétravail.

Chapitre 1 : les recommandations dédiées à l'administration publique interrogée

1. La recommandation pour la direction

Je suggère, à la direction, de mettre en place des bureaux partagés au sein de l'administration publique.

Premièrement, ces bureaux vont permettre de créer une diversité de profils qui va contribuer à la synergie et le réseautage au sein de l'administration. L'administration, étant axée sur le fonctionnement par projets, offrira un espace de travail qui mettra en valeur la collaboration et le partage d'idées et de points de vue entre les différents services. De plus, ces bureaux permettront une meilleure circulation de l'information, un renforcement de l'esprit d'équipe, une meilleure créativité et une meilleure organisation horizontale.

Deuxièmement, ces bureaux offrent une belle alternative aux télétravailleurs. En effet, les résultats de l'étude qualitative démontrent que tous les répondants n'ont pas vécu le télétravail à domicile de la même manière. En effet, certains ont estimé que le domicile n'a pas été propice au télétravail pour diverses raisons comme la situation familiale ou encore l'aménagement du lieu d'habitation. Pour combler ce manque d'espace au domicile et pour mieux dissocier la vie privée de la vie professionnelle, les travailleurs auront la possibilité de travailler dans un bureau partagé avec d'autres travailleurs.

Enfin, ce partage d'espace de travail permettra, à l'administration publique, de rationaliser les frais liés à l'occupation immobilière.

2. La recommandation pour l'encadrement

Je recommande, à l'encadrement, de fournir un meilleur accompagnement dans le processus de télétravail.

Durant la crise sanitaire, certains intervenants déploraient un manque de communication et de disponibilité de la part de l'encadrement. C'est pourquoi, étant donné que le nombre de jours de télétravail à augmenter, l'encadrement doit se montrer plus disponible afin de veiller à conserver une bonne cohésion d'équipe et d'atteindre les objectifs fixés.

Certains cadres ont évoqué la présence de réticences, quant au télétravail, au sein du personnel. Par exemple, s'il existe encore ces réticences, il serait intéressant de mener une discussion avec le travailleur réticent pour comprendre ses réticences, d'exposer les avantages du télétravail, de rassurer le travailleur, etc. Pour ce faire, il peut évoquer sa propre expérience du télétravail ou convier un autre télétravailleur à partager son expérience.

L'encadrement doit, donc, se montrer ouvert et patient pour accompagner la transition progressive de ces travailleurs réticents vers le télétravail.

L'encadrement doit, également, se montrer disponible pour faire remonter, aux niveaux hiérarchiques supérieurs, les éventuelles difficultés des télétravailleurs ainsi que leurs avis ou leurs suggestions d'amélioration afin de faire davantage participer les travailleurs à la gestion du télétravail.

3. La recommandation pour le personnel

Je suggère, au personnel, d'utiliser tous les moyens personnels et mis à disposition par l'administration pour faire du domicile un lieu propice au télétravail.

L'étude qualitative démontre que, durant la crise sanitaire, certains intervenants ont télétravaillé à domicile dans des conditions moins favorables que d'autres. Avec la généralisation massive du télétravail dans l'administration, les travailleurs devraient, si ce n'est pas déjà fait, adapter et aménager leur lieu de télétravail.

Premièrement, ils devraient se référer à la liste de matériel mis à disposition par l'administration. Dans cette liste, il est possible de trouver souris, rehausseur d'écran, clavier, casque, etc. Les travailleurs devraient sélectionner tout le matériel dont ils ont besoin pour télétravailler, à domicile, de la manière la plus optimale possible.

Deuxièmement, l'administration publique ne met à disposition ni de deuxième écran d'ordinateur ni de siège de bureau. Les travailleurs devraient, donc, si cela est nécessaire pour leur confort, investir dans ce matériel supplémentaire afin d'équiper au mieux leur espace de travail.

Enfin, les travailleurs pourraient, si ce n'est pas déjà fait, organiser leur travail, prioriser leurs tâches, planifier des moments de détente, etc. dans le but de faire du télétravail une expérience enrichissante et épanouissante.

Chapitre 2 : les recommandations dédiées aux autres administrations publiques

Pour les administrations publiques qui sont revenues ou qui désirent revenir à une structure classique (travail au bureau uniquement) ainsi que pour celles qui sont en retard par rapport au télétravail, j'ai deux recommandations à émettre.

La première recommandation consiste à abandonner les freins culturels liés au télétravail. La théorie démontre que les responsables sont réticents vis-à-vis du télétravail étant donné qu'ils craignent une détérioration de la communication et une perte de contrôle, de confiance et de cohésion d'équipe. Toutefois, l'étude qualitative démontre que la confiance s'est renforcée entre les travailleurs et l'administration publique sans renforcement des modes de contrôle. De plus, elle démontre que les travailleurs continuent de travailler efficacement étant donné que les objectifs sont atteints et les résultats sont fructueux. Enfin, malgré des variations durant la crise sanitaire, la communication s'est améliorée étant donné que les travailleurs continuaient de communiquer tout en allant à l'essentiel. La cohésion d'équipe, quant à elle, n'a pas été durement impactée durant le télétravail imposé à temps plein. En conclusion, les administrations publiques devraient abandonner les freins culturels, faire davantage confiance aux travailleurs et instaurer progressivement le télétravail.

La deuxième recommandation consiste à instaurer au modèle hybride qui combine la présence et la coprésence. La théorie indique que de nombreuses administrations désirent renforcer la place du télétravail en instaurant un modèle hybride. L'étude qualitative indique, également, le passage à un modèle hybride avec deux jours obligatoires au bureau et trois jours variables (soit en télétravail, soit au bureau). De plus, la théorie indique que les avantages du télétravail apparaissent, uniquement, quand les travailleurs combinent le travail au bureau avec le télétravail à domicile. C'est, aussi, la conclusion établie par l'administration interrogée qui spécifie que ce nouveau modèle hybride répond mieux aux attentes et aux exigences des travailleurs. En effet, ce modèle améliore la flexibilité, la gestion de la vie privée et la satisfaction des travailleurs. Pour conclure, les administrations qui désirent revenir à un modèle classique devraient envisager d'instaurer un modèle hybride pour répondre aux besoins des travailleurs et pour dynamiser l'organisation. En effet, avec la mise en place du télétravail, elles pourraient attirer plus de jeunes travailleurs qui recherchent, de plus en plus, la flexibilité horaire rendue possible par le modèle hybride. Elles devront, également, réorganiser les espaces de travail, développer de nouveaux outils informatiques, fournir le matériel adéquat, etc.

En résumé, revenir au modèle classique ne serait pas judicieux pour les employeurs et employés. Le télétravail, accéléré par la crise sanitaire, s'est imposé comme une norme et a conquis les plus réticents. Malgré la naissance et le renforcement de certains inconvénients, les avantages liés au télétravail contribuent favorablement au bien-être des employés et à la rentabilité des entreprises.

Conclusion

En 2020, la pandémie de Covid-19 a entraîné un recours massif, soudain et à temps plein, au télétravail. De nombreux secteurs, domaines et fonctions ont été touchés par la crise et plus précisément par l'obligation de télétravailler. Une nouveauté pour certains, un renforcement pour d'autres, employés et employeurs ont dû s'adapter, en urgence, à ce mode de travail. Développement informatique, mise à disposition du matériel, formations et bien d'autres actions ont été nécessaires pour permettre à une grande majorité de télétravailler. Toutefois, les difficultés organisationnelles, structurelles, familiales et humaines ont influencé l'expérience du télétravail des entreprises et de tout un chacun.

Pour répondre à la question de recherche « comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie dite de la Covid-19 ? », une administration publique affiliée au secteur financier a été interrogée. L'analyse des données et des résultats permet d'exprimer trois conclusions quant à la question de recherche.

La première conclusion est que le télétravail en période Covid-19 a permis d'accentuer certains avantages déjà attribués au télétravail et d'en faire immerger d'autres. Cependant, ces nouveaux avantages sont mieux vécus lorsque les travailleurs peuvent combiner le présentiel et le distanciel. La seconde est que le télétravail en période Covid-19 a permis de renforcer la confiance établie entre les travailleurs et l'employeur étant donné que les travailleurs ont été capables de maintenir les résultats malgré la distance physique avec l'employeur et le contexte exceptionnel de la crise. Enfin, la dernière conclusion est que la pandémie de Covid-19 a durablement transformé le télétravail. En effet, de plus en plus d'entreprises désirent passer d'un modèle classique (travail au bureau) à un modèle hybride (travail au bureau et à distance).

Comme mentionné précédemment, toutes les entreprises n'ont pas vécu le télétravail en période Covid-19 de la même manière pour diverses raisons structurelles et organisationnelles. De nombreuses questions peuvent, alors, se poser : Les entreprises qui n'ont jamais fait l'expérience du télétravail ont-elles moins bien vécu le télétravail en période de crise ? Ont-elles été capables de s'adapter rapidement à l'urgence sanitaire ? Pensent-elles transformer durablement le télétravail ou désirent-elles revenir au modèle classique ?

Références

- Beghin, X. (2020, Septembre 24). Le covid-19 a-t-il tué le travail au bureau?: out of office . *Trends Tendances: économies et finances* , pp. 22-29.
- Bouvard, P., & Storhaye, P. (2013). *Le travail à distance*. Malakoff: Dunod.
- Charlot, C. (2020, Juin 25). Quelle digitalisation pour l'entreprise de demain? : vers une accélération de la transformation numérique. Oui mais ... *Trends Tendances: économies et finances*, pp. 26-27.
- Daniel, O. (2017, Décembre 1). *Le succès du télétravail - Les effets de la nouvelle loi Travail*. Récupéré sur Cairn.info - matières à réflexion: <https://www.cairn.info/revue-etudes-2017-12-page-33.htm>
- De Mortier, F. (2018, Novembre). *Le Télétravail au MFWB* . Récupéré sur HR Public: https://hrpublic.be/wp-content/uploads/2018/12/Fabienne-De-Mortier_Hr-Public.pdf
- De Norre, H. (2021). Quelle règle pour le télétravail dans la fonction publique? *L'Echo*. Récupéré sur <https://www.lecho.be/monargent/travail/fonctionnaire/quelles-regles-pour-le-teletravail-dans-la-fonction-publique/10292440.html>
- De Schampheleire, J., & Martinez, E. (2006). *Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique*. Récupéré sur Journals OpenEdition: <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/659>
- Fallon, C., Thiry, A., & Brunet, S. (2020, Juillet 10). *Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19*. Récupéré sur Cairn.info : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2020-8-page-5.htm>
- Ghali, S. (2020, Septembre 28). *Télétravail: quand on ne sera plus en crise sanitaire, l'organisation du boulot sera devenue hybride*. Récupéré sur Le Vif/L'Express: <https://www.levif.be/actualite/belgique/teletravail-quand-on-ne-sera-plus-en-crise-sanitaire-l-organisation-du-boulot-sera-devenue-hybride/article-normal-1336261.html>
- Gouvernement wallon. (2011, Avril 7). *Arrêté du Gouvernement wallon relatif au télétravail*. Récupéré sur Wallex: <https://wallex.wallonie.be/de/contents/acts/7/7319/1.html?doc=19961&rev=20958-13085&from=rss>
- Gouvernement wallon. (2019, Décembre 05). *Arrêté du Gouvernement wallon relatif au télétravail*. Récupéré sur Wallex: <https://wallex.wallonie.be/eli/arrete/2019/12/05/2019205886/2020/01/01#>
- Hansez, I. (s.d.). *Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire*. Récupéré sur ULiège: https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/260794/1/Hansez_Regards%20economiques_164%2C%20PP20-27.pdf

- Jemine, G. (2021, Mars 24). *Télétravail, contrôle et régulation*. Récupéré sur Orbi.ULiège : <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/258350/1/Pr%C3%A9sentation%20CSC%20T%C3%A9l%C3%A9travail.pdf>
- Jemine, G., & Franssen, M. (2021, Juin 1). *Anticiper l'après-crise du Covid-19 : quels enseignements en matière de télétravail et de formation à distance?* Récupéré sur Orbi: <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/262459/4/Enqu%C3%Aate%20LENTIC%20T%C3%A9l%C3%A9travail%20-%20Rapport.pdf>
- Quoistiaux, G. (2020, Mars 12). Le télétravail, la solution miracle? . *Trends Tendances: économies et finances* , pp. 22-23.
- Raymond-Marin, L., & Jean-Claude, M. (1994). *Le télétravail* . Paris : Presses universitaires de France .
- Regards Economiques - UCLouvain. (2021, Juin 8). *Télétravail: solution d'avenir ou boom éphémère?* Récupéré sur Regards Economiques : https://www.regards-economiques.be/images/reco-pdf/reco_214.pdf
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020, Octobre 27). *COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle?* Récupéré sur CHAIRE BMO - Diversité et gouvernance - Université de Montréal : https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale . (s.d.). *Impact de la crise Covid sur le télétravail* . Récupéré sur SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale : <https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/impact-de-la-crise-covid-sur-le-teletravail>
- SPF Mobilité et Transports . (2018, Mars 19). *Chiffres clés du télétravail en Belgique*. Récupéré sur HR.Square: https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletravail.pdf
- Stultjens, E., & Vierendeel, F. (2020, Avril 15). *La crise sanitaire du covid-19: révélatrice à grande échelle des failles de notre système - analyse FPS 2020*. Récupéré sur femmes-plurielles.be : <https://www.femmesprevoyantes.be/wp-content/uploads/2020/04/Analyse2020-Coronavirus.pdf>
- Taskin, L. (2006). *Déspatialisation et re-régulation des modes de contrôle. Le cas du télétravail dans le secteur public* . Récupéré sur DIAL.pr : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:5507>
- Taskin, L. (2020, Mars 24). *Coronavirus: comment organiser le travail à distance?* Récupéré sur UCLouvain : <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/coronavirus-comment-organiser-le-travail-a-distance.html>
- Taskin, L. (2021, Mars). *Télétravail, le grand bouleversement* . Récupéré sur Research Gate : https://www.researchgate.net/publication/351152118_Teletravail_le_grand_bouleversement

- Taskin, L., & Gomez, P.-Y. (2015, Janvier). *Articuler la Théorie de la Régulation Sociale et l'Approche Conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges*. Récupéré sur ResearchGate : https://www.researchgate.net/publication/280999689_Articuler_la_Theorie_de_la_Regulation_Sociale_et_l%27Approche_Conventionnaliste_en_gestion_pour_comprendre_l%27echec_d%27un_projet_de_changement_organisationnel_Illustration_par_la_mise_en_place_du_teletr
- Thomas, P.-H. (2020, Octobre 22). Covid et deuxième vague: comment les entreprises s'adaptent? . *Trends Tendances: économies et finances* , pp. 24-44.
- Turbé-Suetens, N. (2011, Mars 1). *Le télétravail cherche sa place dans le secteur public*. Récupéré sur Cairn.info - matières à réflexion : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2011-3-page-34.htm>
- Wrzesinska, D., Vander Elst, D., & Kluppels, L. (2021, Septembre 27). *Télétravail en Belgique - avis de la population sur les conditions de télétravail après la crise du Covid* . Récupéré sur SPF Mobilité et Transports: <https://www.teletravailler.be/storage/main/tltravail-en-belgique-2021.pdf>

Annexes

⚠ Pour une question de confidentialité, l'administration publique interrogée a été anonymisée ⚠

a. Annexe 1 : matrice des profils

Nom	Genre	Ancienneté
Directeur 1	Femme	15 ans
Directeur 2	Homme	+ 6 ans
Cadre 1	Femme	13 ans
Cadre 2	Homme	6 ans
Cadre 3	Homme	10 ans
Travailleur 1	Femme	3,5 ans
Travailleur 2	Femme	14 ans
Travailleur 3	Femme	6 ans
Travailleur 4	Femme	10 ans
Travailleur 5	Femme	18 ans
Travailleur 6	Femme	+ 20 ans
Travailleur 7	Femme	10 ans
Travailleur 8	Homme	25 ans
Délégué syndical	Femme	28 ans

b. Annexe 2 : guides d'entretien

2.1. Guide d'entretien pour la direction

Introduction

Bonjour, merci d'accepter de me rencontrer et de m'accorder de votre temps. Dans le cadre de mon mémoire, je dois interviewer plusieurs membres d'une administration afin de répondre à la question suivante : « Comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie dite de la Covid-19 ? ».

Cet entretien restera bien évidemment anonyme et sera utilisée uniquement à des fins académiques. Néanmoins, afin de ne perdre aucune information, m'autorisez-vous à enregistrer la conversation ? Cet entretien va durer au minimum 45 minutes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Warm-up

Pour commencer, je me présente, je m'appelle Yekaterina, j'ai 24 ans et je suis en 2^{ème} année de master en gestion général à l'Université de Namur.

- Afin de faire plus ample connaissance, pourriez-vous vous présenter ?
 - Nom, âge, fonction/poste, ancienneté dans l'administration, etc.
- Pouvez-vous présenter brièvement votre organisation ?
- Comment se déroule une de vos journées-type de travail ?
- Comment décririez-vous la culture de votre administration ?
 - Valeurs, atmosphère, relations entre collègues, degré de familiarité avec la pyramide hiérarchique.
- Aviez-vous déjà subi des changements importants dans le passé au niveau de l'organisation ? Si oui lesquels ?

Le télétravail avant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

- Le télétravail est-il possible au sein de votre administration ? Si oui, quelle place occupait-il avant la crise ?
- Le travail est-il formalisé ou fait-il l'objet d'arrangements internes ? S'il est formalisé, quel est le cadre juridique (CCT de 2005, loi de Peeters) ?
- Le télétravail fait-il l'objet d'un contrat de télétravail ? Si oui, quelles en sont les composantes ?
- A quelle fréquence, un travailleur peut-il télétravailler ? Pourquoi ?
- Connaissez-vous le taux approximatif de télétravailleurs dans votre organisation ?
- Mettez-vous à disposition des lieux propices au télétravail ? Si oui, lesquels ?
 - Bureau satellite, espace de travail partagé, etc.
- Mettez-vous du matériel à disposition des télétravailleurs ? Si oui, quels types de matériels ?
- Pouvez-vous citer des motivations et des freins au télétravail ?
 - Motivations : réduction des coûts, hausse de la productivité, décongestion des routes, etc.
 - Freins : perte de contrôle, complexification de la coordination, réduction de la communication, etc.
- Avant la crise, comment le télétravail a évolué dans l'administration au fil du temps (croissance, stabilité, etc.) ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Avez-vous déjà télétravaillé avant la crise sanitaire ? Si oui, à quelle fréquence ?
 - 1x/semaine, 2x/semaine ou 3x/semaine ?
- Où avez-vous déjà télétravaillé ?
 - Bureau satellite, télécentre, domicile, espace de travail partagé.
- Comment définiriez-vous le télétravail ?
- Pouvez-vous citer des avantages et des inconvénients du télétravail ?
 - Avantages : flexibilité horaire, meilleur équilibre entre les sphères privée et professionnelle, etc.
- Que pensiez – vous du télétravail avant la crise sanitaire ?

Le télétravail pendant la crise sanitaire (1^{er} confinement en 2020)

Par rapport à l'administration

- Avez-vous pu anticiper ce passage au télétravail obligatoire ? Si oui, comment ?
- Par quels procédés avez-vous annoncé ce changement aux travailleurs (réunions, e-mails, etc.) ?
- Avez-vous procédé à des modifications du cadre réglementaire durant cette période ? Si oui, quelles ont été les modifications ?
- Quel suivi avez-vous mis en place pour épauler les travailleurs face au télétravail imposé ?
 - Formations, cellule psychologique, etc.
- Avez-vous mis tout le matériel nécessaire à la disposition des télétravailleurs ? Si oui, quels types de matériel ?
- Les modes de contrôle ont-ils évolué ?
- Comment la communication avec les travailleurs a-t-elle évolué (amélioration ou raréfaction des contacts) ?
 - Quels outils avez-vous utilisés (téléphone, plateformes de vidéoconférence, etc.) ?
- Comment la productivité des travailleurs a-t-elle évolué (amélioration ou détérioration) ?
- Comment la satisfaction des travailleurs a-t-elle évolué (amélioration ou détérioration) ?
- Avez-vous pris en charge les frais liés au télétravail ? Si oui, lesquels ?
- Pensez-vous que certains travailleurs subissaient plus que d'autres des inégalités sociales, professionnelles ou de genre ? Si oui, qu'avez-vous mis en place pour limiter ces inégalités ?
- Comment décririez-vous la façon dont vous avez géré ce passage au télétravail obligatoire ?

- Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontré dans la gestion de ce changement ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Avez-vous télétravaillé pendant la crise sanitaire ?
 - Si oui, à quelle fréquence ?
 - Si non, pourquoi ?
- Votre domicile a-t-il été un endroit propice au télétravail ? Pourquoi ?
- Comment votre travail (responsabilités, poste, tâches, charge de travail) a-t-il été impacté par le télétravail ?
 - Votre qualité du travail ?
 - Votre productivité ?
 - Votre satisfaction ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontré dans le télétravail en période Covid-19 ?
- Quels sont les principaux effets positifs du télétravail en période Covid-19 ?
- Comment avez-vous vécu le télétravail en période Covid-19 ?
- Qu'avez-vous mis en place pour mieux affronter le passage en télétravail obligatoire ?

Le télétravail après la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

- S'il était possible de revenir en arrière, changeriez-vous quelque chose à votre manière de gérer ce passage au télétravail obligatoire ?
- Existe-t-il des outils/méthodes de travail utilisés pendant la crise sanitaire que vous aimeriez conserver dans le futur ou au contraire, voudriez-vous revenir aux anciennes méthodes ?
- Pensez-vous renforcer la place du télétravail dans l'administration, éventuellement en passant à un modèle hybride ?
 - Si oui, dans quelles mesures ?
 - Réduire et réorganiser les bureaux, adapter les responsabilités, etc.
 - Si non, pour quelles raisons ?
- Pensez-vous renforcer les modes de contrôle ?
- Suite à la crise sanitaire, allez-vous procéder à des modifications du cadre réglementaire de l'administration ?
- Quelles leçons avez-vous tiré de ce changement ?
- Pensez-vous que le fait d'avoir connu le télétravail avant la crise a été un facteur de succès à la gestion du télétravail en période de crise ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Que pensez-vous du télétravail après la crise sanitaire ?
- Continuerez-vous à télétravailler après la crise ?
 - Si oui
 - À quelle fréquence ?
 - Dans quel endroit ?
 - Si non
 - Pourquoi ?

Comparaison

- Avez-vous perçu une différence entre le télétravail en 2020 et le télétravail en 2022 ?
 - Dans la gestion en tant de direction ?
 - Dans la gestion en tant que télétravailleur ?
 - Dans la gestion par les travailleurs ?
 - Dans votre comportement (sentiments/émotions) ?
 - Dans le comportement des travailleurs (sentiments/émotions, etc.) ?

- Certains inconvénients sont-ils devenus des avantages et vice versa ? Ou est-ce rester inchangés ?

Conclusion

L'entretien est à présent terminée. Avez-vous des questions ? Voulez-vous rajouter quelque chose ? Nous vous rappelons que l'entretien est anonyme et confidentiel.

2.2. Guide d'entretien pour l'encadrement

Introduction

Bonjour, merci d'accepter de me recevoir et de m'accorder de votre temps. Dans le cadre de mon mémoire, je dois interviewer plusieurs membres d'une administration afin de répondre à la question suivante : « Comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie dite de la Covid-19 ? ».

Cet entretien restera bien évidemment anonyme et sera utilisée uniquement à des fins académiques. Néanmoins, afin de ne perdre aucune information, m'autorisez-vous à enregistrer la conversation ? Cet entretien va durer au minimum 45 minutes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Warm-up

Pour commencer, je me présente, je m'appelle Yekaterina, j'ai 24 ans et je suis en 2^{ème} année de master en gestion général à l'Université de Namur.

- Afin de faire plus ample connaissance, pourriez-vous vous présenter ?
 - Nom, âge, fonction/poste, ancienneté dans l'administration, etc.
- Pouvez-vous présenter brièvement votre organisation ?
- Comment se déroule une de vos journées-type de travail ?
- Comment décririez-vous la culture de votre administration ?
 - Valeurs, atmosphère, relations entre collègues, degré de familiarité avec la pyramide hiérarchique.
- Aviez-vous déjà subi des changements importants dans le passé au niveau de l'organisation ?

Le télétravail avant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

- Le télétravail est-il possible au sein de votre administration ? Si oui, quelle place occupait-il avant la crise ?
- Le travail est-il formalisé ou fait-il l'objet d'arrangements internes ? S'il est formalisé, quel est son cadre juridique (CCT de 2005, loi de Peeters) ?
- A quelle fréquence, un travailleur peut-il télétravailler ? Pourquoi ?
- Connaissez-vous le taux approximatif de télétravailleurs dans votre équipe ?
- Mettez-vous à disposition des lieux propices au télétravail ? Si oui, lesquels ?
 - Bureau satellite, espace de travail partagé, etc.
- Mettez-vous du matériel à disposition des télétravailleurs ? Si oui, quels types de matériels ?
- Quels sont les modes de contrôle pour le télétravail ?
- Pouvez-vous citer des motivations et des freins au télétravail ?
 - Motivations : réduction des coûts, hausse de la productivité, décongestion des routes, etc.
 - Freins : perte de contrôle, complexification de la coordination, réduction de la communication, etc.
- Avant la crise, comment le télétravail a évolué dans l'administration au fil du temps ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Avez-vous déjà télétravaillé avant la crise sanitaire ? Si oui, à quelle fréquence ?
 - 1x/semaine, 2x/semaine ou 3x/semaine ?

- Où avez-vous déjà télétravaillé ?
 - Bureau satellite, télécentre, domicile, espace de travail partagé.
- Le télétravail est-il imposé ou libre d'accès dans l'administration ?
- Comment définiriez-vous le télétravail ?
- Pouvez-vous citer des avantages et des inconvénients du télétravail ?
 - Avantages : flexibilité horaire, meilleur équilibre entre les sphères privée et professionnelle, etc.
- Que pensiez – vous du télétravail avant la crise sanitaire ?

Le télétravail pendant la crise sanitaire (1^{er} confinement en 2020)

Par rapport à l'administration

- Avez-vous pu anticiper ce passage au télétravail obligatoire ? Si oui, comment ?
- Par quels procédés avez-vous annoncé ce changement aux travailleurs ?
- Quel suivi avez-vous mis en place pour épauler les travailleurs face au télétravail imposé ?
 - Formations, cellule psychologique, etc.
- Avez-vous mis tout le matériel nécessaire à la disposition des télétravailleurs ? Si oui, quels types de matériel ?
- Comment la communication a-t-elle évolué (amélioration ou raréfaction des contacts) ?
 - Quels outils avez-vous utilisés (téléphone, plateformes de vidéoconférence, etc.) ?
- Comment la productivité des travailleurs a-t-elle évolué (amélioration ou détérioration) ?
- Comment la satisfaction des travailleurs a-t-elle évolué (amélioration ou détérioration) ?
- Comment les modes de contrôle ont-ils évolué ? Ont-ils été renforcés ?
- Pensez-vous que certains travailleurs subissaient plus que d'autres des inégalités sociales, professionnelles ou de genre ? Si oui, qu'avez-vous mis en place pour limiter ces inégalités ?
- Comment décririez-vous la façon dont vous avez géré ce passage au télétravail obligatoire ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans la gestion de ce changement ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Avez-vous télétravaillé pendant la crise sanitaire ?
 - Si oui, à quelle fréquence ?
 - Si non, pourquoi ?
- Votre domicile a-t-il été un endroit propice au télétravail ? Pourquoi ?
- Comment votre travail (responsabilités, poste, tâches, charge de travail) a-t-il été impacté par le télétravail ?
 - Votre qualité du travail ?
 - Votre productivité ?
 - Votre satisfaction ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans le télétravail en période Covid-19 ?
- Quels sont les principaux effets positifs du télétravail en période Covid-19 ?
- Comment avez-vous vécu le télétravail en période Covid-19 ?
- Qu'avez-vous mis en place pour mieux affronter le passage en télétravail obligatoire ?

Le télétravail après la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

- S'il était possible de revenir en arrière, changeriez-vous quelque chose à votre manière de gérer ce passage au télétravail obligatoire ?
- Existe-t-il des outils/méthodes de travail utilisés pendant la crise sanitaire que vous aimeriez conserver dans le futur ou au contraire, voudriez-vous revenir aux anciennes méthodes ?
- Quelles leçons avez-vous tirées de ce changement ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Que pensez-vous du télétravail après la crise sanitaire ?
- Continuerez-vous à télétravailler après la crise ?
 - Si oui
 - À quelle fréquence ?
 - Dans quel endroit ?
 - Si non
 - Pourquoi ?

Comparaison

- Avez-vous perçu une différence entre le télétravail en 2020 et le télétravail en 2022 ?
 - Dans la gestion en tant de cadre ?
 - Dans la gestion en tant que télétravailleur ?
 - Dans la gestion par les travailleurs ?
 - Dans votre comportement (sentiments/émotions) ?
 - Dans le comportement des travailleurs (sentiments/émotions, etc.).
- Certains inconvénients sont-ils devenus des avantages et vice versa ? Ou est-ce rester inchangés ?

Conclusion

L'entretien est à présent terminée. Avez-vous des questions ? Voulez-vous rajouter quelque chose ? Nous vous rappelons que l'entretien est anonyme et confidentiel.

2.3. Guide d'entretien pour la délégation syndicale

Introduction

Bonjour, merci d'accepter de me rencontrer et de m'accorder de votre temps. Dans le cadre de mon mémoire, je dois interviewer plusieurs membres d'une administration afin de répondre à la question suivante : « Comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie dite de la Covid-19 ? ».

Cet entretien restera bien évidemment anonyme et sera utilisée uniquement à des fins académiques. Néanmoins, afin de ne perdre aucune information, m'autorisez-vous à enregistrer la conversation ? Cet entretien va durer au minimum 45 minutes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Warm-up

Pour commencer, je me présente, je m'appelle Yekaterina, j'ai 24 ans et je suis en 2^{ème} année de master en gestion général à l'Université de Namur.

- Afin de faire plus ample connaissance, pourriez-vous vous présenter ?
 - Nom, âge, fonction/poste, ancienneté dans l'administration, etc.
- Pouvez-vous présenter brièvement votre organisation ?
- Comment décririez-vous la culture de votre administration ?
 - Valeurs, atmosphère, relations entre collègues, degré de familiarité avec la pyramide hiérarchique.
- Aviez-vous déjà subi des changements importants dans le passé au niveau de l'organisation ? Si oui lesquels ?
- Comment se déroule une de vos journées-type de travail ?
- Comment se déroule les négociations entre la délégation syndicale et le patronat ?

Le télétravail avant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

- Le télétravail est-il possible au sein de votre administration ? Si oui, quelle place occupait-il avant la crise ? À quelle fréquence les travailleurs pouvaient-ils télétravailler ?

- Le travail était-il formalisé ou faisait-il l'objet d'arrangements internes ? S'il était formalisé, quel était le cadre juridique (CCT de 2005, loi de Peeters) ?
- Le télétravail faisait-il l'objet d'un contrat de télétravail ? Si oui, quelles en étaient les composantes ?
- Y avait-il une mise à disposition de lieux propices au télétravail ? Si oui, lesquels ?
 - Bureau satellite, espace de travail partagé, etc.
- Y avait-il une mise à disposition de matériel pour favoriser le télétravail ? Si oui, quels types de matériels ?
- Pouvez-vous citer des motivations et des freins au télétravail ?
 - Motivations : réduction des coûts, hausse de la productivité, décongestion des routes, etc.
 - Freins : perte de contrôle, complexification de la coordination, réduction de la communication, etc.
- Comment le télétravail a-t-il évolué dans l'administration au fil du temps (croissance, stabilité, etc.) ?
- Y avait-il des modes de contrôle des télétravailleurs ?
- Comment se passaient les négociations entre la délégation syndicale et la délégation patronale par rapport au télétravail ?
- Comment récoltiez-vous les avis/arguments/exigences des travailleurs ?
- Les travailleurs étaient-ils satisfaits des conditions de télétravail ?
- L'organisation se montrait-elle flexible quant aux exigences/désirs des travailleurs ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Avez-vous déjà télétravaillé avant la crise sanitaire ? Si oui, à quelle fréquence ?
 - 1x/semaine, 2x/semaine ou 3x/semaine ?
- Où avez-vous déjà télétravaillé ?
 - Bureau satellite, télécentre, domicile, espace de travail partagé.
- Comment définiriez-vous le télétravail ?
- Que pensiez-vous du télétravail avant la crise sanitaire ?

Le télétravail pendant la crise sanitaire (1^{er} confinement en 2020)

Par rapport à l'administration

- Avez-vous été directement informé, par l'organisation, en tant que représentant des travailleurs, du passage au télétravail obligatoire ? Si oui, par quels moyens ?
 - Courrier électronique, réunion, appel téléphonique ?
- Avez-vous pu participer, en tant que délégué des travailleurs, à ce passage au télétravail obligatoire ? Si oui, comment ?
 - Faire des suggestions, donner des avis ?
- Avez-vous négocié les conditions de travail durant cette période afin d'apporter des modifications au cadre réglementaire ? Si oui, quelles modifications ? Quel procédé ?
- Avez-vous, à votre tour, informé les travailleurs de ce passage en télétravail obligatoire ? Si oui, par quels moyens ?
 - Courrier électronique, réunion, appel téléphonique ?
- Comment votre attention a-t-elle évolué par rapport à la situation des travailleurs ? (amélioration, stabilité)
 - Bien-être, satisfaction ?
- Qu'avez-vous mis en place pour récolter les avis/exigences/recommandations des télétravailleurs ?
 - Comment la communication entre la délégation et les travailleurs a-t-elle évolué ? (amélioration ou détérioration) ?
 - D'autres moyens ont-ils été mis en place ?
- Les télétravailleurs ont-ils demandé qu'un suivi soit mis en place ? Si oui, quel suivi ?
 - Formations, cellule psychologique ?
 - L'organisation a-t-elle accepté de mettre ce suivi en place ?
- Les télétravailleurs ont-ils demandé du matériel supplémentaire ? Si oui, quel matériel ?
 - Ordinateurs, souris, 2^{ème} écran ?

- L'organisation a-t-elle accepté de mettre à disposition ce matériel ?
- Les télétravailleurs ont-ils demandé que les frais liés au télétravail soient pris en charge par l'organisation ? Si oui, quels frais ?
 - Électricité, chauffage ?
 - L'organisation a-t-elle accepté de prendre en charge ces frais ?
- En règle générale, l'organisation se montrait-elle flexible/compréhensive par rapport aux désirs/exigences des télétravailleurs ?
- Les modes de contrôle ont-ils évolué ? Si oui, comment ?
- Comment la productivité des travailleurs a-t-elle évolué (amélioration ou détérioration) ?
 - L'organisation a-t-elle cherché des moyens de l'améliorer ?
- Comment la satisfaction des travailleurs a-t-elle évolué (amélioration ou détérioration) ?
 - Les travailleurs étaient-ils satisfaits de leurs conditions de travail durant cette période ? Pourquoi ?
 - L'organisation a-t-elle cherché des moyens de l'améliorer ?
- Pensez-vous que certains travailleurs subissaient plus que d'autres des inégalités sociales, professionnelles ou de genre ? Si oui, qu'a mis en place l'organisation pour limiter ces inégalités ?
- Que pensaient les travailleurs de la façon dont l'organisation a géré ce passage au télétravail obligatoire ?
- Comment les travailleurs ont-ils géré ce passage en télétravail obligatoire ?
 - Difficultés ? Facilités ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Avez-vous télétravaillé pendant la crise sanitaire ?
 - Si oui, à quelle fréquence ?
 - Si non, pourquoi ?
- Votre domicile a-t-il été un endroit propice au télétravail ? Pourquoi ?
- Comment votre travail (responsabilités, poste, tâches, charge de travail) a-t-il été impacté par le télétravail ?
 - Votre qualité du travail ?
 - Votre productivité ?
 - Votre satisfaction ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans le télétravail en période Covid-19 ?
- Quels sont les principaux effets positifs du télétravail en période Covid-19 ?
- Comment avez-vous vécu le télétravail en période Covid-19 ?
- Qu'avez-vous mis en place pour mieux affronter le passage en télétravail obligatoire ?

Le télétravail après la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

- En tant que représentant des travailleurs, s'il était possible de revenir en arrière, changeriez-vous quelque chose à votre manière de gérer ce passage au télétravail obligatoire ?
- Quelles sont les exigences actuelles des travailleurs en matière de télétravail ?
- Pensez-vous que la place du télétravail dans l'administration va-t-elle être renforcée ?
 - Modèle hybride ?
 - Si oui, dans quelles mesures ?
 - Réduire et réorganiser les bureaux, adapter les responsabilités, etc.
 - Si non, pour quelles raisons ?
 - Est-ce en adéquation avec la volonté/les exigences des travailleurs ?
- Pensez-vous que les modes de contrôle des télétravailleurs vont-ils être renforcés ?
- Pensez-vous qu'il y aura des modifications du cadre réglementaire de l'administration ?
 - Seront-elles issues des négociations collectives ?
- En tant que délégué des travailleurs, quelles leçons avez-vous tirées de ce changement ?

- Pensez-vous que le fait d'avoir connu le télétravail avant la crise a été un facteur de succès à la gestion du télétravail en période de crise ?

Par rapport à lui-même/elle-même

- Que pensez-vous du télétravail après la crise sanitaire ?
- Continuerez-vous à télétravailler après la crise ?
 - Si oui
 - À quelle fréquence ?
 - Dans quel endroit ?
 - Si non
 - Pourquoi ?

Conclusion

L'entretien est à présent terminée. Avez-vous des questions ? Voulez-vous rajouter quelque chose ? Nous vous rappelons que l'entretien est anonyme et confidentiel.

2.4. [Guide d'entretien pour le personnel](#)

Introduction

Bonjour, merci d'accepter de me recevoir et de m'accorder de votre temps. Dans le cadre de mon mémoire, je dois interviewer plusieurs membres d'une administration afin de répondre à la question suivante : « Comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie dite de la Covid-19 ? ».

Cet entretien restera bien évidemment anonyme et sera utilisée uniquement à des fins académiques. Néanmoins, afin de ne perdre aucune information, m'autorisez-vous à enregistrer la conversation ? Cet entretien va durer au minimum 45 minutes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Warm-up

Pour commencer, je me présente, je m'appelle Yekaterina, j'ai 24 ans et je suis en 2^{ème} année de master en gestion général à l'Université de Namur.

- Afin de faire plus ample connaissance, pourriez-vous vous présenter ?
 - Nom, âge, fonction/poste, ancienneté dans l'administration, etc.
- Pouvez-vous présenter brièvement votre organisation ?
- Comment se déroule une de vos journées-type de travail ?
- Comment décririez-vous la culture de votre administration ?
 - Valeurs, atmosphère, relations entre collègues, degré de familiarité avec la pyramide hiérarchique.
- Avez-vous déjà subi des changements importants dans le passé au niveau de l'organisation ?

Le télétravail avant la crise sanitaire

Par rapport à lui-même/elle-même

- Avez-vous déjà télétravaillé avant la crise sanitaire ? Si oui, à quelle fréquence ?
 - 1x/semaine, 2x/semaine ou 3x/semaine ?
- Où avez-vous déjà télétravaillé ?
 - Bureau satellite, télécentre, domicile, espace de travail partagé.
- Comment définiriez-vous le télétravail ?
- Pouvez-vous citer des avantages et des inconvénients du télétravail ?
 - Avantages : flexibilité horaire, meilleur équilibre entre les sphères privée et professionnelle, etc.
 - Inconvénients : hausse de la charge, stress, isolement, etc.
- Que pensez-vous du télétravail avant la crise sanitaire ?

Par rapport à l'administration

- Le télétravail est-il imposé ou libre d'accès dans l'administration ?
- Le télétravail est-il formalisé ou fait-il l'objet d'arrangements internes ?
 - Le télétravail est-il inscrit dans le contrat de travail ?
- L'administration met-elle à dispositions le matériel nécessaire pour télétravailler ? Si oui, quels types de matériel ?
- L'organisation couvre-t-elle certains frais liés au télétravail (électricité, chauffage, etc.).

Le télétravail pendant la crise sanitaire (1^{er} confinement en 2020)

Par rapport à lui-même/elle-même

- Avez-vous été contraint de télétravailler pendant la crise sanitaire ?
 - Si oui, à quelle fréquence ?
 - Si non, pourquoi ?
- Votre domicile a-t-il été un endroit propice au télétravail ? Pourquoi ?
- Comment votre travail (responsabilités, poste, tâches, charge de travail) a-t-il été impacté par le télétravail ?
- Comment la communication a-t-elle évolué (amélioration ou raréfaction des contacts) ?
 - Entre collègues.
 - Avec les niveaux hiérarchiques supérieurs.
- Comment votre productivité au travail a-t-elle évolué (amélioration ou détermination) ?
- Comment votre satisfaction au travail a-t-elle évolué (amélioration ou détermination) ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontré durant cette période de télétravail imposée ?
- Comment avez-vous vécu le télétravail en période Covid-19 ?
- Qu'avez-vous mis en place pour mieux affronter le passage en télétravail obligatoire ?

Par rapport à l'administration

- Dans quelle mesure le télétravail a-t-il pu être anticipé et annoncé par l'organisation ?
- Avez-vous pu participer à l'organisation du télétravail ? Votre avis a-t-il été sollicité ?
- Qu'est-ce qui vous a d'abord le plus préoccupé par rapport à l'annonce du passage au télétravail obligatoire ?
- Quel suivi a été mis en place par l'organisation pour vous épauler face au télétravail imposé ?
 - Formations, cellule psychologique, etc.
- L'administration a-t-elle mis à votre disposition tout le matériel nécessaire pour télétravailler ?
- Quels outils ont permis de maintenir une bonne communication avec l'administration ?
 - Téléphone, plateformes de vidéoconférence, etc.
- Avez-vous perçu des inégalités sociales, professionnelles ou de genre entre vous et vos collègues ? Si oui, donnez des exemples.
 - Inégalités sociales : lieu du télétravail, enfants à charge, etc.
 - Inégalités professionnelles : fonctions ne permettant pas le télétravail.
 - Inégalités de genre : femmes en 1^{ère} ligne.
- Comment décririez-vous la façon dont l'organisation a géré ce passage au télétravail obligatoire ?
 - Vous sentiez-vous assez informé ? Soutenu ? Écouté ?

Le télétravail après la crise sanitaire

Par rapport à lui-même/elle-même

- S'il était possible de revenir en arrière, changeriez-vous quelque chose à votre manière d'appréhender la crise sanitaire, et plus précisément le télétravail ?
- Existe-t-il des outils/méthodes de travail utilisés pendant la crise sanitaire que vous aimeriez conserver dans le futur ou au contraire, voudriez-vous revenir aux anciennes méthodes ?

- Quelles leçons avait-vous tiré du télétravail obligatoire ?
- Que pensez-vous du télétravail après la crise sanitaire ?

Par rapport à l'administration

- Si l'administration vous donnait le choix, continuerez-vous à télétravailler ?
 - Si oui
 - À quelle fréquence ?
 - Dans quel endroit ?
 - Si non
 - Pourquoi ?

Comparaison

- Y-a-t-il une évolution (positive ou négative) du télétravail entre 2020 et 2022 ?
 - Dans la gestion du télétravail par l'organisation ?
 - Dans la gestion de votre travail ?
 - Dans les comportements, les émotions, les sentiments ?
- Certains inconvénients sont-ils devenus des avantages et vice versa ? Ou est-ce rester inchangés ?

Conclusion

L'entretien est à présent terminée. Avez-vous des questions ? Voulez-vous rajouter quelque chose ? Nous vous rappelons que l'entretien est anonyme et confidentiel.

3. [Annexe 3 : analyses verticales](#)

3.1. [Analyse verticale du directeur 1](#)

Sujets couverts	Directeur 1
Profil	Directeur 1, ancienneté de 15 ans (entrée en fonction : 2008).
Journée-type	<p>Ce sont plutôt des semaines-types :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tous les lundis matin : réunion 1. - Tous les jeudis matin : réunion 2. - Un jeudi par mois : le matin réunion 1 et réunion 2 l'après-midi. - Tous les mardis après-midi : réunion 3. - La plupart du temps : bilatérales.
Description de l'administration	<p>[Description]</p> <p>L'administration a une mission sociale et environnementale.</p> <p>[Culture]</p> <p>L'administration a un organigramme relativement plat car le personnel est des N-3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau 3 : comité de direction composé du DG et de 6 directeurs. - Niveau 2 : les chefs d'équipe. - Niveau 1 : les équipes. <p>L'administration est composée de 115 personnes avec 6 directions et +/- 15 équipes (avec maximum 10 personnes par équipe).</p>

	<p>L'administration accorde beaucoup d'importance au management de proximité, c'est pourquoi les équipes sont à taille humaine. Elle ne veut pas d'un manager qui installe une certaine distance avec le personnel mais elle veut installer une culture participative.</p> <p>Elle prône la liberté d'expression, elle a un modèle de management qui encourage à faire des diagnostics régulier des dysfonctionnements avec et pour le personnel.</p> <p>Valeurs : professionnel, vecteur, juste, efficace et solidaire.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Avant 2012 : un seul produit. 2012 : nouveau produit. Grand bouleversement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel augmenté de 60%. - Nouveau produit. - Nouvelle mission. - Bouleversement des organigrammes, des systèmes informatiques, etc.
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Le télétravail est possible dans l'administration.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé dans un contrat de travail et effectué sur base volontaire mais grand succès dans l'administration.</p> <p>[Fréquence]</p> <p>Le travailleur peut télétravailler 1 jour/semaine et exceptionnellement 2 jours/semaine (jours fixés).</p> <p>Au-delà de ça, tout le monde avait 15 jours/an à placer pour obtenir des jours de télétravail supplémentaires = télétravail à la demande de l'agent.</p> <p>Par exemple, pour recevoir un chauffagiste au domicile, il était possible de prendre un jour de télétravail dans le pack des 15 jours afin de pouvoir accueillir le chauffagiste et de continuer à travailler (au lieu de prendre un jour de congé).</p>
Taux de télétravailleurs	<p>Sur 115 personnes, 30 personnes n'ont pas leur siège administratif à l'administration. Leur résidence administrative est à leur domicile.</p>

	<p>Pour les autres personnes restantes, 70% avaient déjà du télétravail avant la crise sanitaire. Mais quelques fonctions ne le permettaient pas comme le secrétariat, l'accueil et le call center.</p>
Lieu et matériel	<p>Télétravail uniquement à domicile mais cela avait été possible auparavant. L'administration a un réseau de distribution qui ne dépend pas d'elle, il était, donc, possible d'aller télétravailler dans un « guichet ». Mais à proprement parler, l'administration n'organise rien de tel.</p> <p>Ordinateur portable, VPN (accès aux e-mails, réseau, fichiers, intranet).</p>
Modes de contrôle	<p>Il y avait un formulaire à compléter mais uniquement une fois par an (ce n'était pas un contrôle quotidien des tâches).</p> <p>Mais rien n'était imposé de façon transversale dans l'administration. Des responsables d'équipe ont travaillé différemment... Certains demandaient un bilan du travail à domicile en fin de journée et d'autres se reposaient sur le principe de confiance.</p>
Motivations et freins au télétravail	<p>Gain de temps (limiter les déplacements), amélioration de la concentration, souplesse/flexibilité → les avantages ont réellement été perçus.</p> <p>Communication (différence entre contacts physiques et réels et communication via Teams/écran), perte du sentiment d'appartenance à l'administration, développement d'un plus grand individualisme → à considérer plus comme des risques car ils ne se sont pas tous concrétisés auprès de tout le monde.</p> <p>Organisation des réunions → frein réellement perçu.</p>
Évolution du télétravail	<p>À la création de l'administration, pas d'équipement disponible pour télétravailler. Le télétravail a, donc, évolué dans l'administration.</p> <p>Le télétravail existe depuis 2015-2016 dans l'administration.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Le directeur a déjà télétravaillé à domicile mais ce n'était pas systémique, il prenait sa journée lorsqu'il n'avait pas de réunions afin de travailler sur des dossiers de façon plus concentrée. Mais il ne télétravaillait que maximum 1x/mois et encore il n'avait pas une journée complète complètement libre pour télétravailler = télétravail exceptionnel !</p>
Définition du télétravail	<p>« <i>Le travail se fait en-dehors des bureaux et en-dehors de relations physiques (déconnexion physique du bureau et des collègues).</i> »</p>

<p>Opinion sur le télétravail</p>	<p>Globalement, le télétravail est positif. Le seul souci est l'organisation des réunions car tout le monde a des jours de télétravail différents. Si la réunion est de grande ampleur, certaines personnes doivent sacrifier leur journée de télétravail ou bien la déplacer.</p> <p>Les personnes étaient très rigides et cela posait énormément de problèmes pour faire venir les personnes en télétravail au bureau durant leur journée fixe.</p> <p>Mais opinion positive car le bien-être des travailleurs était amélioré avec le télétravail.</p>
<p>Télétravail pendant la crise sanitaire</p>	
<p>Par rapport à l'administration</p>	
<p>Anticipation et annonce du changement</p>	<p>L'administration s'est réjoui que tout le monde ait un PC portable depuis quelques années déjà. Avant le confinement, l'administration a rappelé quotidiennement aux travailleurs de reprendre leur PC avec eux car le lendemain ils étaient susceptibles de ne plus revenir au bureau.</p> <p>Les travailleurs étaient équipés et tout le monde avait pu tester son VPN (même ceux qui ne télétravaillaient pas ont pu le tester quand ils avaient dû rester chez eux pour jour de neige).</p> <p>Sauf de nouveaux recrues qui ont dû venir en plein confinement au bureau pour tester leur VPN.</p> <p>L'administration était prête et tout le monde a été opérationnel instantanément.</p> <p>Le plus compliqué a été d'avoir un Teams efficace (cela a pris +/- 6 semaines). Il a fallu installer d'autres application (Zoom, etc.) pour pouvoir communiquer avec tout le monde.</p> <p>Le directeur a envoyé un e-mail au comité de direction et le lendemain l'administration a fait un comité de direction de crise en ligne. Les directeurs ont, ensuite, été chargés d'annoncer la nouvelle à leurs équipes et d'organiser les travaux.</p> <p>L'annonce s'est, donc, faite, par la voie hiérarchique.</p>
<p>Modifications du cadre réglementaire</p>	<p>Dans l'application de gestion des congés, les travailleurs ont dû encoder « travail à domicile » pendant tous les jours de la semaine sauf pour leurs jours habituels de télétravail qui étaient déjà considérés dans l'application comme un jour de travail chez eux.</p>

	<p>Des consignes ont été, simplement, envoyés par e-mails afin de régulariser leur situation via des demandes de travail à domicile.</p>
<p>Suivi, matériel et prime</p>	<p>Pas de cellule psychologique spécifique mais il y a deux personnes de confiance dans l'administration à qui il était possible, déjà avant la crise, de soumettre les inquiétudes.</p> <p>L'administration a un conseil en prévention externe à qui elle paie un programme d'assistance aux travailleurs. Ce sont, donc, des psychologues qui écoutent, anonymement, les difficultés des personnes.</p> <p>Ces deux suivis sont structurels, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas liés à la crise.</p> <p>Pas de formations globales mais chaque responsable était chargé de gérer, à distance, son personnel. Le directeur, à quelques reprises, avait fait des réunions du personnel en ligne pour échanger/discuter et être au courant de l'actualité de l'administration.</p> <p>L'administration a permis au personnel d'acheter un écran. Ces écrans étaient en déclassé et ils ont été mis en vente à 5€. Sur base de cette vente, ils ont pu faire un don au Télévie.</p> <p>Mais pas de matériel supplémentaire mis à disposition gratuitement.</p> <p>L'administration est tenue par les décisions du gouvernement wallon et elle n'a pu intervenir qu'à concurrence de 35€/mois (indemnité prévue par le gouvernement wallon pour l'ensemble de la fonction publique wallonne).</p>
<p>Communication, productivité et satisfaction</p>	<p>La communication s'est détériorée malgré les bonnes intentions.</p> <p>Une enquête a été menée par un consultant externe pour avoir le ressenti des travailleurs et certains se sont sentis abandonnés.</p> <p>Canevas de courriers aux personnel (gabarit d'informations/de news), debriefing du personnel 1x/mois pour discuter de l'actualité sur Teams (pas fait assez).</p> <p>Les responsables ont dû faire des réunions d'équipe sur Teams (pas fait assez).</p> <p>Il y a un téléphone qui peut être utilisé pour communiquer avec les autres mais il a été sous-utilisé.</p> <p>La hausse de la charge de travail a augmenté la productivité des travailleurs (pic de mars à novembre 2021). Mais il y a, quand même, eu un relâchement en fin de confinement.</p>

	<p>Il y eu deux enquêtes pendant la crise : la première où le personnel était satisfait et la 2^{ème} où la satisfaction s'est détériorée. Il y a eu un essoufflement de ces conditions de travail hors-norme.</p> <p>Au début, la personne était contente car il avait plus de souplesse, plus de temps à la maison, moins de déplacements à effectuer, etc.</p>
Modes de contrôle	<p>Pas de contrôle à proprement parler. C'était inutile car il y avait plus de travail à effectuer.</p> <p>Le personnel s'est montré très disponible, il s'est retrouvé avec une charge énorme de travail tout en étant dispersé.</p> <p>Il y a, donc, un fonctionnement de gestion par objectifs plutôt que de contrôle à proprement parlé.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Certaines personnes ont dû venir au bureau tous les jours comme le secrétariat et l'accueil. Ces personnes avaient le sentiment d'être au service de ceux qui sont chez eux (car ils envoyaient les impressions sur les imprimantes du bureau et c'est le secrétariat qui se chargeait de récupérer ces impressions).</p> <p>Elles comprenaient que toutes les fonctions ne se prêtaient pas au télétravail mais ce n'était pas facile à vivre surtout durant la période où la crainte était importante.</p>
Gestion du changement et principales difficultés	<p>Le directeur est fier de leur gestion de changement. Il pense que le fait que l'administration ait connu le télétravail avant la crise a été un facteur de succès pour la gestion du télétravail en période de crise. En effet, il n'y a pas eu de baisse de productivité car il n'a pas fallu s'organiser, tester les machines, etc. L'administration avait déjà testé et tout fonctionnait. Elle est juste passée d'un système d'un jour à 5.</p> <p>La communication des consignes aux clients. Les consignes pouvaient être contraires au personnel, elles étaient données à distance, parfois avec du retard. Il y a eu un sentiment de « je ne sais plus quoi faire ».</p> <p>La communication aurait pu être plus soutenue.</p> <p>La difficulté de contacter les clients.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Le directeur venait tous les jours au bureau mais uniquement les matins. Il devait soutenir les quelques personnes qui venait au bureau afin de montrer une certaine présence.</p>

	<p>Son domicile n'a pas été propice au télétravail car quatre personnes à domicile, tendinite à la hanche (mauvaise installation → chaise en bois du salon).</p> <p>Impossibilité d'améliorer autrement (2^{ème} écran caché derrière le divan, deux chaises de bureau déjà achetées, etc.).</p> <p>Si c'était à refaire, il le referait de la même manière.</p>
Impact sur le travail	<p>La charge de travail a augmenté, la productivité a augmenté. La satisfaction du directeur c'est que l'administration remplit ses objectifs et elle l'a fait donc il était satisfait → pente ascendante et positive.</p>
Avantages et inconvénients	<p>Se remettre à jour dans les dossiers suite à l'annulation des réunions → diminution de la charge mentale.</p> <p>Aucune difficulté (uniquement les conditions de travail).</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Le télétravail n'était pas imposé à son niveau → il se l'est imposé à mi-temps mais il l'a bien vécu.</p> <p>Pas de plan d'action.</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Leçons et autre plan d'action	<p>La confiance et la souplesse sont essentielles pour les travailleurs mais aussi pour l'administration. Cela veut dire que l'administration s'engage à respecter les jours fixes de télétravail mais que le travailleur s'engage à être plus souple lors des jours au bureau.</p> <p>Et globalement, le télétravail augmente le bien-être du personnel.</p> <p>Le nouveau télétravail ne sera pas géré comme avant. Pour ce faire, l'administration a fait des groupes de travail en interne pour savoir ce que le personnel attendait du télétravail de l'après-crise.</p>
Cadre du télétravail	<p>À partir du 1^{er} mai 2022, le personnel a 2 jours par semaine de télétravail et pour certaines fonctions trois jours → hausse du télétravail.</p> <p>Il y a un certain lâcher prise par rapport aux défauts liés aux réunions lors des jours de télétravail. Cela signifie que l'administration s'est engagée à respecter les jours de télétravail fixes du personnel et donc de ne pas forcer le personnel à venir au bureau. Elle va privilégier les réunions mixtes, c'est-à-dire que les</p>

	<p>gens sur place vont se réunir et les télétravailleurs seront disponibles sur Teams.</p> <p>⇒ Hausse des jours de télétravail + favorisation des réunions mixtes = modèle hybride.</p> <p>Le contrat de travail va être modifié et adapté au nouveau modèle hybride.</p>
Matériel, outils et méthodes de travail	<p>L'ensemble du personnel va être doté d'un téléphone portable.</p> <p>Pendant la crise, il était plus facile d'appeler les clients. Mais du télétravail à 100% implique au personnel d'utiliser leur téléphone mobile personnel avec deux difficultés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût (possibilité de rentrer les notes de frais à l'administration si surcoût téléphonique professionnel afin d'être remboursé). Mais, globalement, il y a eu une chute du nombre de clients appelés. - Le fait de dévoiler son numéro de téléphone personnel (possibilité de masquer le numéro mais peu de chance que l'interlocuteur décroche un appel masqué).
Modes de contrôle	Toujours la gestion par objectifs.
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	Le directeur fera 1 jour/semaine car de nombreuses réunions externes continuent de se donner par Teams malgré le déconfinement.
Opinion sur le télétravail	Toujours une bonne opinion sur le télétravail.
Comparaison	
Évolution du télétravail	Tout le monde est très satisfait de retrouver des moments de rencontre et de travail en collectif. La différence se fait entre le télétravail à temps plein et le télétravail à temps partiel. Le télétravail à temps partiel rencontre mieux les attentes des travailleurs.
Avantages et inconvénients	Cela est resté inchangé.

3.2. Analyse verticale du directeur 2

Sujets couverts	Directeur 2
Profil	Directeur 2, ancienneté de plus de 6 ans (entrée en fonction en 2016).
Journée-type	Il a des semaines-types : <ul style="list-style-type: none"> - Réunions d'équipe (vérifier la gestion des équipes) et bilatérales (faire le point, voir où en sont les dossiers). - Réunions de projet ou réunions de direction.
Description de l'administration	<p>[Description]</p> <p>Organisme public particulier car il fait partie, à la fois, du secteur privé et du secteur public.</p> <p>L'administration relève du Code de la fonction publique (comme tous les agents de la région, les SPW et toute organisation publique).</p> <p>[Culture]</p> <p>L'administration est, relativement, jeune car elle existe depuis 2000.</p> <p>L'administration est de petite taille avec une centaine de personnes.</p> <p>Elle a connu une grande évolution entre 2012 et 2015 car il y a eu augmentation du personnel (60 → 100) suite à l'apparition de nouvelles missions (115 maintenant).</p> <p>Elle n'a pas les codes d'une infrastructure publique classique car elle a décidé d'appliquer un management socio-économique. Elle veut, également, développer de plus en plus des modes agiles de fonctionnement avec une grande partie dédiées aux projets.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Entre 2015 et 2017, le comité de direction a fortement changé. Cela a entraîné dans changements du management, de la politique RH, etc.</p>
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Possible à hauteur d'un jour par semaine. Et dans certains cas exceptionnels, deux jours par semaine.</p> <p>Le télétravail se fait sur base volontaire.</p> <p>[Formalisme]</p>

	Formalisé par un avenant de manière très structurée.
Taux de télétravailleurs	Près de 60% des travailleurs pouvaient bénéficier du télétravail.
Lieu et matériel	Uniquement à domicile. Dès 2012, l'administration a décidé d'équiper son personnel d'un PC portable tout en fournissant tous les accès de manière sécurisée (VPN, etc.).
Modes de contrôle	L'administration veille aux dépenses efficaces de l'argent public. L'administration avait mis en place des TimeSheet afin de voir combien de temps le personnel effectuait les différentes tâches en termes de gouvernance, d'efficacité et de développement. Le but était d'arriver à un certain équilibre et de le respecter. Cette culture avait été instauré avant le télétravail. Fin 2018 et début 2019, les travailleurs ont pu encoder leur temps de travail sur les différentes tâches qu'ils ont effectués durant la journée. L'administration contrôle le temps moyen consacré sur les tâches pour pouvoir dégager du temps et d'absorber une certaine masse de travail.
Motivations et freins au télétravail	Pas d'avantage pour l'employeur. Motivations pour le travailleur : réduction des déplacements, meilleure adaptation des obligations personnelles. Les avantages des travailleurs bénéficient à l'employeur car le bien-être des travailleurs est amélioré et leur qualité de travail l'est aussi. Freins culturels pour l'employeur : réunions en présentiel (le personnel est réticent de travailler un jour où il a quelque chose de prévu), les responsables pensent encore que ceux qui télétravaillent travaillent moins voire pas du tout.
Évolution du télétravail	Le télétravail été pratiqué depuis 5 ans dans l'administration et il ne s'est pas installé petit à petit car les personnes qui en avaient fait la demande l'ont obtenu très vite. Certaines personnes ne voulaient pas télétravail pour différentes raisons : la concentration, une distinction claire entre sphères privée et professionnelle.
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	Le directeur 2 a déjà télétravaillé, à domicile, avant la crise mais de manière très anecdotique, pas structuré. Il organisait ce télétravail en fonction des impératifs.

	En effet, en tant que directeur 2, les contacts physiques sont importants. De plus, par rapport à ces objectifs personnels, ce ne serait pas satisfaisant.
Définition du télétravail	<p>Le mot « télétravail » est trop réducteur, c'est-à-dire qu'il ne répond pas à la réalité des choses. « Le télétravail c'est travailler dans un autre lieu que le bureau en utilisant les outils informatiques ». Le directeur 2 préfère, donc, parler de travail nomade.</p> <p>Le directeur 2 a déjà télétravaillé en consultant de la documentation papier, en faisant de la recherche et en prenant des notes afin de recueillir des informations.</p>
Opinion sur le télétravail	Très positif pour tout le monde même s'il y avait toujours des réticences pas très marquées (une personne qui télétravaille ne travaille pas, pas de contrôle possible car absence de proximité physique, etc.).
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Anticipation et annonce du changement	<p>L'administration pratiquait le télétravail avant la crise, tout le monde (sauf 3-4 personnes) était équipé et formé à l'utilisation du matériel informatique (se connecter à distance, etc.).</p> <p>Depuis 2012, l'administration était dans une volonté d'agilité et cette agilité est passée par la digitalisation (scanner tous les courriers papiers).</p> <p>Le secrétariat (composé de 3 personnes) a été présent pendant le confinement en présentiel. Il recevait les courriers et les scannait afin de permettre aux équipes de travailler.</p> <p>L'administration n'a pas senti de différence mais plutôt du ralentissement sur certaines activités comme les projets.</p> <p>De nouveaux projets ont vu le jour pendant cette crise → développement informatique, structurel, processuel, etc.</p> <p>L'administration a dû s'adapter sans passer par de grande révolution. Par exemple, Teams existait déjà dans l'administration mais il n'était pas massivement utilisé avant la crise car le contact physique et rapproché est ancré dans la culture wallonne.</p> <p>Par e-mails et par les cadres qui ont des équipes limitées à 8-10 personnes afin de garder un contact de proximité entre les travailleurs et la ligne hiérarchique (il n'y a que deux niveaux entre les travailleurs et la DG) → structure plate pour garder une agilité, une polyvalence et une rapidité de décisions.</p>

Modifications du cadre réglementaire	Il y a eu des modifications par arrêté du gouvernement auxquelles il est impossible de déroger. De plus, tous les contrats du secteur public ne sont pas soumis à toutes les règles du secteur privée.
Suivi, matériel et prime	<p>Pas de suivi mis en place car cela n'était pas nécessaire.</p> <p>Pas de matériel supplémentaire mis à disposition.</p> <p>L'administration n'a pu intervenir que sur base de ce qui se trouvait dans les arrêtés du gouvernement. Elle aurait voulu faire plus mais elle n'a pas pu. Une prime de 50€ a été donné aux travailleurs.</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>D'un service à l'autre, la communication a été différente. Certaines équipes se sont autogérées par rapport à leur propre communication. Elles ont employé des outils personnels pour pouvoir garantir une communication (groupes sur WhatsApp).</p> <p>La communication est restée au même niveau mais elle s'est déplacée (téléphone ou autres canaux trouvés).</p> <p>La productivité a augmenté mais elle est liée à la hausse de la demande, au marché.</p> <p>Au départ, tout le monde était heureux mais après 1 mois, les travailleurs étaient dans le besoin surtout ceux qui vivaient seuls → manque de contact social (sphères privée et professionnelle).</p> <p>Les travailleurs, globalement, avaient envie de revenir au bureau très rapidement.</p>
Modes de contrôle	
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Il y a des inégalités sociales (personnes qui vivent seules, etc.) mais tout le personnel est dans des situations différentes donc le propos est nuancé.</p> <p>Certaines personnes ont mal vécu le confinement et le télétravail mais ce n'est pas la majorité du personnel.</p> <p>Certaines personnes voulaient revenir au bureau, elles ne voulaient pas restées chez elles pour des raisons personnelles. Elles ont été autorisées à revenir au bureau et à revoir leurs tâches.</p> <p>L'administration s'est montrée flexible et a agi au cas par cas car la situation de l'un n'est pas celle de l'autre (elle a fait du sur-mesure pour certaines personnes).</p>
Gestion du changement et principales difficultés	L'administration a fait preuve de souplesse sur certaines mesures du gouvernement. Le directeur 2 pense que le fait d'avoir connu le télétravail avant la crise a été un facteur de succès à la gestion du

	<p>télétravail en période Covid. De plus, tous les processus étaient déjà digitalisés depuis 2012 (scanner, intranet, etc.).</p> <p>Revirement de position de la part du gouvernement.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Télétravail à 50% car le directeur 2 devait se rendre au bureau pour voir les équipes sur place mais aussi contrôler les bâtiments.</p> <p>Le domicile a été un lieu propice au télétravail car bon équipement, un vrai espace de travail.</p>
Impact sur le travail	<p>Le travail s'est ventilé différemment car les contacts se faisaient par Teams ou visioconférence.</p> <p>Sur la quantité de travail, il n'y a eu aucun changement.</p> <p>Sur la qualité du travail, il y a eu plus de difficultés (perte des gestes non-verbaux, confidentialité des entretiens remise en question</p> <p>Les entretiens (collectifs ou individuels) sont plus fatigants que les entretiens physiques → attention différente (le non-verbal permet de faire passer certains messages que le numérique ne permet pas).</p>
Avantages et inconvénients	<p>Réduction des déplacements (gain de 2h).</p> <p>Lenteur du réseau qui a nécessité des travaux d'infrastructures.</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Le télétravail en période Covid a très bien été vécu.</p> <p>Pas de plan d'action en particulier.</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Leçons et autre plan d'action	<p>Les leçons sont positives par rapport aux choix effectués par l'administration. En effet, ses choix ont permis de répondre aisément aux bouleversements liés à la crise sanitaire.</p> <p>Elle a évité de coller des affiches « Covid » partout dans le bureau par bon sens et pragmatisme.</p>

	<p>L'administration a peut-être été un peu plus lente pour cibler chaque personne. La souplesse a mis du temps à s'installer.</p> <p>L'administration aurait désiré être plus souple par rapport aux recommandations du gouvernement.</p>
Cadre du télétravail	<p>L'administration a effectué des enquêtes pour savoir comment le télétravail a été perçu par les travailleurs en termes de soutien par la ligne hiérarchique, etc.</p> <p>Des groupes de travaux ont été mis en place afin de pouvoir discuter avec le personnel et lui demander comment il envisageait l'avenir, ce qu'il fallait mettre en place, etc.</p> <p>Le comité de direction est arrivé à une proposition hybride avec un télétravail fixe à la demande des agents (l'administration s'engage à ne pas faire venir la personne son jour fixe de télétravail). Il a augmenté le nombre de jours avec une division particulière : un jour fixe et 10 jours/mois variable afin de prôner la souplesse. Pour un service particulier, il y a 15 jours variables par mois. De plus, l'administration requiert que chaque travailleur soit minimum 2 jours au bureau. Sur base de ces données, le personnel organise leur semaine, ils ont choix de venir au bureau ou de télétravailler.</p> <p>Les modifications seront présentes dans un avenant au contrat ou dans un arrêté (pour les fonctionnaires statutaires).</p>
Matériel, outils et méthodes de travail	<p>Les travailleurs peuvent s'équiper d'écrans supplémentaires qui sont vendus à petits prix par l'administration. Les écrans sont déclassés et ils sont vendus à 5€ (les travailleurs peuvent donner plus et la différence sera versée au Télévie).</p> <p>L'administration a établi un catalogue de matériel qui sera fourni à la demande des agents (souris, réhausseur d'écran, dock in, clavier, etc.).</p> <p>L'administration va fournir un téléphone et un abonnement à tous les agents.</p> <p>Pas dans le cadre du télétravail mais dans le cadre du fonctionnement digital (Trello, Teams, etc.). Cela signifie que même si le télétravail est arrêté, les outils continueront à être utilisés par l'administration.</p> <p>Les outils digitaux sont utiles pour travailler de manière asynchrone tandis que le présentiel sert à travailler de manière synchrone.</p>
Modes de contrôle	
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	Le directeur 2 télétravaillera deux à trois fois par mois.

Opinion sur le télétravail	Toujours favorable au télétravail.
Comparaison	
Évolution du télétravail	La manière dont l'administration a géré le télétravail à entrainer beaucoup plus de confiance dans le personnel. Il a rassuré beaucoup de personnes mais de nombreuses personnes veulent revenir au bureau (deux ou trois jours de télétravail est une norme).
Avantages et inconvénients	

Légende

	La question n'a pas été posée.
--	--------------------------------

3.3. Analyse verticale du cadre 1

Sujets couverts	Cadre 1
Profil	40 ans, équipe de +/- 10 personnes, ancienneté de 13 ans.
Journée-type	<p>Arrivée un peu avant 9h.</p> <p>Horaires relativement souples (arrivée possible entre 7h30 et 9h15) → avantage pour l'organisation personnelle.</p> <p>Il fait le tour de son équipe (qui est sur place et qui télétravaille) qui est dans le bureau à côté du sien → dire bonjour, prendre un café, discuter.</p> <p>Installation devant l'ordinateur, ouverture des e-mails + réponse aux e-mails urgents.</p> <p>Réunion le matin ou l'après-midi.</p> <p>Le reste de la journée, il travaille sur un des projets sur lequel il est affectée ou il répond aux questions de ses collaborateurs sur leurs dossiers en particulier (donner les instructions, valider les courriers soumis à sa signature et valider les factures).</p>
Description de l'administration	<p>[Description]</p> <p>Une unité d'administration publique.</p> <p>[Culture]</p> <p>Petite administration (+/- 100 collaborateurs), ambiance détendue et participative = atmosphère familiale.</p> <p>Le DG est jeune (+/- 50 ans) → il travaillait au Forem avant d'arriver il y a 14 ans → il a dynamisé le secteur.</p>

	<p>L'administration n'est pas très vieille.</p> <p>Pas de culture politisée avec un comité de direction paritaire (égalité hommes-femmes), travaux effectués par des groupes de travaux (les propositions viennent un peu de partout).</p> <p>Chacun peut donner son opinion et s'investir → pas une administration top-down (elle n'applique pas uniquement ce qui vient du haut).</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Réorganisation de l'organigramme du comité de direction avec la participation du Prof. Naedenoen → les équipes sont-elles bien composées ? Chacun est-il à sa place ? Que peut-on améliorer ? = processus d'amélioration continue.</p> <p>Regroupements par tâches, blocs de compétences, etc.</p> <p>Avant, chacun assumait les appels de son service puis instauration d'un call center qui dégage du temps pour tout le monde.</p>
<p>Télétravail avant la crise sanitaire</p>	
<p>Par rapport à l'administration</p>	
<p>Cadre du télétravail</p>	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Pas plus de 50% des travailleurs qui télétravaillaient avant la crise sanitaire.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé dans un avenant.</p> <p>Une demande est introduite par la personne qui souhaite bénéficier du télétravail (indiquer pourquoi elle voulait obtenir ce jour de télétravail fixe, lister les tâches qu'elle s'engageait à faire, les heures auxquelles elle s'engageait à être disponible) → soumission à la hiérarchie.</p> <p>Le cadre doit marquer son accord, donner tous les moyens pour que ce soit réalisables et s'assurer au jour le jour que c'était bien fait.</p> <p>Obligation de rendre des rapports de télétravail, jour par jour, en indiquant ce que le télétravailleur avait fait aujourd'hui et l'adresser au cadre.</p> <p>Accord passé devant le comité de direction qui le validait et un avenant était donné avec un jour fixe encodé dans l'horaire du travailleur.</p> <p>[Fréquence]</p>

	Télétravail possible 1 jour/semaine, tout le monde n'en bénéficiait pas ou n'en avait pas fait la demande.
Taux de télétravailleurs	Collaborateurs : une en mi-temps médical, un en mi-temps médical + décès et une en 4/5 → si en 4/5 alors pas de droit au télétravail sauf exceptions. 3/10 personnes bénéficiaient d'un jour fixe de télétravail. Les autres c'était plus exceptionnel.
Lieu et matériel	Soit travail au siège soit télétravail à domicile. Ordinateur, souris, chargeur, connexion VPN (avoir du wifi pour accéder à tous les outils en ligne), espace documentaire (tous les documents de chaque dossier), connexion Outlook, déviation des postes fixes vers les téléphones portables. Beaucoup de digitalisation → imprimantes moins nécessaires → e-mails = norme
Modes de contrôle	Basé sur la confiance. Mais il y a une responsabilisation de l'agent pour qu'il réalise tout ce qu'il fait en étant en télétravail. Beaucoup de personnes se sont rendues compte qu'elles étaient plus efficaces chez elles car elles pouvaient effectuées des tâches qui nécessitaient plus de concentration. Or au bureau, l'équipe de 10 est sur un plateau → téléphone qui sonne, vas et viens, etc.
Motivations et freins au télétravail	Organisation personnelle (faire appel à un chauffagiste par exemple) et réduction des déplacements bureau-domicile. Renoncer, de temps en temps, au télétravail car certaines réunions étaient prévues → réorganisation personnelle de dernière minute.
Évolution du télétravail	Pas de télétravail à son arrivée dans l'administration. Il a commencé à se développer 2-3 ans avant la crise sanitaire (2017-2018) dans le service.
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	Mercredi de télétravail à domicile effectué sur base volontaire.
Définition du télétravail	« C'est la possibilité de pouvoir travailler aussi efficacement que si vous étiez dans votre bureau au siège ».
Opinion sur le télétravail	Très positif → le télétravail le mercredi coupait sa semaine en deux. Lundi et mardi, beaucoup de réunions mais le mercredi il avait le temps de répondre

	<p>à tous les e-mails du lundi at mardi → Journée de travail administratif.</p> <p>Soit il télétravaillait le matin et prenait congé l'après-midi ou il continuait de télétravailler en fonction de ses tâches → flexibilité.</p>
<p>Télétravail pendant la crise sanitaire</p>	
<p>Par rapport à l'administration</p>	
<p>Anticipation et annonce du changement</p>	<p>Il a été anticipé les 3 jours avant. Ils ont vu venir le confinement mais tout le monde disposait déjà des outils. Tout a été préparé du point de vue informatique pour chacun puisse télétravailler.</p> <p>Une semaine avant le confinement, toute l'équipe est passée au service informatique pour ouvrir tous les accès et vérifier que tout était en ordre d'un point de vue informatique.</p> <p>Mais c'est la seule chose qui a pu être anticipée.</p> <p>Au début du confinement : réunions par Teams, échanges de mails. Les travailleurs demandaient les instructions mais difficiles d'en donner.</p> <p>Le secrétariat s'est réorganisé pour qu'une ou deux personnes impriment les documents à expédier par la poste.</p> <p>Tous les travailleurs administratifs sont obligés de faire du télétravail mais certains travailleurs ont pu se rendre au bureau (sur base volontaire, toujours les mêmes et un nombre très réduit) → passage de 80 personnes sur place à 8 (même pas 10%).</p> <p>Une réunion a été faite juste avant → les travailleurs étaient invités à reprendre du travail avec eux, s'assurer que les ordinateurs étaient bien paramétrés et reprendre le matériel nécessaire car ils savaient que ça allait durer un certain moment.</p>
<p>Suivi et matériel</p>	<p>Teams : mise en place d'un manuel de formation par un des collaborateurs mais tout le monde a vite appris en quelques jours.</p> <p>Les RH ont communiqué aux travailleurs l'existence d'un call center qui soutient tous les fonctionnaires de la région wallonne.</p> <p>Ordinateur, souris, 2^{ème} écran, chaise de bureau repris du bureau → dans l'équipe, plutôt bien équipés et pas de demande supplémentaire.</p>

	<p>Allocation de télétravail qui couvrait le matériel utilisé à domicile (connexion internet, électricité, etc.).</p> <p>Masques + informations sanitaires (désinfecter, éviter les contacts, etc.).</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>Des réunions Teams tous les jours au départ. Puis le cadre 1 devait travailler sur un projet urgent, donc, il était moins disponible pour l'équipe. Mais l'équipe restait en contact via un groupe WhatsApp.</p> <p>Les réunions ne se faisaient plus que 1x/semaine et il y a avait plus de contacts individuels mais moins de réunions à 10.</p> <p>À 10, c'est plus compliqué : perte de connexion, conversations acheées, mauvais sons, coupures, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La communication s'est détériorée ! Le décès du collaborateur a un peu plombé le moral de tout le monde. ⇒ Moral négatif → naissance de conflits inutiles. <p>Communication : e-mails, appels téléphoniques, etc.</p> <p>Le travail n'a jamais diminué mais les résultats sont restés bons. Le travail a légèrement changé pendant quelques semaines mais les travailleurs ont continué de travailler de manière aussi soutenue.</p> <p>À la fin du confinement, les travailleurs en avaient marre. Ils voulaient revoir leurs collègues, refaire des réunions dans les salles, de changer de cadre. Avec ce phénomène de lassitude, le bien-être était moins bon.</p>
Modes de contrôle	<p>Plus besoin de faire des rapports de télétravail. L'administration a fait confiance aux travailleurs et elle a pu voir rapidement si le travail suivait, si les travailleurs se montraient disponibles, etc.</p> <p>Le contrôle qui se faisait c'est de téléphoner par Teams, le nombre de mails, etc.</p> <p>Ce contrôle était clairement visible mais le cadre 1 ne vérifiait pas si les travailleurs travaillent bien toutes leurs heures, tous les jours, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Il n'y a pas eu plus de contrôle que lorsque les travailleurs sont au bureau ! La question d'autonomie reste importante.
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Le télétravail pour les travailleurs ayant des jeunes enfants a été très difficile (écoles fermées, pas assez de matériel à domicile, bruits, etc.).</p> <p>Les travailleurs avaient la possibilité d'être flexible, la direction les soutenait, les encourageait. Personne n'a critiqué ! Grand soutien de l'administration.</p>

	Le confinement de certains était plus difficile que celui des autres.
Gestion du changement et principales difficultés	<p>Très réactif, adaptation rapide de l'administration + adaptation de chacun. Le comité de direction en a fait une priorité absolue et s'est réunie sur Teams pour savoir ce qu'il fallait communiquer, quelles instructions données, etc. Le CD a toujours répondu aux questions des travailleurs, a donné des instructions claires et concrètes.</p> <p>Personne n'a été mis au chômage économique et aucun jour de fermeture de l'administration → réorganisation pour que chacun conserve son salaire.</p> <p>Il y a eu des enquêtes et les responsables posaient les questions aux travailleurs (comment vous sentez-vous ? que peut-on faire pour vous aider ? avez-vous besoin de plus de matériel ? de plus de soutien ? désirez-vous revenir plus souvent au bureau ?) → Il y a eu un suivi continu des travailleurs.</p> <p>L'administration était déjà équipée, les responsables avaient déjà gérés des travailleurs qui travaillaient un peu à distance → le télétravail n'était pas complètement nouveau.</p> <p>Réticences individuelles (passage obligatoire au télétravail) + réunions sur Teams + apprendre à travailler avec le numérique (moins de courriers).</p> <p>Autre forme de travail à laquelle il a fallu s'habituer.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>100% en télétravail au début. Puis, certains comités ont repris ses réunions en présentiel car en virtuel c'était compliqué (trop de documents à ouvrir, tout le monde qui parle en même temps, etc.).</p> <p>Deux comités pouvaient se réunir en présentiel mais toujours les mêmes membres, grandes salles aérées, masques → respect de toutes les normes de distanciation.</p> <p>⇒ Passage en 4/5 de télétravail et 1/5 en présentiel.</p> <p>Le domicile a été propice au télétravail à moitié → Bureau séparé, matériel disponible, etc. Mais avec les enfants, c'est plus compliqué.</p>
Impact sur le travail	<p>Le cadre 1 a été désigné comme chef de projet (la fonction a évolué) et il a dû mettre en pause sa fonction de cadre.</p> <p>Productivité variable (hausse pendant les premiers jours du projet → baisse de la satisfaction). Mais, globalement, le projet était très motivant.</p>

Avantages et inconvénients	<p>Continuer à travailler, voir plus souvent sa famille, temps pour soi, etc.</p> <p>Les pertes de connexion sur Teams avec cette sensation de perdre du temps à la réunion et la concentration qui a diminué avec la présence de toute la famille à domicile.</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Le télétravail en période Covid a, globalement, été bien vécu.</p> <p>Indiquer aux enfants les plages horaires auxquelles il ne fallait pas déranger, investissement dans un casque, essayer de sortir un maximum pendant les pauses (dehors, etc.).</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Leçons et autre plan d'action	<p>La capacité d'adaptation de l'administration est grande, les moyens modernes de travail qui permettent de travailler de chez soi.</p> <p>L'administration a évolué, les personnes ont évolué, etc.</p> <p>Pas d'autre plan d'action.</p>
Cadre du télétravail	<p>Autorisation de télétravailler de 2 jours/semaines voir 3 dont un jour fixe pour tous les collaborateurs. Et les cadres s'engagent à ne pas faire des réunions pendant ce jour-là. Flexibilité sur un autre jour de télétravail choisi en fonction de son organisation personnelle.</p>
Matériel, outils et méthodes de travail	<p>Teams, boost de la rapidité et de la puissance, investissement dans des casques, téléphonie digitale, téléphone + abonnement mis à disposition.</p> <p>Continuer à faire du monitoring régulièrement (questions sur la satisfaction, sur les moyens pour télétravailler).</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Demande d'un jour fixe le mercredi et un jour flexible. Le cadre 1 prend ces deux jours de télétravail par semaine. Ou un jour et demi (lundi il a télétravaillé et mercredi il a télétravaillé le matin et il a pris congé</p>

	l'après-midi pour se rendre disponible pour ses enfants).
Opinion sur le télétravail	Bonne opinion mais quand il a pu retourner au bureau, il a souhaité y aller plus souvent.
Comparaison	
Évolution du télétravail	<p>C'est plus détendu même si la situation économique reste compliquée. Le télétravail est une aubaine pour le portefeuille des travailleurs.</p> <p>Puis ce n'est que deux jours de télétravail et plus 5.</p> <p>Le télétravail est un travail en total autonomie → plus agréable → meilleure satisfaction.</p>
Avantages et inconvénients	<p>Pendant Covid : mélange vie privée/professionnelle.</p> <p>Aujourd'hui : meilleure distinction entre les deux avec la reprise du rythme de travail, d'école, etc.</p> <p>La flexibilité est l'avantage numéro un du télétravail.</p> <p>Pas plus d'inconvénients qu'avant la crise → les travailleurs se sont habitués à ce mode de travail.</p>

3.4. Analyse verticale du cadre 2

Sujets couverts	Cadre 2
Profil	Ancienneté de 6 ans.
Journée-type	<p>Principalement des réunions avec l'application de la méthodologie « SCRUM » qui est une méthodologie agile.</p> <p>De 9h à 9h15, il y a une réunion appelée le « Daily Scrum » pour faire un point sur les tâches qui sont en cours, les difficultés rencontrées et ce qu'ils vont faire dans la journée.</p> <p>Puis, il y a une réunion avec le directeur direct pour le même genre de sujet.</p> <p>Pour des journées classiques avec des réunions, il faut prendre contacts avec les différents services (il faut être raccord avec le métier).</p> <p>Pour des journées sans réunion, rédaction de support ou de documentation pour le comité de direction et pour le CA pour la justification des différentes dépenses du service.</p> <p>Au sein de l'administration, utilisation d'un logiciel permettant de spécifier ce que les travailleurs font à l'heure près. Il faut, également, connaître la masse salariale. Ce logiciel permet aux travailleurs de structurer leur journée.</p>

Description de l'administration	<p>[Description]</p> <p>Organisme d'intérêt public.</p> <p>[Culture]</p> <p>Organisme public → culture publique → culture classique (rien de particulier).</p> <p>Il y a 14 ou 17 départements et il y a 140 personnes qui travaillent au sein de ces départements.</p> <p>Travail collaboratif → l'administration est passée de moins de 100 personnes à plus de 140 en 2-3 ans.</p> <p>Entre collègues → très familiales (tout le monde se connaît).</p> <p>Entre hiérarchie → assez convivial dans l'ensemble. La hiérarchie s'occupe un peu moins de l'opérationnel, elle s'occupe de la gestion globale du département et elle fait redescendre les objectifs de la DG à travers ses propres objectifs et les traduire en autres objectifs pour les personnes qui travaillent sous sa direction.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>En septembre 2021, scindement du service en 2 sous-services.</p>
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Il était possible mais c'était assez sporadique car il y avait une appréhension de la part du directeur qui préférerait garder son équipe près de lui.</p> <p>Mais bien lotis par rapport aux autres départements (qui avaient droit à 1 jour/semaine aussi mais ils en profitent un petit peu moins). Même si, globalement, au sein du secteur public, ce qui est prévu pour un département doit être appliqué aux autres.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Il devait être formalisé, il devait faire l'objet d'un avenant au contrat.</p>
Taux de télétravailleurs	Toute l'équipe avait 1 jour/semaine de télétravail.
Lieu et matériel	<p>Pas de location de bureaux partagés.</p> <p>Aucun matériel spécifique. Tout le monde se débrouillait avec son PC portable.</p>

	Deux mois avant le confinement, tout le monde est passé sur un PC portable et les tours fixes ont été donné.
Modes de contrôle	<p>Pas de moyens de contrôle au sein du service public en général. Ce serait mal vu par les syndicats et ce serait contreproductif au niveau du management.</p> <p>Basé sur la confiance, tant que le résultat est là, pas de contrôle outre mesure.</p>
Motivations et freins au télétravail	<p>Au sein du service, la transition vers le télétravail a été facilité par les outils employés avant la crise mais également après.</p> <p>Qualité de vie améliorée, gestion du temps personnelle améliorée, humeur générale améliorée.</p> <p>Le télétravail permet de contrebalancer un petit peu ce manque d'augmentation salariale (les salaires sont barémiques) et de se battre contre cette guerre des talents afin de garder les travailleurs en leur proposant le système de télétravail (limiter les déplacements, économiser l'essence, économiser les frais de voiture, etc.).</p> <p>Communication avec les autres départements qui ne sont pas forcément habitués aux moyens de communication numérique.</p> <p>Réunions qui ne peuvent pas se tenir à distance (+ de 40 personnes, ça devient compliqué à distance).</p>
Évolution du télétravail	Au service, il a toujours été possible même si c'était assez limité (1 jour/semaine en 2016). Il a été augmenté petit à petit à 2 jours/semaine quand c'était possible.
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Le cadre 2 télétravaillait, à domicile, à hauteur d'une fois/semaine fixe et avec une autorisation à 2x/semaine car il a un problème de santé.</p> <p>Libre d'accès mais nuance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Libre de venir au bureau et de « perdre » son jour de télétravail. - Pas libre de prendre un jour de télétravail supplémentaire. <p>Règle : 15 jours par an, le travailleur peut demander à faire du télétravail sans que ça lui soit interdit en plus de ses jours structurés.</p>
Définition du télétravail	<i>« Le télétravail n'est pas une imposition mais une évolution nécessaire par rapport à la crise et nécessaire au niveau écologie. Il ne devrait pas être considérée comme un frein à la productivité mais comme étant quelque chose qui permet de mieux</i>

	<i>insérer le travailleur au sein de son administration (qui accorde plus d'importance au temps personnel du travailleur en l'autorisant à télétravailler). »</i>
Opinion sur le télétravail	<p>Le cadre 2 prône le télétravail car il n'y a pas de nécessité à avoir des contacts physiques. Il a beaucoup télétravaillé avec des équipes étrangères dans la sphère privée et professionnelle.</p> <p>Le télétravail dans son service est plus particulier que dans les autres services, c'est la base.</p>
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Anticipation et annonce du changement	<p>Il a pu être anticipé à partir de janvier avec l'introduction des PC portables pour l'ensemble de l'administration. Mais aussi avec le passage à des outils de communication numérique qui permettaient de mieux télétravailler (1^{ère} version de Teams et 1^{ère} version de Slack).</p> <p>Mais il n'a pas pu être anticipé partout comme le call center où les moyens de téléphonie numérique n'ont pas été anticipés. Par conséquent, ces personnes ont dû venir au bureau lors du confinement.</p> <p>C'est le Codeco qui a annoncé que toutes les administrations devaient télétravailler. Au sein du service, le passage d'un jour semaine à 5 n'a pas provoqué un grand changement.</p> <p>Mais cela a apporté plus de travail car le service est en 1^{ère} ligne pour aider les autres travailleurs à travailler.</p>
Suivi et matériel	<p>Il y a eu une enquête au second confinement concernant le télétravail et la manière dont il a été vécu. Cette enquête a été effectuée par une psychologue mais pas de cellule psychologique mise en place.</p> <p>Pas de formations spécifiques.</p> <p>Les managers ont reçu un téléphone de fonction. La téléphonie fixe du bureau a été redirigée vers un système numérique mais ça ne s'est clôturé que très récemment.</p> <p>Masques.</p> <p>Pas de matériel spécifique : 2^{ème} écran, bureau adapté, chaise.</p>

	<p>Juste le PC portable a été mis à disposition.</p>
<p>Communication, productivité et satisfaction</p>	<p>Au sein du service, la communication s’est améliorée positivement car les travailleurs sont habitués à ce système de tchat via Slack. Plus de conversations et moins de « bêtises » sur le tchat.</p> <p>Cela a, également, amené plus de de légèreté (ce qui ne faisait pas toujours en présentiel).</p> <p>Cette amélioration est issue de la culture du service, elle est arrivée sans frein car tout le monde utilisait déjà les outils adéquats.</p> <p>Mais les autres départements ont connu plus de difficultés (laisser la caméra allumée pendant 4 heures pour marquer la présence et le travail).</p> <p>Outils de vidéoconférences : Zoom, Slack, Teams, Google, etc. Ils ont testé pas mal de choses. Les outils, eux-mêmes, ont évolués et répondent davantage aux besoins des télétravailleurs.</p> <p>Au pire, la productivité n’a pas régressé mais le cadre 2 pense qu’elle s’est améliorée sur certains points. Ils ont pu montrer une certaine agilité dans les procédures qui leur a permis de continuer à maintenir tous les outils informatiques utilisés par les travailleurs.</p> <p>Les 140 travailleurs utilisent des outils mis à disposition par le service (pas de services externes). Donc, si le service « tombe », 140 personnes se retrouveront en chômage technique.</p> <p>La 1^{ère} semaine a été intense car il a fallu supporter une autre charge réseau qui n’était pas prévue avec tous les problèmes de connexion.</p> <p>La charge de travail est restée inchangée mais la qualité du travail a été améliorée.</p> <p>Les travailleurs étaient tous satisfaits d’être en télétravail. Ce n’est pas un problème de ne pas avoir de contacts directs avec les personnes.</p> <p>Le confinement était considéré comme quelque chose de positif dans le service.</p>
<p>Modes de contrôle</p>	<p>Pas de contrôle supplémentaire du télétravail. La personne se connectait quand elle voulait et elle quittait quand elle voulait. Cela imposait des dérives dans les deux sens : des personnes qui quittaient trop tôt ou trop tard.</p> <p>Il a fallu recentrer les personnes qui travaillaient trop pour éviter les burn-out.</p> <p>Un autre outil a été mis en place pour le contrôle des présences au sein du bâtiment mais c’était plus la présence que le travail qui été contrôlée pour des raisons légales.</p>

<p>Inégalités sociales et professionnelles</p>	<p>Cadre 2 : bien lotis à la campagne, pas de voisin proche, bois à proximité, etc.</p> <p>Autres : maisons au centre, plus petites, pas de bureau, etc.</p> <p>C'est là que résident les inégalités car il n'est pas possible de transformer d'un coup une maison d'habitation en un bureau. Celui qui a une plus grande maison aura plus de facilités à télétravailler, celui qui vit à la campagne supportera mieux le confinement, etc.</p> <p>L'administration n'a rien fait pour réduire ces inégalités car il est difficile de cibler les inégalités sans pointer une personne du doigt car le but est de garder ces inégalités anonymes.</p>
<p>Gestion du changement et principales difficultés</p>	<p>Avec le recul et comparativement à d'autres administrations, l'administration a bien géré. Ce changement s'est fait de façon assez naturelle.</p> <p>Le service n'a pas eu de soucis et les autres services ont rencontré des problèmes globaux au monde du travail en Belgique.</p> <p>Le télétravail avant crise a contribué à son succès pendant la crise. Si l'administration n'avait pas connu le télétravail avant, cela aurait provoqué beaucoup de changements d'un coup. Au service, beaucoup de personnes sont réfractaires mais généralement cela s'est bien passé car certains ne devaient que retrouver certains réflexes.</p> <p>Difficultés rencontrées avec les personnes qui étaient moins à l'aise avec les outils informatiques. Mais aussi les personnes qui refusaient la « dictature sanitaire » et qui voulaient absolument venir travailler au bureau. Les personnes qui voulaient télétravailler mais qui n'avaient pas la place/la possibilité (les enfants à la maison qui impactaient la qualité du travail) de faire du télétravail à domicile.</p> <p>Les difficultés étaient humaines plutôt que techniques.</p>
<p>Par rapport à l'intervenant</p>	
<p>Cadre du télétravail</p>	<p>Télétravail à 100% avec 0 retour au bureau car aucune imposition et aucune raison d'y aller.</p> <p>Pas de changement par rapport à avant la crise sanitaire, tout était déjà en place et prévu à domicile. Il a pu bien télétravailler de chez lui.</p>
<p>Impact sur le travail</p>	<p>Le service fonctionne sur objectifs et les objectifs étaient de plus en plus nombreux. La charge de travail a augmenté mais elle était imposée par soi-même. En effet, le management donnait des objectifs plutôt</p>

	<p>qu'un contrôle. Les travailleurs atteignaient vite les objectifs et la direction leur en donnait des autres. Mais finalement le rythme a été ralenti pour éviter des burn-out.</p> <p>Le service était satisfait et il y avait même la crainte d'un retour à 1x/semaine de télétravail. La productivité et le bien-être avaient augmentées durant la crise sanitaire.</p>
Avantages et inconvénients	<p>Le télétravail a montré au management qu'il ne fallait pas craindre le télétravail car en faisant confiance aux travailleurs et en les traitant comme des adultes, les résultats étaient meilleurs.</p> <p>Cela a permis de montrer que l'administration peut faire confiance aux travailleurs, qu'ils fournissent un travail de qualité et le meilleur d'eux-mêmes. Et s'il y a un souci, une simple discussion peut régler le problème mais dans le service ça n'a jamais été nécessaire.</p> <p>Effet positif personnel : être présent pour son fils né durant le 1^{er} confinement.</p> <p>Communication avec les autres services qui n'avaient pas l'habitude des outils informatiques.</p> <p>Absence de perspectives que le télétravail imposait.</p> <p>La culture de l'administration s'est modifiée : le service ne travaillait plus pour l'administration mais pour les travailleurs de celle-ci.</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Le télétravail pendant la crise était moins stressant que celui d'aujourd'hui car c'était plus léger étant donné que l'économie et le monde étaient au ralenti.</p> <p>L'adaptabilité est davantage un trait de caractère. Ils travaillaient déjà comme ça à l'école et ils continueront de travailler comme ça durant leur carrière.</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Leçons et autre plan d'action	<p>Considération professionnelle à prendre en compte, c'est-à-dire que les managers doivent comprendre qu'ils peuvent faire confiance à leurs travailleurs = enseignement personnel + questionnement au sein de l'administration.</p>

	<p>Ils ont fait au mieux avec ce qu'ils avaient à ce moment-là. Sans aucune perspective de fin de crise et sans les outils qui ont évolué, ils n'auraient pas fait beaucoup mieux sans contrebalancer ça par du négatif ailleurs.</p> <p>Ils ont fait au mieux avec la culture de l'administration, la culture des travailleurs. Ça aurait été compliqué de faire autrement.</p>
Cadre du télétravail	<p>Le télétravail ne fait plus l'objet d'un avenant au contrat. Il est, maintenant, inscrit dans le règlement de travail, ce qui fait que tout travailleur a droit à deux jours de télétravail par semaine (au lieu de 1). Son service a droit à trois jours de télétravail (au lieu de 1).</p> <p>Il y a une évolution du management, c'est-à-dire qu'ils ne font plus de différence entre le travail et le télétravail (les deux se sont mélangés).</p> <p>Il y a une imposition de jours de présence lorsqu'il y a des grandes réunions de services qui sont prévues. Mais lui, en tant que responsable, il n'impose rien. Si les travailleurs veulent prendre 4 ou 5 jours de télétravail, ils peuvent le faire.</p>
Matériel, outils et méthodes de travail	<p>Le téléphone de fonction est disponible pour toute le monde et dans quelques semaines, tout le monde bénéficiera d'un abonnement de téléphone.</p> <p>Passage de la téléphonie fixe en VOIP, c'est-à-dire que le téléphone fixe va passer par Teams.</p> <p>Ces changements ont été imposé par les moyens de connexion qui sont imposés par l'administration pour faire du télétravail. Cela impose, donc, une génération de Token qui n'est possible que sur un smartphone.</p> <p>Teams, Slack vont rester applicables dans l'administration.</p> <p>Trello (visionnage des tâches) mais pas mis en place dans le service qui utilisait déjà la méthode SCRUM.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Le cadre 2 aurait désiré télétravailler 3x/semaine mais étant cadre sa présence physique est nécessaire au bureau.</p> <p>Il pense, également, qu'être au bureau ou à la maison ne change rien même si la productivité est meilleure en télétravail.</p>
Opinion sur le télétravail	<p>Le cadre 2 est convaincu qu'il est possible de télétravailler à 100% avec un gain de productivité. Il faut juste adapter les conditions et les systèmes managériales.</p>

Comparaison	
Évolution du télétravail	<p>L'avantage c'est que le télétravail imposé n'était pas négocié. Quand le télétravail a été accepté, les travailleurs ont pensé que ce télétravail était un cadeau des managers en récompense d'un travail bien fait.</p> <p>La différence s'est faite sur la considération qu'un manager pouvait avoir du télétravail. Il s'agissait de managers un peu plus âgés qui n'ont pas cette culture moderne.</p>
Avantages et inconvénients	<p>La communication a été simplifiée par l'évolution des outils informatiques. La communication avec les autres services a, également, été simplifiée car tous les services utilisent les mêmes outils de communication (réunions Teams possibles alors qu'avant c'étaient juste e-mails et téléphones) → avantages.</p> <p>Certaines personnes continuent de considérer le télétravail comme étant une possibilité de moins travailler → inconvénients.</p>

3.5. Analyse verticale du cadre 3

Sujets couverts	Cadre 3
Profil	<p>Ancienneté de 10 ans dans l'administration.</p> <p>Gestion d'une équipe de 7 personnes.</p>
Journée-type	<p>Traitement des mails (urgent VS pas urgent), contrôle de dossiers, répondre à des e-mails plus compliqués.</p> <p>Pilotage d'équipe, gestion d'équipe, réunions entre cadres et/ou avec l'équipe.</p>
Description de l'administration	<p>[Description]</p> <p>L'administration est composée d'une centaine de personnes avec des experts, des gestionnaires de dossiers, des responsables, des informaticiens, des RH, etc.</p> <p>[Culture]</p> <p>Valeurs : juste, vecteur, etc. La plus-value de l'administration est le côté social : accompagnement, proximité avec les clients.</p> <p style="padding-left: 40px;">⇒ Relations familiales !</p> <p>Dans la direction du service, il y a 4 responsables dont l'entente est super.</p> <p>Bonnes relations avec la direction du département et avec le comité de direction.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Gestionnaire de dossiers → responsable de zone.</p>

Télétravail avant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Cadre du télétravail	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Il était possible de télétravailler à hauteur de 15 jours/an à la demande de l'agent.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Le télétravail était issu d'arrangements internes (demander son jour car un homme du métier doit passer à domicile par exemple).</p> <p>[Fréquence]</p> <p>Très peu de demande de télétravail durant sa fonction de cadre. Le télétravail était, donc, assez rare dans son service.</p>
Taux de télétravailleurs	Très rare avant la crise.
Lieu et matériel	<p>Pas de mise à disposition de lieux propices au télétravail.</p> <p>Non → télétravail rare → oublié !</p> <p>PC portables, connexion VPN, etc.</p>
Modes de contrôle	Aucun, basé sur la confiance.
Motivations et freins au télétravail	N'ont pas fait l'expérience du télétravail.
Évolution du télétravail	

Par rapport à l'intervenant

Cadre du télétravail	
Définition du télétravail	
Opinion sur le télétravail	

Télétravail pendant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Anticipation et annonce du changement	<p>L'administration a suivi les recommandations du gouvernement, elle n'a pas pu anticiper ce passage en télétravail obligatoire.</p> <p>Les informations étaient données par l'actualité en privée. Le lendemain, les travailleurs recevaient un e-mail d'informations.</p>
Suivi et matériel	<p>Possibilité de contacter les personnes de confiance/les cadres en cas de problème.</p> <p>Adaptation dans l'urgence des travailleurs/de l'administration.</p> <p>Pas de matériel supplémentaire, il n'y avait que le PC portable.</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>Il y a eu plus de communication par vidéoconférences, appels téléphoniques. Beaucoup plus de contacts au début de la crise.</p> <p>Les premiers jours, la productivité n'était pas maximale car le temps de s'adapter, d'avoir des connexions qui fonctionnent, des personnes qui obtiennent des connexions plus fortes, etc.</p> <p>Certaines personnes, dans l'équipe, ne souhaitent pas télétravailler. Ces personnes ont pu assurer le secrétariat en assurant l'impression et l'expédition des courriers.</p> <p>Tout le monde était inquiet, personne n'était content et satisfait.</p>
Modes de contrôle	<p>Toujours basé sur la confiance car très peu d'outils.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Certains ont connu plus de difficultés notamment avec la présence des enfants au domicile.</p> <p>L'administration a fait son maximum pour améliorer le bien-être des travailleurs mais l'anxiété du moment restait présente.</p> <p>Des dispositifs ont été mis en place mais il ne sait pas si les gens s'en sont servi ou pas. Lui, en tout cas, pas.</p>
Gestion du changement et principales difficultés	<p>Avoir des contacts avec l'équipe, cerner les difficultés, trouver des solutions aux difficultés.</p>

	<p>À titre personnel : aménagement d'un espace de travail, achat de clavier et souris, possibilité d'avoir un 2^{ème} écran.</p> <p>Dans l'équipe : deux restaient au bureau, trois en télétravail obligatoire et une personne qui était en fin de carrière (plus de liberté).</p> <p>Manque de matériel (pas de chaise de bureau, pas de 2^{ème} écran, pas de GSM).</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>100% et après, l'administration s'est adaptée aux mesures du gouvernement.</p> <p>Personne à la maison, bureau à l'étage, il n'y a pas de dérangement et de perturbation.</p>
Impact sur le travail	<p>La charge de travail a augmenté car il y a eu un surpoids de travail + le travail journalier.</p> <p>La pression était forte → pas d'ambiance extérieure → période difficile.</p> <p>Productivité inchangée même si les travailleurs ont moins sollicité qu'au bureau (moins de questions, de vas et viens, etc.). À titre personnel : même conditions/même rythme (même début, même tenue, etc.).</p>
Avantages et inconvénients	<p>Gain de temps (baisse des déplacements), meilleure gestion du temps (organisation personnelle).</p> <p>Réunions sur Teams (plus de langage non-verbal, problème de caméras).</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Plutôt bien vécu le télétravail en période Covid.</p> <p>Aménagement de l'espace de travail, garder le rythme de travail (commencer et terminer à la même heure, etc.).</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Leçons et autre plan d'action	<p>Paradoxe (anecdote) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Télétravail obligatoire : deux personnes voulaient absolument venir au bureau (motifs précis)

	<p>- Télétravail plus obligatoire : ces deux personnes voulaient télétravailler.</p> <p>Chacun a dû s'adapter aux circonstances personnelles/familiales.</p> <p>Mieux anticipé ce changement : vérifier le matériel et la connexion, rendre le télétravail plus populaire, etc.</p>
Cadre du télétravail	50% du temps en télétravail (1 jour/semaine fixe → interdiction d'imposer la présence pour une réunion).
Matériel, outils et méthodes de travail	<p>Mise à disposition d'un catalogue pour choisir le matériel nécessaire.</p> <p>Teams va rester (bon outil pour garder le contact et communiquer).</p> <p>Revenir aux fondamentaux : présence au bureau.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	En tant que cadre, il y a des contraintes mais il pense prendre 50% du temps de travail en télétravail.
Opinion sur le télétravail	<p>Très bonne opinion : le télétravail est une bonne chose.</p> <p>Le seul inconvénient reste les réunions.</p>
Comparaison	
Évolution du télétravail	Toutes les personnes paniquées ne sont plus paniquées. Elles ne voulaient pas télétravailler et maintenant elles ne veulent pas revenir au bureau. Il y a réellement une évolution.
Avantages et inconvénients	

Légende

	La question n'a pas été posée.
--	--------------------------------

3.6. Analyse verticale du délégué syndical

Sujets couverts	Délégué syndical
Profil	53 ans, ancienneté de 28 ans (depuis 1994), depuis 2 ans réduction de travail.
Journée-type	Travail administratif (e-mails) + casquette de délégué syndical ou DS (réunions).
Description de l'administration	<p style="background-color: yellow;">[Culture]</p> <p>Entre collègues, relation familiale.</p>

	<p>Avec la pyramide hiérarchique, pas de relation familiale.</p> <p>L'administration est poussée vers le contrôle et le management.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Pas de changements majeurs dans le passé.</p>
Négociations	<p>Pas de communication. Il faut toujours taper sur la table pour se faire entendre.</p> <p>Pas beaucoup de concertations à niveau de la DS, donc, il doit aller plus haut dans la hiérarchie. Et c'est elle qui se permet de taper sur la table.</p>
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Il est possible de télétravailler à hauteur d'un jour par semaine. Certaines personnes bénéficiaient de deux voire trois jours par semaine.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé par un avenant au contrat de travail avec un jour fixe par semaine. Il fallait rendre un rapport quotidien de ce qui avait été fait durant la journée.</p>
Lieu et matériel	<p>Uniquement du télétravail à domicile.</p> <p>PC portable, clavier, souris, 2^{ème} écran. Le DS avait fait une demande pour une souris ergonomique et il l'a eu.</p>
Modes de contrôle	<p>Certainement mais le DS ne connaît pas. Il y a toujours un rapport à rendre même quand les travailleurs ne télétravaillent pas, ce qui représente une forme de contrôle.</p>
Motivations et freins au télétravail	<p>Gain de temps</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminution des déplacements → plus besoin de prendre la voiture et le métro. • Temps accordé aux enfants. • Temps pour la maison. • Temps pour soi (rendez-vous médical).

	Travailler plus qu'en temps ordinaire (travailler jusqu'à 19h-20h).
Évolution du télétravail	80% des agents télétravaillent déjà avant le confinement. En 1994, le télétravail n'existait pas donc il s'est construit au fur et à mesure.
Récolte d'avis et satisfaction des travailleurs	Les travailleurs viennent vers le DS ou l'appelle quand il y a un problème. Il reste ouvert aux avis et aux suggestions. En règle générale, les travailleurs sont satisfaits des conditions de télétravail car il n'a jamais entendu que quelqu'un se plaignait même si certaines personnes voulaient un peu plus de télétravail.
Négociations	[Négociations] Le télétravail était déjà présent dans l'administration, il n'y a pas eu de problème. Pendant la crise , il n'y a pas eu de concertation car le télétravail était imposé et obligatoire. Après la crise , il y a eu des concertations car le télétravail a diminué et il est passé à mi-temps. C'était issu d'un arrêté royal du Gouvernement Wallon. [Flexibilité] L'administration s'est montrée flexible, ouverte et compréhensive en matière de télétravail.
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	La DG a déjà télétravaillé avant la crise sanitaire à hauteur de 1x/semaine, à domicile uniquement.
Définition du télétravail	« <i>Le télétravail c'est permettre à un agent de pouvoir rester chez soi et de travailler en même temps et de lui permettre d'avoir certaines libertés dans sa sphère privée.</i> »
Opinion sur le télétravail	Opinion positive , c'est une bonne chose.
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Information, participation, négociation	Le directeur est passé dans le bureau pour demander aux travailleurs de rentrer chez eux. Il leur a demandé de rester chez eux jusqu'à nouvel ordre → annonce brutale , sur le tas.

	<p>Le DS n'a pas participé au passage en télétravail obligatoire car la décision a été prise par la hiérarchie.</p> <p>Les conditions de télétravail ont été imposées sans concertation et négociation.</p>
Information, présence et récolte d'avis	<p>C'est la hiérarchie qui a informé les travailleurs du passage en télétravail obligatoire. Mais certaines fonctions ne peuvent pas télétravailler comme le secrétariat, la réception et l'envoi de courriers.</p> <p>L'investissement personnelle, en tant que délégué syndical, est resté inchangé.</p> <p>La récole d'avis est restée inchangée car personne ne s'est plaint du télétravail, d'une impossibilité de télétravailler, etc.</p>
Demande de suivi, de matériel et de prime	<p>Les travailleurs ont reçu un document avec les aides psychologiques qui sont prises en charge par l'employeur (gratuit pour les travailleurs).</p> <p>Aucune demande des travailleurs par rapport au matériel supplémentaire mais l'administration a mis en vente des écrans à 5€ pour les personnes qui le souhaitaient.</p> <p>Une prime de 30€ était prévu dans un arrêté royal du gouvernement Wallon et cette prime est passée à 50€ pendant la crise sanitaire. Avant d'être indexée à +/- 35€ à l'heure actuelle.</p> <p>Les syndicats avaient demandé l'augmentation de cette prime durant la crise et ils l'ont obtenu.</p>
Flexibilité de l'administration	<p>L'administration s'est montrée flexible par rapport aux exigences des télétravailleurs car le DS n'a pas eu de retour négatif.</p>
Modes de contrôle	<p>Tout était déjà instauré avant (TimeSheet, management, etc.).</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>Au début, il y avait très peu de communication. Puis, il y a eu l'introduction de Teams et différents groupes ont été créés (collègues, délégation syndicale, etc.).</p> <p>Le travail a été assuré sans problème. Le DS pense que la DG avait remercié, via un e-mail, les travailleurs pour le travail correctement réalisé. La crise sanitaire n'a eu aucun impact sur la productivité des travailleurs.</p>

	<p>Le DS n'a reçu aucun retour négatif. Les travailleurs sont contents de télétravailler à hauteur de 2 ou 3 jours par semaine. Toutefois, il est important de revenir au bureau pour les contacts directs et humains.</p> <p>Quoi qu'il arrive, le mi-temps (présentiel-distanciel) persistera.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Le DS : pas de problème car les enfants sont grands, grand jardin.</p> <p>Autres : enfants en bas âge, pas de jardin, etc.</p> <p>Sauf le secrétariat qui devait se rendre au bureau pour assurer ses fonctions (cela était injuste). De temps en temps, il recevait un jour de télétravail mais impossible de le faire tous les jours.</p> <p>L'administration ne savait rien faire mais elle comprendait que ça pouvait être difficile pour certains travailleurs.</p>
Gestion du changement	<p>Les travailleurs se sont plaints d'un manque de contacts physiques mais pas du télétravail en lui-même. Il n'y a pas eu de retour négatif.</p> <p>L'administration a bien géré le télétravail obligatoire en période Covid car tout le monde était déjà équipé (90% des agents avaient des PC portables). Ils ont pu continuer à travailler normalement. L'administration était évoluée à ce niveau-là grâce au matériel mis à disposition.</p> <p>Le DS n'a pas reçu de retour par rapport à la manière dont les télétravailleurs ont géré le télétravail en période Covid.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Télétravail à temps plein durant la crise. La maison du DS n'a pas toujours été propice au télétravail (enfants à la maison qui suivent les cours à distance, problèmes de connexion).</p>
Impact sur le travail	<p>La charge a été un peu plus importante pendant le confinement. La productivité a augmenté car le DS travaillait plus mais la satisfaction est restée inchangée.</p>
Avantages et inconvénients	<p>Proximité familiale (en-dehors du télétravail).</p> <p>Problèmes de connexion uniquement.</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Le télétravail en période Covid a plutôt été bien vécu.</p> <p>Aménagement d'un coin bureau, achat d'une chaise de bureau, etc.</p>

Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Leçons et autre plan d'action	<p>Aucune leçon en tant que délégué syndical car le télétravail était généralisé à tout le monde.</p> <p>Aucun autre plan d'action.</p>
Cadre du télétravail	<p>Des discussions sont menées pour une charte de télétravail. Ils sont liés par un arrêté royal du gouvernement wallon mais l'administration reste flexible et un accord peut se faire facilement.</p> <p>Le télétravail va faire partie du quotidien de tout le monde donc il va d'office y avoir des changements.</p> <p>Ce modèle hybride répond aux exigences des travailleurs (notamment celles des familles monoparentales).</p>
Modes de contrôle	Le contrôle existe depuis des années. Il était là, il est là et il restera là.
Exigences des travailleurs	Les travailleurs sont contents de passées à mi-temps . Ils sont contents de revenir au bureau mais aussi d'avoir 2-3 jours chez eux . Cette flexibilité leur permet de mieux organiser leur vie privée .
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	Le DS continue de télétravailler même s'il est passé à mi-temps (il a réduit ses heures de travail) car il s'est habitué à ce mode de travail.
Opinion sur le télétravail	C'est une bonne chose car il y a 2-3 jours du télétravail. Le télétravail est devenu une norme pour tout le monde.

3.7. Analyse verticale du travailleur 1

Sujets couverts	Travailleur 1
Profil	<p>Fonctionnaire statutaire, ancienneté de 3,5 ans.</p> <p>Le travailleur 1 a travaillé 7 ans dans le service public de Wallonie avant de venir dans l'administration.</p>
Journée-type	Pas de journée-type car le travailleur 1 a un travail fort varié. Mais il y a plusieurs volets dans son travail.
Description de l'administration	[Description]

	<p>Unité d'administration publique. C'est un organisme public constitué sous la forme d'une société anonyme. Donc, elle est sous deux régimes : le droit des sociétés et le droit public.</p> <p>[Culture]</p> <p>L'ambiance est familiale au sein de l'administration car elle prend en compte le bien-être des agents. L'administration doit remplir ses objectifs par rapport à la région wallonne car elle a un contrat de gestion avec celle-ci.</p> <p>L'administration respecte beaucoup de valeurs.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Pas de changements majeurs dans le passé.</p>
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Accès]</p> <p>Le télétravail est possible à la demande de l'agent.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé dans un écrit officiel par une procédure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulaire de demande à compléter. - Décision rendue par le comité de direction. <p>Pour ceux qui ont un contrat de travail, le télétravail est formalisé dans un avenant au contrat. Pour les statutaires, il est formalisé dans une décision rendue par le comité de direction où toutes les conditions étaient bien précisées.</p>
Matériel et prime	<p>PC portable, souris → le travailleur 1 avait tout le nécessaire pour télétravailler.</p> <p>Indemnité mise en place par l'administration.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Avant la crise, il fallait attendre 1 an après l'entrée en fonction pour faire une demande de télétravail à hauteur d'un jour par semaine.</p> <p>Le travailleur 1 a pu télétravailler, à domicile, 1 jour/semaine (le mercredi).</p>
Définition du télétravail	<p>Confort qui permettait de faire une coupure dans la semaine. Être un peu plus relax étant donné que le déplacement au bureau n'était pas nécessaire. Être</p>

	plus concentré pendant la journée de télétravail (au bureau, il y avait 4 personnes et donc plus de bruits).
Avantages et inconvénients du télétravail	Gain de temps, concentration, meilleure organisation personnelle (faire des courses). Aucun inconvénient.
Opinion sur le télétravail	Très bonne opinion.
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Anticipation et annonce du changement	Tout le monde était équipé d'un PC portable et tout était déjà mis en place pour pouvoir télétravailler. L'administration a communiqué le passage en télétravail obligatoire, en interne, par voie électronique.
Participation au changement	L'administration a organisé deux sondages pour prendre en compte l'avis des travailleurs mais plus tard dans la crise sanitaire. Rien au début.
Préoccupations	Le travailleur 1 a juste accepté la situation qui était imposée à tout le monde.
Suivi, matériel et outils	Formation sur la gestion du stress en télétravail. Les agents peuvent s'adresser à des personnes de confiance désignées. De plus, dans les e-mails, le DG précisait bien qu'en cas de difficultés, il fallait en parler. Les travailleurs se sentaient soutenus. L'administration a permis aux travailleurs d'acheter des écrans à prix très abordable. La somme payée était renversée à une œuvre caritative. Teams, e-mails, téléphone.
Inégalités sociales et professionnelles	Le travailleur 1 n'a perçu aucune inégalité sociale et professionnelle durant la crise sanitaire.
Gestion du changement	L'administration a bien géré ce changement. C'est certain grâce aux accès à distance mis en place au préalable par l'administration que cette dernière a pu gérer correctement le passage en télétravail obligatoire.

Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Télétravail à temps plein.</p> <p>Le domicile a été un lieu propice au télétravail car le travailleur 1 est célibataire et n'a pas d'enfant (pas de dérangement), achat d'un écran, télétravail dans la salle à manger, pas de soucis pour télétravailler.</p>
Impact sur le travail	<p>Pas de modification de la charge de travail car tâches individuelles. De plus, le fait que tout soit numérisé rendait le travail plus simple même en télétravail.</p> <p>Découverte des réunions sur Teams/à distance → difficultés : Teams qui plantait (outil pas au point), pas l'habitude de ce type de réunions.</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>La communication, au début, s'est détériorée car il n'y avait plus de contacts informels même si certains e-mails étaient échangés. Il était plus compliqué d'avoir des contacts avec les collègues ou la ligne hiérarchique.</p> <p>La productivité est restée inchangée.</p> <p>Baisse progressive du bien-être (télétravail massif, absence de contacts avec les collègues, contexte incertain de la crise).</p>
Difficultés principales	<p>Problèmes techniques généralement. Mais inconvénients identifiés : ne plus voir personne, absence de contacts informels, crainte de déranger par e-mails.</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Vers la fin, moralement, c'était plus difficile mais le travailleur 1 a toujours su effectuer correctement son travail.</p> <p>Pas de place d'action, le travailleur 1 n'aurait pas pu mettre autre chose en place.</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>Le travailleur 1 a fait la demande pour télétravailler 10 jours/mois en complétant un formulaire.</p>

Par rapport à l'intervenant	
Leçons et autre plan d'action	<p>De nouvelles habitudes ont été prises. En effet, il serait plus difficile de revenir au bureau 4 ou 5 jours par semaine. Les agents conservent une flexibilité, le confort du télétravail avec le nouveau système de télétravail.</p> <p>Pas d'autre plan d'action.</p>
Cadre du télétravail	<p>Un groupe de travail a été formé pour proposer un nouveau système de télétravail qui est entré en vigueur le 1^{er} mai 2022.</p> <p>Selon le système, il n'y aura plus un jour de télétravail par semaine mais 10 jours/mois avec un jour fixe par semaine → sur le mois : 4 jours fixes (lundi) et 6 jours variables à poser selon les envies.</p>
Matériel, outils et méthodes de travail	Réunions sur Teams (grand changement), formations en ligne.
Opinion sur le télétravail	Le travailleur 1 est convaincu que le télétravail est une bonne solution car il résout des problèmes au niveau des transports et des personnes sur les routes.
Comparaison	
Évolution du télétravail	Au début, c'était nouveau, il fallait s'habituer aux nouveaux outils (Teams, etc.). Ensuite, beaucoup plus simple pour tout le monde.
Avantages et inconvénients	Cela est restée inchangé.

3.8. Analyse verticale du travailleur 2

Sujets couverts	Travailleur 2
Profil	39 ans, travailleur administratif, ancienneté de 14 ans, pas manager mais participe au management.
Journée-type	<p>Sa fonction ne permet pas d'avoir un cadre de travail où les tâches se répètent quotidiennement, le travailleur 2 a des tâches très diversifiées.</p> <p>Lecture des e-mails (quotidien), priorisation en fonction des urgences, travail sur les projets, organisation des tâches sur Trello, réunions.</p> <p>Les réunions sont inscrites dans le calendrier mais les autres tâches sont planifiées et exécutées dans la journée en fonction des différentes urgences.</p>

Description de l'administration	<p>[Culture]</p> <p>Il y a une différence entre les valeurs que l'administration veut avoir et l'état actuel des choses. Il y a une réelle volonté de la part du management et de la direction de justice sociale/équité (envers les travailleurs), de communication, de transparence, de bien-être des travailleurs.</p> <p>Mais, en pratique, le ressenti est, parfois, un peu différent.</p> <p>Relations familiales entre collègue et avec la ligne hiérarchique.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Il y eu des changements structurels dans l'organigramme de l'administration.</p> <p>L'administration est en évolution constante car elle a gagné en importance (évolution du personnel).</p>
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Accès]</p> <p>Libre d'accès à hauteur d'un jour par semaine. Le télétravail occupait une petite place dans l'administration mais c'était courant et beaucoup de personnes télétravaillaient déjà.</p> <p>Certaines fonctions, comme le secrétariat qui réceptionne le courrier et le scanne, ne peuvent pas télétravailler → 2-3% de personnes qui ne peuvent pas télétravailler.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé avec une procédure : demande envoyée par les ressources humaines, approuvée par le comité de direction, jour fixe de télétravail.</p> <p>Les travailleurs ont droit à des jours de travail à domicile qui sont réglementés via le code de la fonction publique (ponctuel, à la demande de l'agent, 15 jours/an).</p> <p>[Évolution]</p> <p>Au départ, il n'y avait pas de télétravail car il était mal vu par les personnes. Les managers pensaient que les travailleurs profitaient et ne travaillaient pas en télétravail.</p> <p>Le travailleur 2 a commencé à télétravailler 2 ans avant la crise sanitaire à hauteur d'un jour par semaine mais il n'était pas le 1^{er} à télétravailler.</p>

Matériel et prime	Pc portable, housse de transport, souris.
Modes de contrôle	Dans d'autres équipes, il y a des contrôles concernant les objectifs atteints. Mais pas de mode de contrôle à proprement parlé.
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	Le travailleur 2 télétravaillait, à domicile, un jour fixe par semaine.
Définition du télétravail	« <i>C'est travailler de chez soi</i> ». Mais certaines personnes travaillent d'un bureau partagé.
Avantages et inconvénients du télétravail	<p>Flexibilité (temps consacré aux enfants) → diminue le stress lié au temps/aux horaires.</p> <p>Concentration plus importante car au bureau il y a beaucoup de passages, de bruits et de distraction. Et donc, la productivité est améliorée.</p> <p>Le calme du domicile permet de mieux se concentrer et d'apaiser l'esprit.</p> <p>Absence de proximité physique or voir les collègues ça fait du bien. Cette absence peut avoir un mauvais impact sur la cohésion d'équipe.</p> <p>Les réunions sur Teams supprime la proximité physique et la chaleur humaine.</p>
Opinion sur le télétravail	Le travailleur 2 était pour, il avait son mercredi en télétravail et il le vivait très bien.
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Anticipation et annonce du changement	<p>Les travailleurs étaient presque tous équipés pour faire du télétravail (PC portable pour tout le monde 2 ans avant la crise) car les travailleurs commençaient de plus en plus à télétravailler.</p> <p>L'administration était presque prête pour ce changement. Elle avait installé Teams en urgence mais elle l'a eu très vite. Tout le monde a pu télétravaillé rapidement.</p> <p>L'administration l'a anticipé mais sans le vouloir.</p>

	Tous les travailleurs ont reçu un e-mail général envoyé par la direction générale. Les travailleurs ont, également, eu des contacts avec le directeur de service.
Participation au changement	
Préoccupations	
Suivi, matériel et outils	<p>Le travailleur 2 réalise des tutoriels en ligne, il donne des petites formations. Un tutoriel pour Teams a été fait et les travailleurs rencontrant des problèmes d'utilisation pouvaient les joindre.</p> <p>Il est une personne de confiance dans l'administration donc aucune cellule psychologique n'a été mise en place. Mais les deux personnes de confiance ont recommuniés pendant la crise pour que les travailleurs rencontrant des difficultés n'hésitent pas à s'adresser à eux.</p> <p>Création d'un espace intranet qui était dédié à organiser une entre-aide mais personne n'a jamais rien utilisé cet outil/aucune demande n'a été faite. Cet espace avait pour but de trouver de l'aide pour les personnes en quarantaine qui ne pouvaient pas sortir de chez elles car elles étaient malades ou en attente de résultats (faire les courses alimentaires ou en pharmacie). En fonction de la zone géographique, certains collègues pouvaient être envoyés pour fournir une aide à cette personne dans le besoin qui n'a personne d'autre.</p> <p>Pas de matériel supplémentaire mis à disposition.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Le travailleur 2 n'a rien entendu mais il va de soi que tout le monde n'a pas un bureau à domicile, tout le monde n'est pas tout seul et tranquille pour travailler de chez soi.</p> <p>Mais la situation est exceptionnelle car les écoles étaient fermées, il fallait gérer les enfants mais également continuer à travailler.</p> <p>L'administration n'a rien su faire mais les travailleurs ont pu revenir au bureau quand ils le souhaitaient lorsqu'il n'y avait pas d'obligation imposée par l'état de télétravailler à 100%.</p> <p>Pendant le confinement, c'était très lourd et très fatigant psychologique car il fallait fournir un effort supplémentaire pour rester concentré.</p>
Gestion du changement	<p>L'administration a bien géré, elle n'a pas eu de problème au niveau technique. Les travailleurs ont pu télétravaillé directement et rapidement mais l'aspect psychologique a été davantage impacté.</p> <p>Le fait que l'administration avait déjà fait l'expérience du télétravail avant la crise l'a aidé à mieux affronter ce changement en télétravail obligatoire.</p>

Par rapport à l'intervenant

Cadre du télétravail	<p>Le travailleur 2 n'est plus venu au bureau pendant 1 an. Son domicile aurait pu être un lieu plus propice au télétravail car pas de bureau, présence du partenaire à domicile, obligation d'installer le matériel au matin et puis le ranger en fin de journée.</p>
Impact sur le travail	<p>Aucun changement mais le travailleur 2 était content de revenir au bureau. Même s'il aimait bien télétravailler pour le confort qu'il offre (se réveiller plus tard, ne pas se déplacer, etc.).</p> <p>Il était plus productif car il ne croisait plus personne.</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>Détérioration de la communication car les contacts ont diminué. Plus de contacts avec les collaborateurs indirects que le travailleur 2 croisait devant la machine à café avant la crise. Mais ce n'est pas de la mauvaise volonté car les travailleurs sont sur leur travail et ne pensent pas à téléphoner aux autres pour prendre des nouvelles.</p> <p>La direction a souligné, à plusieurs reprises, la qualité du travail fournie malgré les conditions de travail difficiles. Le travailleur 2 ne suppose pas une baisse de production.</p> <p>Deux enquêtes ont été réalisées : une pendant le confinement (juin 2020) et une autre 6 mois plus tard. Ces enquêtes ont servi à sonder les travailleurs par rapport à la satisfaction, à l'état d'esprit, etc. en vue de réformer le télétravail en interne après la crise.</p> <p>Les résultats étaient divergents car certaines personnes préféraient venir au bureau (minorité) mais en majorité les travailleurs ont pris goût au télétravail par rapport aux avantages liés au confort de vie et à l'organisation.</p>
Avantages et inconvénients	<p>Le télétravail obligatoire a permis au management de prendre conscience des lacunes liées à la communication et à l'organisation afin de revoir certains points.</p> <p>Changement d'organisation dans le travail. Mais certaines personnes ont plus de facilités à s'adapter que d'autres.</p> <p>Le travailleur 2 n'a pas eu de mal à s'adapter car il faisait déjà un jour de télétravail par semaine avant la crise.</p>

Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Bilan positif.</p> <p>¼ heures de yoga à midi pendant 6 mois pour décompresser du télétravail à temps plein, des écoles fermées et de l'ambiance pesante.</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>Une réforme a été faite suite aux enquêtes menées par l'administration. Les travailleurs ont reçu un formulaire pour rentrer une nouvelle demande de télétravail et ce sera d'application à partir du 1^{er} mai 2022.</p> <p>Tout le monde pourra avoir 2 jours par semaine : un jour fixe où l'administration ne peut pas obliger le travailleur à venir au bureau (pour une réunion par exemple) et un jour variable pendant la semaine.</p> <p>Pour les familles monoparentales, l'administration a prévu un package de jours/mois pour que ces personnes puissent s'organiser la semaine où les enfants ne sont pas là et venir plus au bureau que la semaine où ils sont là.</p> <p>L'administration a tiré des enseignements de cette période de crise et elle est devenue plus souple/flexible.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Leçons et autre plan d'action	<p>La communication reste essentielle, c'est d'autant plus important quand les personnes ne se voyaient plus.</p> <p>Prendre plus de nouvelles des collègues. Prévoir, éventuellement, un espace café virtuel pour voir et discuter avec les collègues.</p>
Cadre du télétravail	
Matériel, outils et méthodes de travail	<p>Matériel supplémentaire : clavier mais pas d'écran supplémentaire, de siège de bureau.</p> <p>Teams sera gardé car le télétravail se généralise dans l'administration.</p> <p>Pas d'espace partagé de prévu mais les bureaux pourraient être partagés car de plus en plus de personnes vont télétravailler plus souvent.</p>

Opinion sur le télétravail	Le travailleur 2 est demandeur de faire plus de jours par semaine de télétravail.
Comparaison	
Évolution du télétravail	<p>Certaines personnes se sont retrouvées en télétravail du jour au lendemain sans avoir fait l'expérience du télétravail avant la crise. De plus, elles étaient dans des équipes mal organisées. Elles ont eu du mal à effectuer correctement leur travail au début de la crise. Mais finalement, tout le monde a su s'organiser.</p> <p>Dans le service, il y avait déjà du télétravail et les travailleurs avaient une facilité avec ces outils.</p> <p>Il y a, donc, une réorganisation à faire en interne par l'administration et pas uniquement par le travailleur.</p> <p>Il y a une différence dans l'état d'esprit des travailleurs mais elle est dû à la crise elle-même et non au télétravail.</p>
Avantages et inconvénients	Cela est resté inchangé.

Légende

	La question n'a pas été posée.
--	--------------------------------

3.9. Analyse verticale du travailleur 3

Sujets couverts	Travailleur 3
Profil	Ancienneté de 6 ans.
Journée-type	<p>Tous les jours au bureau sauf le mercredi en télétravail.</p> <p>Arrivée vers 8 heures 30, installation dans le bureau, mise au travail directement, pause de midi, reprise vers 16h et le travailleur 3 termine vers 16h-16h30.</p> <p>Une fois par semaine, il fait du call center.</p>
Description de l'administration	<p>[Culture]</p> <p>Il a l'impression d'être pris en considération. S'il a un souci, il peut en parler avec le directeur du service ou même le DG. Il y a des vrais échanges avec le DG qui demande des nouvelles des enfants, etc.</p> <p>Donc, les relations sont familiales entre collègues mais aussi avec la ligne hiérarchique.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Avant la crise, le travailleur 3 avait changé de service. Il a dû s'adapter, se former pour rentrer dans le service puis l'administration a été confinée.</p>

Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Accès] Le télétravail était libre d'accès.</p> <p>[Formalisme] Dans les autres services, hormis le secrétariat, tout le monde a la possibilité de faire du télétravail. Ce télétravail est formalisé pour tout le monde.</p>
Matériel et prime	<p>PC portable, souris, clavier, 2^{ème} écran acheté. Certaines personnes, plus rares, ont pu avoir le siège du bureau.</p> <p>Prime donnée aux travailleurs.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Pas de télétravail car il n'avait pas la possibilité de faire du télétravail.</p> <p>Pendant la formation, le travailleur 3 a eu un temps d'adaptation où il devait être au bureau pour poser ses questions, se familiariser à la fonction, etc. Il n'y avait, donc, pas de place pour le télétravail.</p>
Définition du télétravail	« <i>Le télétravail c'est de faire le travail journaliser chez soi.</i> »
Avantages et inconvénients du télétravail	<p>Flexibilité horaire (temps pour les enfants, les rendez-vous médicaux).</p> <p>Heures de travail supplémentaires non-rémunérées.</p>
Opinion sur le télétravail	Même sans la crise, le travailleur 3 aurait fini par demander du télétravail car intéressant de pouvoir travailler de chez soi de temps en temps.

Télétravail pendant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Anticipation et annonce du changement	<p>Le télétravail a pu être anticipé car l'administration a mis directement à disposition un PC portable, le Token.</p> <p>L'administration l'a, sûrement, annoncé par e-mail pour avoir une annonce officielle et le directeur l'a annoncé à son équipe durant une réunion.</p>
Participation au changement	Pas de participation, cela s'est fait naturellement
Préoccupations	La crainte de rester seul, de commettre une erreur, de mal gérer les choses. Il est toujours possible de demander virtuellement mais c'est moins rapide.
Suivi, matériel et outils	<p>Formations pour le télétravail afin de mieux gérer le télétravail : nécessité de distinguer l'espace privée et l'espace professionnelle (faire des pauses, sortir, etc.), ne pas rester en pyjama toute la journée, etc.</p> <p>Pas de formations pour des programmes appropriés.</p> <p>Mise en place d'affiches avec le SPW que toute personne dans le besoin (besoin d'un suivi psychologique) pouvait être prise en charge et ce même pour les membres de la famille.</p> <p>L'administration a fait le nécessaire, elle a tout mis en place pour les travailleurs.</p> <p>En termes de matériel, le travailleur 3 n'a manqué de rien.</p> <p>Teams, e-mails, téléphone.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	Le travailleur 3 n'a perçu aucune inégalité. Chacun était chez soi sauf les 3 secrétaires qui devaient restées au bureau et elles bénéficiaient de seulement 1 ou 2 jours par mois de télétravail.
Gestion du changement	<p>L'administration a bien géré ce changement car elle a mis à disposition le matériel nécessaire. Mais au début, il y avait un manque de communication.</p> <p>Mais elle a, quand même, modifié rapidement son réseau téléphonie pour que les travailleurs du call center puissent travailler tout en restant chez eux.</p>
Modes de contrôle	C'était un contrôle par résultats/objectifs atteints et l'administration faisait confiance à ses travailleurs. Au niveau des statistiques, il est possible de voir que le

	travail a bien été effectué. Tout le monde s'est montré responsable et à continuer de travailler au même niveau même en étant en télétravail.
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>De mars à juin 2020, télétravail à 100%.</p> <p>Pendant les grandes vacances, les travailleurs ont commencé à revenir au bureau à hauteur de 2x/semaine.</p> <p>En octobre, retour au télétravail à 100%.</p> <p>Depuis janvier 2021, le travailleur 3 a pu revenir au bureau 2-3x/semaine car il n'avait pas de craintes par rapport au virus (soit seul au bureau soit distanciation sociale respectée).</p> <p>Il préfère venir au bureau car ces enfants vont à l'école juste à côté. Il évite, ainsi, de perdre du temps dans les déplacements bureau-école-maison.</p> <p>Lors du confinement total, avec les enfants en bas âge à la maison, le domicile n'était pas un lieu propice (travail, garder les enfants, faire leurs devoirs, garder la maison, etc.).</p> <p>Pas de coin bureau pour télétravailler (table de la salle à manger) au début de la crise. Ensuite, le travailleur 3 a aménagé un espace de travail (achat du bureau et du matériel nécessaire) afin de travailler dans les mêmes conditions qu'au siège de l'administration.</p>
Impact sur le travail	<p>Au début de la crise, la charge de travail était moindre. Mais le travailleur 3 continuait son travail. Ça l'arrangeait bien car il avait un bébé sur les bras.</p> <p>Ensuite, en septembre, une employée s'est blessée et s'est absentée pendant 4 mois. Le travail a dû, alors, être traité par 2 personnes (et plus 3). La charge de travail a augmenté car il faisait des 12 heures/jour avec son collègue pour assurer le travail.</p> <p>En janvier, l'administration a engagé un(e) remplaçant(e) pour permettre aux deux autres travailleurs de souffler un peu.</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>Il y a un contact permanent avec les collègues via Teams (pour faire des synchrones, poser des questions, etc.).</p> <p>Avec le directeur, les contacts étaient plus rares car il était assez occupé.</p> <p>La productivité n'a pas vraiment changé car le travail est à jour, il est fait quotidiennement. Malgré les</p>

	<p>difficultés, le personnel a fait de son mieux pour rester à jour dans leur travail.</p> <p>Le directeur du service a prévu plusieurs personnes supplémentaires.</p> <p>Le travailleur 3 est content de venir travailler au bureau mais il était aussi satisfait du télétravail car il aime son travail.</p>
Difficultés principales	<p>Manque de communication (entre collègues et avec le directeur) mais peut-être due à l'absence d'affinité avec ses collègues car le travailleur 3 venait à peine de rentrer dans l'équipe. Mais cela a changé.</p> <p>Il se sentait délaissée, il manquait de travail, c'était plus compliqué.</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Un vrai télétravail, sans enfants, est bien vécu. Le travailleur 3 aime venir au bureau et il aime télétravailler mais tout est une question de praticité.</p> <p>Le travail fait au bureau est le même que celui fait en télétravail à domicile. De plus, il est bien équipé et il a su mettre en œuvre ce télétravail.</p> <p>Mais pendant le confinement, avec les enfants à la maison, le télétravail était plus compliqué.</p> <p>Formations suivies pour mieux gérer le télétravail mais rien venant de lui.</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	Télétravail 1x/semaine (le mercredi). C'est bien d'avoir un jour fixe et un jour variable pour l'organisation familiale (meilleure flexibilité).
Par rapport à l'intervenant	
Leçons et autre plan d'action	<p>Le télétravail permet une meilleure organisation personnelle (travail et famille).</p> <p>Les personnes, en général, sont contents de télétravailler davantage.</p> <p>Pas d'autre plan d'action, le travailleur 3 referait pareil.</p>

Outils et méthodes de travail	Teams, téléphonie via casques (plus besoin du téléphone fixe). Matériel supplémentaire : téléphone de société.
Opinion sur le télétravail	Bonne opinion.
Comparaison	
Évolution du télétravail	La technologie a évolué, éviter l'isolement du personnel, réorganisation pour garder le contact. Belle évolution avec la technologie et la réorganisation.
Avantages et inconvénients	Cela est resté inchangé.

3.10. Analyse verticale du travailleur 4

Sujets couverts	Travailleur 4
Profil	Ancienneté de 10 ans.
Journée-type	Arrivée à 7h30-7h45 au bureau, préparation du terrain d'un travail, tasse de café, consultation des e-mails, traitement des e-mails, priorisation des tâches, exécution des tâches, gestion des dossiers. Pause de midi de 30 minutes. Après-midi, traitement des e-mails.
Description de l'administration	[Culture] L'administration désire avoir une bonne compréhension, cohésion et solidarité entre travailleurs. Il faut respecter les niveaux hiérarchiques (il faut savoir à quel niveau formuler certaines demandes). Relations non-familiales → le travailleur 4 est là pour le travail, il n'est pas là pour se faire des amis ou pour raconter sa vie. Mais, étant donné qu'il passe 8 heures/jour avec ses collègues, c'est mieux de bien s'entendre avec eux. [Changement(s)] Il y a eu une restructuration et l'administration est partie du principe que tout le monde devait savoir tout faire = agents polyvalents.

Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Accès] Libre d'accès. Après Covid, l'administration y a vu des points positifs car elle autorise les travailleurs à en faire beaucoup plus.</p> <p>[Formalisme] Formalisé dans un contrat de travail.</p>
Matériel et prime	<p>PC portable, fiches, câbles, 2^{ème} écran.</p> <p>Pas prise en charge mais il y a une compensation mensuelle. Le coût du télétravail pour le travailleur est plus élevé que la compensation.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	Le travailleur 4 a déjà télétravaillé, à domicile, 1x/semaine, le vendredi.
Définition du télétravail	« <i>Le télétravail est une opportunité confortable.</i> »
Avantages et inconvénients du télétravail	<p>Gain de temps : se laver - se préparer - travailler directement, pas de déplacements, pas de circulation, dormir un peu plus.</p> <p>Souplesse par rapport aux heures de travail (s'absenter 30 minutes pour aller chez le médecin mais prêter les 30 minutes en fin de journée) avec possibilité de planifier sa journée de travail.</p> <p>Meilleure organisation personnelle (enfants, etc.).</p> <p>Isolement social par rapport aux collègues, perte de cohésion, perte de concertation.</p> <p>Formations en ligne.</p> <p>Distinction vie privée et vie professionnelle.</p> <p>Manque de motivation.</p> <p>Difficultés de contacter les clients par e-mails, les explications se font par téléphone (perte de temps), vérification des documents reçus par courriers.</p>

	<p>Plus de contrôle de la part de l'employeur.</p> <p>Problèmes de connexion.</p> <p>Compensation pour le télétravail minime par rapport au coût réel de télétravail (électricité, chauffage, eau).</p>
Opinion sur le télétravail	Favorable au télétravail qui est quelque chose de positif.
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Anticipation et annonce du changement	Le télétravail s'est mis en place très rapidement et efficacement.
Participation au changement	Le travailleur 4 n'a pas pu participer à l'organisation du télétravail.
Préoccupations	<p>Lorsque le travailleur 4 a été isolé, qu'il ne pouvait plus se déplacer, il s'est demandé combien de temps ça allait durer.</p> <p>Pas de préoccupation sur sa capacité à s'adapter, à affronter le changement.</p>
Suivi, matériel et outils	<p>Cellule psychologique présente.</p> <p>La direction a tout mis en place pour que les travailleurs se sentent à l'aise, rassurés et écoutés. Elle voulait que le télétravail obligatoire soit confortable pour tout le monde.</p> <p>Matériel nécessaire mis à disposition.</p> <p>E-mails, téléphone, Teams, Trello.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Le travailleur 4 n'a perçu aucune inégalité sociale ou professionnelle.</p> <p>L'administration autorisait certains travailleurs (avec un quota de 30 personnes divisés dans les différents services) à venir au bureau si ceux-ci ne savaient pas télétravailler. Mais ils devaient s'isoler dans un bureau pour ne pas être en contact avec beaucoup de monde.</p>
Gestion du changement	<p>L'administration a bien géré cette crise. Et l'être humain a la capacité de s'adapter rapidement.</p> <p>La direction a tenu informé régulièrement les travailleurs de l'évolution de la situation, il y a eu un réel suivi.</p>

Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Télétravail à temps plein. Mais une personne par service pouvait revenir une fois par semaine au bureau.</p> <p>Au début, le domicile n'était pas un lieu propice au télétravail car pas de bureau. Puis, le travailleur 4 a dû s'habituer, il a aménagé un petit coin bureau.</p> <p>Personne n'a dérangé, partenaire au travail, les enfants suivaient leurs cours à distance dans leurs chambres.</p>
Impact sur le travail	<p>Il y a des périodes plus chargées que d'autres.</p> <p>La charge de travail a augmenté car la demande a augmenté.</p> <p>Mais il est impossible de faire plus que 8 heures par jour.</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>Plus de communication via téléphone, e-mails, Teams.</p> <p>La direction a mis tous les moyens à disposition pour éviter la distance et l'absence.</p> <p>La productivité a augmenté.</p> <p>La satisfaction a augmenté car les travailleurs doivent, maintenant, assurer 10 jours par mois de présence. Les travailleurs et l'administration ont vu un bienfait du télétravail.</p>
Difficultés principales	<p>Manque d'imprimante → planification des impressions, des courriers pour le jour où le travailleur 4 allait se rendre au bureau.</p> <p>Il faut avoir un journal de bord pour être sûr de ne rien oublier (utilisation de l'outil Trello avec la possibilité d'avancer par tâches).</p>
Expérience du télétravail et plan d'action	<p>Le télétravail a bien été vécu.</p> <p>Aménagement d'un espace bureau, liste de priorités, organisation du travail/pauses.</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>Le travailleur 4 va faire 2 jours de télétravail et 3 jours de présentiel pour avoir une vie sociale, pour sortir,</p>

	bouger, ne pas rester enfermée. Mais aussi pour rencontrer les clients.
Par rapport à l'intervenant	
Leçons et autre plan d'action	Le télétravail lui a appris à planifier son travail, à prioriser. Pas d'autre plan d'action.
Outils et méthodes de travail	Teams, Trello, etc. Tous continueront à être utilisés et pour tout le monde.
Opinion sur le télétravail	Bonne opinion.
Comparaison	
Évolution du télétravail	Tout le monde s'est habitué au télétravail car il n'y avait pas le choix. Le travailleur 4 a pu découvrir des facettes de ses collègues qu'il ne connaissait pas. Le télétravail a déshumanisé beaucoup de personnes. L'être humain est capable du meilleur comme du pire mais c'est dans le pire qu'il est le meilleur.
Avantages et inconvénients	Cela est resté inchangé.

3.11. Analyse verticale du travailleur 5

Sujets couverts	Travailleur 5
Profil	Service de +/- 10 personnes qui répondent au téléphone toute la journée (9h-12h et 13h-16h), « call » est un mot péjoratif, ils gèrent aussi les e-mails, le site internet, les demandes en ligne (site internet ou Facebook), ancienneté depuis 2004 mais le travailleur 5 a fait plusieurs services. Le travailleur 5 donne des formations et des réunions en fonction des nouveautés sur les produits, sur le fonctionnement des services, la manière de dispatcher les demandes, etc.
Journée-type	Les agents doivent passer par une plateforme pour être connectés au téléphone. Le travailleur doit s'assurer que le service est assuré et faire remonter et corriger certaines choses. Le service a beaucoup d'écrans et de logiciels, il fait faire les fiches au fur et à mesure des demandes. Les appels téléphoniques ne sont pas chronométrés car le public cible rencontrant plus de difficultés pour comprendre les choses. Ils peuvent, donc, demander plus de renseignements, plus d'explications afin d'avoir une meilleure compréhension des choses.

	De 9h à 12h, certains agents répondent au téléphone et d'autres aux e-mails.
Description de l'administration	<p>[Culture]</p> <p>Le travailleur 5 a de bonnes relations avec tout le monde car il est dans l'administration depuis sa création. Sa fonction permet d'apaiser les tensions car il a un bon encadrement (expliquer et faire remonter les incidents).</p> <p>Il fait des réunions avec les autres services, avec les directeurs, avec les responsables de services.</p> <p>Dans son service, il y a les directeurs, puis les coordinateurs ou responsables de zone.</p> <p>Parfois, c'est difficile de faire remonter ou redescendre des directives mais un compromis est toujours possible.</p> <p>Il y a une bonne entente même entre les différents services.</p> <p>[Changements(s)]</p> <p>Les nouveaux produits ont créé de nouveaux services et de nouvelles manières de travailler dans les services.</p>
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Accès]</p> <p>Le télétravail était possible dans les autres services mais le service n'y avait pas droit car la téléphonie n'était pas virtuelle (uniquement la téléphonie fixe). Les agents étaient obligés d'aller au bureau.</p> <p>Dans le service, il y a des agents à temps plein et des agents qui viennent des autres services pour une demi-journée. Les quatre agents à temps plein ne pouvaient pas télétravailler.</p> <p>Le télétravail occupait une petite place car le service avait une fonction d'appui. Le télétravail n'était, donc, pas possible pour tout le monde.</p> <p>Avant la crise, aucun travailleur ne télétravaillait dans le service. Le travailleur 5 ne télétravaillait qu'occasionnellement. Mais libre d'accès sauf pour le secrétariat et le call center.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>C'était formalisé car il fallait faire une demande chaque année pour obtenir un jour fixe par semaine de télétravail.</p>
Matériel et prime	PC portable, souris, casque, câble internet, chargeur.

	Mais pas de 2 ^{ème} écran, de chaise de bureau avant la crise.
Modes de contrôle	<p>Remplir un formulaire avec les heures de travail mais l'administration voit ce que les travailleurs font (enregistrement de fichiers sur une plateforme, enregistrements des appels, nombre d'e-mails envoyés, etc.). Le plus important est que le travail soit effectué.</p> <p>L'administration fait confiance aux travailleurs et elle reste flexible sur les horaires (un travailleur peut commencer plus tôt pour finir plus tôt à condition de prévenir les collègues/la direction, il peut travailler plus tard pour rattraper le temps perdu).</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Le travailleur 5 pouvait télétravailler 1 jour/semaine mais généralement il ne prenait que 1 ou 2 jours par mois.</p> <p>Il ne télétravaillait qu'à domicile uniquement. Mais il y a un bureau « zen » au siège où les travailleurs peuvent s'isoler. Au service, il y a un bureau isolé avec des parois anti-bruit et des casques.</p> <p>Mais pas de télétravail au bureau à proprement parlé.</p>
Définition du télétravail	« Possibilité de travailler avec des horaires flexibles, dans le calme. C'est bien de s'isoler, de ne pas être dérangé par les collègues. Le télétravail est une qualité de vie avec la possibilité de se lever plus tard, etc. »
Avantages et inconvénients du télétravail	<p>Moins de bruits → meilleure productivité, meilleur bien-être.</p> <p>Gain de temps (plus de discussions entre collègues).</p> <p>Flexibilité horaire (rendez-vous médicaux, enfants, etc.).</p> <p>Pas d'accès à la plateforme téléphonique pour pouvoir télétravailler (absence de matériel adéquat).</p>
Opinion sur le télétravail	Bonne opinion. Le télétravail permet de ne pas perdre du temps dans les embouteillages, les transports en commun, d'éviter les grèves, etc. Il y a plus d'avantages que d'inconvénients au télétravail.

Télétravail pendant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Anticipation et annonce du changement	<p>Pas de télétravail, les travailleurs devaient être présents au bureau. Avec son collègue (qui a un handicap), ils ont déjà télétravaillé avant la crise donc ils avaient déjà tout le matériel nécessaire pour télétravailler.</p> <p>Les personnes qui travaillent dans les services venaient la journée complète au bureau afin de ne venir qu'une fois au bureau (et plus 2 en demi-journée). Sur 120 personnes, il n'y avait que 6 ou 8 personnes dans les bureaux.</p> <p>Il y avait une permanence pour le courrier et les impressions/copies.</p> <p>Les travailleurs à temps plein (1 ou 2 personnes) venaient tous les jours au bureau. Mais le service veillait à être le moins possible en présentiel sur demande de la direction.</p> <p>L'accueil a été fermé, les demandes étaient traitées par téléphone au maximum.</p> <p>La téléphonie a été mise en place début 2021. Mais en 2020, les réunions et les formations se faisaient encore en présentiel.</p> <p>Réunions, e-mails consécutifs, chaque responsable de service indiquait les procédures à son équipe, Teams.</p> <p>Les services travaillent par indépendance, les responsables ont dû munir les travailleurs du matériel nécessaire (PC portable, connexion, etc.) pour leur permettre de continuer à travailler à domicile.</p>
Participation au changement	
Préoccupations	
Suivi, matériel et outils	<p>Formations en ligne sur Teams (anti-stress, gestion de la situation).</p> <p>Cellule psychologique en externe + personnes de confiance en interne.</p> <p>Bonne encadrement des responsables qui surveillaient que les travailleurs ne travaillent pas le weekend ou tard le soir. À certaines périodes, ils ont dû le faire car certains travailleurs étaient malades mais ils pouvaient terminer plus tôt durant la semaine.</p>

	<p>Outils informatiques + matériel à la demande de l'agent.</p> <p>Teams, e-mails, téléphone, etc.</p>
Modes de contrôle	<p>Les travailleurs sont soumis à des évaluations tous les 6 mois mais les agents ne se sentent pas contrôlés. L'administration travaille sur base de la confiance.</p> <p>Les travailleurs dénonçaient les collègues qui travaillent trop durant la journée ou pendant le weekend.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Certaines fonctions comme le secrétariat ne peuvent pas télétravailler mais l'administration a quand même su mettre 1 jour/semaine de télétravail pour ces travailleurs afin qu'ils puissent bénéficier de la prime mais aussi pour travailler comme les autres travailleurs. Certaines tâches peuvent être exécutées à domicile comme les e-mails mais pas d'autres comme les courriers, les scans, etc.</p> <p>Ces inégalités résidaient de la profession et non pas de la non-volonté de la direction. Quand cela a été possible, la direction l'a directement mis en place. Mais ça n'a jamais posé des problèmes.</p>
Gestion du changement	Bonne gestion.
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Télétravail à temps plein dès le 1^{er} confinement. Le domicile a été propice au télétravail car il y avait un bel agencement : pièce isolée, grand salon + salle à manger, etc. Les enfants, pour un Teams, allaient dans la pièce isolée et lui aussi pour des réunions.</p>
Impact sur le travail	<p>Grand travail à prester.</p> <p>Les responsables mettaient en place la procédure, ils la communiquaient au travailleur 5, ils ont fait des listings, etc. Durant cette période, ils ont fait des tardives en journée et le weekend.</p> <p>Bonne entre-aide entre services et personnes de contacts disponibles pour certaines choses.</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>Au début, il y a eu plus de contacts sur Teams avec la création de groupes. Réunions de debriefing avec les services, réunions avec la direction/les responsables.</p> <p>Réunions régulières sur Teams pour rester informer les uns et les autres.</p> <p>Hausse de productivité avec certaines dérives (travailler plus, craintes de sortir, etc.).</p>

	<p>Le travailleur 5 a été productif même si les horaires étaient les mêmes (moins de bruits, moins de dérangements, etc.).</p> <p>Au début, plus personne ne voulait revenir au bureau pour cause de craintes, d'incertitudes et d'inquiétudes.</p> <p>Et après, les travailleurs sont revenus 1 jour et puis 2 jours au bureau. Cela faisait du bien de revoir les collègues.</p> <p>Mais les travailleurs étaient quand même satisfaits d'être en télétravail car les contacts étaient gardés, l'entre-aide (courses, etc.) a été mise en place selon la zone géographique.</p> <p>Le travailleur 5 était satisfait du travail fourni mais aussi de la rapidité d'adaptation du service. Les travailleurs ont été remercié, par la direction, du travail fourni. Le travailleur 5 était satisfait des conditions de télétravail (moins de fatigue, moins de déplacements, moins d'embouteillages, pauses en terrasse, etc.).</p>
<p align="center">Difficultés principales</p>	<p>Ne pas éteindre son PC pour continuer de travailler durant la journée. Mais sinon, pas d'autres difficultés car l'administration revenait souvent vers les travailleurs pour leur demander de ne pas travailler trop tard, de faire remonter les besoins, etc.</p>
<p align="center">Expérience du télétravail et plan d'action</p>	<p>Le travailleur 5 a bien vécu ce télétravail en période Covid car il avait la chance d'en faire.</p> <p>Pas de soucis familiaux (pas de visites à domicile, pas de dérangements).</p> <p>Le travailleur 5 avait déjà un bureau avec un siège de bureau mais tout le monde travaillait sur la table à manger. Il a acheté une 2^{ème} chaise de bureau, le bureau était libre pour les réunions sur Teams (instauration d'une tournante) → organisation familiale.</p> <p>Le service a une facilité à s'adapter rapidement (nouveaux produits, nouvelles tâches, nouveaux logiciels, etc.) et il se montre polyvalent.</p>
<p align="center">Télétravail après la crise sanitaire</p>	
<p align="center">Par rapport à l'administration</p>	
<p align="center">Cadre du télétravail</p>	<p>Tous les travailleurs doivent se réinscrire au télétravail, ils ont 10 jours/mois obligatoires de présentiel à prester. Avec les travaux liés au nouveau bâtiment, tout le monde ne peut pas se trouver au bureau.</p>

	<p>Ce télétravail a permis de faire un accueil sur rendez-vous afin de déranger le moins possible les travailleurs du secrétariat qui préparent les salles de réunions ou font autre chose (et ne sont, donc, pas disponibles à l'accueil).</p> <p>Un jour fixe par semaine de télétravail obligatoire, deux jours obligatoires par semaine en présentiel et les autres jours en présentiel ou en télétravail (jours variables).</p>
Par rapport à l'intervenant	
Leçons et autre plan d'action	<p>Soutien entre collègues et avec la direction. Tout le monde s'est soutenu et entre-aidé.</p> <p>Globalement, tout s'est bien passé donc pas de changement à prévoir.</p>
Outils et méthodes de travail	Teams sera gardé.
Opinion sur le télétravail	Toujours une bonne opinion du télétravail.
Comparaison	
Évolution du télétravail	<p>Les travailleurs appréhendent plus facilement, il y a un appui des collègues, c'était nouveau donc l'adaptation était nécessaire (nouveau logiciel).</p> <p>Au fur et à mesure, tout le monde s'est adapté (formations en ligne et en présentiel). Les travailleurs avaient moins peur, ils étaient plus à l'aise avec le télétravail.</p> <p>Les travailleurs sont plus positifs (distance, protection, etc.).</p>
Avantages et inconvénients	<p>Certaines personnes ne voulaient pas télétravailler et maintenant elles ne veulent plus revenir au bureau car elles ont vu les bons côtés du télétravail (se laver plus tard, ne pas s'habiller/se préparer, etc.).</p> <p>La direction a motivé les travailleurs à se préparer même en étant en télétravail.</p> <p>L'adaptation et le soutien a joué positivement sur les travailleurs (récupérer le travail, moins de bouchons, calme, productivité).</p> <p>Le télétravail est plus désavantageux pour les personnes qui ont des enfants en bas âge. L'administration est restée flexible (elle a permis à certains de travailler tôt le matin ou de travailler que la matinée et de rattraper par la suite le travail).</p>

Légende

	La question n'a pas été posée.
--	--------------------------------

3.12. Analyse verticale du travailleur 6

Sujets couverts	Travailleur 6
Profil	<p>Ancienneté de plus de 20 ans.</p> <p>Service avec un directeur et 5 travailleurs.</p>
Journée-type	Le travailleur 6 s'occupe de tout ce qui est en lien avec les guichets.
Description de l'administration	<p>[Description]</p> <p>L'administration est en train de relancer une campagne de communication car les personnes ne savent pas toujours ce que l'administration propose.</p> <p>L'administration tente au mieux d'encadrer le client pour qu'il connaisse toutes les conditions (site internet, etc.).</p> <p>Le travailleur 6 travaille aussi avec +/- 20 guichets qui reçoivent les clients.</p> <p>[Culture]</p> <p>Il y a la direction générale et des directions. Dans chaque direction, il y a un directeur et des managers qui doivent gérer une équipe. Dans le service, il y a un directeur.</p> <p>Entente familiale car les directeurs sont assez accessibles. Il y a des réunions de services, d'équipe, avec la directrice du service (bilatérale).</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Aucun changement majeur dans le passé.</p>
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Accès]</p> <p>Il y avait déjà 1 jour/semaine de télétravail possible avant la crise sanitaire. Le télétravail est libre d'accès.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé par un avenant au contrat de travail qui stipule le jour de télétravail fixe, etc.</p> <p>À partir du 1^{er} mai, les travailleurs auront deux jours de télétravail par semaine (à la place d'un seul).</p>

	<p>Dans le service, le jour fixe peut être fixé au lundi ou au mercredi afin qu'aucune réunion ne soit organisée au siège. L'autre jour reste variable, c'est-à-dire que le travailleur peut prendre le jour qu'il désire.</p> <p>Le service a envoyé des documents, avec la directrice, aux services des ressources humaines.</p>
Matériel et prime	<p>PC portable + casques et autre matériel à partir du 1^{er} mai.</p> <p>Imprimantes pas à disposition.</p> <p>Avant la crise, pas de prime. Pendant la crise, les travailleurs ont reçu une prime qui est payée jusqu'au mois d'avril.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Le travailleur 6 a déjà télétravaillé, à domicile, à hauteur d'une fois par semaine. Cela lui convenait parfaitement car il n'était pas coupé du monde.</p>
Définition du télétravail	<p>« <i>C'est une facilité d'organisation.</i> » Le travailleur 6 a 3h de route (aller-retour) bureau-domicile donc le télétravail c'est un gain de temps pour lui.</p>
Avantages et inconvénients du télétravail	<p>Gain de temps (réduction des déplacements, des transports en commun).</p> <p>Flexibilité horaire (commencer tôt pour finir tôt, plus longue pause de midi, enfants, etc.).</p> <p>Isolement social à long terme mais cela dépend du métier.</p>
Opinion sur le télétravail	<p>Bonne opinion du télétravail, bon principe, ça convient tant à l'employeur qu'au travailleur, les travailleurs sont moins malades car ils gèrent mieux leur temps.</p>
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Anticipation et annonce du changement	<p>Les travailleurs étaient déjà habitués à faire du télétravail une fois par semaine. Donc, tout était déjà mis en place pour la plupart des agents même si tout le monde ne télétravaillent pas avant la crise.</p>

	<p>Le passage s'est bien passé, tout le monde a bien communiqué entre eux.</p>
Participation au changement	<p>Il y avait eu des discussions avec le directeur mais de manière informelle. Pendant la crise, un groupe de travail a été mis en place pour traiter sur le télétravail.</p> <p>Ce changement s'est fait de manière naturelle par la ligne hiérarchique.</p>
Préoccupations	<p>La crainte sur la manière de travailler car dans le service de nombreux documents doivent circuler (documents à imprimer, à envoyer, etc.). Il a fallu se concerter avec les différents services pour trouver la manière de travailler car tout ne peut pas être envoyé par e-mails surtout si les travailleurs n'ont pas de scanner personnel.</p> <p>Il a fallu un temps d'adaptation et ce temps a pu créer de la panique chez certains travailleurs. Les travailleurs ont pu, alors, venir chercher une fois les documents au bureau. D'autres solutions ont dû être trouvées avec la direction pour pouvoir travailler à domicile comme au bureau.</p>
Suivi, matériel et outils	<p>Enquête sur le télétravail.</p> <p>Pas de formations sur Teams (entre-aide) mais il y avait eu des tutos mis à disposition par la direction informatique.</p> <p>Service d'aide psychologique en région wallonne disponible pour tous les travailleurs afin d'être écoutés et aidés (service externe).</p> <p>Casque audio (à la demande), 2^{ème} écran acheté, pas de siège de bureau mis à disposition.</p> <p>Téléphone, Teams, e-mails.</p> <p>Au niveau de la direction, il y a peut-être d'autres plateformes de communication.</p>
Modes de contrôle	<p>Il y a une relation de confiance avec le directeur. Il est possible de s'absenter du travail avec l'autorisation du directeur de service. Le plus important est que le travail soit exécuté quotidiennement. En télétravail, il est possible de s'absenter une heure durant la journée avec l'accord du directeur et de récupérer cette heure en fin de journée. Il n'y a pas de contrôle à proprement parlé.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Certaines personnes étaient en télétravail avec le conjoint, les enfants, etc. cela ne devait pas être facile de télétravailler dans de telles conditions. De plus, il peut y avoir des problèmes de connexion (d'autant plus si plusieurs personnes sont connectées au même réseau).</p> <p>Certaines fonctions n'ont pas pu télétravailler comme le secrétariat (sauf pour certaines tâches précises où un</p>

	<p>télétravail 1 ou 2 fois par mois était possible). Mais l'administration s'est adaptée en rendant le call center possible à domicile.</p> <p>Le secrétariat a récupéré une charge de travail supplémentaire (les services qui imprimaient leurs documents et les envoyés eux-mêmes ont du délégué la tâche au secrétariat) → cela est injuste pour ces personnes.</p>
Gestion du changement	<p>L'organisation a bien géré ce changement. Le fait que l'administration avait déjà fait l'expérience du télétravail avant la crise lui a permis de mieux gérer le télétravail en période de crise car les travailleurs étaient déjà habitués à télétravailler, ils avaient acquis une certaine routine.</p> <p>Si elle n'avait jamais fait l'expérience, ça aurait été plus difficile en ce qui concernent les outils informatiques, la connexion, etc.</p> <p>Au début, le contact avec le directeur était plus compliqué. Mais les travailleurs ne se sont pas sentis abandonnés.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Le gouvernement l'a imposé à tout le monde sauf les fonctions qui ne savent pas télétravailler comme le secrétariat.</p> <p>Télétravail à temps plein. Mais pour des raisons personnelles, il était possible de venir au bureau une à deux fois par semaine.</p> <p>Le domicile n'a pas été un lieu propice au télétravail car pas de bureau mais le travailleur 6 se sent bien dans sa cuisine. De plus, il n'a pas d'enfants de bas âge chez lui donc son télétravail s'est bien passé.</p>
Impact sur le travail	<p>La charge de travail est restée inchangée.</p>
Communication, productivité et satisfaction	<p>Au début, il y avait peu de contacts avec la direction car les travailleurs se sentaient livrés à eux-mêmes.</p> <p>Cela étant, il y a eu les réunions Teams pour voir les collègues, se téléphoner, etc. Mais il a fallu du temps pour que tout se mette en route.</p> <p>Plus de productivité car moins de dérangements. En effet, au bureau, il y a des collègues qui passent, qui discutent, etc.</p> <p>Mais ça dépend de la personnalité de chacun mais aussi des métiers. De plus, les horaires ont été adaptés.</p>

	La satisfaction a augmenté car les travailleurs avaient plus de temps pour approfondir certaines choses, de se former en ligne, etc.
Difficultés principales	Beaucoup de problème de connexion (perte de connexion, mauvaise communication, mauvaise compréhension, etc.) qui ralentissaient le travail mais cela s'est améliorée au fur et à mesure.
Expérience du télétravail et plan d'action	Le travailleur 6 a bien vécu le télétravail en période de crise, il n'a pas été trop perturbé. Mais il aime autant télétravailler que revenir au bureau (1 fois par semaine et puis deux fois).
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	Le travailleur 6 va faire 2x/semaine de télétravail. Les travailleurs ont quand même le choix pour fixer leur jour fixe et leur jour variable (donc ce n'est pas une contrainte). Les travailleurs ont droit de télétravailler 10 jours/mois (ils peuvent même décider de télétravailler pendant 3 jour/semaine). Les travailleurs ne sont pas obligés de prendre les 10 jours/mois de télétravail. C'est l'agent qui gère son horaire mensuel tant qu'il vient deux jours par semaine au bureau.
Par rapport à l'intervenant	
Leçons et autre plan d'action	Au niveau privé, il y a un confort personnel (pause de midi plus longue, balade possible, gain de temps, etc.). Pour le travailleur 6, gagner 3h sur la journée de travail n'est pas négligeable. Le travailleur 6 ne changerait rien car tout s'est plutôt bien passé.
Outils et méthodes de travail	Teams sera gardé car il y aura deux fois par semaine du télétravail et les travailleurs doivent venir obligatoirement deux fois par semaine au bureau. Les travailleurs ont dû se discipliner pour pouvoir faire des réunions par Teams de manière efficace (lever la main, etc.). Mais le contact physique avec les collègues reste essentiel pour discuter de certains points.
Opinion sur le télétravail	Le travailleur 6 est content d'en faire 2x/semaine, c'est une belle opportunité. De plus, l'administration a su tourner même pendant le confinement. C'est

	bénéfique pour elle de voir que les travailleurs continuent de travailler efficacement même en étant en télétravail.
Comparaison	
Évolution du télétravail	<p>Certains travailleurs se sont habitués au télétravail et ils ont eu beaucoup de difficultés à revenir au bureau. L'administration ne savait pas comment motiver les travailleurs à revenir au bureau.</p> <p>Le principal c'est que le travail soit effectué que ce soit à domicile ou au bureau. Mais cela peut entacher la cohésion d'équipe, la cohésion du service.</p> <p>Pour le travailleur 6, le télétravail a été une expérience positive. Il a apprécié le télétravail mais il était content de revenir au bureau aussi (ce n'était pas une contrainte).</p>
Avantages et inconvénients	<p>Un avantage : possibilité d'avoir des formations en ligne (plus grande ouverture car déplacements minimisés).</p> <p>Séparation vie privée et vie professionnelle plus compliquée au début car les travailleurs sont tentés de garder leur PC portable allumé au cas où. Mais il n'y a aucune urgence, la tâche peut attendre le lendemain. La direction a bien insisté sur cela.</p> <p>En cas d'urgence, il est possible d'envoyer un SMS et de rallumer son PC.</p> <p>Les problèmes de connexion ont bien évolué, plus de problèmes actuellement.</p>

3.13. Analyse verticale du travailleur 7

Sujets couverts	Travailleur 7
Profil	35 ans, ancienneté de 10 ans, avant le travailleur 7 a travaillé 2 ans avec son papa.
Journée-type	<p>Horaire variable : dire bonjour aux collègues, traiter le courrier, gérer les dossiers, gérer les imprévus (coups de téléphone, etc.).</p> <p>Certaines journées sont très productives (il est possible d'en faire plus) et d'autres moins.</p>
Description de l'administration	<p>[Culture]</p> <p>Au début, le travailleur 7 avait une bonne opinion mais au fil des ans, il s'est rendu compte que les travailleurs sont associés à des numéros → la culture s'est dégradée.</p> <p>Le problème principal est le manque de communication au sein de l'administration.</p>

	<p>Le travailleur 7 aime bien son travail et dans son service, il y a une bonne ambiance.</p> <p>L'administration a, quand même, essayé de mettre en place certaines choses comme des team buildings, des rencontres entre gestionnaires, etc. Il y a une majorité de femmes, ce n'est pas toujours facile de travailler entre femmes.</p> <p>Depuis la Covid, l'atmosphère est assez formelle car les travailleurs ont été confinés chez eux. Avant, l'atmosphère était plus familiale.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Il a 7 ans, les travailleurs ont du passé des examens pour continuer à avoir des contacts avec les clients (1^{er} gros changement au sein de l'administration).</p> <p>L'administration a fusionné trois services en un seul où les travailleurs devaient être capable de tout faire (gestion des e-mails, gestion des dossiers, gestion, etc.) (2^{ème} gros changement).</p> <p>Depuis avril 2022, l'administration a rescindé des services (3^{ème} gros changement).</p>
Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Accès]</p> <p>Le télétravail était facultatif.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>La demande de télétravail était formalisée dans un contrat. La demande devait être faite au chef de service et elle devait être acceptée par la DG.</p>
Matériel et prime	<p>PC portable.</p> <p>Indemnité mensuelle pour le télétravail.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	Deux ans avant la crise sanitaire, il télétravaillait, à domicile, à hauteur d'un jour par semaine, le vendredi.
Définition du télétravail	« <i>Le télétravail c'est être beaucoup plus productif.</i> » Il permet d'être enfermé dans « sa bulle » et d'être plus détendu qu'au bureau où il peut y avoir des tensions.

Avantages et inconvénients du télétravail	<p>Avantages organisationnels : travailler dans le calme, hausse de la productivité, facilité familiale (enfants).</p> <p>Aucun inconvénient.</p>
Opinion sur le télétravail	Le télétravail était une bonne chose voire en faire davantage.
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Anticipation et annonce du changement	<p>L'administration ne l'a pas anticipé tant que cela. Certes, il y avait déjà un jour de télétravail par semaine avant la crise. Mais au niveau informatique, l'administration n'était pas au point (connexion du VPN). En effet, il y a une différence entre quelques personnes en télétravail un jour par semaine et tout le monde au télétravail pendant 5 jours par semaine.</p> <p>L'administration a su, finalement, s'adapter et elle a améliorée des choses comme la rapidité de connexion, etc.</p> <p>Elle n'a pas su l'anticiper mais elle a bien réagi.</p> <p>Il y a eu un comité de direction et le télétravail a été imposé (tout en respectant les normes du gouvernement).</p> <p>L'administration a mis ¾ de l'administration en télétravail mais elle a assuré une permanence pour les personnes qui ne voulaient pas télétravailler pour diverses raisons mais aussi pour continuer d'alimenter le courrier et le secrétariat.</p> <p>Annonce effectuée par e-mails et les travailleurs ont été contacté par leur responsable de service.</p>
Participation au changement	<p>Cela a été fait par la ligne hiérarchique mais une enquête (réalisée par une personne externe) a été réalisée sur le télétravail pour connaître les points forts et les points faibles, les points à améliorer, la possibilité d'évolution du télétravail après la crise, etc.</p> <p>L'administration a décidé d'agir de manière plus intelligente pour restructurer le télétravail dans l'administration.</p>
Préoccupations	<p>La masse de travail que le travailleur 7 allait avoir. Il y avait de nombreuses interrogations tant chez les travailleurs que les supérieurs hiérarchiques.</p> <p>L'administration prend des décisions mais ce sont les travailleurs qui les exécutent.</p>

	<p>C'était difficile car une nouvelle recrue venait d'arrivée, il fallait la former en même temps que de continuer à prester son travail.</p> <p>Il a été difficile de pallier tous ces changements soudains en un si court temps. Mais, finalement, les travailleurs sont fiers d'eux car ils ont réussi à le faire.</p>
Suivi, matériel et outils	<p>Dans la 1^{ère} année de la crise, il y a eu une formation en ligne sur le télétravail (points positifs, points négatifs, etc.) avec des exercices à faire pour l'améliorer.</p> <p>Cellule psychologique présente.</p> <p>Aucun matériel supplémentaire mis à disposition.</p> <p>Téléphone, Teams (communiquer, faire des réunions, garder le contact), e-mails (toujours prioritaires), etc.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Certaines personnes ont demandé à venir au bureau durant la crise car elles étaient incapables de rester une journée chez elles.</p> <p>Certaines personnes ont eu plus de mal à gérer que les autres (enfants à domicile à temps plein).</p> <p>Il y avait des inégalités mais c'étaient plus en fonction des situations familiales et du cas par cas. Tout s'est mélangé, il était compliqué de scinder vie privée et vie professionnelle.</p>
Gestion du changement	<p>L'administration a plutôt bien géré ce changement. D'autres administrations dans le secteur public étaient mieux préparées pour le télétravail mais l'administration s'en est quand même bien sortie.</p> <p>Le télétravail est devenu une routine, il a été généralisé.</p> <p>Certaines choses ont été écoutées par l'administration.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Télétravail à temps plein les 7 premiers mois de la crise sanitaire. Et pendant 3 mois, le travailleur 7 est restée enfermée chez lui (télétravail + absence de sorties).</p> <p>Le domicile n'a pas été propice au télétravail car absence de coin de travail. Le télétravail se faisait depuis la salle à manger, ce qui devenait de plus en plus pénible. De plus, plus de distinction entre vie privée et vie professionnelle (pour quitter le bureau, il fallait fermer la porte mais à domicile impossible de la fermer).</p>

<p>Impact sur le travail</p>	<p>La charge de travail a augmenté car suite au Covid, l'administration a dû faire des reports des dossiers Covid. Sur une semaine de temps, l'administration a du trouvé des solutions. Le gouvernement donnait des instructions et l'administration a dû s'adapter rapidement aux exigences du gouvernement.</p> <p>Cela était très difficile car il n'y avait plus de proximité avec les collègues, il fallait téléphoner régulièrement ce qui était sources de disputes.</p> <p>À un moment, cela était très tendu car la communication ne passait pas très bien de la hiérarchie aux travailleurs.</p> <p>Le travailleur 7 a dû prendre des décisions : il a décidé pendant une semaine et demie de ne pas suivre ce que l'administration leur demandait. Une fois la mise au point faite, il a fait tous ses dossiers. Il s'est mis tout seul en retard mais au moins il n'a pas dû recommencer tous ses dossiers une 2^{me} fois.</p>
<p>Communication, productivité et satisfaction</p>	<p>La communication s'est détériorée pendant la crise. L'administration a tenté de mettre des choses en place tout de même. Le travailleur 7 avait téléphoné et envoyé plusieurs e-mails aux responsables pour déplorer certaines lacunes mais il est difficile de gérer 100 personnes.</p> <p>Le DG faisait des réunions avec plusieurs personnes de l'administration (qui devaient s'inscrire pour une date) afin de garder un certain contact, de parler de l'évolution de la crise, etc.</p> <p>Dans l'équipe, des groupes Messenger ont été mis en place pour pouvoir communiquer entre collègues.</p> <p>La communication s'est rétablie petit à petit lorsque les travailleurs ont pu revenir au bureau.</p> <p>La productivité dépendait des moments, de la masse de travail, des priorités fixées en fonction des demandes, etc. Mais la productivité reste meilleure en télétravail qu'au bureau même.</p> <p>Le travailleur 7 reste satisfait de son travail et de sa quantité de travail journalier. Mais il n'est pas satisfait des relations avec la ligne hiérarchique.</p>
<p>Difficultés principales</p>	<p>Charge de travail importante avec une mauvaise définition des priorités, mauvaise communication et mauvais aménagement à domicile.</p> <p>Fatigue mentale plus intense pendant la crise.</p>
<p>Expérience du télétravail et plan d'action</p>	<p>Le début (les 6 premiers mois) a été assez mal vécu, il a été très difficile. En effet, le travailleur 7 est resté totalement enfermé (poids sur le moral), que tous les objectifs journaliers non pas été atteints (pression personnelle), gestion émotionnelle difficile.</p>

	<p>Mais une fois que le retour au bureau a été possible, il a mieux vécu le télétravail.</p> <p>Plus de pauses, aller dans le jardin, télétravail dans le jardin, etc. Il a essayé d'adopter certaines choses pour mieux affronter ce télétravail imposé.</p>
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	10 jours/mois de télétravail possible (au lieu de 4 jours/mois) avec un jour fixe de télétravail et les autres jours peuvent être variables.
Par rapport à l'intervenant	
Leçons et autre plan d'action	<p>Au niveau organisationnel : le travailleur 7 a pu combiner la vie privée et la vie professionnelle (allègement pas négligeable).</p> <p>Hausse de la productivité, bien-être liés à la solitude/au calme.</p> <p>Moins se mettre la pression, de ne pas être trop négatif directement.</p> <p>Au niveau du travail, même s'il se sentait parfois submergé, il a trouvé un certain équilibre. Il se mettait des plages horaires pour effectuer les tâches et il faisait un peu de tout tous les jours.</p>
Outils et méthodes de travail	<p>Teams et Messenger seront gardés.</p> <p>Matériel supplémentaire : réhausseur d'écran, clavier, souris, casque, etc. L'administration va prévoir une liste de matériel et les travailleurs vont pouvoir cocher ce dont ils ont besoin.</p> <p>Certains programmes internes vont évoluer mais ce n'est pas dû au télétravail.</p>
Opinion sur le télétravail	Au début de la crise, le travailleur 7 voyait le télétravail comme une contrainte. Maintenant, il est content d'en faire (il a déjà introduit sa demande de télétravail) et d'en faire le plus possible.

Comparaison	
Évolution du télétravail	<p>Maintenant, les agents ne craignent plus d'allumer leur PC, ils savent ce qu'ils ont à faire, ils savent se connecter, ils connaissent leurs outils, etc.</p> <p>Pour les réunions, il est possible de se rendre au bureau alors que sur Teams c'était plus compliqué quand il y avait beaucoup de travailleurs (perte de connexion, supprimer les caméras, supprimer les micros, lever la main, etc.).</p> <p>Le travailleur 7 est moins stressé, il sait ce qu'il à faire, s'il a des questions il peut retourner au bureau, etc.</p>
Avantages et inconvénients	<p>Inconvénients : perte du contact social (avec un impact sur le moral).</p> <p>Crainte par rapport au contexte de la crise (peur pour la famille, enfermé à domicile, etc.).</p>

3.14. Analyse verticale du travailleur 8

Sujets couverts	Travailleur 8
Profil	Fonctionnaire, entrée en fonction en 1997.
Journée-type	<p>Arrivée vers 7h30, installation dans le bureau, gestion d'originaux (documents à triés, rangés, classés et vérifier que tout est complet), travail sur le logiciel adapté à leur fonction.</p> <p>Pause de midi de 30 minutes.</p> <p>Horaire variable avec une arrivée possible entre 7h30 et 9h15, une sortie possible de 12h et 12h30 et une sortie possible à partir de 15h30. La journée est adaptée en fonction des besoins des travailleurs et du travail à prester.</p>
Description de l'administration	<p>[Description]</p> <p>Administration à but social.</p> <p>[Culture]</p> <p>DG → directeurs de service → responsables → équipe constituée de travailleurs.</p> <p>L'ambiance générale est bonne. Malgré une croissance, l'atmosphère reste familiale même si elle commence un peu à se perdre (car les supérieurs viennent du secteur privé et non public).</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>L'évolution se fait petit à petit. Il y a eu des déménagements d'un bâtiment à un autre ou d'une pièce à une autre.</p>

Télétravail avant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	<p>[Accès] Libre d'accès, à la demande de l'agent.</p> <p>[Formalisme] Avant la crise, le télétravail était autorisé à un jour par semaine (pas obligatoire) mais ça allait passer à deux jours. À partir du 1^{er} mai 2022, les travailleurs ont droit à 10 jours/mois de télétravail avec une obligation de venir minimum 2 jours par semaine au bureau. Il y a bien de la formalisation pour toute l'administration.</p>
Matériel et prime	<p>PC portable, 2^{ème} écran au bureau uniquement.</p> <p>Forfait établi par l'état → prime de 35€ par mois. Pendant la crise, cette prime est passée à 50€ par mois.</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Avant la crise, les travailleurs avaient droit à un jour par semaine de télétravail. Et au moment de la crise, l'administration allait passer à deux jours par semaine.</p> <p>Le travailleur 8 a déjà télétravaillé avant la crise sanitaire à son domicile.</p> <p>Les guichets constituent les dossiers avant de les envoyer au service (ils sont en contact direct avec les clients) mais les travailleurs ne peuvent pas télétravailler dans leurs bureaux.</p>
Définition du télétravail	<p>« <i>Le télétravail est confortable.</i> » En effet, pour aller travailler, le travailleur 8 doit parcourir 80 km (45 minutes en voiture et 1h30 en train).</p>
Avantages et inconvénients du télétravail (13)	<p>Réduction des déplacements, gain de temps, se lever plus tard, travailler à la maison, pas de dérangements, solitude, plus de concentration.</p> <p>Aucun inconvénient car le télétravail est une volonté personnelle afin d'avoir plus de confort.</p> <p>Problèmes de connexion, pas de contrôle absolu sur les documents imprimés au bureau.</p>

Opinion sur le télétravail	Très bonne chose. Dommage qu'il n'ait été pas instauré plus tôt.
Télétravail pendant la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Anticipation et annonce du changement	<p>Le télétravail était possible 1 fois par semaine, il allait passer à 2 fois. L'administration avait, donc, prévu d'augmenter le nombre de jours de télétravail.</p> <p>L'administration n'a pas pu anticiper que tout le monde allait se retrouver en télétravail du jour au lendemain mais elle l'avait anticipé dans l'instauration du télétravail.</p> <p>Beaucoup de personnes apprécient le télétravail, l'administration ne risque pas de revenir à une situation 100% au bureau.</p>
Participation au changement	<p>Il a été imposé du jour au lendemain et le travailleur 8 a pu facilement s'y adapter. Ensuite, l'administration a réalisé une ou plusieurs enquêtes sur le ressenti des travailleurs durant le télétravail imposé.</p> <p>Sur base de ces sondages, l'administration a établi le cadre de la procédure actuelle de télétravail.</p>
Préoccupations	<p>Le travailleur 8 y a vu un confort immédiat : aspect financier (gain sur les déplacements). Sa fonction lui permet, en plus, de faire du télétravail à 100% sauf la partie papier.</p>
Suivi, matériel et outils	<p>Pas de cellule psychologique mais l'administration s'est quand même adaptée : réunions données par Teams (au lieu du présentiel).</p> <p>Il y a des statistiques dans l'administration comme des reportings pour voir la rentabilité du personnel, pour voir si le travail suit, etc.</p> <p>Pas de formations sur Teams mais de simples explications. Pas de formations dédiées au télétravail (d'autres formations se donnaient régulièrement sans lien avec le télétravail).</p> <p>2^{ème} écran acheté dans l'administration qui faisait partie du matériel dont elle n'avait plus besoin. Cette vente d'écran a été donné au Télévie (aide pour le travail + don à une œuvre caritative).</p> <p>Téléphone, Teams, groupes sur Messenger.</p>
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Inégalités : enfants de bas âge, enfants utilisant la même connexion Internet. Mais ces inégalités</p>

	<p>existait déjà avant le télétravail. Le confort pour tout le monde est la flexibilité horaire (conduire soi-même son enfant à l'école), c'est-à-dire la possibilité d'organiser soi-même sa journée de travail (commencer plus tôt pour terminer plus tôt, etc.).</p> <p>De base, les travailleurs avaient la flexibilité par défaut (horaire variable, connexion large, etc.).</p> <p>Dès qu'une situation change, le travailleur 8 essaie d'en tirer son avantage (confort, financier, temps, etc.). Il y a 98% de points positifs au télétravail.</p> <p>Certaines fonctions comme le secrétariat ne pouvaient pas télétravailler (imprimer les documents, envoyer les courriers, recevoir les courriers, scanner les courriers). Il y avait donc certaines inégalités professionnelles. Le travailleur 8 n'a pas connu ce problème car sa fonction se prêtait parfaitement au télétravail.</p>
Gestion du changement	<p>L'administration a su s'adapter rapidement (permettre la connexion des agents au même moment, communication possible avec Teams) à la situation imposée.</p> <p>Il y avait un soutien entre collègues mais la distance avec la ligne hiérarchique est restée inchangée (pas plus de soutien qu'avant par le chef).</p> <p>L'administration aurait eu plus de difficultés à s'adapter si elle n'avait jamais fait l'expérience du télétravail avant la crise sanitaire (comparaison avec son ancien emploi où c'était 100% papier et tout le monde n'était même pas équipé d'un PC portable).</p>
Par rapport à l'intervenant	
Cadre du télétravail	<p>Le papa du travailleur 8 est décédé, le travailleur 8 était déjà en congé, il n'est pas retourné au bureau avant le confinement. Il a fait du télétravail à temps plein à domicile. De plus, très peu de personnes étaient autorisées à aller au bureau (des personnes étaient nécessaires pour les imprimantes).</p> <p>Au début, c'était plus difficile car les enfants (à l'université) étaient également confinés à la maison. Tout le monde était connecté au même réseau Internet (téléphone, PC portable, tablette, etc.). Son domicile n'était pas un lieu propice au télétravail.</p> <p>Le travailleur 8 a, alors, dû s'installer, seul, dans la maison vide de ses parents et il a noté directement une différence au niveau du confort (connexion Internet pour lui seul).</p> <p>Il s'est arrangé pour n'y avoir que du positif.</p>
Impact sur le travail	<p>Les travailleurs ont dû mettre en place et en pratique de nouvelles procédures au moment où elles n'étaient pas totalement au point et à distance.</p>

	<p>La charge de travail a, donc, augmentée durant ces périodes-là. Le travail de base (répondre aux demandes) devait être presté.</p> <p>Les journées étaient bien remplies mais les travailleurs s'en sont bien sortis.</p>
<p>Communication, productivité et satisfaction</p>	<p>Il y a des rapports directs avec le responsable de service. Les rapports avec les niveaux hiérarchiques supérieurs sont plus espacés.</p> <p>Au début, les travailleurs, n'ayant pas Teams, ont dû se débrouiller avec Messenger. Les travailleurs n'avaient pas l'impression d'être séparés car ils se voyaient sur les écrans. Il y avait, certes, une distance physique mais ils sont restés unis.</p> <p>La distance n'a pas entravé les liens mais les travailleurs sont quand même contents de retourner au bureau pour voir les collègues.</p> <p>La productivité a augmenté car il n'y a plus de dérangement. Le seul dérangement provient des appels qui sont déviés sur les téléphones.</p> <p>Travail à domicile, seul, porte du bureau fermé, personne ne peut y faire interruption. De plus, ils peuvent organiser leur journée comme ils veulent.</p> <p>Il y a plus de sources de distraction au bureau que chez soi (des gens qui parlent au téléphone, des gens qui discutent dans le couloir, etc.).</p> <p>Le travailleur 8 a ajusté ses conditions de travail pour être « au top » et avoir un confort maximum (ne plus travailler dans la maison d'habitation mais dans la maison vide de ses parents). Il est mieux qu'à son bureau.</p> <p>La satisfaction est restée inchangée.</p>
<p>Difficultés principales</p>	<p>Problèmes de connexion car le serveur de l'administration n'était pas prévu pour que quasi toute l'administration télétravaille du jour au lendemain.</p> <p>L'administration été déjà organisée pour télétravailler 1 jour par semaine. Ils n'ont fait que passer à 5 jours, il y a une certaine continuité.</p> <p>Le travailleur 8 été déjà adapté à son jour de télétravail avant la crise donc il n'a fait que d'appliquer ce jour aux autres jours de la semaine.</p>
<p>Expérience du télétravail et plan d'action</p>	<p>Le télétravail pendant la crise a très bien été vécu.</p> <p>Cela se fait naturellement.</p> <p>Les personnes qui allaient au bureau ne se plaisaient pas seules chez elles mais lui le travailleur 8 était très bien tout seul chez lui. Il n'a pas spécialement besoin d'être entouré.</p>

	Il est content d'être entouré de ses collègues au bureau mais il est aussi content de se retrouver seul chez lui.
Télétravail après la crise sanitaire	
Par rapport à l'administration	
Cadre du télétravail	Il s'est habitué à télétravailler. Au bureau, il doit classer les documents tandis qu'à domicile, il doit analyser les dossiers en fonction des situations des clients (plus facile de le faire chez soi que dans un bureau où il y a du bruit).
Par rapport à l'intervenant	
Leçons et autre plan d'action	<p>La plupart des travailleurs ont fait preuve d'une bonne faculté d'adaptation. Dans son cas, le travailleur 8 est bien mieux chez lui.</p> <p>Il a su se mettre à la place d'autres gens (ceux qui avaient perdu leur revenus ou leur travail durant la crise), il se trouvait chanceux d'avoir pu continuer de travail et de bénéficier de son revenu.</p> <p>Les travailleurs ont sur être compréhensifs et emphatiques par rapport aux clients.</p> <p>Il a bien géré directement. Il s'est installé dans sa maison vide quand il a vu que tout le monde avait des soucis de connexion dû à la surcharge du réseau à son domicile fixe (il a réglé rapidement le soucis).</p>
Outils et méthodes de travail	<p>Teams, les groupes Messenger (groupe avec et sans le chef). Le reste existait déjà (e-mails).</p> <p>Matériel supplémentaire : kit du télétravailleur.</p>
Opinion sur le télétravail	Le travailleur 8 voulait faire plus de télétravail avant la crise sanitaire. Il n'y a vu que du positif car il a su bien s'adapter.
Comparaison	
Évolution du télétravail	<p>Les motivations de chacun sont restées les mêmes (ceux qui sont bien chez eux sont toujours bien chez eux, ceux qui voulaient revenir au bureau sont revenus au bureau, etc.) sauf en cas de changements personnels.</p> <p>Les supérieurs préfèrent que les travailleurs soient plus souvent au bureau mais les travailleurs préfèrent télétravailler (bon compromis de faire 2 jours obligatoires en présentiel et 2 jours fixes au bureau).</p>

	Si l'administration décide de revenir à 4 jours en présentiel, elle va retirer un confort et des avantages pour les travailleurs.
Avantages et inconvénients	

Légende

	La question n'a pas été posée.
--	--------------------------------

4. Annexe 4 : analyses horizontales

4.1. Analyse horizontale de la direction

	Directeur 1	Directeur 2
Profil	Directeur 1, ancienneté de 15 ans (entrée en fonction : 2008).	Directeur 2, ancienneté de plus de 6 ans (entrée en fonction en 2016).
Journée-type	<p>Ce sont plutôt des semaines-types :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tous les lundis matin : réunion 1. - Tous les jeudis matin : réunion 2. - Un jeudi par mois : le matin réunion 1 et réunion 2 l'après-midi. - Tous les mardis après-midi : réunion 3. - La plupart du temps : bilatérales. 	<p>Il a des semaines-types :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunions d'équipe (vérifier la gestion des équipes) et bilatérales (faire le point, voir où en sont les dossiers). <p>Réunions de projet ou réunions de direction.</p>
Description de l'administration	<p>[Description]</p> <p>L'administration a une mission sociale et environnementale.</p> <p>[Culture]</p> <p>L'administration a un organigramme relativement plat car le personnel est des N-3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau 3 : comité de direction composé du DG et de 6 directeurs. - Niveau 2 : les chefs d'équipe. - Niveau 1 : les équipes. <p>L'administration est composée de 115 personnes avec 6 directions et +/- 15 équipes (avec maximum 10 personnes par équipe).</p> <p>L'administration accorde beaucoup d'importance au management de proximité, c'est pourquoi les équipes sont à taille humaine. Elle ne veut pas d'un manager qui installe une certaine distance avec le personnel mais elle veut installer une culture participative.</p> <p>Elle prône la liberté d'expression, elle a un modèle de management qui encourage à faire des diagnostics régulier des dysfonctionnements avec et pour le personnel.</p> <p>Valeurs : professionnel, vecteur, juste, efficace et solidaire.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Avant 2012 : un seul produit. 2012 : nouveau produit. Grand bouleversement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel augmenté de 60%. - Nouveau produit. - Nouvelle mission. - Bouleversement des organigrammes, des systèmes informatiques, etc. 	<p>[Description]</p> <p>Organisme public particulier car il fait partie, à la fois, du secteur privé et du secteur public.</p> <p>L'administration relève du Code de la fonction publique (comme tous les agents de la région, les SPW et toute organisation publique).</p> <p>[Culture]</p> <p>L'administration est, relativement, jeune car elle existe depuis 2000.</p> <p>L'administration est de petite taille avec une centaine de personnes.</p> <p>Elle a connu une grande évolution entre 2012 et 2015 car il y a eu augmentation du personnel (60 → 100) suite à l'apparition de nouvelles missions (115 maintenant).</p> <p>Elle n'a pas les codes d'une infrastructure publique classique car elle a décidé d'appliquer un management socio-économique. Elle veut, également, développer de plus en plus des modes agiles de fonctionnement avec une grande partie dédiées aux projets.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Entre 2015 et 2017, le comité de direction a fortement changé. Cela a entraîné dans changements du management, de la politique RH, etc.</p>

Télétravail avant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Cadre du télétravail	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Le télétravail est possible dans l'administration.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé dans un contrat de travail et effectué sur base volontaire mais grand succès dans l'administration.</p> <p>[Fréquence]</p> <p>Le travailleur peut télétravailler 1 jour/semaine et exceptionnellement 2 jours/semaine (jours fixés).</p> <p>Au-delà de ça, tout le monde avait 15 jours/an à placer pour obtenir des jours de télétravail supplémentaires = télétravail à la demande de l'agent.</p> <p>Par exemple, pour recevoir un chauffagiste au domicile, il était possible de prendre un jour de télétravail dans le pack des 15 jours afin de pouvoir accueillir le chauffagiste et de continuer à travailler (au lieu de prendre un jour de congé).</p>	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Possible à hauteur d'un jour par semaine. Et dans certains cas exceptionnels, deux jours par semaine.</p> <p>Le télétravail se fait sur base volontaire.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé par un avenant de manière très structurée.</p>
Taux de télétravailleurs	<p>Sur 115 personnes, 30 personnes n'ont pas leur siège administratif à l'administration. Leur résidence administrative est à leur domicile.</p> <p>Pour les autres personnes restantes, 70% avaient déjà du télétravail avant la crise sanitaire. Mais quelques fonctions ne le permettaient pas comme le secrétariat, l'accueil et le call center.</p>	<p>Près de 60% des travailleurs pouvaient bénéficier du télétravail.</p>
Lieu et matériel	<p>Télétravail uniquement à domicile mais cela avait été possible auparavant. L'administration a un réseau de distribution qui ne dépend pas d'elle, il était, donc, possible d'aller télétravailler dans un « guichet ». Mais à proprement parler, l'administration n'organise rien de tel.</p> <p>Ordinateur portable, VPN (accès aux e-mails, réseau, fichiers, intranet).</p>	<p>Uniquement à domicile.</p> <p>Dès 2012, l'administration a décidé d'équiper son personnel d'un PC portable tout en fournissant tous les accès de manière sécurisée (VPN, etc.).</p>
Modes de contrôle	<p>Il y avait un formulaire à compléter mais uniquement une fois par an (ce n'était pas un contrôle quotidien des tâches).</p> <p>Mais rien n'était imposé de façon transversale dans l'administration. Des responsables d'équipe ont travaillé différemment... Certains demandaient un bilan du travail à domicile en fin de journée et d'autres se reposaient sur le principe de confiance.</p>	<p>L'administration veille aux dépenses efficaces de l'argent public. L'administration avait mis en place des TimeSheet afin de voir combien de temps le personnel effectuait les différentes tâches en termes de gouvernance, d'efficacité et de développement. Le but était d'arriver à un certain équilibre et de le respecter.</p> <p>Cette culture avait été instaurée avant le télétravail. Fin 2018 et début 2019, les travailleurs ont pu encoder leur temps de travail sur les différentes tâches qu'ils ont effectués durant la journée. L'administration contrôle le temps moyen consacré sur les tâches pour pouvoir dégager du temps et d'absorber une certaine masse de travail.</p>
Motivations et freins au télétravail	<p>Gain de temps (limiter les déplacements), amélioration de la concentration, souplesse/flexibilité → les avantages ont réellement été perçus.</p> <p>Communication (différence entre contacts physiques et réels et communication via Teams/écran), perte du sentiment d'appartenance à l'administration, développement d'un plus grand individualisme → à considérer plus comme des risques car ils ne se sont pas tous concrétisés auprès de tout le monde.</p> <p>Organisation des réunions → frein réellement perçu.</p>	<p>Pas d'avantage pour l'employeur.</p> <p>Motivations pour le travailleur : réduction des déplacements, meilleure adaptation des obligations personnelles.</p> <p>Les avantages des travailleurs bénéficient à l'employeur car le bien-être des travailleurs est amélioré et leur qualité de travail l'est aussi.</p> <p>Freins culturels pour l'employeur : réunions en présentiel (le personnel est réticent de travailler un jour où il a quelque chose de prévu), les responsables pensent encore que ceux qui télétravaillent travaillent moins voire pas du tout.</p>

Évolution du télétravail	<p>À la création de l'administration, pas d'équipement disponible pour télétravailler. Le télétravail a, donc, évolué dans l'administration.</p> <p>Le télétravail existe depuis 2015-2016 dans l'administration.</p>	<p>Le télétravail été pratiqué depuis 5 ans dans l'administration et il ne s'est pas installé petit à petit car les personnes qui en avaient fait la demande l'ont obtenu très vite.</p> <p>Certaines personnes ne voulaient pas télétravail pour différentes raisons : la concentration, une distinction claire entre sphères privée et professionnelle.</p>
Par rapport à l'intervenant		
Cadre du télétravail	<p>Le directeur a déjà télétravaillé à domicile mais ce n'était pas systématique, il prenait sa journée lorsqu'il n'avait pas de réunions afin de travailler sur des dossiers de façon plus concentrée. Mais il ne télétravaillait que maximum 1x/mois et encore il n'avait pas une journée complète complètement libre pour télétravailler = télétravail exceptionnel !</p>	<p>Le directeur 2 a déjà télétravaillé, à domicile, avant la crise mais de manière très anecdotique, pas structuré. Il organisait ce télétravail en fonction des impératifs. En effet, en tant que directeur 2, les contacts physiques sont importants. De plus, par rapport à ces objectifs personnels, ce ne serait pas satisfaisant.</p>
Définition du télétravail	<p>« <i>Le travail se fait en-dehors des bureaux et en-dehors de relations physiques (déconnexion physique du bureau et des collègues).</i> »</p>	<p>Le mot « télétravail » est trop réducteur, c'est-à-dire qu'il ne répond pas à la réalité des choses. « Le télétravail c'est travailler dans un autre lieu que le bureau en utilisant les outils informatiques ». Le directeur 2 préfère, donc, parler de travail nomade.</p> <p>Le directeur 2 a déjà télétravaillé en consultant de la documentation papier, en faisant de la recherche et en prenant des notes afin de recueillir des informations.</p>
Opinion sur le télétravail	<p>Globalement, le télétravail est positif. Le seul souci est l'organisation des réunions car tout le monde a des jours de télétravail différents. Si la réunion est de grande ampleur, certaines personnes doivent sacrifier leur journée de télétravail ou bien la déplacer.</p> <p>Les personnes étaient très rigides et cela posait énormément de problèmes pour faire venir les personnes en télétravail au bureau durant leur journée fixe.</p> <p>Mais opinion positive car le bien-être des travailleurs était amélioré avec le télétravail.</p>	<p>Très positif pour tout le monde même s'il y avait toujours des réticences pas très marquées (une personne qui télétravaille ne travaille pas, pas de contrôle possible car absence de proximité physique, etc.).</p>

Télétravail pendant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

<p>Anticipation et annonce du changement</p>	<p>L'administration s'est réjoui que tout le monde ait un PC portable depuis quelques années déjà. Avant le confinement, l'administration a rappelé quotidiennement aux travailleurs de reprendre leur PC avec eux car le lendemain ils étaient susceptibles de ne plus revenir au bureau.</p> <p>Les travailleurs étaient équipés et tout le monde avait pu tester son VPN (même ceux qui ne télétravaillaient pas ont pu le tester quand ils avaient dû rester chez eux pour jour de neige).</p> <p>Sauf de nouveaux recrues qui ont dû venir en plein confinement au bureau pour tester leur VPN.</p> <p>L'administration était prête et tout le monde a été opérationnel instantanément.</p> <p>Le plus compliqué a été d'avoir un Teams efficace (cela a pris +/- 6 semaines). Il a fallu installer d'autres applications (Zoom, etc.) pour pouvoir communiquer avec tout le monde.</p> <p>Le directeur a envoyé un e-mail au comité de direction et le lendemain l'administration a fait un comité de direction de crise en ligne. Les directeurs ont, ensuite, été chargés d'annoncer la nouvelle à leurs équipes et d'organiser les travaux.</p> <p>L'annonce s'est, donc, faite, par la voie hiérarchique.</p>	<p>L'administration pratiquait le télétravail avant la crise, tout le monde (sauf 3-4 personnes) était équipé et formé à l'utilisation du matériel informatique (se connecter à distance, etc.).</p> <p>Depuis 2012, l'administration était dans une volonté d'agilité et cette agilité est passée par la digitalisation (scanner tous les courriers papiers).</p> <p>Le secrétariat (composé de 3 personnes) a été présent pendant le confinement en présentiel. Il recevait les courriers et les scannait afin de permettre aux équipes de travailler.</p> <p>L'administration n'a pas senti de différence mais plutôt du ralentissement sur certaines activités comme les projets.</p> <p>De nouveaux projets ont vu le jour pendant cette crise → développement informatique, structurel, professionnel, etc.</p> <p>L'administration a dû s'adapter sans passer par de grande révolution. Par exemple, Teams existait déjà dans l'administration mais il n'était pas massivement utilisé avant la crise car le contact physique et rapproché est ancré dans la culture wallonne.</p> <p>Par e-mails et par les cadres qui ont des équipes limitées à 8-10 personnes afin de garder un contact de proximité entre les travailleurs et la ligne hiérarchique (il n'y a que deux niveaux entre les travailleurs et la DG) → structure plate pour garder une agilité, une polyvalence et une rapidité de décisions.</p>
<p>Modification du cadre réglementaire</p>	<p>Dans l'application de gestion des congés, les travailleurs ont dû encoder « travail à domicile » pendant tous les jours de la semaine sauf pour leurs jours habituels de télétravail qui étaient déjà considérés dans l'application comme un jour de travail chez eux.</p> <p>Des consignes ont été, simplement, envoyés par e-mails afin de régulariser leur situation via des demandes de travail à domicile.</p>	<p>Il y a eu des modifications par arrêté du gouvernement auxquelles il est impossible de déroger. De plus, tous les contrats du secteur public ne sont pas soumis à toutes les règles du secteur privé.</p>

<p>Suivi, matériel et prime</p>	<p>Pas de cellule psychologique spécifique mais il y a deux personnes de confiance dans l'administration à qui il était possible, déjà avant la crise, de soumettre les inquiétudes.</p> <p>L'administration a un conseil en prévention externe à qui elle paie un programme d'assistance aux travailleurs. Ce sont, donc, des psychologues qui écoutent, anonymement, les difficultés des personnes.</p> <p>Ces deux suivis sont structurels, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas liés à la crise.</p> <p>Pas de formations globales mais chaque responsable était chargé de gérer, à distance, son personnel. Le directeur, à quelques reprises, avait fait des réunions du personnel en ligne pour échanger/discuter et être au courant de l'actualité de l'administration.</p> <p>L'administration a permis au personnel d'acheter un écran. Ces écrans étaient en déclassement et ils ont été mis en vente à 5€. Sur base de cette vente, ils ont pu faire un don au Télévie.</p> <p>Mais pas de matériel supplémentaire mis à disposition gratuitement.</p> <p>L'administration est tenue par les décisions du gouvernement wallon et elle n'a pu intervenir qu'à concurrence de 35€/mois (indemnité prévue par le gouvernement wallon pour l'ensemble de la fonction publique wallonne).</p>	<p>Pas de suivi mis en place car cela n'était pas nécessaire.</p> <p>Pas de matériel supplémentaire mis à disposition.</p> <p>L'administration n'a pu intervenir que sur base de ce qui se trouvait dans les arrêtés du gouvernement. Elle aurait voulu faire plus mais elle n'a pas pu. Une prime de 50€ a été donnée aux travailleurs.</p>
<p>Communication, productivité et satisfaction</p>	<p>La communication s'est détériorée malgré les bonnes intentions.</p> <p>Une enquête a été menée par un consultant externe pour avoir le ressenti des travailleurs et certains se sont sentis abandonnés.</p> <p>Canevas de courriers aux personnel (gabarit d'informations/de news), debriefing du personnel 1x/mois pour discuter de l'actualité sur Teams (pas fait assez).</p> <p>Les responsables ont dû faire des réunions d'équipe sur Teams (pas fait assez).</p> <p>Il y a un téléphone qui peut être utilisé pour communiquer avec les autres mais il a été sous-utilisé.</p> <p>La hausse de la charge de travail a augmenté la productivité des travailleurs (pic de mars à novembre 2021). Mais il y a, quand même, eu un relâchement en fin de confinement.</p> <p>Il y a eu deux enquêtes pendant la crise : la première où le personnel était satisfait et la 2^{ème} où la satisfaction s'est détériorée. Il y a eu un essoufflement de ces conditions de travail hors-norme.</p> <p>Au début, la personne était contente car il avait plus de souplesse, plus de temps à la maison, moins de déplacements à effectuer, etc.</p>	<p>D'un service à l'autre, la communication a été différente. Certaines équipes se sont autogérées par rapport à leur propre communication. Elles ont employé des outils personnels pour pouvoir garantir une communication (groupes sur WhatsApp).</p> <p>La communication est restée au même niveau mais elle s'est déplacée (téléphone ou autres canaux trouvés).</p> <p>La productivité a augmenté mais elle est liée à la hausse de la demande, au marché.</p> <p>Au départ, tout le monde était heureux mais après 1 mois, les travailleurs étaient dans le besoin surtout ceux qui vivaient seuls → manque de contact social (sphères privée et professionnelle).</p> <p>Les travailleurs, globalement, avaient envie de revenir au bureau très rapidement.</p>
<p>Modes de contrôle</p>	<p>Pas de contrôle à proprement parler. C'était inutile car il y avait plus de travail à effectuer.</p> <p>Le personnel s'est montré très disponible, il s'est retrouvé avec une charge énorme de travail tout en étant dispersé.</p> <p>Il y a, donc, un fonctionnement de gestion par objectifs plutôt que de contrôle à proprement parlé.</p>	

<p>Inégalités sociales et professionnelles</p>	<p>Certaines personnes ont dû venir au bureau tous les jours comme le secrétariat et l'accueil. Ces personnes avaient le sentiment d'être au service de ceux qui sont chez eux (car ils envoyaient les impressions sur les imprimantes du bureau et c'est le secrétariat qui se chargeait de récupérer ces impressions).</p> <p>Elles comprenaient que toutes les fonctions ne se prêtaient pas au télétravail mais ce n'était pas facile à vivre surtout durant la période où la crainte était importante.</p>	<p>Il y a des inégalités sociales (personnes qui vivent seules, etc.) mais tout le personnel est dans des situations différentes donc le propos est nuancé.</p> <p>Certaines personnes ont mal vécu le confinement et le télétravail mais ce n'est pas la majorité du personnel.</p> <p>Certaines personnes voulaient revenir au bureau, elles ne voulaient pas restées chez elles pour des raisons personnelles. Elles ont été autorisées à revenir au bureau et à revoir leurs tâches.</p> <p>L'administration s'est montrée flexible et a agi au cas par cas car la situation de l'un n'est pas celle de l'autre (elle a fait du sur-mesure pour certaines personnes).</p>
<p>Gestion du changement et principales difficultés</p>	<p>Le directeur est fier de leur gestion de changement. Il pense que le fait que l'administration ait connu le télétravail avant la crise a été un facteur de succès pour la gestion du télétravail en période de crise. En effet, il n'y a pas eu de baisse de productivité car il n'a pas fallu s'organiser, tester les machines, etc. L'administration avait déjà testé et tout fonctionnait. Elle est juste passée d'un système d'un jour à 5.</p> <p>La communication des consignes aux clients. Les consignes pouvaient être contraires au personnel, elles étaient données à distance, parfois avec du retard. Il y a eu un sentiment de « je ne sais plus quoi faire ».</p> <p>La communication aurait pu être plus soutenue.</p> <p>La difficulté de contacter les clients.</p>	<p>L'administration a fait preuve de souplesse sur certaines mesures du gouvernement. Le directeur 2 pense que le fait d'avoir connu le télétravail avant la crise a été un facteur de succès à la gestion du télétravail en période Covid. De plus, tous les processus étaient déjà digitalisés depuis 2012 (scanner, intranet, etc.).</p> <p>Revirement de position de la part du gouvernement.</p>
<p>Par rapport à l'intervenant</p>		
<p>Cadre du télétravail</p>	<p>Le directeur venait tous les jours au bureau mais uniquement les matins. Il devait soutenir les quelques personnes qui venait au bureau afin de montrer une certaine présence.</p> <p>Son domicile n'a pas été propice au télétravail car quatre personnes à domicile, tendinite à la hanche (mauvaise installation → chaise en bois du salon).</p> <p>Impossibilité d'améliorer autrement (2^{ème} écran caché derrière le divan, deux chaises de bureau déjà achetées, etc.).</p> <p>Si c'était à refaire, il le referait de la même manière.</p>	<p>Télétravail à 50% car le directeur 2 devait se rendre au bureau pour voir les équipes sur place mais aussi contrôler les bâtiments.</p> <p>Le domicile a été un lieu propice au télétravail car bon équipement, un vrai espace de travail.</p>
<p>Impact sur le travail</p>	<p>La charge de travail a augmenté, la productivité a augmenté. La satisfaction du directeur c'est que l'administration remplit ses objectifs et elle l'a fait donc il était satisfait → pente ascendante et positive.</p>	<p>Le travail s'est ventilé différemment car les contacts se faisaient par Teams ou visioconférence.</p> <p>Sur la quantité de travail, il n'y a eu aucun changement.</p> <p>Sur la qualité du travail, il y a eu plus de difficultés (perte des gestes non-verbaux, confidentialité des entretiens remise en question)</p> <p>Les entretiens (collectifs ou individuels) sont plus fatigants que les entretiens physiques → attention différente (le non-verbal permet de faire passer certains messages que le numérique ne permet pas).</p>
<p>Avantages et inconvénients</p>	<p>Se remettre à jour dans les dossiers suite à l'annulation des réunions → diminution de la charge mentale.</p> <p>Aucune difficulté (uniquement les conditions de travail).</p>	<p>Réduction des déplacements (gain de 2h).</p> <p>Lenteur du réseau qui a nécessité des travaux d'infrastructures.</p>
<p>Expérience du télétravail et plan d'action</p>	<p>Le télétravail n'était pas imposé à son niveau → il se l'est imposé à mi-temps mais il l'a bien vécu.</p>	<p>Le télétravail en période Covid a très bien été vécu.</p> <p>Pas de plan d'action en particulier.</p>

	Pas de plan d'action.	
--	-----------------------	--

Télétravail après la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Leçons et autre plan d'action	<p>La confiance et la souplesse sont essentielles pour les travailleurs mais aussi pour l'administration. Cela veut dire que l'administration s'engage à respecter les jours fixes de télétravail mais que le travailleur s'engage à être plus souple lors des jours au bureau.</p> <p>Et globalement, le télétravail augmente le bien-être du personnel.</p> <p>Le nouveau télétravail ne sera pas géré comme avant. Pour ce faire, l'administration a fait des groupes de travail en interne pour savoir ce que le personnel attendait du télétravail de l'après-crise.</p>	<p>Les leçons sont positives par rapport aux choix effectués par l'administration. En effet, ses choix ont permis de répondre aisément aux bouleversements liés à la crise sanitaire.</p> <p>Elle a évité de coller des affiches « Covid » partout dans le bureau par bon sens et pragmatisme.</p> <p>L'administration a peut-être été un peu plus lente pour cibler chaque personne. La souplesse a mis du temps à s'installer.</p> <p>L'administration aurait désiré être plus souple par rapport aux recommandations du gouvernement.</p>
Cadre du télétravail	<p>À partir du 1^{er} mai 2022, le personnel a 2 jours par semaine de télétravail et pour certaines fonctions trois jours → hausse du télétravail.</p> <p>Il y a un certain lâcher prise par rapport aux défauts liés aux réunions lors des jours de télétravail. Cela signifie que l'administration s'est engagée à respecter les jours de télétravail fixes du personnel et donc de ne pas forcer le personnel à venir au bureau. Elle va privilégier les réunions mixtes, c'est-à-dire que les gens sur place vont se réunir et les télétravailleurs seront disponibles sur Teams.</p> <p style="padding-left: 20px;">⇒ Hausse des jours de télétravail + favorisation des réunions mixtes = modèle hybride.</p> <p>Le contrat de travail va être modifié et adapté au nouveau modèle hybride.</p>	<p>L'administration a effectué des enquêtes pour savoir comment le télétravail a été perçu par les travailleurs en termes de soutien par la ligne hiérarchique, etc.</p> <p>Des groupes de travaux ont été mis en place afin de pouvoir discuter avec le personnel et lui demander comment il envisageait l'avenir, ce qu'il fallait mettre en place, etc.</p> <p>Le comité de direction est arrivé à une proposition hybride avec un télétravail fixe à la demande des agents (l'administration s'engage à ne pas faire venir la personne son jour fixe de télétravail). Il a augmenté le nombre de jours avec une division particulière : un jour fixe et 10 jours/mois variable afin de prôner la souplesse. Pour un service particulier, il y a 15 jours variables par mois. De plus, l'administration requiert que chaque travailleur soit minimum 2 jours au bureau. Sur base de ces données, le personnel organise leur semaine, ils ont choix de venir au bureau ou de télétravailler.</p> <p>Les modifications seront présentes dans un avenant au contrat ou dans un arrêté (pour les fonctionnaires statutaires).</p>
Matériel, outils et méthodes de travail	<p>L'ensemble du personnel va être doté d'un téléphone portable.</p> <p>Pendant la crise, il était plus facile d'appeler les clients. Mais du télétravail à 100% implique au personnel d'utiliser leur téléphone mobile personnel avec deux difficultés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cout (possibilité de rentrer les notes de frais à l'administration si surcoût téléphonique professionnel afin d'être remboursé). Mais, globalement, il y a eu une chute du nombre de clients appelés. - Le fait de dévoiler son numéro de téléphone personnel (possibilité de masquer le numéro mais peu de chance que l'interlocuteur décroche un appel masqué). 	<p>Les travailleurs peuvent s'équiper d'écrans supplémentaires qui sont vendus à petits prix par l'administration. Les écrans sont déclassés et ils sont vendus à 5€ (les travailleurs peuvent donner plus et la différence sera versée au Télévie).</p> <p>L'administration a établi un catalogue de matériel qui sera fourni à la demande des agents (souris, réhausseur d'écran, dock in, clavier, etc.).</p> <p>L'administration va fournir un téléphone et un abonnement à tous les agents.</p> <p>Pas dans le cadre du télétravail mais dans le cadre du fonctionnement digital (Trello, Teams, etc.). Cela signifie que même si le télétravail est arrêté, les outils continueront à être utilisés par l'administration.</p> <p>Les outils digitaux sont utiles pour travailler de manière asynchrone tandis que le présentiel sert à travailler de manière synchrone.</p>
Modes de contrôle	Toujours la gestion par objectifs.	

Par rapport à l'intervenant		
Cadre du télétravail	Le directeur fera 1 jour/semaine car de nombreuses réunions externes continuent de se donner par Teams malgré le déconfinement.	Le directeur 2 télétravaillera deux à trois fois par mois.
Opinion sur le télétravail	Toujours une bonne opinion sur le télétravail.	Toujours favorable au télétravail.
Comparaison		
Évolution du télétravail	Tout le monde est très satisfait de retrouver des moments de rencontre et de travail en collectif. La différence se fait entre le télétravail à temps plein et le télétravail à temps partiel. Le télétravail à temps partiel rencontre mieux les attentes des travailleurs.	La manière dont l'administration a géré le télétravail à entrainer beaucoup plus de confiance dans le personnel. Il a rassuré beaucoup de personnes mais de nombreuses personnes veulent revenir au bureau (deux ou trois jours de télétravail est une norme).
Avantages et inconvénients	Cela est resté inchangé.	

Légende

	La question n'a pas été posée à cette personne.
--	---

4.2. Analyse horizontale de l'encadrement

	Cadre 1	Cadre 2	Cadre 3
Profil	40 ans, équipe de +/- 10 personnes, ancienneté de 13 ans.	Ancienneté de 6 ans.	Ancienneté de 10 ans dans l'administration. Gestion d'une équipe de 7 personnes.
Journée-type	<p>Arrivée un peu avant 9h.</p> <p>Horaires relativement souples (arrivée possible entre 7h30 et 9h15) → avantage pour l'organisation personnelle.</p> <p>Il fait le tour de son équipe (qui est sur place et qui télétravaille) qui est dans le bureau à côté du sien → dire bonjour, prendre un café, discuter.</p> <p>Installation devant l'ordinateur, ouverture des e-mails + réponse aux e-mails urgents.</p> <p>Réunion le matin ou l'après-midi.</p> <p>Le reste de la journée, il travaille sur un des projets sur lequel il est affectée ou il répond aux questions de ses collaborateurs sur leurs dossiers en particulier (donner les instructions, valider les courriers soumis à sa signature et valider les factures).</p>	<p>Principalement des réunions avec l'application de la méthodologie « SCRUM » qui est une méthodologie agile.</p> <p>De 9h à 9h15, il y a une réunion appelée le « Daily Scrum » pour faire un point sur les tâches qui sont en cours, les difficultés rencontrées et ce qu'ils vont faire dans la journée.</p> <p>Puis, il y a une réunion avec le directeur direct pour le même genre de sujet.</p> <p>Pour des journées classiques avec des réunions, il faut prendre contacts avec les différents services (il faut être raccord avec le métier).</p> <p>Pour des journées sans réunion, rédaction de support ou de documentation pour le comité de direction et pour le CA pour la justification des différentes dépenses du service.</p> <p>Au sein de l'administration, utilisation d'un logiciel permettant de spécifier ce que les travailleurs font à l'heure près. Il faut, également, connaître la masse salariale. Ce logiciel permet aux travailleurs de structurer leur journée.</p>	<p>Traitement des mails (urgent VS pas urgent), contrôle de dossiers, répondre à des e-mails plus compliqués.</p> <p>Pilotage d'équipe, gestion d'équipe, réunions entre cadres et/ou avec l'équipe.</p>

<p>Description de l'administration</p>	<p>[Description]</p> <p>Une unité d'administration publique.</p> <p>[Culture]</p> <p>Petite administration (+/- 100 collaborateurs), ambiance détendue et participative = atmosphère familiale.</p> <p>Le DG est jeune (+/- 50 ans) → il travaillait au Forem avant d'arriver il y a 14 ans → il a dynamisé le secteur.</p> <p>L'administration n'est pas très vieille.</p> <p>Pas de culture politisée avec un comité de direction paritaire (égalité hommes-femmes), travaux effectués par des groupes de travaux (les propositions viennent un peu de partout).</p> <p>Chacun peut donner son opinion et s'investir → pas une administration top-down (elle n'applique pas uniquement ce qui vient du haut).</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Réorganisation de l'organigramme du comité de direction avec la participation du Prof. Naedenoen → les équipes sont-elles bien composées ? Chacun est-il à sa place ? Que peut-on améliorer ? = processus d'amélioration continue.</p> <p>Regroupements par tâches, blocs de compétences, etc.</p> <p>Avant, chacun assumait les appels de son service puis instauration d'un call center qui dégage du temps pour tout le monde.</p>	<p>[Description]</p> <p>Organisme d'intérêt public.</p> <p>[Culture]</p> <p>Organisme public → culture publique → culture classique (rien de particulier).</p> <p>Il y a 14 ou 17 départements et il y a 140 personnes qui travaillent au sein de ces départements.</p> <p>Travail collaboratif → l'administration est passée de moins de 100 personnes à plus de 140 en 2-3 ans.</p> <p>Entre collègues → très familiales (tout le monde se connaît).</p> <p>Entre hiérarchie → assez convivial dans l'ensemble. La hiérarchie s'occupe un peu moins de l'opérationnel, elle s'occupe de la gestion globale du département et elle fait redescendre les objectifs de la DG à travers ses propres objectifs et les traduire en autres objectifs pour les personnes qui travaillent sous sa direction.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>En septembre 2021, scindement du service en 2 sous-services.</p>	<p>[Description]</p> <p>L'administration est composée d'une centaine de personnes avec des experts, des gestionnaires de dossiers, des responsables, des informaticiens, des RH, etc.</p> <p>[Culture]</p> <p>Valeurs : juste, vecteur, etc. La plus-value de l'administration est le côté social : accompagnement, proximité avec les clients.</p> <p>⇒ Relations familiales !</p> <p>Dans la direction du service, il y a 4 responsables dont l'entente est super.</p> <p>Bonnes relations avec la direction du département et avec le comité de direction.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Gestionnaire de dossiers → responsable de zone.</p>
--	--	---	--

Télétravail avant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

<p>Cadre du télétravail</p>	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Pas plus de 50% des travailleurs qui télétravaillaient avant la crise sanitaire.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé dans un avenant.</p> <p>Une demande est introduite par la personne qui souhaite bénéficier du télétravail (indiquer pourquoi elle voulait obtenir ce jour de télétravail fixe, lister les tâches qu'elle s'engageait à faire, les heures auxquelles elle s'engageait à être disponible) → soumission à la hiérarchie.</p> <p>Le cadre doit marquer son accord, donner tous les moyens pour que ce soit réalisables et s'assurer au jour le jour que c'était bien fait.</p> <p>Obligation de rendre des rapports de télétravail, jour par jour, en indiquant ce que le télétravailleur avait fait aujourd'hui et l'adresser au cadre.</p> <p>Accord passé devant le comité de direction qui le validait et un avenant était donné avec un jour fixe encodé dans l'horaire du travailleur.</p> <p>[Fréquence]</p> <p>Télétravail possible 1 jour/semaine, tout le monde n'en bénéficiait pas ou n'en avait pas fait la demande.</p>	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Il était possible mais c'était assez sporadique car il y avait une appréhension de la part du directeur qui préférait garder son équipe près de lui.</p> <p>Mais bien lotis par rapport aux autres départements (qui avaient droit à 1 jour/semaine aussi mais ils en profitent un petit peu moins). Même si, globalement, au sein du secteur public, ce qui est prévu pour un département doit être appliqué aux autres.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Il devait être formalisé, il devait faire l'objet d'un avenant au contrat.</p>	<p>[Possibilité de télétravail]</p> <p>Il était possible de télétravailler à hauteur de 15 jours/an à la demande de l'agent.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Le télétravail était issu d'arrangements internes (demander son jour car un homme du métier doit passer à domicile par exemple).</p> <p>[Fréquence]</p> <p>Très peu de demande de télétravail durant sa fonction de cadre. Le télétravail était, donc, assez rare dans son service.</p>
<p>Taux de télétravailleurs</p>	<p>Collaborateurs : une en mi-temps médical, un en mi-temps médical + décès et une en 4/5 → si en 4/5 alors pas de droit au télétravail sauf exceptions.</p> <p>3/10 personnes bénéficiaient d'un jour fixe de télétravail. Les autres c'était plus exceptionnel.</p>	<p>Toute l'équipe avait 1 jour/semaine de télétravail.</p>	<p>Très rare avant la crise.</p>

<p>Lieu et matériel</p>	<p>Soit travail au siège soit télétravail à domicile.</p> <p>Ordinateur, souris, chargeur, connexion VPN (avoir du wifi pour accéder à tous les outils en ligne), espace documentaire (tous les documents de chaque dossier), connexion Outlook, déviation des postes fixes vers les téléphones portables.</p> <p>Beaucoup de digitalisation → imprimantes moins nécessaires → e-mails = norme</p>	<p>Pas de location de bureaux partagés.</p> <p>Aucun matériel spécifique. Tout le monde se débrouillait avec son PC portable.</p> <p>Deux mois avant le confinement, tout le monde est passé sur un PC portable et les tours fixes ont été donné.</p>	<p>Pas de mise à disposition de lieux propices au télétravail.</p> <p>Non → télétravail rare → oubli !</p> <p>PC portables, connexion VPN, etc.</p>
<p>Modes de contrôle</p>	<p>Basé sur la confiance. Mais il y a une responsabilisation de l'agent pour qu'il réalise tout ce qu'il fait en étant en télétravail. Beaucoup de personnes se sont rendues compte qu'elles étaient plus efficaces chez elles car elles pouvaient effectuées des tâches qui nécessitaient plus de concentration. Or au bureau, l'équipe de 10 est sur un plateau → téléphone qui sonne, vas et viens, etc.</p>	<p>Pas de moyens de contrôle au sein du service public en général. Ce serait mal vu par les syndicats et ce serait contreproductif au niveau du management.</p> <p>Basé sur la confiance, tant que le résultat est là, pas de contrôle outre mesure.</p>	<p>Aucun, basé sur la confiance.</p>
<p>Motivations et freins au télétravail</p>	<p>Organisation personnelle (faire appel à un chauffagiste par exemple) et réduction des déplacements bureau-domicile.</p> <p>Renoncer, de temps en temps, au télétravail car certaines réunions étaient prévues → réorganisation personnelle de dernière minute.</p>	<p>Au sein du service, la transition vers le télétravail a été facilité par les outils employés avant la crise mais également après.</p> <p>Qualité de vie améliorée, gestion du temps personnelle améliorée, humeur générale améliorée.</p> <p>Le télétravail permet de contrebalancer un petit peu ce manque d'augmentation salariale (les salaires sont barémiques) et de se battre contre cette guerre des talents afin de garder les travailleurs en leur proposant le système de télétravail (limiter les déplacements, économiser l'essence, économiser les frais de voiture, etc.).</p> <p>Communication avec les autres départements qui ne sont pas forcément habitués aux moyens de communication numérique.</p> <p>Réunions qui ne peuvent pas se tenir à distance (+ de 40 personnes, ça devient compliqué à distance).</p>	<p>N'ont pas fait l'expérience du télétravail.</p>
<p>Évolution du télétravail</p>	<p>Pas de télétravail à son arrivée dans l'administration. Il a commencé à se développer 2-3 ans avant la crise sanitaire (2017-2018) dans le service.</p>	<p>Au service, il a toujours été possible même si c'était assez limité (1 jour/semaine en 2016). Il a été augmenté petit à petit à 2 jours/semaine quand c'était possible.</p>	

Par rapport à l'intervenant

<p>Cadre du télétravail</p>	<p>Mercredi de télétravail à domicile effectué sur base volontaire.</p>	<p>Le cadre 2 télétravaillait, à domicile, à hauteur d'une fois/semaine fixe et avec une autorisation à 2x/semaine car il a un problème de santé.</p> <p>Libre d'accès mais nuance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Libre de venir au bureau et de « perdre » son jour de télétravail. - Pas libre de prendre un jour de télétravail supplémentaire. <p>Règle : 15 jours par an, le travailleur peut demander à faire du télétravail sans que ça lui soit interdit en plus de ses jours structurés.</p>	
<p>Définition du télétravail</p>	<p>« C'est la possibilité de pouvoir travailler aussi efficacement que si vous étiez dans votre bureau au siège ».</p>	<p>« Le télétravail n'est pas une imposition mais une évolution nécessaire par rapport à la crise et nécessaire au niveau écologie. Il ne devrait pas être considérée comme un frein à la productivité mais comme étant quelque chose qui permet de mieux insérer le travailleur au sein de son administration (qui accorde plus d'importance au temps personnel du travailleur en l'autorisant à télétravailler). »</p>	
<p>Opinion sur le télétravail</p>	<p>Très positif → le télétravail le mercredi coupait sa semaine en deux. Lundi et mardi, beaucoup de réunions mais le mercredi il avait le temps de répondre à tous les e-mails du lundi at mardi → Journée de travail administratif.</p> <p>Soit il télétravaillait le matin et prenait congé l'après-midi ou il continuait de télétravailler en fonction de ses tâches → flexibilité.</p>	<p>Le cadre 2 prône le télétravail car il n'y a pas de nécessité à avoir des contacts physiques. Il a beaucoup télétravaillé avec des équipes étrangères dans la sphère privée et professionnelle.</p> <p>Le télétravail dans son service est plus particulier que dans les autres services, c'est la base.</p>	

Télétravail pendant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

<p>Anticipation et annonce du changement</p>	<p>Il a été anticipé les 3 jours avant. Ils ont vu venir le confinement mais tout le monde disposait déjà des outils. Tout a été préparé du point de vue informatique pour chacun puisse télétravailler.</p> <p>Une semaine avant le confinement, toute l'équipe est passée au service informatique pour ouvrir tous les accès et vérifier que tout était en ordre d'un point de vue informatique.</p> <p>Mais c'est la seule chose qui a pu être anticipée.</p> <p>Au début du confinement : réunions par Teams, échanges de mails. Les travailleurs demandaient les instructions mais difficiles d'en donner.</p> <p>Le secrétariat s'est réorganisé pour qu'une ou deux personnes impriment les documents à expédier par la poste.</p> <p>Tous les travailleurs administratifs sont obligés de faire du télétravail mais certains travailleurs ont pu se rendre au bureau (sur base volontaire, toujours les mêmes et un nombre très réduit) → passage de 80 personnes sur place à 8 (même pas 10%).</p> <p>Une réunion a été faite juste avant → les travailleurs étaient invités à reprendre du travail avec eux, s'assurer que les ordinateurs étaient bien paramétrés et reprendre le matériel nécessaire car ils savaient que ça allait durer un certain moment.</p>	<p>Il a pu être anticipé à partir de janvier avec l'introduction des PC portables pour l'ensemble de l'administration. Mais aussi avec le passage à des outils de communication numérique qui permettaient de mieux télétravailler (1^{ère} version de Teams et 1^{ère} version de Slack).</p> <p>Mais il n'a pas pu être anticipé partout comme le call center où les moyens de téléphonie numérique n'ont pas été anticipés. Par conséquent, ces personnes ont dû venir au bureau lors du confinement.</p> <p>C'est le Codeco qui a annoncé que toutes les administrations devaient télétravailler. Au sein du service, le passage d'un jour semaine à 5 n'a pas provoqué un grand changement.</p> <p>Mais cela a apporté plus de travail car le service est en 1^{ère} ligne pour aider les autres travailleurs à travailler.</p>	<p>L'administration a suivi les recommandations du gouvernement, elle n'a pas pu anticiper ce passage en télétravail obligatoire.</p> <p>Les informations étaient données par l'actualité en privé. Le lendemain, les travailleurs recevaient un e-mail d'informations.</p>
---	--	--	---

<p>Suivi et matériel</p>	<p>Teams : mise en place d'un manuel de formation par un des collaborateurs mais tout le monde a vite appris en quelques jours.</p> <p>Les RH ont communiqué aux travailleurs l'existence d'un call center qui soutient tous les fonctionnaires de la région wallonne.</p> <p>Ordinateur, souris, 2^{ème} écran, chaise de bureau repris du bureau → dans l'équipe, plutôt bien équipés et pas de demande supplémentaire.</p> <p>Allocation de télétravail qui couvrait le matériel utilisé à domicile (connexion internet, électricité, etc.).</p> <p>Masques + informations sanitaires (désinfecter, éviter les contacts, etc.).</p>	<p>Il y a eu une enquête au second confinement concernant le télétravail et la manière dont il a été vécu. Cette enquête a été effectuée par une psychologue mais pas de cellule psychologique mise en place.</p> <p>Pas de formations spécifiques.</p> <p>Les managers ont reçu un téléphone de fonction. La téléphonie fixe du bureau a été redirigée vers un système numérique mais ça ne s'est clôturé que très récemment.</p> <p>Masques.</p> <p>Pas de matériel spécifique : 2^{ème} écran, bureau adapté, chaise.</p> <p>Juste le PC portable a été mis à disposition.</p>	<p>Possibilité de contacter les personnes de confiance/les cadres en cas de problème.</p> <p>Adaptation dans l'urgence des travailleurs/de l'administration.</p> <p>Pas de matériel supplémentaire, il n'y avait que le PC portable.</p>
<p>Communication, productivité et satisfaction</p>	<p>Des réunions Teams tous les jours au départ. Puis le cadre 1 devait travailler sur un projet urgent, donc, il était moins disponible pour l'équipe. Mais l'équipe restait en contact via un groupe WhatsApp.</p> <p>Les réunions ne se faisaient plus que 1x/semaine et il y a avait plus de contacts individuels mais moins de réunions à 10.</p> <p>À 10, c'est plus compliqué : perte de connexion, conversations acheées, mauvais sons, coupures, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La communication s'est détériorée ! Le décès du collaborateur a un peu plombé le moral de tout le monde. ⇒ Moral négatif → naissance de conflits inutiles. <p>Communication : e-mails, appels téléphoniques, etc.</p> <p>Le travail n'a jamais diminué mais les résultats sont restés bons. Le travail a légèrement changé pendant quelques semaines mais les travailleurs ont continué de travailler de manière aussi soutenue.</p> <p>À la fin du confinement, les travailleurs en avaient marre. Ils voulaient revoir leurs collègues, refaire des réunions dans les salles, de changer de cadre. Avec ce phénomène de lassitude, le bien-être était moins bon.</p>	<p>Au sein du service, la communication s'est améliorée positivement car les travailleurs sont habitués à ce système de tchat via Slack. Plus de conversations et moins de « bêtises » sur le tchat.</p> <p>Cela a, également, amené plus de légèreté (ce qui ne faisait pas toujours en présentiel).</p> <p>Cette amélioration est issue de la culture du service, elle est arrivée sans frein car tout le monde utilisait déjà les outils adéquats.</p> <p>Mais les autres départements ont connu plus de difficultés (laisser la caméra allumée pendant 4 heures pour marquer la présence et le travail).</p> <p>Outils de vidéoconférences : Zoom, Slack, Teams, Google, etc. Ils ont testé pas mal de choses. Les outils, eux-mêmes, ont évolués et répondent davantage aux besoins des télétravailleurs.</p> <p>Au pire, la productivité n'a pas régressé mais le cadre 2 pense qu'elle s'est améliorée sur certains points. Ils ont pu montrer une certaine agilité dans les procédures qui leur a permis de continuer à maintenir tous les outils informatiques utilisés par les travailleurs.</p> <p>Les 140 travailleurs utilisent des outils mis à disposition par le service (pas de services externes). Donc, si le service « tombe », 140 personnes se retrouveront en chômage technique.</p> <p>La 1^{ère} semaine a été intense car il a fallu supporter une autre charge</p>	<p>Il y a eu plus de communication par vidéoconférences, appels téléphoniques. Beaucoup plus de contacts au début de la crise.</p> <p>Les premiers jours, la productivité n'était pas maximale car le temps de s'adapter, d'avoir des connexions qui fonctionnent, des personnes qui obtiennent des connexions plus fortes, etc.</p> <p>Certaines personnes, dans l'équipe, ne souhaitaient pas télétravailler. Ces personnes ont pu assurer le secrétariat en assurant l'impression et l'expédition des courriers.</p> <p>Tout le monde était inquiet, personne n'était content et satisfait.</p>

		<p>réseau qui n'était pas prévue avec tous les problèmes de connexion.</p> <p>La charge de travail est restée inchangée mais la qualité du travail a été améliorée.</p> <p>Les travailleurs étaient tous satisfaits d'être en télétravail. Ce n'est pas un problème de ne pas avoir de contacts directs avec les personnes.</p> <p>Le confinement était considéré comme quelque chose de positif dans le service.</p>	
Modes de contrôle	<p>Plus besoin de faire des rapports de télétravail. L'administration a fait confiance aux travailleurs et elle a pu voir rapidement si le travail suivait, si les travailleurs se montraient disponibles, etc.</p> <p>Le contrôle qui se faisait c'est de téléphoner par Teams, le nombre de mails, etc.</p> <p>Ce contrôle était clairement visible mais le cadre 1 ne vérifiait pas si les travailleurs travaillaient bien toutes leurs heures, tous les jours, etc.</p> <p>Il n'y a pas eu plus de contrôle que lorsque les travailleurs sont au bureau ! La question d'autonomie reste importante.</p>	<p>Pas de contrôle supplémentaire du télétravail. La personne se connectait quand elle voulait et elle quittait quand elle voulait. Cela imposait des dérives dans les deux sens : des personnes qui quittaient trop tôt ou trop tard.</p> <p>Il a fallu recentrer les personnes qui travaillaient trop pour éviter les burn-out.</p> <p>Un autre outil a été mis en place pour le contrôle des présences au sein du bâtiment mais c'était plus la présence que le travail qui été contrôlée pour des raisons légales.</p>	Toujours basé sur la confiance car très peu d'outils.
Inégalités sociales et professionnelles	<p>Le télétravail pour les travailleurs ayant des jeunes enfants a été très difficile (écoles fermées, pas assez de matériel à domicile, bruits, etc.).</p> <p>Les travailleurs avaient la possibilité d'être flexible, la direction les soutenait, les encourageait. Personne n'a critiqué ! Grand soutien de l'administration.</p> <p>Le confinement de certains était plus difficile que celui des autres.</p>	<p>Cadre 2 : bien lotis à la campagne, pas de voisin proche, bois à proximité, etc.</p> <p>Autres : maisons au centre, plus petites, pas de bureau, etc.</p> <p>C'est là que résident les inégalités car il n'est pas possible de transformer d'un coup une maison d'habitation en un bureau. Celui qui a une plus grande maison aura plus de facilités à télétravailler, celui qui vit à la campagne supportera mieux le confinement, etc.</p> <p>L'administration n'a rien fait pour réduire ces inégalités car il est difficile de cibler les inégalités sans pointer une personne du doigt car le but est de garder ces inégalités anonymes.</p>	<p>Certains ont connu plus de difficultés notamment avec la présence des enfants au domicile.</p> <p>L'administration a fait son maximum pour améliorer le bien-être des travailleurs mais l'anxiété du moment restait présente.</p> <p>Des dispositifs ont été mis en place mais il ne sait pas si les gens s'en sont servi ou pas. Lui, en tout cas, pas.</p>

<p>Gestion du changement et principales difficultés</p>	<p>Très réactif, adaptation rapide de l'administration + adaptation de chacun. Le comité de direction en a fait une priorité absolue et s'est réunie sur Teams pour savoir ce qu'il fallait communiquer, quelles instructions données, etc. Le CD a toujours répondu aux questions des travailleurs, a donné des instructions claires et concrètes.</p> <p>Personne n'a été mis au chômage économique et aucun jour de fermeture de l'administration → réorganisation pour que chacun conserve son salaire.</p> <p>Il y a eu des enquêtes et les responsables posaient les questions aux travailleurs (comment vous sentez-vous ? que peut-on faire pour vous aider ? avez-vous besoin de plus de matériel ? de plus de soutien ? désirez-vous revenir plus souvent au bureau ?) → Il y a eu un suivi continu des travailleurs.</p> <p>L'administration était déjà équipée, les responsables avaient déjà gérés des travailleurs qui travaillaient un peu à distance → le télétravail n'était pas complètement nouveau.</p> <p>Réticences individuelles (passage obligatoire au télétravail) + réunions sur Teams + apprendre à travailler avec le numérique (moins de courriers).</p> <p>Autre forme de travail à laquelle il a fallu s'habituer.</p>	<p>Avec le recul et comparativement à d'autres administrations, l'administration a bien géré. Ce changement s'est fait de façon assez naturelle.</p> <p>Le service n'a pas eu de soucis et les autres services ont rencontré des problèmes globaux au monde du travail en Belgique.</p> <p>Le télétravail avant crise a contribué à son succès pendant la crise. Si l'administration n'avait pas connu le télétravail avant, cela aurait provoqué beaucoup de changements d'un coup. Au service, beaucoup de personnes sont réfractaires mais généralement cela s'est bien passé car certains ne devaient que retrouver certains réflexes.</p> <p>Difficultés rencontrées avec les personnes qui étaient moins à l'aise avec les outils informatiques. Mais aussi les personnes qui refusaient la « dictature sanitaire » et qui voulaient absolument venir travailler au bureau. Les personnes qui voulaient télétravailler mais qui n'avaient pas la place/la possibilité (les enfants à la maison qui impactaient la qualité du travail) de faire du télétravail à domicile.</p> <p>Les difficultés étaient humaines plutôt que techniques.</p>	<p>Avoir des contacts avec l'équipe, cerner les difficultés, trouver des solutions aux difficultés.</p> <p>À titre personnel : aménagement d'un espace de travail, achat de clavier et souris, possibilité d'avoir un 2^{ème} écran.</p> <p>Dans l'équipe : deux restaient au bureau, trois en télétravail obligatoire et une personne qui était en fin de carrière (plus de liberté).</p> <p>Manque de matériel (pas de chaise de bureau, pas de 2^{ème} écran, pas de GSM).</p>
--	--	--	---

Par rapport à l'intervenant

<p>Cadre du télétravail</p>	<p>100% en télétravail au début. Puis, certains comités ont repris ses réunions en présentiel car en virtuel c'était compliqué (trop de documents à ouvrir, tout le monde qui parle en même temps, etc.).</p> <p>Deux comités pouvaient se réunir en présentiel mais toujours les mêmes membres, grandes salles aérées, masques → respect de toutes les normes de distanciation.</p> <p style="padding-left: 40px;">⇒ Passage en 4/5 de télétravail et 1/5 en présentiel.</p> <p>Le domicile a été propice au télétravail à moitié → Bureau séparé, matériel disponible, etc. Mais avec les enfants, c'est plus compliqué.</p>	<p>Télétravail à 100% avec 0 retour au bureau car aucune imposition et aucune raison d'y aller.</p> <p>Pas de changement par rapport à avant la crise sanitaire, tout était déjà en place et prévu à domicile. Il a pu bien télétravaillé de chez lui.</p>	<p>100% et après, l'administration s'est adaptée aux mesures du gouvernement.</p> <p>Personne à la maison, bureau à l'étage, il n'y a pas de dérangement et de perturbation.</p>
<p>Impact sur le travail</p>	<p>Le cadre 1 a été désigné comme chef de projet (la fonction a évolué) et il a dû mettre en pause sa fonction de cadre.</p> <p>Productivité variable (hausse pendant les premiers jours du projet → baisse de la satisfaction). Mais, globalement, le projet était très motivant.</p>	<p>Le service fonctionne sur objectifs et les objectifs étaient de plus en plus nombreux. La charge de travail a augmenté mais elle était imposée par soi-même. En effet, le management donnait des objectifs plutôt qu'un contrôle. Les travailleurs atteignaient vite les objectifs et la direction leur en donnait des autres. Mais finalement le rythme a été ralenti pour éviter des burn-out.</p> <p>Le service était satisfait et il y avait même la crainte d'un retour à 1x/semaine de télétravail. La productivité et le bien-être avaient augmentées durant la crise sanitaire.</p>	<p>La charge de travail a augmenté car il y a eu un surpoids de travail + le travail journalier.</p> <p>La pression était forte → pas d'ambiance extérieure → période difficile.</p> <p>Productivité inchangée même si les travailleurs ont moins sollicité qu'au bureau (moins de questions, de vas et viens, etc.). À titre personnel : même conditions/même rythme (même début, même tenue, etc.).</p>

<p>Avantages et inconvénients</p>	<p>Continuer à travailler, voir plus souvent sa famille, temps pour soi, etc.</p> <p>Les pertes de connexion sur Teams avec cette sensation de perdre du temps à la réunion et la concentration qui a diminué avec la présence de toute la famille à domicile.</p>	<p>Le télétravail a montré au management qu'il ne fallait pas craindre le télétravail car en faisant confiance aux travailleurs et en les traitant comme des adultes, les résultats étaient meilleurs.</p> <p>Cela a permis de montrer que l'administration peut faire confiance aux travailleurs, qu'ils fournissent un travail de qualité et le meilleur d'eux-mêmes. Et s'il y a un souci, une simple discussion peut régler le problème mais dans le service ça n'a jamais été nécessaire.</p> <p>Effet positif personnel : être présent pour son fils né durant le 1^{er} confinement.</p> <p>Communication avec les autres services qui n'avaient pas l'habitude des outils informatiques.</p> <p>Absence de perspectives que le télétravail imposait.</p> <p>La culture de l'administration s'est modifiée : le service ne travaillait plus pour l'administration mais pour les travailleurs de celle-ci.</p>	<p>Gain de temps (baisse des déplacements), meilleure gestion du temps (organisation personnelle).</p> <p>Réunions sur Teams (plus de langage non-verbal, problème de caméras).</p>
<p>Expérience du télétravail et plan d'action</p>	<p>Le télétravail en période Covid a, globalement, été bien vécu.</p> <p>Indiquer aux enfants les plages horaires auxquelles il ne fallait pas déranger, investissement dans un casque, essayer de sortir un maximum pendant les pauses (dehors, etc.).</p>	<p>Le télétravail pendant la crise était moins stressant que celui d'aujourd'hui car c'était plus léger étant donné que l'économie et le monde étaient au ralenti.</p> <p>L'adaptabilité est davantage un trait de caractère. Ils travaillaient déjà comme ça à l'école et ils continueront de travailler comme ça durant leur carrière.</p>	<p>Plutôt bien vécu le télétravail en période Covid.</p> <p>Aménagement de l'espace de travail, garder le rythme de travail (commencer et terminer à la même heure, etc.).</p>

Télétravail après la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

<p>Leçons et autre plan d'action</p>	<p>La capacité d'adaptation de l'administration est grande, les moyens modernes de travail qui permettent de travailler de chez soi.</p> <p>L'administration a évolué, les personnes ont évolué, etc.</p> <p>Pas d'autre plan d'action.</p>	<p>Considération professionnelle à prendre en compte, c'est-à-dire que les managers doivent comprendre qu'ils peuvent faire confiance à leurs travailleurs = enseignement personnel + questionnement au sein de l'administration.</p> <p>Ils ont fait au mieux avec ce qu'ils avaient à ce moment-là. Sans aucune perspective de fin de crise et sans les outils qui ont évolué, ils n'auraient pas fait beaucoup mieux sans contrebalancer ça par du négatif ailleurs.</p> <p>Ils ont fait au mieux avec la culture de l'administration, la culture des travailleurs. Ça aurait été compliqué de faire autrement.</p>	<p>Paradoxe (anecdote) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Télétravail obligatoire : deux personnes voulaient absolument venir au bureau (motifs précis) - Télétravail plus obligatoire : ces deux personnes voulaient télétravailler. <p>Chacun a dû s'adapter aux circonstances personnelles/familiales.</p> <p>Mieux anticipé ce changement : vérifier le matériel et la connexion, rendre le télétravail plus populaire, etc.</p>
<p>Cadre du télétravail</p>	<p>Autorisation de télétravailler de 2 jours/semaines voir 3 dont un jour fixe pour tous les collaborateurs. Et les cadres s'engagent à ne pas faire des réunions pendant ce jour-là. Flexibilité sur un autre jour de télétravail choisi en fonction de son organisation personnelle.</p>	<p>Le télétravail ne fait plus l'objet d'un avenant au contrat. Il est, maintenant, inscrit dans le règlement de travail, ce qui fait que tout travailleur a droit à deux jours de télétravail par semaine (au lieu de 1). Son service a droit à trois jours de télétravail (au lieu de 1).</p> <p>Il y a une évolution du management, c'est-à-dire qu'ils ne font plus de différence entre le travail et le télétravail (les deux se sont mélangés).</p> <p>Il y a une imposition de jours de présence lorsqu'il y a des grandes réunions de services qui sont prévues. Mais lui, en tant que responsable, il n'impose rien. Si les travailleurs veulent prendre 4 ou 5 jours de télétravail, ils peuvent le faire.</p>	<p>50% du temps en télétravail (1 jour/semaine fixe → interdiction d'imposer la présence pour une réunion).</p>

<p>Matériel, outils et méthodes de travail</p>	<p>Teams, boost de la rapidité et de la puissance, investissement dans des casques, téléphonie digitale, téléphone + abonnement mis à disposition.</p> <p>Continuer à faire du monitoring régulièrement (questions sur la satisfaction, sur les moyens pour télétravailler).</p>	<p>Le téléphone de fonction est disponible pour toute le monde et dans quelques semaines, tout le monde bénéficiera d'un abonnement de téléphone.</p> <p>Passage de la téléphonie fixe en VOIP, c'est-à-dire que le téléphone fixe va passer par Teams.</p> <p>Ces changements ont été imposé par les moyens de connexion qui sont imposés par l'administration pour faire du télétravail. Cela impose, donc, une génération de Token qui n'est possible que sur un smartphone.</p> <p>Teams, Slack vont rester applicables dans l'administration.</p> <p>Trello (visionnage des tâches) mais pas mis en place dans le service qui utilisait déjà la méthode SCRUM.</p>	<p>Mise à disposition d'un catalogue pour choisir le matériel nécessaire.</p> <p>Teams va rester (bon outil pour garder le contact et communiquer).</p> <p>Revenir aux fondamentaux : présence au bureau.</p>
---	--	---	---

Par rapport à l'intervenant

<p>Cadre du télétravail</p>	<p>Demande d'un jour fixe le mercredi et un jour flexible. Le cadre 1 prend ces deux jours de télétravail par semaine. Ou un jour et demi (lundi il a télétravaillé et mercredi il a télétravaillé le matin et il a pris congé l'après-midi pour se rendre disponible pour ses enfants).</p>	<p>Le cadre 2 aurait désiré télétravailler 3x/semaine mais étant cadre sa présence physique est nécessaire au bureau.</p> <p>Il pense, également, qu'être au bureau ou à la maison ne change rien même si la productivité est meilleure en télétravail.</p>	<p>En tant que cadre, il y a des contraintes mais il pense prendre 50% du temps de travail en télétravail.</p>
<p>Opinion sur le télétravail</p>	<p>Bonne opinion mais quand il a pu retourner au bureau, il a souhaité y aller plus souvent.</p>	<p>Le cadre 2 est convaincu qu'il est possible de télétravailler à 100% avec un gain de productivité. Il faut juste adapter les conditions et les systèmes managériales.</p>	<p>Très bonne opinion : le télétravail est une bonne chose.</p> <p>Le seul inconvénient reste les réunions.</p>

Comparaison			
Évolution du télétravail	<p>C'est plus détendu même si la situation économique reste compliquée. Le télétravail est une aubaine pour le portefeuille des travailleurs.</p> <p>Puis ce n'est que deux jours de télétravail et plus 5.</p> <p>Le télétravail est un travail en total autonomie → plus agréable → meilleure satisfaction.</p>	<p>L'avantage c'est que le télétravail imposé n'était pas négocié. Quand le télétravail a été accepté, les travailleurs ont pensé que ce télétravail était un cadeau des managers en récompense d'un travail bien fait.</p> <p>La différence s'est faite sur la considération qu'un manager pouvait avoir du télétravail. Il s'agissait de managers un peu plus âgés qui n'ont pas cette culture moderne.</p>	<p>Toutes les personnes paniquées ne sont plus paniquées. Elles ne voulaient pas télétravailler et maintenant elles ne veulent pas revenir au bureau. Il y a réellement une évolution.</p>
Avantages et inconvénients	<p>Pendant Covid : mélange vie privée/professionnelle.</p> <p>Aujourd'hui : meilleure distinction entre les deux avec la reprise du rythme de travail, d'école, etc.</p> <p>La flexibilité est l'avantage numéro un du télétravail.</p> <p>Pas plus d'inconvénients qu'avant la crise → les travailleurs se sont habitués à ce mode de travail.</p>	<p>La communication a été simplifiée par l'évolution des outils informatiques. La communication avec les autres services a, également, été simplifiée car tous les services utilisent les mêmes outils de communication (réunions Teams possibles alors qu'avant c'étaient juste e-mails et téléphones) → avantages.</p> <p>Certaines personnes continuent de considérer le télétravail comme étant une possibilité de moins travailler → inconvénients.</p>	

Légende

	La question n'a pas été posée à cette personne.
--	---

4.3. Analyse horizontale du personnel

	Travailleur 1	Travailleur 2	Travailleur 3	Travailleur 4	Travailleur 5	Travailleur 6	Travailleur 7	Travailleur 8
Profil	<p>Fonctionnaire statutaire, ancienneté de 3,5 ans.</p> <p>Le travailleur 1 a travaillé 7 ans dans le service public de Wallonie avant de venir dans l'administration.</p>	<p>39 ans, travailleur administratif, ancienneté de 14 ans, pas manager mais participe au management.</p>	<p>Ancienneté de 6 ans.</p>	<p>Ancienneté de 10 ans.</p>	<p>Service de +/- 10 personnes qui répondent au téléphone toute la journée (9h-12h et 13h-16h), « call » est un mot péjoratif, ils gèrent aussi les e-mails, le site internet, les demandes en ligne (site internet ou Facebook), ancienneté depuis 2004 mais le travailleur 5 a fait plusieurs services.</p> <p>Le travailleur 5 donne des formations et des réunions en</p>	<p>Ancienneté de plus de 20 ans. Service avec un directeur et 5 travailleurs.</p>	<p>35 ans, ancienneté de 10 ans, avant le travailleur 7 a travaillé 2 ans avec son papa.</p>	<p>Fonctionnaire, entrée en fonction en 1997.</p>

					fonction des nouveautés sur les produits, sur le fonctionnement des services, la manière de dispatcher les demandes, etc.			
Journée-type	Pas de journée-type car le travailleur 1 a un travail fort varié. Mais il y a plusieurs volets dans son travail.	<p>Sa fonction ne permet pas d'avoir un cadre de travail où les tâches se répètent quotidiennement, le travailleur 2 a des tâches très diversifiées.</p> <p>Lecture des e-mails (quotidien), priorisation en fonction des urgences, travail sur les projets, organisation des tâches sur Trello, réunions.</p> <p>Les réunions sont inscrites dans le calendrier mais les autres tâches sont planifiées et exécutées dans la journée en fonction des différentes urgences.</p>	<p>Tous les jours au bureau sauf le mercredi en télétravail.</p> <p>Arrivée vers 8 heures 30, installation dans le bureau, mise au travail directement, pause de midi, reprise vers 16h et le travailleur 3 termine vers 16h-16h30.</p> <p>Une fois par semaine, il fait du call center.</p>	<p>Arrivée à 7h30-7h45 au bureau, préparation du terrain d'un travail, tasse de café, consultation des e-mails, traitement des e-mails, priorisation des tâches, exécution des tâches, gestion des dossiers.</p> <p>Pause de midi de 30 minutes.</p> <p>Après-midi, traitement des e-mails.</p>	<p>Les agents doivent passer par une plateforme pour être connectés au téléphone.</p> <p>Le travailleur doit s'assurer que le service est assuré et faire remonter et corriger certaines choses.</p> <p>Le service a beaucoup d'écrans et de logiciels, il fait faire les fiches au fur et à mesure des demandes. Les appels téléphoniques ne sont pas chronométrés car le public cible rencontrant plus de difficultés pour comprendre les choses. Ils peuvent, donc, demander plus de renseignements, plus d'explications afin d'avoir une meilleure compréhension des choses.</p> <p>De 9h à 12h, certains agents répondent au téléphone et d'autres aux e-mails.</p>	Le travailleur 6 s'occupe de tout ce qui est en lien avec les guichets.	<p>Horaire variable : dire bonjour aux collègues, traiter le courrier, gérer les dossiers, gérer les imprévus (coups de téléphone, etc.).</p> <p>Certaines journées sont très productives (il est possible d'en faire plus) et d'autres moins.</p>	<p>Arrivée vers 7h30, installation dans le bureau, gestion d'originaux (documents à triés, rangés, classés et vérifier que tout est complet), travail sur le logiciel adapté à leur fonction.</p> <p>Pause de midi de 30 minutes.</p> <p>Horaire variable avec une arrivée possible entre 7h30 et 9h15, une sortie possible de 12h et 12h30 et une sortie possible à partir de 15h30. La journée est adaptée en fonction des besoins des travailleurs et du travail à prester.</p>
Description de l'administration	[Description] Unité d'administration publique. C'est un organisme public constitué sous la forme d'une société anonyme. Donc, elle est sous deux	[Culture] Il y a une différence entre les valeurs que l'administration veut avoir et l'état actuel des choses. Il y a une réelle volonté de la part du management et	[Culture] Il a l'impression d'être pris en considération. S'il a un souci, il peut en parler avec le directeur du service ou même le	[Culture] L'administration désire avoir une bonne compréhension, cohésion et solidarité entre travailleurs. Il faut respecter les niveaux hiérarchiques	[Culture] Le travailleur 5 a de bonnes relations avec tout le monde car il est dans l'administration depuis sa création. Sa fonction permet d'apaiser les tensions car il a un bon	[Description] L'administration est en train de relancer une campagne de communication car les personnes ne savent pas toujours ce que l'administration propose. L'administration tente au mieux	[Culture] Au début, le travailleur 7 avait une bonne opinion mais au fil des ans, il s'est rendu compte que les travailleurs sont associés à des	[Description] Administration à but social. [Culture] DG → directeurs de service → responsables → équipe constituée de travailleurs.

	<p>régimes : le droit des sociétés et le droit public.</p> <p>[Culture]</p> <p>L'ambiance est familiale au sein de l'administration car elle prend en compte le bien-être des agents. L'administration doit remplir ses objectifs par rapport à la région wallonne car elle a un contrat de gestion avec celle-ci.</p> <p>L'administration respecte beaucoup de valeurs.</p> <p>[Changement]</p> <p>Pas de changements majeurs dans le passé.</p>	<p>de la direction de justice sociale/équité (envers les travailleurs), de communication, de transparence, de bien-être des travailleurs.</p> <p>Mais, en pratique, le ressenti est, parfois, un peu différent.</p> <p>Relations familiales entre collègue et avec la ligne hiérarchique.</p> <p>[Changement]</p> <p>Il y eu des changements structurels dans l'organigramme de l'administration.</p> <p>L'administration est en évolution constante car elle a gagné en importance (évolution du personnel).</p>	<p>DG. Il y a des vrais échanges avec le DG qui demande des nouvelles des enfants, etc.</p> <p>Donc, les relations sont familiales entre collègues mais aussi avec la ligne hiérarchique.</p> <p>[Changement]</p> <p>Avant la crise, le travailleur 3 avait changé de service. Il a dû s'adapter, se former pour rentrer dans le service puis l'administration a été confinée.</p>	<p>(il faut savoir à quel niveau formuler certaines demandes).</p> <p>Relations non-familiales → le travailleur 4 est là pour le travail, il n'est pas là pour se faire des amis ou pour raconter sa vie. Mais, étant donné qu'il passe 8 heures/jour avec ses collègues, c'est mieux de bien s'entendre avec eux.</p> <p>[Changement]</p> <p>Il y a eu une restructuration et l'administration est partie du principe que tout le monde devait savoir tout faire = agents polyvalents.</p>	<p>encadrement (expliquer et faire remonter les incidents).</p> <p>Il fait des réunions avec les autres services, avec les directeurs, avec les responsables de services.</p> <p>Dans son service, il y a les directeurs, puis les coordinateurs ou responsables de zone.</p> <p>Parfois, c'est difficile de faire remonter ou redescendre des directives mais un compromis est toujours possible.</p> <p>Il y a une bonne entente même entre les différents services.</p> <p>[Changements]</p> <p>Les nouveaux produits ont créé de nouveaux services et de nouvelles manières de travailler dans les services.</p>	<p>d'encadrer le client pour qu'il connaisse toutes les conditions (site internet, etc.).</p> <p>Le travailleur 6 travaille aussi avec +/- 20 guichets qui reçoivent les clients.</p> <p>[Culture]</p> <p>Il y a la direction générale et des directions. Dans chaque direction, il y a un directeur et des managers qui doivent gérer une équipe. Dans le service, il y a un directeur.</p> <p>Entente familiale car les directeurs sont assez accessibles. Il y a des réunions de services, d'équipe, avec la directrice du service (bilatérale).</p> <p>[Changement]</p> <p>Aucun changement majeur dans le passé.</p>	<p>numéros → la culture s'est dégradée.</p> <p>Le problème principal est le manque de communication au sein de l'administration.</p> <p>Le travailleur 7 aime bien son travail et dans son service, il y a une bonne ambiance.</p> <p>L'administration, quand même, essayé de mettre en place certaines choses comme des team buildings, des rencontres entre gestionnaires, etc. Il y a une majorité de femmes, ce n'est pas toujours facile de travailler entre femmes.</p> <p>Depuis la Covid, l'atmosphère est assez formelle car les travailleurs ont été confinés chez eux. Avant, l'atmosphère était plus familiale.</p> <p>[Changement(s)]</p> <p>Il a 7 ans, les travailleurs ont du passé des examens pour continuer à avoir des contacts avec les clients (1^{er} gros changement au sein de l'administration).</p>	<p>L'ambiance générale est bonne. Malgré une croissance, l'atmosphère reste familiale même si elle commence un peu à se perdre (car les supérieurs viennent du secteur privé et non public).</p> <p>[Changement]</p> <p>L'évolution se fait petit à petit. Il y a eu des déménagements d'un bâtiment à un autre ou d'une pièce à une autre.</p>
--	---	--	---	--	---	---	---	--

							<p>L'administration a fusionné trois services en un seul où les travailleurs devaient être capables de tout faire (gestion des e-mails, gestion des dossiers, gestion, etc.) (2^{ème} gros changement).</p> <p>Depuis avril 2022, l'administration a rescindé des services (3^{ème} gros changement).</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

Télétravail avant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Cadre du télétravail	<p>[Accès]</p> <p>Le télétravail est possible à la demande de l'agent.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé dans un écrit officiel par une procédure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulaire de demande à compléter. - Décision rendue par le comité de direction. <p>Pour ceux qui ont un contrat de travail, le télétravail est formalisé dans un avenant au contrat. Pour les statutaires, il est formalisé dans une décision rendue par le comité de direction où toutes les conditions étaient bien précisées.</p>	<p>[Accès]</p> <p>Libre d'accès à hauteur d'un jour par semaine. Le télétravail occupait une petite place dans l'administration mais c'était courant et beaucoup de personnes télétravaillaient déjà.</p> <p>Certaines fonctions, comme le secrétariat qui réceptionne le courrier et le scanne, ne peuvent pas télétravailler.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé avec une procédure : demande envoyée par les ressources humaines, approuvée par le comité de direction, jour</p>	<p>[Accès]</p> <p>Le télétravail était libre d'accès.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Dans les autres services, hormis le secrétariat, tout le monde a la possibilité de faire du télétravail. Ce télétravail est formalisé pour tout le monde.</p>	<p>[Accès]</p> <p>Libre d'accès. Après Covid, l'administration y a vu des points positifs car elle autorise les travailleurs à en faire beaucoup plus.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé dans un contrat de travail.</p>	<p>[Accès]</p> <p>Le télétravail était possible dans les autres services mais le service n'y avait pas droit car la téléphonie n'était pas virtuelle (uniquement la téléphonie fixe). Les agents étaient obligés d'aller au bureau.</p> <p>Dans le service, il y a des agents à temps plein et des agents qui viennent des autres services pour une demi-journée. Les quatre agents à temps plein ne pouvaient pas télétravailler.</p> <p>Le télétravail occupait une petite place car le service avait une fonction d'appui. Le télétravail n'était, donc, pas possible pour tout le monde.</p>	<p>[Accès]</p> <p>Il y avait déjà 1 jour/semaine de télétravail possible avant la crise sanitaire. Le télétravail est libre d'accès.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Formalisé par un avenant au contrat de travail qui stipule le jour de télétravail fixe, etc.</p> <p>À partir du 1^{er} mai, les travailleurs auront deux jours de télétravail par semaine (à la place d'un seul).</p> <p>Dans le service, le jour fixe peut être fixé au lundi ou au mercredi afin qu'aucune réunion ne soit organisée au siège. L'autre jour reste variable, c'est-à-dire que le travailleur peut prendre le jour qu'il désire.</p> <p>Le service a envoyé des</p>	<p>[Accès]</p> <p>Le télétravail était facultatif.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>La demande de télétravail était formalisée dans un contrat. La demande devait être faite au chef de service et elle devait être acceptée par la DG.</p>	<p>[Accès]</p> <p>Libre d'accès, à la demande de l'agent.</p> <p>[Formalisme]</p> <p>Avant la crise, le télétravail était autorisé à un jour par semaine (pas obligatoire) mais ça allait passer à deux jours.</p> <p>À partir du 1^{er} mai 2022, les travailleurs ont droit à 10 jours/mois de télétravail avec une obligation de venir minimum 2 jours par semaine au bureau.</p> <p>Il y a bien de la formalisation pour toute l'administration.</p>
----------------------	---	---	--	---	--	---	---	--

		<p>fixe de télétravail.</p> <p>Les travailleurs ont droit à des jours de travail à domicile qui sont réglementés via le code de la fonction publique (ponctuel, à la demande de l'agent, 15 jours/an).</p> <p>[Évolution]</p> <p>Au départ, il n'y avait pas de télétravail car il était mal vu par les personnes. Les managers pensaient que les travailleurs profitaient et ne travaillaient pas en télétravail.</p> <p>Le travailleur 2 a commencé à télétravailler 2 ans avant la crise sanitaire à hauteur d'un jour par semaine mais il n'était pas le 1^{er} à télétravailler.</p>			<p>Avant la crise, aucun travailleur ne télétravaillait dans le service. Le travailleur 5 ne télétravaillait qu'occasionnellement. Mais libre d'accès sauf pour le secrétariat et le call center.</p> <p>[Formalisme] C'était formalisé car il fallait faire une demande chaque année pour obtenir un jour fixe par semaine de télétravail.</p>	documents, avec la directrice, aux services des ressources humaines.		
Matériel et prime	<p>PC portable, souris → le travailleur 1 avait tout le nécessaire pour télétravailler.</p> <p>Indemnité mise en place par l'administration.</p>	<p>Pc portable, housse de transport, souris.</p>	<p>PC portable, souris, clavier, 2^{ème} écran acheté. Certaines personnes, plus rares, ont pu avoir le siège du bureau.</p> <p>Prime donnée aux travailleurs.</p>	<p>PC portable, fiches, câbles, 2^{ème} écran.</p> <p>Pas prise en charge mais il y a une compensation mensuelle. Le coût du télétravail pour le travailleur est plus élevé que la compensation.</p>	<p>PC portable, souris, casque, câble internet, chargeur.</p> <p>Mais pas de 2^{ème} écran, de chaise de bureau avant la crise.</p>	<p>PC portable + casques et autre matériel à partir du 1^{er} mai.</p> <p>Imprimantes pas à disposition.</p> <p>Avant la crise, pas de prime. Pendant la crise, les travailleurs ont reçu une prime qui est payée jusqu'au mois d'avril.</p>	<p>PC portable.</p> <p>Indemnité mensuelle pour le télétravail.</p>	<p>PC portable, 2^{ème} écran au bureau uniquement.</p> <p>Forfait établi par l'état → prime de 35€ par mois. Pendant la crise, cette prime est passée à 50€ par mois.</p>
Mode de contrôle		<p>Dans d'autres équipes, il y a des contrôles concernant les objectifs atteints. Mais pas de mode de contrôle à proprement parlé.</p>			<p>Remplir un formulaire avec les heures de travail mais l'administration voit ce que les travailleurs font (enregistrement de fichiers sur une plateforme, enregistrements</p>			

					des appels, nombre d'e-mails envoyés, etc.). Le plus important est que le travail soit effectué.			
					L'administration fait confiance aux travailleurs et elle reste flexible sur les horaires (un travailleur peut commencer plus tôt pour finir plus tôt à condition de prévenir les collègues/la direction, il peut travailler plus tard pour rattraper le temps perdu).			

Par rapport à l'intervenant

Cadre du télétravail	<p>Avant la crise, il fallait attendre 1 an après l'entrée en fonction pour faire une demande de télétravail à hauteur d'un jour par semaine.</p> <p>Le travailleur 1 a pu télétravailler, à domicile, 1 jour/semaine (le mercredi).</p>	Le travailleur 2 télétravaillait, à domicile, un jour fixe par semaine.	<p>Pas de télétravail car il n'avait pas la possibilité de faire du télétravail.</p> <p>Pendant la formation, le travailleur 3 a eu un temps d'adaptation où il devait être au bureau pour poser ses questions, se familiariser à la fonction, etc. Il n'y avait, donc, pas de place pour le télétravail.</p>	Le travailleur 4 a déjà télétravaillé, à domicile, 1x/semaine, le vendredi.	<p>Le travailleur 5 pouvait télétravailler 1 jour/semaine mais généralement il ne prenait que 1 ou 2 jours par mois.</p> <p>Il ne télétravaillait qu'à domicile uniquement. Mais il y a un bureau « zen » au siège où les travailleurs peuvent s'isoler. Au service, il y a un bureau isolé avec des parois anti-bruit et des casques.</p> <p>Mais pas de télétravail au bureau à proprement parlé.</p>	Le travailleur 6 a déjà télétravaillé, à domicile, à hauteur d'une fois par semaine. Cela lui convenait parfaitement car il n'était pas coupé du monde.	Deux ans avant la crise sanitaire, il télétravaillait, à domicile, à hauteur d'un jour par semaine, le vendredi.	<p>Avant la crise, les travailleurs avaient droit à un jour par semaine de télétravail. Et au moment de la crise, l'administration allait passer à deux jours par semaine.</p> <p>Le travailleur 8 a déjà télétravaillé avant la crise sanitaire à son domicile.</p> <p>Les guichets constituent les dossiers avant de les envoyer au service (ils sont en contact direct avec les clients) mais les travailleurs ne peuvent pas télétravailler dans leurs bureaux.</p>
Définition du télétravail	Confort qui permettait de faire une coupure dans la semaine. Être un peu plus relax étant donné que le déplacement au bureau n'était pas nécessaire.	« C'est travailler de chez soi ». Mais certaines personnes travaillent d'un bureau partagé.	« Le télétravail c'est de faire le travail journaliser chez soi. »	« Le télétravail est une opportunité confortable. »	« Possibilité de travailler avec des horaires flexibles, dans le calme. C'est bien de s'isoler, de ne pas être dérangé par les collègues. Le télétravail est une qualité de vie avec la possibilité de se	« C'est une facilité d'organisation. » Le travailleur 6 a 3h de route (aller-retour) bureau-domicile donc le télétravail c'est un gain de temps pour lui.	« Le télétravail c'est être beaucoup plus productif. » Il permet d'être enfermé dans « sa bulle » et d'être plus détendu qu'au bureau	« Le télétravail est confortable. » En effet, pour aller travailler, le travailleur 8 doit parcourir 80 km (45 minutes en voiture et 1h30 en train).

	Être plus concentré pendant la journée de télétravail (au bureau, il y avait 4 personnes et donc plus de bruits).				<i>lever plus tard, etc. »</i>		où il peut y avoir des tensions.	
Avantages et inconvénients du télétravail	<p>Gain de temps, concentration, meilleure organisation personnelle (faire des courses).</p> <p>Aucun inconvénient.</p>	<p>Flexibilité (temps consacré aux enfants) → diminue le stress lié au temps/aux horaires.</p> <p>Concentration plus importante car au bureau il y a beaucoup de passages, de bruits et de distraction. Et donc, la productivité est améliorée.</p> <p>Le calme du domicile permet de mieux se concentrer et d'apaiser l'esprit.</p> <p>Absence de proximité physique or voir les collègues ça fait du bien. Cette absence peut avoir un mauvais impact sur la cohésion d'équipe.</p> <p>Les réunions sur Teams supprime la proximité physique et la chaleur humaine.</p>	<p>Flexibilité horaire (temps pour les enfants, les rendez-vous médicaux).</p> <p>Heures de travail supplémentaires non-rémunérées.</p>	<p>Gain de temps : se laver - se préparer - travailler directement, pas de déplacements, pas de circulation, dormir un peu plus.</p> <p>Souplesse par rapport aux heures des travail (s'absenter 30 minutes pour aller chez le médecin mais prester les 30 minutes en fin de journée) avec possibilité de planifier sa journée de travail.</p> <p>Meilleure organisation personnelle (enfants, etc.).</p> <p>Isolement social par rapport aux collègues, perte de cohésion, perte de concertation.</p> <p>Formations en ligne.</p> <p>Distinction vie privée et vie professionnelle.</p> <p>Manque de motivation.</p> <p>Difficultés de contacter les clients par e-mails, les explications se font par téléphone (perte de temps),</p>	<p>Moins de bruits → meilleure productivité, meilleur bien-être.</p> <p>Gain de temps (plus de discussions entre collègues).</p> <p>Flexibilité horaire (rendez-vous médicaux, enfants, etc.).</p> <p>Pas d'accès à la plateforme téléphonique pour pouvoir télétravailler (absence de matériel adéquat).</p>	<p>Gain de temps (réduction des déplacements, des transports en commun).</p> <p>Flexibilité horaire (commencer tôt pour finir tôt, plus longue pause de midi, enfants, etc.).</p> <p>Isolement social à long terme mais cela dépend du métier.</p>	<p>Avantages organisationnels : travailler dans le calme, hausse de la productivité, facilité familiale (enfants).</p> <p>Aucun inconvénient.</p>	<p>Réduction des déplacements, gain de temps, se lever plus tard, travailler à la maison, pas de dérangements, solitude, plus de concentration.</p> <p>Aucun inconvénient car le télétravail est une volonté personnelle afin d'avoir plus de confort.</p> <p>Problèmes de connexion, pas de contrôle absolu sur les documents imprimés au bureau.</p>

				<p>vérification des documents reçus par courriers.</p> <p>Plus de contrôle de la part de l'employeur.</p> <p>Problèmes de connexion.</p> <p>Compensation pour le télétravail minime par rapport au coût réel de télétravail (électricité, chauffage, eau).</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Opinion sur le télétravail	Très bonne opinion.	Le travailleur 2 était pour, il avait son mercredi en télétravail et il le vivait très bien.	Même sans la crise, le travailleur 3 aurait fini par demander du télétravail car intéressant de pouvoir travailler de chez soi de temps en temps.	Favorable au télétravail qui est quelque chose de positif.	Bonne opinion. Le télétravail permet de ne pas perdre du temps dans les embouteillages, les transports en commun, d'éviter les grèves, etc. Il y a plus d'avantages que d'inconvénients au télétravail.	Bonne opinion du télétravail, bon principe, ça convient tant à l'employeur qu'au travailleur, les travailleurs sont moins malades car ils gèrent mieux leur temps.	Le télétravail était une bonne chose voire en faire davantage.	Très bonne chose. Dommage qu'il n'ait été pas instauré plus tôt.
----------------------------	---------------------	--	---	--	---	--	--	--

Télétravail pendant la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Anticipation et annonce du changement	<p>Tout le monde était équipé d'un PC portable et tout était déjà mis en place pour pouvoir télétravailler.</p> <p>L'administration a communiqué le passage en télétravail obligatoire, en interne, par voie électronique.</p>	<p>Les travailleurs étaient presque tous équipés pour faire du télétravail (PC portable pour tout le monde 2 ans avant la crise) car les travailleurs commençaient de plus en plus à télétravailler.</p> <p>L'administration était presque prête pour ce changement. Elle avait installé Teams en urgence mais elle l'a eu très vite. Tout le monde a pu télétravaillé rapidement.</p>	<p>Le télétravail a pu être anticipé car l'administration a mis directement à disposition un PC portable, le Token.</p> <p>L'administration l'a, sûrement, annoncé par e-mail pour avoir une annonce officielle et le directeur l'a annoncé à son équipe durant une réunion.</p>	<p>Le télétravail s'est mis en place très rapidement et efficacement.</p>	<p>Pas de télétravail, les travailleurs devaient être présents au bureau. Avec son collègue (qui a un handicap), ils ont déjà télétravaillé avant la crise donc ils avaient déjà tout le matériel nécessaire pour télétravailler.</p> <p>Les personnes qui travaillent dans les services venaient la journée complète au bureau afin de ne venir qu'une fois au bureau (et plus 2 en demi-journée).</p>	<p>Les travailleurs étaient déjà habitués à faire du télétravail une fois par semaine. Donc, tout était déjà mis en place pour la plupart des agents même si tout le monde ne télétravaillent pas avant la crise.</p> <p>Le passage s'est bien passé, tout le monde a bien communiqué entre eux.</p>	<p>L'administration ne l'a pas anticipé tant que cela. Certes, il y avait déjà un jour de télétravail par semaine avant la crise. Mais au niveau informatique, l'administration n'était pas au point (connexion du VPN). En effet, il y a une différence entre quelques personnes en télétravail un jour par semaine et tout le monde au télétravail pendant 5</p>	<p>Le télétravail était possible 1 fois par semaine, il allait passer à 2 fois. L'administration avait, donc, prévu d'augmenter le nombre de jours de télétravail.</p> <p>L'administration n'a pas pu anticiper que tout le monde allait se retrouver en télétravail du jour au lendemain mais elle l'avait anticipé dans l'instauration du télétravail.</p> <p>Beaucoup de personnes apprécient le télétravail,</p>
---------------------------------------	--	--	--	---	---	--	--	--

		<p>L'administration l'a anticipé mais sans le vouloir.</p> <p>Tous les travailleurs ont reçu un e-mail général envoyé par la direction générale. Les travailleurs ont, également, eu des contacts avec le directeur de service.</p>			<p>Sur 120 personnes, il n'y avait que 6 ou 8 personnes dans les bureaux.</p> <p>Il y avait une permanence pour le courrier et les impressions/copies.</p> <p>Les travailleurs à temps plein (1 ou 2 personnes) venaient tous les jours au bureau. Mais le service veillait à être le moins possible en présentiel sur demande de la direction.</p> <p>L'accueil a été fermé, les demandes étaient traitées par téléphone au maximum.</p> <p>La téléphonie a été mise en place début 2021. Mais en 2020, les réunions et les formations se faisaient encore en présentiel.</p> <p>Réunions, e-mails consécutifs, chaque responsable de service indiquait les procédures à son équipe, Teams.</p> <p>Les services travaillent par indépendance, les responsables ont dû munir les travailleurs du matériel nécessaire (PC portable, connexion, etc.) pour leur permettre de continuer à travailler à domicile.</p>		<p>jours par semaine.</p> <p>L'administration a su, finalement, s'adapter et elle a améliorée des choses comme la rapidité de connexion, etc.</p> <p>Elle n'a pas su l'anticiper mais elle a bien réagi.</p> <p>Il y a eu un comité de direction et le télétravail a été imposé (tout en respectant les normes du gouvernement).</p> <p>L'administration a mis ¾ de l'administration en télétravail mais elle a assuré une permanence pour les personnes qui ne voulaient pas télétravailler pour diverses raisons mais aussi pour continuer d'alimenter le courrier et le secrétariat.</p> <p>Annonce effectuée par e-mails et les travailleurs ont été contacté par leur responsable de service.</p>	<p>l'administration ne risque pas de revenir à une situation 100% au bureau.</p>
Participation au changement	L'administration a organisé deux sondages pour prendre en compte		Pas de participation, cela s'est fait	Le travailleur 4 n'a pas pu participer à l'organisation du télétravail.		Il y avait eu des discussions avec le directeur mais de manière informelle.	Cela a été fait par la ligne hiérarchique mais une	Il a été imposé du jour au lendemain et le travailleur 8 a pu facilement

	l'avis des travailleurs mais plus tard dans la crise sanitaire. Rien au début.		naturellement			<p>Pendant la crise, un groupe de travail a été mis en place pour traiter sur le télétravail.</p> <p>Ce changement s'est fait de manière naturelle par la ligne hiérarchique.</p>	<p>enquête (réalisée par une personne externe) a été réalisée sur le télétravail pour connaître les points forts et les points faibles, les points à améliorer, la possibilité d'évolution du télétravail après la crise, etc.</p> <p>L'administration a décidé d'agir de manière plus intelligente pour restructurer le télétravail dans l'administration.</p>	<p>s'y adapter. Ensuite, l'administration a réalisé une ou plusieurs enquêtes sur le ressenti des travailleurs durant le télétravail imposé.</p> <p>Sur base de ces sondages, l'administration a établi le cadre de la procédure actuelle de télétravail.</p>
Préoccupations	Le travailleur 1 a juste accepté la situation qui était imposée à tout le monde.		<p>La crainte de rester seul, de commettre une erreur, de mal gérer les choses. Il est toujours possible de demander virtuellement mais c'est moins rapide.</p>	<p>Lorsque le travailleur 4 a été isolé, qu'il ne pouvait plus se déplacer, il s'est demandé combien de temps ça allait durer.</p> <p>Pas de préoccupation sur sa capacité à s'adapter, à affronter le changement.</p>		<p>La crainte sur la manière de travailler car dans le service de nombreux documents doivent circuler (documents à imprimer, à envoyer, etc.). Il a fallu se concerter avec les différents services pour trouver la manière de travailler car tout ne peut pas être envoyé par e-mails surtout si les travailleurs n'ont pas de scanner personnel.</p> <p>Il a fallu un temps d'adaptation et ce temps a pu créer de la panique chez certains travailleurs. Les travailleurs ont pu, alors, venir chercher une fois les documents au bureau. D'autres solutions ont dû être trouvées avec la direction informatique pour pouvoir travailler à</p>	<p>La masse de travail que le travailleur 7 allait avoir. Il y avait de nombreuses interrogations tant chez les travailleurs que les supérieurs hiérarchiques.</p> <p>L'administration prend des décisions mais ce sont les travailleurs qui les exécutent.</p> <p>C'était difficile car une nouvelle recrue venait d'arrivée, il fallait la former en même temps que de continuer à prester son travail.</p> <p>Il a été difficile de pallier tous ces changements soudains en un si court temps. Mais, finalement,</p>	<p>Le travailleur 8 y a vu un confort immédiat : aspect financier (gain sur les déplacements). Sa fonction lui permet, en plus, de faire du télétravail à 100% sauf la partie papier.</p>

						domicile comme au bureau.	les travailleurs sont fiers d'eux car ils ont réussi à le faire.	
Suivi, matériel et outils	<p>Formation sur la gestion du stress en télétravail.</p> <p>Les agents peuvent s'adresser à des personnes de confiance désignées. De plus, dans les e-mails, le DG précisait bien qu'en cas de difficultés, il fallait en parler. Les travailleurs se sentaient soutenus.</p> <p>L'administration a permis aux travailleurs d'acheter des écrans à prix très abordable. La somme payée était renversée à une œuvre caritative.</p> <p>Teams, e-mails, téléphone.</p>	<p>Le travailleur 2 réalise des tutoriels en ligne, il donne des petites formations. Un tutoriel pour Teams a été fait et les travailleurs rencontrant des problèmes d'utilisation pouvaient les joindre.</p> <p>Il est une personne de confiance dans l'administration donc aucune cellule psychologique n'a été mise en place. Mais les deux personnes de confiance ont recontacté pendant la crise pour que les travailleurs rencontrant des difficultés n'hésitent pas à s'adresser à eux.</p> <p>Création d'un espace intranet qui était dédié à organiser une entre-aide mais personne n'a jamais rien utilisé cet outil/aucune demande n'a été faite. Cet espace avait pour but de trouver de l'aide pour les personnes en quarantaine qui ne pouvaient pas sortir de chez elles car elles étaient malades ou en attente de résultats (faire les courses alimentaires ou en pharmacie). En fonction de la zone géographique,</p>	<p>Formations pour le télétravail afin de mieux gérer le télétravail : nécessité de distinguer l'espace privée et l'espace professionnelle (faire des pauses, sortir, etc.), ne pas rester en pyjama toute la journée, etc.</p> <p>Pas de formations pour des programmes appropriés.</p> <p>Mise en place d'affiches avec le SPW que toute personne dans le besoin (besoin d'un suivi psychologique) pouvait être prise en charge et ce même pour les membres de la famille.</p> <p>L'administration a fait le nécessaire, elle a tout mis en place pour les travailleurs.</p> <p>En termes de matériel, le travailleur 3 n'a manqué de rien.</p> <p>Teams, e-mails, téléphone.</p>	<p>Cellule psychologique présente.</p> <p>La direction a tout mis en place pour que les travailleurs se sentent à l'aise, rassurés et écoutés. Elle voulait que le télétravail obligatoire soit confortable pour tout le monde.</p> <p>Matériel nécessaire mis à disposition.</p> <p>E-mails, téléphone, Teams, Trello.</p>	<p>Formations en ligne sur Teams (anti-stress, gestion de la situation).</p> <p>Cellule psychologique en externe + personnes de confiance en interne.</p> <p>Bonne encadrement des responsables qui surveillaient que les travailleurs ne travaillent pas le weekend ou tard le soir. À certaines périodes, ils ont dû le faire car certains travailleurs étaient malades mais ils pouvaient terminer plus tôt durant la semaine.</p> <p>Outils informatiques + matériel à la demande de l'agent.</p> <p>Teams, e-mails, téléphone, etc.</p>	<p>Enquête sur le télétravail.</p> <p>Pas de formations sur Teams (entre-aide) mais il y avait eu des tutos mis à disposition par la direction informatique.</p> <p>Service d'aide psychologique en région wallonne disponible pour tous les travailleurs afin d'être écoutés et aidés (service externe).</p> <p>Casque audio (à la demande), 2^{ème} écran acheté, pas de siège de bureau mis à disposition.</p> <p>Téléphone, Teams, e-mails.</p> <p>Au niveau de la direction, il y a peut-être d'autres plateformes de communication.</p>	<p>Dans la 1^{ère} année de la crise, il y a eu une formation en ligne sur le télétravail (points positifs, points négatifs, etc.) avec des exercices à faire pour l'améliorer.</p> <p>Cellule psychologique présente.</p> <p>Aucun matériel supplémentaire mis à disposition.</p> <p>Téléphone, Teams (communiquer, faire des réunions, garder le contact), e-mails (toujours prioritaires), etc.</p>	<p>Pas de cellule psychologique mais l'administration s'est quand même adaptée : réunions données par Teams (au lieu du présentiel).</p> <p>Il y a des statistiques dans l'administration comme des reportings pour voir la rentabilité du personnel, pour voir si le travail suit, etc.</p> <p>Pas de formations sur Teams mais de simples explications. Pas de formations dédiées au télétravail (d'autres formations se donnaient régulièrement sans lien avec le télétravail).</p> <p>2^{ème} écran acheté dans l'administration qui faisait partie du matériel dont elle n'avait plus besoin. Cette vente d'écran a été donnée au Télévie (aide pour le travail + don à une œuvre caritative).</p> <p>Téléphone, Teams, groupes sur Messenger.</p>

		certains collègues pouvaient être envoyés pour fournir une aide à cette personne dans le besoin qui n'a personne d'autre.						
		Pas de matériel supplémentaire mis à disposition.						
Inégalités sociales et professionnelles	Le travailleur 1 n'a perçu aucune inégalité sociale et professionnelle durant la crise sanitaire.	Le travailleur 2 n'a rien entendu mais il va de soi que tout le monde n'a pas un bureau à domicile, tout le monde n'est pas tout seul et tranquille pour travailler de chez soi. Mais la situation est exceptionnelle car les écoles étaient fermées, il fallait gérer les enfants mais également continuer à travailler. L'administration n'a rien su faire mais les travailleurs ont pu revenir au bureau quand ils le souhaitaient lorsqu'il n'y avait pas d'obligation imposée par l'état de télétravailler à 100%. Pendant le confinement, c'était très lourd et très fatigant psychologiquement car il fallait fournir un effort supplémentaire pour rester concentré.	Le travailleur 3 n'a perçu aucune inégalité. Chacun était chez soi sauf les 3 secrétaires qui devaient rester au bureau et elles bénéficiaient de seulement 1 ou 2 jours par mois de télétravail.	Le travailleur 4 n'a perçu aucune inégalité sociale ou professionnelle. L'administration autorisait certains travailleurs (avec un quota de 30 personnes divisés dans les différents services) à venir au bureau si ceux-ci ne savaient pas télétravailler. Mais ils devaient s'isoler dans un bureau pour ne pas être en contact avec beaucoup de monde.	Certaines fonctions comme le secrétariat ne peuvent pas télétravailler mais l'administration a quand même su mettre 1 jour/semaine de télétravail pour ces travailleurs afin qu'ils puissent bénéficier de la prime mais aussi pour travailler comme les autres travailleurs. Certaines tâches peuvent être exécutées à domicile comme les e-mails mais pas d'autres comme les courriers, les scans, etc. Ces inégalités résidaient de la profession et non pas de la non-volonté de la direction. Quand cela a été possible, la direction l'a directement mis en place. Mais ça n'a jamais posé des problèmes.	Certaines personnes étaient en télétravail avec le conjoint, les enfants, etc. cela ne devait pas être facile de télétravailler dans de telles conditions. De plus, il peut y avoir des problèmes de connexion (d'autant plus si plusieurs personnes sont connectées au même réseau). Certaines fonctions n'ont pas pu télétravailler comme le secrétariat (sauf pour certaines tâches précises où un télétravail 1 ou 2 fois par mois était possible). Mais l'administration s'est adaptée en rendant le call center possible à domicile. Le secrétariat a récupéré une charge de travail supplémentaire (les services qui imprimaient leurs documents et les envoyés eux-mêmes ont du délégué la tâche au secrétariat) → cela est injuste pour ces personnes.	Certaines personnes ont demandé à venir au bureau durant la crise car elles étaient incapables de rester une journée chez elles. Certaines personnes ont eu plus de mal à gérer que les autres (enfants à domicile à temps plein). Il y avait des inégalités mais c'étaient plus en fonction des situations familiales et du cas par cas. Tout s'est mélangé, il était compliqué de scinder vie privée et vie professionnelle.	Inégalités : enfants de bas âge, enfants utilisant la même connexion Internet. Mais ces inégalités existaient déjà avant le télétravail. Le confort pour tout le monde est la flexibilité horaire (conduire soi-même son enfant à l'école), c'est-à-dire la possibilité d'organiser soi-même sa journée de travail (commencer plus tôt pour terminer plus tôt, etc.). De base, les travailleurs avaient la flexibilité par défaut (horaire variable, connexion large, etc.). Dès qu'une situation change, le travailleur essaie d'en tirer son avantage (confort, financier, temps, etc.). Il y a 98% de points positifs au télétravail. Certaines fonctions comme le secrétariat ne pouvaient pas télétravailler (imprimer les documents,

								envoyer les courriers, recevoir les courriers, scanner les courriers). Il y avait donc certaines inégalités professionnelles. Le travailleur 8 n'a pas connu ce problème car sa fonction se prêtait parfaitement au télétravail.
Gestion du changement	L'administration a bien géré ce changement. C'est certain grâce aux accès à distance mis en place au préalable par l'administration que cette dernière a pu gérer correctement le passage en télétravail obligatoire.	L'administration a bien géré, elle n'a pas eu de problème au niveau technique. Les travailleurs ont pu télétravaillé directement et rapidement mais l'aspect psychologique a été davantage impacté. Le fait que l'administration avait déjà fait l'expérience du télétravail avant la crise l'a aidé à mieux affronter ce changement en télétravail obligatoire.	L'administration a bien géré ce changement car elle a mis à disposition le matériel nécessaire. Mais au début, il y avait un manque de communication. Mais elle a, quand même, modifié rapidement son réseau téléphonique pour que les travailleurs du call center puissent travailler tout en restant chez eux.	L'administration a bien géré cette crise. Et l'être humain a la capacité de s'adapter rapidement. La direction a tenu informé régulièrement les travailleurs de l'évolution de la situation, il y a eu un réel suivi.	Bonne gestion.	L'organisation a bien géré ce changement. Le fait que l'administration avait déjà fait l'expérience du télétravail avant la crise lui a permis de mieux gérer le télétravail en période de crise car les travailleurs étaient déjà habitués à télétravailler, ils avaient acquis une certaine routine. Si elle n'avait jamais fait l'expérience, ça aurait été plus difficile en ce qui concernent les outils informatiques, la connexion, etc. Au début, le contact avec le directeur était plus compliqué. Mais les travailleurs ne se sont pas sentis abandonnés.	L'administration a plutôt bien géré ce changement. D'autres administrations dans le secteur public étaient mieux préparées pour le télétravail mais l'administration s'en est quand même bien sortie. Le télétravail est devenu une routine, il a été généralisé. Certaines choses ont été écoutées par l'administration.	L'administration a su s'adapter rapidement (permettre la connexion des agents au même moment, communication possible avec Teams) à la situation imposée. Il y avait un soutien entre collègues mais la distance avec la ligne hiérarchique est restée inchangée (pas plus de soutien qu'avant par le chef). L'administration aurait eu plus de difficultés à s'adapter si elle n'avait jamais fait l'expérience du télétravail avant la crise sanitaire (comparaison avec son ancien emploi où c'était 100% papier et tout le monde n'était même pas équipé d'un PC portable).
Modes de contrôle			C'était un contrôle par résultats/objectifs atteints et l'administration faisait confiance à ses travailleurs. Au niveau des statistiques, il est possible de		Les travailleurs sont soumis à des évaluations tous les 6 mois mais les agents ne se sentent pas contrôlés. L'administration travaille sur base de la confiance. Les travailleurs dénonçaient les collègues qui	Il y a une relation de confiance avec le directeur. Il est possible de s'absenter du travail avec l'autorisation du directeur de service. Le plus important est que le travail soit exécuté quotidiennement. En télétravail,		

			voir que le travail a bien été effectué. Tout le monde s'est montré responsable et à continuer de travailler au même niveau même en étant en télétravail.		travaillent trop durant la journée ou pendant le weekend.	il est possible de s'absenter une heure durant la journée avec l'accord du directeur et de récupérer cette heure en fin de journée. Il n'y a pas de contrôle à proprement parlé.		
--	--	--	---	--	---	--	--	--

Par rapport à l'intervenant

Cadre du télétravail	<p>Télétravail à temps plein.</p> <p>Le domicile a été un lieu propice au télétravail car le travailleur 1 est célibataire et n'a pas d'enfant (pas de dérangement), achat d'un écran, télétravail dans la salle à manger, pas de soucis pour télétravailler.</p>	<p>Le travailleur 2 n'est plus venu au bureau pendant 1 an. Son domicile aurait pu être un lieu plus propice au télétravail car pas de bureau, présence du partenaire à domicile, obligation d'installer le matériel au matin et puis le ranger en fin de journée.</p>	<p>De mars à juin 2020, télétravail à 100%.</p> <p>Pendant les grandes vacances, les travailleurs ont commencé à revenir au bureau à hauteur de 2x/semaine.</p> <p>En octobre, retour au télétravail à 100%.</p> <p>Depuis janvier 2021, le travailleur 3 a pu revenir au bureau 2-3x/semaine car il n'avait pas de craintes par rapport au virus (soit seul au bureau soit distanciation sociale respectée).</p> <p>Il préfère venir au bureau car ces enfants vont à l'école juste à côté. Il évite, ainsi, de perdre du temps dans les déplacements bureau-école-maison.</p>	<p>Télétravail à temps plein. Mais une personne par service pouvait revenir une fois par semaine au bureau.</p> <p>Au début, le domicile n'était pas un lieu propice au télétravail car pas de bureau. Puis, le travailleur 4 a dû s'habituer, il a aménagé un petit coin bureau.</p> <p>Personne n'a dérangé, partenaire au travail, les enfants suivaient leurs cours à distance dans leurs chambres.</p>	<p>Télétravail à temps plein dès le 1^{er} confinement. Le domicile a été propice au télétravail car il y avait un bel agencement : pièce isolée, grand salon + salle à manger, etc. Les enfants, pour un Teams, allaient dans la pièce isolée et lui aussi pour des réunions.</p>	<p>Le gouvernement l'a imposé à tout le monde sauf les fonctions qui ne savent pas télétravailler comme le secrétariat.</p> <p>Télétravail à temps plein. Mais pour des raisons personnelles, il était possible de venir au bureau une à deux fois par semaine.</p> <p>Le domicile n'a pas été un lieu propice au télétravail car pas de bureau mais le travailleur 6 se sent bien dans sa cuisine. De plus, il n'a pas d'enfants de bas âge chez lui donc son télétravail s'est bien passé.</p>	<p>Télétravail à temps plein les 7 premiers mois de la crise sanitaire. Et pendant 3 mois, le travailleur 7 est restée enfermée chez lui (télétravail + absence de sorties).</p> <p>Le domicile n'a pas été propice au télétravail car absence de coin de travail. Le télétravail se faisait depuis la salle à manger, ce qui devenait de plus en plus pénible. De plus, plus de distinction entre vie privée et vie professionnelle (pour quitter le bureau, il fallait fermer la porte mais à domicile impossible de la fermer).</p>	<p>Le papa du travailleur 8 est décédé, le travailleur 8 était déjà en congé, il n'est pas retourné au bureau avant le confinement. Il a fait du télétravail à temps plein à domicile. De plus, très peu de personnes étaient autorisées à aller au bureau (des personnes étaient nécessaires pour les imprimantes).</p> <p>Au début, c'était plus difficile car les enfants (à l'université) étaient également confinés à la maison. Tout le monde était connecté au même réseau Internet (téléphone, PC portable, tablette, etc.). Son domicile n'était pas un lieu propice au télétravail.</p> <p>Le travailleur 8 a, alors, dû s'installer, seul, dans la maison vide de ses parents et il a noté directement une différence au niveau du confort</p>
----------------------	---	--	---	---	--	--	--	---

			<p>Lors du confinement total, avec les enfants en bas âge à la maison, le domicile n'était pas un lieu propice (travail, garder les enfants, faire leurs devoirs, garder la maison, etc.).</p> <p>Pas de coin bureau pour télétravailler (table de la salle à manger) au début de la crise. Ensuite, le travailleur 3 a aménagé un espace de travail (achat du bureau et du matériel nécessaire) afin de travailler dans les mêmes conditions qu'au siège de l'administration.</p>					<p>(connexion Internet pour lui seul).</p> <p>Il s'est arrangé pour n'y avoir que du positif.</p>
Impact sur le travail	<p>Pas de modification de la charge de travail car tâches individuelles. De plus, le fait que tout soit numérisé rendait le travail plus simple même en télétravail.</p> <p>Découverte des réunions sur Teams/à distance → difficultés : Teams qui plantait (outil pas au point), pas l'habitude de ce type de réunions.</p>	<p>Aucun changement mais le travailleur 2 était content de revenir au bureau. Même s'il aimait bien télétravailler pour le confort qu'il offre (se réveiller plus tard, ne pas se déplacer, etc.).</p> <p>Il était plus productif car il ne croisait plus personne.</p>	<p>Au début de la crise, la charge de travail était moindre. Mais le travailleur 3 continuait son travail. Ça l'arrangeait bien car il avait un bébé sur les bras.</p> <p>Ensuite, en septembre, une employée s'est blessée et s'est absentée pendant 4 mois. Le travail a dû, alors, être traité par 2</p>	<p>Il y a des périodes plus chargées que d'autres.</p> <p>La charge de travail a augmenté car la demande a augmenté.</p> <p>Mais il est impossible de faire plus que 8 heures par jour.</p>	<p>Grand travail à prester.</p> <p>Les responsables mettaient en place la procédure, ils la communiquaient au travailleur 5, ils ont fait des listings, etc. Durant cette période, ils ont fait des tardives en journée et le weekend.</p> <p>Bonne entraide entre services et personnes de contacts disponibles pour certaines choses.</p>	<p>La charge de travail est restée inchangée.</p>	<p>La charge de travail a augmenté car suite au Covid, l'administration a dû faire des reports des dossiers Covid. Sur une semaine de temps, l'administration a dû trouver des solutions. Le gouvernement donnait des instructions et l'administration a dû s'adapter rapidement aux exigences du</p>	<p>Les travailleurs ont dû mettre en place et en pratique de nouvelles procédures au moment où elles n'étaient pas totalement au point et à distance.</p> <p>La charge de travail a, donc, augmenté durant ces périodes-là. Le travail de base (répondre aux demandes) devait être presté.</p> <p>Les journées étaient bien remplies mais les travailleurs s'en sont bien sortis.</p>

			<p>personnes (et plus 3). La charge de travail a augmenté car il faisait des 12 heures/jour avec son collègue pour assurer le travail.</p> <p>En janvier, l'administration a engagé un(e) remplaçant(e) pour permettre aux deux autres travailleurs de souffler un peu.</p>				<p>gouvernement.</p> <p>Cela était très difficile car il n'y avait plus de proximité avec les collègues, il fallait téléphoner régulièrement ce qui était sources de disputes.</p> <p>À un moment, cela était très tendu car la communication ne passait pas très bien de la hiérarchie aux travailleurs.</p> <p>Le travailleur 7 a dû prendre des décisions : il a décidé pendant une semaine et demie de ne pas suivre ce que l'administration leur demandait. Une fois la mise au point faite, il a fait tous ses dossiers. Il s'est mis tout seul en retard mais au moins il n'a pas dû recommencer tous ses dossiers une 2^{ème} fois.</p>	
<p>Communication, productivité et satisfaction</p>	<p>La communication, au début, s'est détériorée car il n'y avait plus de contacts informels même si certains e-mails étaient échangés. Il était plus compliqué d'avoir des contacts avec les collègues ou la ligne hiérarchique.</p>	<p>Détérioration de la communication car les contacts ont diminué. Plus de contacts avec les collaborateurs indirects que le travailleur 2 croisait devant la machine à café avant la crise. Mais ce n'est pas de la mauvaise volonté car les travailleurs sont sur leur travail et ne</p>	<p>Il y a un contact permanent avec les collègues via Teams (pour faire des synchrones, poser des questions, etc.).</p> <p>Avec le directeur, les contacts étaient plus rares car il était assez occupé.</p>	<p>Plus de communication via téléphone, e-mails, Teams.</p> <p>La direction a mis tous les moyens à disposition pour éviter la distance et l'absence.</p> <p>La productivité a augmenté.</p>	<p>Au début, il y a eu plus de contacts sur Teams avec la création de groupes.</p> <p>Réunions de debriefing avec les services, réunions avec la direction/les responsables.</p> <p>Réunions régulières sur Teams pour rester informer les uns et les autres.</p>	<p>Au début, il y avait peu de contacts avec la direction car les travailleurs se sentaient livrés à eux-mêmes.</p> <p>Cela étant, il y a eu les réunions Teams pour voir les collègues, se téléphoner, etc.</p> <p>Mais il a fallu du temps pour que tout se mette en route.</p> <p>Plus de productivité car</p>	<p>La communication s'est détériorée pendant la crise.</p> <p>L'administration a tenté de mettre des choses en place tout de même. Le travailleur 7 avait téléphoné et envoyé plusieurs e-mails aux responsables pour déplorer certaines</p>	<p>Il y a des rapports directs avec le responsable de service. Les rapports avec les niveaux hiérarchiques supérieurs sont plus espacés.</p> <p>Au début, les travailleurs, n'ayant pas Teams, ont dû se débrouiller avec Messenger. Les travailleurs n'avaient pas l'impression</p>

<p>La productivité est restée inchangée.</p> <p>Baisse progressive du bien-être (télétravail massif, absence de contacts avec les collègues, contexte incertain de la crise).</p>	<p>pensent pas à téléphoner aux autres pour prendre des nouvelles.</p> <p>La direction a souligné, à plusieurs reprises, la qualité du travail fournie malgré les conditions de travail difficiles. Le travailleur 2 ne suppose pas une baisse de production.</p> <p>Deux enquêtes ont été réalisées : une pendant le confinement (juin 2020) et une autre 6 mois plus tard. Ces enquêtes ont servi à sonder les travailleurs par rapport à la satisfaction, à l'état d'esprit, etc. en vue de réformer le télétravail en interne après la crise.</p> <p>Les résultats étaient divergents car certaines personnes préféraient venir au bureau (minorité) mais en majorité les travailleurs ont pris goût au télétravail par rapport aux avantages liés au confort de vie et à l'organisation.</p>	<p>La productivité n'a pas vraiment changé car le travail est à jour, il est fait quotidiennement. Malgré les difficultés, le personnel a fait de son mieux pour rester à jour dans leur travail.</p> <p>Le directeur du service a prévu plusieurs personnes supplémentaires.</p> <p>Le travailleur 3 est content de venir travailler au bureau mais il était aussi satisfait du télétravail car il aime son travail.</p>	<p>La satisfaction a augmenté car les travailleurs doivent, maintenant, assurer 10 jours par mois de présence. Les travailleurs et l'administration ont vu un bienfait du télétravail.</p>	<p>Hausse de productivité avec certaines dérives (travailler plus, craintes de sortir, etc.).</p> <p>Le travailleur 5 a été productif même si les horaires étaient les mêmes (moins de bruits, moins de dérangements, etc.).</p> <p>Au début, plus personne ne voulait revenir au bureau pour cause de craintes, d'incertitudes et d'inquiétudes.</p> <p>Et après, les travailleurs sont revenus 1 jour et puis 2 jours au bureau. Cela faisait du bien de revoir les collègues.</p> <p>Mais les travailleurs étaient quand même satisfaits d'être en télétravail car les contacts étaient gardés, l'entre-aide (courses, etc.) a été mise en place selon la zone géographique.</p> <p>Le travailleur 5 était satisfait du travail fourni mais aussi de la rapidité d'adaptation du service. Les travailleurs ont été remerciés, par la direction, du travail fourni. Le travailleur 5 était satisfait des conditions de télétravail (moins de fatigue, moins de déplacements, moins d'embouteillages, pauses en terrasse, etc.).</p>	<p>moins de dérangements. En effet, au bureau, il y a des collègues qui passent, qui discutent, etc.</p> <p>Mais ça dépend de la personnalité de chacun mais aussi des métiers. De plus, les horaires ont été adaptés.</p> <p>La satisfaction a augmenté car les travailleurs avaient plus de temps pour approfondir certaines choses, de se former en ligne, etc.</p>	<p>lacunes mais il est difficile de gérer 100 personnes.</p> <p>Le DG faisait des réunions avec plusieurs personnes de l'administration (qui devaient s'inscrire pour une date) afin de garder un certain contact, de parler de l'évolution de la crise, etc.</p> <p>Dans l'équipe, des groupes Messenger ont été mis en place pour pouvoir communiquer entre collègues.</p> <p>La communication s'est rétablie petit à petit lorsque les travailleurs ont pu revenir au bureau.</p> <p>La productivité dépendait des moments, de la masse de travail, des priorités fixées en fonction des demandes, etc. Mais la productivité reste meilleure en télétravail qu'au bureau même.</p> <p>Le travailleur 7 reste satisfait de son travail et de sa quantité de travail journalier. Mais il n'est pas satisfait des relations</p>	<p>d'être séparés car ils se voyaient sur les écrans. Il y avait, certes, une distance physique mais ils sont restés unis.</p> <p>La distance n'a pas entravé les liens mais les travailleurs sont quand même contents de retourner au bureau pour voir les collègues.</p> <p>La productivité a augmenté car il n'y a plus de dérangement. Le seul dérangement provient des appels qui sont déviés sur les téléphones.</p> <p>Travail à domicile, seul, porte du bureau fermé, personne ne peut y faire interruption. De plus, ils peuvent organiser leur journée comme ils veulent.</p> <p>Il y a plus de sources de distraction au bureau que chez soi (des gens qui parlent au téléphone, des gens qui discutent dans le couloir, etc.).</p> <p>Le travailleur 8 a ajusté ses conditions de travail pour être « au top » et avoir un confort maximum (ne plus travailler dans la maison d'habitation mais dans la maison vide de ses parents). Il est mieux qu'à son bureau.</p> <p>La satisfaction est restée inchangée.</p>
---	---	---	--	---	--	---	--

							avec la ligne hiérarchique.	
Difficultés principales // Avantages et inconvénients	Problèmes techniques généralement. Mais inconvénients identifiés : ne plus voir personne, absence de contacts informels, crainte de déranger par e-mails.	Le télétravail obligatoire a permis au management de prendre conscience des lacunes liées à la communication et à l'organisation afin de revoir certains points. Changement d'organisation dans le travail. Mais certaines personnes ont plus de facilités à s'adapter que d'autres. Le travailleur 2 n'a pas eu de mal à s'adapter car il faisait déjà un jour de télétravail par semaine avant la crise.	Manque de communication (entre collègues et avec le directeur) mais peut-être due à l'absence d'affinité avec ses collègues car le travailleur 3 venait à peine de rentrer dans l'équipe. Mais cela a changé. Il se sentait délaissée, il manquait de travail, c'était plus compliqué.	Manque d'imprimante → planification des impressions, des courriers pour le jour où le travailleur 4 allait se rendre au bureau. Il faut avoir un journal de bord pour être sûr de ne rien oublier (utilisation de l'outil Trello avec la possibilité d'avancer par tâches).	Ne pas éteindre son PC pour continuer de travailler durant la journée. Mais sinon, pas d'autres difficultés car l'administration revenait souvent vers les travailleurs pour leur demander de ne pas travailler trop tard, de faire remonter les besoins, etc.	Beaucoup de problème de connexion (perte de connexion, mauvaise communication, mauvaise compréhension, etc.) qui ralentissaient le travail mais cela s'est améliorée au fur et à mesure.	Charge de travail importante avec une mauvaise définition des priorités, mauvaise communication et mauvais aménagement à domicile. Fatigue mentale plus intense pendant la crise.	Problèmes de connexion car le serveur de l'administration n'était pas prévu pour que quasi toute l'administration télétravaille du jour au lendemain. L'administration était déjà organisée pour télétravailler 1 jour par semaine. Ils n'ont fait que passer à 5 jours, il y a une certaine continuité. Le travailleur 8 était déjà adapté à son jour de télétravail avant la crise donc il n'a fait que d'appliquer ce jour aux autres jours de la semaine.
Expérience du télétravail et plan d'action	Vers la fin, moralement, c'était plus difficile mais le travailleur 1 a toujours su effectuer correctement son travail. Pas de place d'action, le travailleur 1 n'aurait pas pu mettre autre chose en place.	Bilan positif. ¼ heures de yoga à midi pendant 6 mois pour décompresser du télétravail à temps plein, des écoles fermées et de l'ambiance pesante.	Un vrai télétravail, sans enfants, est bien vécu. Le travailleur 3 aime venir au bureau et il aime télétravailler mais tout est une question de praticité. Le travail fait au bureau est le même que celui fait en télétravail à domicile. De plus, il est bien équipé et il a su mettre en œuvre ce télétravail. Mais pendant le confinement, avec les enfants à la maison, le télétravail	Le télétravail a bien été vécu. Aménagement d'un espace bureau, liste de priorités, organisation du travail/pauses.	Le travailleur 5 a bien vécu ce télétravail en période Covid car il avait la chance d'en faire. Pas de soucis familiaux (pas de visites à domicile, pas de dérangements). Le travailleur 5 avait déjà un bureau avec un siège de bureau mais tout le monde travaillait sur la table à manger. Il a acheté une 2 ^{ème} chaise de bureau, le bureau était libre pour les réunions sur Teams (instauration d'une tournante) → organisation familiale. Le service a une facilité à s'adapter	Le travailleur 6 a bien vécu le télétravail en période de crise, il n'a pas été trop perturbé. Mais il aime autant télétravailler que revenir au bureau (1 fois par semaine et puis deux fois).	Le début (les 6 premiers mois) a été assez mal vécu, il a été très difficile. En effet, le travailleur 7 est resté totalement enfermé (poids sur le moral), que tous les objectifs journaliers non pas été atteints (pression personnelle), gestion émotionnelle difficile. Mais une fois que le retour au bureau a été possible, il a mieux vécu le télétravail. Plus de pauses, aller dans le jardin, télétravail dans le	Le télétravail pendant la crise a très bien été vécu. Cela se fait naturellement. Les personnes qui allaient au bureau ne se plaignaient pas seules chez elles mais lui le travailleur 8 était très bien tout seul chez lui. Il n'a pas spécialement besoin d'être entouré. Il est content d'être entouré de ses collègues au bureau mais il est aussi content de se retrouver seul chez lui.

			<p>était plus compliqué.</p> <p>Formations suivies pour mieux gérer le télétravail mais rien venant de lui.</p>		<p>rapidement (nouveaux produits, nouvelles tâches, nouveaux logiciels, etc.) et il se montre polyvalent.</p>		<p>jardin, etc. Il a essayé d'adopter certaines choses pour mieux affronter ce télétravail imposé.</p>	
--	--	--	---	--	---	--	--	--

Télétravail après la crise sanitaire

Par rapport à l'administration

Cadre du télétravail	<p>Le travailleur 1 a fait la demande pour télétravailler 10 jours/mois en complétant un formulaire.</p>	<p>Une réforme a été faite suite aux enquêtes menées par l'administration. Les travailleurs ont reçu un formulaire pour rentrer une nouvelle demande de télétravail et ce sera d'application à partir du 1^{er} mai 2022.</p> <p>Tout le monde pourra avoir 2 jours par semaine : un jour fixe où l'administration ne peut pas obliger le travailleur à venir au bureau (pour une réunion par exemple) et un jour variable pendant la semaine.</p> <p>Pour les familles monoparentales, l'administration a prévu un package de jours/mois pour que ces personnes puissent s'organiser la semaine où les enfants ne sont pas là et venir plus au bureau que la semaine où ils sont là.</p> <p>L'administration a tiré des</p>	<p>Télétravail 1x/semaine (le mercredi). C'est bien d'avoir un jour fixe et un jour variable pour l'organisation familiale (meilleure flexibilité).</p>	<p>Le travailleur 4 va faire 2 jours de télétravail et 3 jours de présentiel pour avoir une vie sociale, pour sortir, bouger, ne pas rester enfermée. Mais aussi pour rencontrer les clients.</p>	<p>Tous les travailleurs doivent se réinscrire au télétravail, ils ont 10 jours/mois obligatoires de présentiel à prester. Avec les travaux liés au nouveau bâtiment, tout le monde ne peut pas se trouver au bureau.</p> <p>Ce télétravail a permis de faire un accueil sur rendez-vous afin de déranger le moins possible les travailleurs du secrétariat qui préparent les salles de réunions ou font autre chose (et ne sont, donc, pas disponibles à l'accueil).</p> <p>Un jour fixe par semaine de télétravail obligatoire, deux jours obligatoires par semaine en présentiel et les autres jours en présentiel ou en télétravail (jours variables).</p>	<p>Le travailleur 6 va faire 2x/semaine de télétravail. Les travailleurs ont quand même le choix pour fixer leur jour fixe et leur jour variable (donc ce n'est pas une contrainte). Les travailleurs ont droit de télétravailler 10 jours/mois (ils peuvent même décider de télétravailler pendant 3 jours/semaine). Les travailleurs ne sont pas obligés de prendre les 10 jours/mois de télétravail. C'est l'agent qui gère son horaire mensuel tant qu'il vient deux jours par semaine au bureau.</p>	<p>10 jours/mois de télétravail possible (au lieu de 4 jours/mois) avec un jour fixe de télétravail et les autres jours peuvent être variables.</p>	<p>Il s'est habitué à télétravailler. Au bureau, il doit classer les documents tandis qu'à domicile, il doit analyser les dossiers en fonction des situations des clients (plus facile de le faire chez soi que dans un bureau où il y a du bruit).</p>
----------------------	--	--	---	---	--	---	---	---

		enseignements de cette période de crise et elle est devenue plus souple/flexible .						
Par rapport à l'intervenant								
Leçons et plan d'action	De nouvelles habitudes ont été prises. En effet, il serait plus difficile de revenir au bureau 4 ou 5 jours par semaine. Les agents conservent une flexibilité, le confort du télétravail avec le nouveau système de télétravail. Pas d'autre plan d'action.	La communication reste essentielle, c'est d'autant plus important quand les personnes ne se voyaient plus. Prendre plus de nouvelles des collègues. Prévoir, éventuellement, un espace café virtuel pour voir et discuter avec les collègues.	Le télétravail permet une meilleure organisation personnelle (travail et famille). Les personnes, en général, sont contents de télétravailler davantage. Pas d'autre plan d'action, le travailleur 3 referait pareil.	Le télétravail lui a appris à planifier son travail, à prioriser. Pas d'autre plan d'action.	Soutien entre collègues et avec la direction. Tout le monde s'est soutenu et entre-aidé. Globalement, tout s'est bien passé donc pas de changement à prévoir.	Au niveau privé, il y a un confort personnel (pause de midi plus longue, balade possible, gain de temps, etc.). Pour le travailleur 6, gagner 3h sur la journée de travail n'est pas négligeable. Le travailleur 6 ne changerait rien car tout s'est plutôt bien passé.	Au niveau organisationnel : le travailleur 7 a pu combiner la vie privée et la vie professionnelle (allègement pas négligeable). Hausse de la productivité, bien-être liés à la solitude/au calme. Moins se mettre la pression, de ne pas être trop négatif directement. Au niveau du travail, même s'il se sentait parfois submergé, il a trouvé un certain équilibre. Il se mettait des plages horaires pour effectuer les tâches et il faisait un peu de tout tous les jours.	La plupart des travailleurs ont fait preuve d'une bonne faculté d'adaptation. Dans son cas, le travailleur 8 est bien mieux chez lui. Il a su se mettre à la place d'autres gens (ceux qui avaient perdu leur revenu ou leur travail durant la crise), il se trouvait chanceux d'avoir pu continuer de travailler et de bénéficier de son revenu. Les travailleurs ont su être compréhensifs et empathiques par rapport aux clients. Il a bien géré directement. Il s'est installé dans sa maison vide quand il a vu que tout le monde avait des soucis de connexion dû à la surcharge du réseau à son domicile fixe (il a réglé rapidement le soucis).
Cadre du télétravail	Un groupe de travail a été formé pour proposer un nouveau système de télétravail qui est entré en vigueur le 1 ^{er} mai 2022. Selon le système, il n'y aura plus un jour de télétravail par							

	semaine mais 10 jours/mois avec un jour fixe par semaine → sur le mois : 4 jours fixes (lundi) et 6 jours variables à poser selon les envies.							
Matériel, outils et méthodes de travail	Réunions sur Teams (grand changement), formations en ligne.	Matériel supplémentaire : clavier mais pas d'écran supplémentaire, de siège de bureau. Teams sera gardé car le télétravail se généralise dans l'administration. Pas d'espace partagé de prévu mais les bureaux pourraient être partagés car de plus en plus de personnes vont télétravailler plus souvent.	Teams, téléphonie via casques (plus besoin du téléphone fixe). Matériel supplémentaire : téléphone de société.	Teams, Trello, etc. Tous continueront à être utilisés et pour tout le monde.	Teams sera gardé.	Teams sera gardé car il y aura deux fois par semaine du télétravail et les travailleurs doivent venir obligatoirement deux fois par semaine au bureau. Les travailleurs ont dû se discipliner pour pouvoir faire des réunions par Teams de manière efficace (lever la main, etc.). Mais le contact physique avec les collègues reste essentiel pour discuter de certains points.	Teams et Messenger seront gardés. Matériel supplémentaire : réhausseur d'écran, clavier, souris, casque, etc. L'administration va prévoir une liste de matériel et les travailleurs vont pouvoir cocher ce dont ils ont besoin. Certains programmes internes vont évolués mais ce n'est pas dû au télétravail.	Teams, les groupes Messenger (groupe avec et sans le chef). Le reste existait déjà (e-mails). Matériel supplémentaire : kit du télétravailleur.
Opinion sur le télétravail	Le travailleur 1 est convaincu que le télétravail est une bonne solution car il résout des problèmes au niveau des transports et des personnes sur les routes.	Le travailleur 2 est demandeur de faire plus de jours par semaine de télétravail.	Bonne opinion.	Bonne opinion.	Toujours une bonne opinion du télétravail.	Le travailleur 6 est content d'en faire 2x/semaine, c'est une belle opportunité. De plus, l'administration a su tourner même pendant le confinement. C'est bénéfique pour elle de voir que les travailleurs continuent de travailler efficacement même en étant en télétravail.	Au début de la crise, le travailleur 7 voyait le télétravail comme une contrainte. Maintenant, il est content d'en faire (il a déjà introduit sa demande de télétravail) et d'en faire le plus possible.	Le travailleur 8 voulait faire plus de télétravail avant la crise sanitaire. Il n'y a vu que du positif car il a su bien s'adapter.

Comparaison

Évolution du télétravail	<p>Au début, c'était nouveau, il fallait s'habituer aux nouveaux outils (Teams, etc.). Ensuite, beaucoup plus simple pour tout le monde.</p>	<p>Certaines personnes se sont retrouvées en télétravail du jour au lendemain sans avoir fait l'expérience du télétravail avant la crise. De plus, elles étaient dans des équipes mal organisées. Elles ont eu du mal à effectuer correctement leur travail au début de la crise. Mais finalement, tout le monde a su s'organiser.</p> <p>Dans le service, il y avait déjà du télétravail et les travailleurs avaient une facilité avec ces outils.</p> <p>Il y a, donc, une réorganisation à faire en interne par l'administration et pas uniquement par le travailleur.</p> <p>Il y a une différence dans l'état d'esprit des travailleurs mais elle est dû à la crise elle-même et non au télétravail.</p>	<p>La technologie a évolué, éviter l'isolement du personnel, réorganiser pour garder le contact.</p> <p>Belle évolution avec la technologie et la réorganisation.</p>	<p>Tout le monde s'est habitué au télétravail car il n'y avait pas le choix. Le travailleur 4 a pu découvrir des facettes de ses collègues qu'il ne connaissait pas.</p> <p>Le télétravail a déshumanisé beaucoup de personnes. L'être humain est capable du meilleur comme du pire mais c'est dans le pire qu'il est le meilleur.</p>	<p>Les travailleurs appréhendent plus facilement, il y a un appui des collègues, c'était nouveau donc l'adaptation était nécessaire (nouveau logiciel).</p> <p>Au fur et à mesure, tout le monde s'est adapté (formations en ligne et en présentiel). Les travailleurs avaient moins peur, ils étaient plus à l'aise avec le télétravail.</p> <p>Les travailleurs sont plus positifs (distance, protection, etc.).</p>	<p>Certains travailleurs se sont habitués au télétravail et ils ont eu beaucoup de difficultés à revenir au bureau. L'administration ne savait pas comment motiver les travailleurs à revenir au bureau.</p> <p>Le principal c'est que le travail soit effectué que ce soit à domicile ou au bureau. Mais cela peut entacher la cohésion d'équipe, la cohésion du service.</p> <p>Pour le travailleur 6, le télétravail a été une expérience positive. Il a apprécié le télétravail mais il était content de revenir au bureau aussi (ce n'était pas une contrainte).</p>	<p>Maintenant, les agents ne craignent plus d'allumer leur PC, ils savent ce qu'ils ont à faire, ils savent se connecter, ils connaissent leurs outils, etc.</p> <p>Pour les réunions, il est possible de se rendre au bureau alors que sur Teams c'était plus compliqué quand il y avait beaucoup de travailleurs (perte de connexion, supprimer les caméras, supprimer les micros, lever la main, etc.).</p> <p>Le travailleur 7 est moins stressé, il sait ce qu'il a à faire, s'il a des questions il peut retourner au bureau, etc.</p>	<p>Les motivations de chacun sont restées les mêmes (ceux qui sont bien chez eux sont toujours bien chez eux, ceux qui voulaient revenir au bureau sont revenus au bureau, etc.) sauf en cas de changements personnels.</p> <p>Les supérieurs préfèrent que les travailleurs soient plus souvent au bureau mais les travailleurs préfèrent télétravailler (bon compromis de faire 2 jours obligatoires en présentiel et 2 jours fixes au bureau).</p> <p>Si l'administration décide de revenir à 4 jours en présentiel, elle va retirer un confort et des avantages pour les travailleurs.</p>
Avantages et inconvénients	Cela est resté inchangé.	Cela est resté inchangé.	Cela est resté inchangé.	Cela est resté inchangé.	<p>Certaines personnes ne voulaient pas télétravailler et maintenant elles ne veulent plus revenir au bureau car elles ont vu les bons côtés du télétravail (se laver plus tard, ne pas s'habiller/se préparer, etc.).</p>	<p>Un avantage : possibilité d'avoir des formations en ligne (plus grande ouverture car déplacements minimisés).</p> <p>Séparation vie privée et vie professionnelle plus compliquée au début car les travailleurs sont tentés de garder</p>	<p>Inconvénients : perte du contact social (avec un impact sur le moral).</p> <p>Crainte par rapport au contexte de la crise (peur pour la famille, enfermement à domicile, etc.).</p>	

				<p>La direction a motivé les travailleurs à se préparer même en étant en télétravail.</p> <p>L'adaptation et le soutien a joué positivement sur les travailleurs (récupérer le travail, moins de bouchons, calme, productivité).</p> <p>Le télétravail est plus désavantageux pour les personnes qui ont des enfants en bas âge.</p> <p>L'administration est restée flexible (elle a permis à certains de travailler tôt le matin ou de travailler que la matinée et de rattraper par la suite le travail).</p>	<p>leur PC portable allumé au cas où. Mais il n'y a aucune urgence, la tâche peut attendre le lendemain. La direction a bien insisté sur cela.</p> <p>En cas d'urgence, il est possible d'envoyer un SMS et de rallumer son PC.</p> <p>Les problèmes de connexion ont bien évolué, plus de problèmes actuellement.</p>		
--	--	--	--	---	--	--	--

Légende

	La question n'a pas été posée à cette personne.
--	---

5. Annexe 5 : résultats détaillés de l'analyse horizontale par fonction

	Direction	Encadrement	Délégation syndicale	Personnel
Télétravail avant la Covid-19				
Définition du télétravail	Un directeur définit le télétravail comme « <i>le travail se faisant en dehors des bureaux et des relations physiques</i> ». Tandis que l'autre le décrit comme « <i>travailler dans un autre lieu que le bureau en utilisant les outils informatiques</i> ».	Un des trois cadres définit le télétravail comme étant « <i>la possibilité de pouvoir travailler aussi efficacement que si vous étiez dans votre bureau</i> ». Tandis qu'un autre le définit comme étant « <i>une évolution nécessaire qui permet de mieux insérer le travailleur au sein de son administration</i> ». Le dernier cadre ne définit pas le télétravail étant donné qu'il n'en a pas fait l'expérience avant la crise sanitaire.	Le délégué syndical indique que « <i>le télétravail, c'est permettre à un agent de pouvoir rester chez soi et de travailler en même temps et de lui permettre d'avoir certaines libertés dans sa sphère privée</i> ».	Trois travailleurs définissent le télétravail comme étant « <i>confortable</i> » tandis que deux autres le définissent comme une possibilité de travailler de chez soi. Les trois derniers travailleurs le définissent comme une facilité d'organisation et une possibilité d'être plus flexible et productif.
Cadre du télétravail	En ce qui concerne le cadre du télétravail , les deux directeurs affirment que le télétravail était déjà possible, sur base volontaire, à hauteur d'un jour par semaine et exceptionnellement deux jours par semaine. Ils affirment, tous deux, que le télétravail était formalisé dans un avenant au contrat de travail. En ce qui concerne le taux de télétravailleurs, une grande majorité de travailleurs télétravaillaient déjà avant la crise sanitaire. Cependant, certaines fonctions étaient exclues comme le secrétariat, l'accueil et le call center. De point de	En ce qui concerne le cadre du télétravail , les trois cadres s'accordent pour dire que le télétravail était possible à hauteur d'un jour par semaine. Toutefois, ils précisent que tous les travailleurs n'en bénéficiaient pas ou n'en avaient pas fait la demande. Deux cadres affirment que le télétravail était formalisé dans un avenant au contrat tandis que le dernier cadre indique que « <i>le télétravail était issu d'arrangements internes</i> ». Pour bénéficier du télétravail, le travailleur devait introduire une demande et obtenir l'accord du cadre, mais aussi du comité	En ce qui concerne le cadre du télétravail , le délégué syndical indique que le télétravail était déjà possible à hauteur d'un ou deux jours par semaine. Il précise, également, que le télétravail était formalisé dans un avenant au contrat de travail et que les travailleurs devaient rendre un rapport quotidien mentionnant les tâches effectuées. D'un point de vue personnel, il indique qu'il a déjà télétravaillé	En ce qui concerne le cadre du télétravail , tous les travailleurs s'accordent pour dire que le télétravail était possible, à la demande de l'agent, à hauteur d'un jour par semaine. Cependant, trois travailleurs sur huit évoquent l'impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions comme le secrétariat ou le call center. Tous les travailleurs s'accordent, ensuite, pour dire que le télétravail était formalisé dans le contrat de travail et qu'il y avait une procédure annuelle à respecter. D'un

	<p>vue personnel, les deux directeurs avouent déjà avoir télétravaillé, avant la crise sanitaire, de manière non systématique.</p>	<p>de direction. Le travailleur devait, également, rendre, au cadre, des rapports de télétravail indiquant les tâches réalisées quotidiennement. Le taux de télétravailleurs variait d'un service à un autre. Dans l'un des services, seulement trois personnes sur dix télétravaillaient tandis que dans l'autre, le télétravail était assez rare. D'un point de vue personnel, deux cadres sur trois ont déjà télétravaillé, à domicile, à hauteur d'un jour par semaine, mais l'un d'eux a pu bénéficier d'un jour supplémentaire de télétravail pour des raisons médicales.</p>	<p>à hauteur d'un jour par semaine.</p>	<p>point de vue personnel, six travailleurs sur huit télétravaillent, à domicile, à hauteur d'un jour fixe par semaine. Un seul travailleur n'a pas pu télétravailler étant donné que sa fonction ne le permettait pas.</p>
<p>Lieu, matériel & prime</p>	<p>En ce qui concerne le lieu de télétravail, les deux directeurs citent le domicile, mais l'un rajoute la possibilité d'aller télétravailler dans un guichet. En ce qui concerne le matériel, ils citent le PC portable et la connexion VPN. En ce qui concerne la prime mensuelle, les travailleurs bénéficiaient de trente-cinq euros pour couvrir les frais liés au télétravail.</p>	<p>En ce qui concerne le lieu de télétravail, un cadre évoque le télétravail à domicile tandis que les deux autres précisent que l'administration ne met pas à disposition des lieux propices au télétravail. En ce qui concerne le matériel, ils mentionnent le PC portable, la connexion, la souris, le chargeur et les tours fixes.</p>	<p>En ce qui concerne le lieu du télétravail, le délégué syndical mentionne le domicile. Il cite, comme matériel mis à disposition par l'administration, la souris, le PC portable, le clavier et le deuxième écran. Enfin, il indique que les télétravailleurs bénéficiaient, également, d'une prime mensuelle d'une trentaine d'euros.</p>	<p>En ce qui concerne le matériel, les travailleurs ont mentionné le PC portable, la souris, la housse de transport, les câbles et le casque. Néanmoins, trois travailleurs ont déploré l'absence de mise à disposition de deuxième écran, de chaise de bureau ou encore d'imprimante. Quatre travailleurs sur huit ont, également, mentionné une prime mensuelle de trente-cinq euros.</p>

<p>Modes de contrôle</p>	<p>Pour les modes de contrôle, un directeur mentionne « <i>un formulaire à compléter, mais uniquement une fois par an</i> » tandis que le second mentionne l'existence d'une TimeSheet qui permet d'observer le temps consacré, par le personnel, aux différentes tâches de l'administration.</p>	<p>Les trois cadres évoquent l'absence de modes de contrôle étant donné qu'une relation de confiance est établie entre les travailleurs et les supérieurs hiérarchiques. Cependant, l'un d'eux évoque un contrôle par objectif atteint.</p>	<p>Le délégué syndical suppose que l'administration contrôle, indirectement, les travailleurs. Il cite, d'ailleurs, « <i>un rapport à rendre même quand les employés ne télétravaillaient pas</i> » comme forme de contrôle possible.</p>	<p>En ce qui concerne les modes de contrôle, deux travailleurs sur huit ont évoqué un contrôle par gestion des objectifs atteints, un contrôle basé sur un formulaire indiquant les heures de travail et un contrôle basé sur la relation de confiance entre les travailleurs et l'administration.</p>
<p>Motivations & freins liés au télétravail // Avantages & inconvénients liés au télétravail</p>	<p>Les deux directeurs mentionnent des motivations comme un gain de temps, une meilleure concentration, une meilleure flexibilité, une diminution des déplacements et une meilleure organisation personnelle. En ce qui concerne les freins, l'un des deux directeurs les présente comme des risques en mentionnant la détérioration de la communication, la perte du sentiment d'appartenance et le développement de l'individualisme. L'autre directeur, quant à lui, mentionne des freins culturels liés à l'idée que les travailleurs qui télétravaillent ont tendance à moins travailler.</p>	<p>Deux cadres sur trois mentionnent différentes motivations au télétravail comme, entre autres, une meilleure organisation personnelle, une réduction des déplacements bureau-domicile et une meilleure qualité de vie. Ces deux cadres évoquent, également, différents freins comme l'obligation de renoncer au télétravail pour assister aux réunions en présentiel et la mauvaise communication avec les autres départements.</p>	<p>Le délégué syndical mentionne deux motivations au télétravail à savoir le gain de temps et l'organisation personnelle. Il mentionne, également, un seul frein à savoir le risque de travailler davantage.</p>	<p>Les avantages les plus cités par les travailleurs sont le gain de temps, la flexibilité horaire, l'organisation personnelle ainsi que l'augmentation de la concentration et de la productivité. En ce qui concerne les inconvénients, trois travailleurs n'en voyaient aucun tandis que les autres ont cité, entre autres, l'absence de proximité physique, la perte de la cohésion d'équipe et les problèmes de connexion.</p>

Opinion sur le télétravail	Finalement, les deux directeurs affirment avoir une bonne opinion du télétravail étant donné que le bien-être des travailleurs est amélioré.	Deux cadres sur trois ont une bonne opinion sur le télétravail. Le premier cadre évoque une meilleure flexibilité tandis que le second le qualifie de norme.	Le délégué syndical indique que les travailleurs ont la possibilité de le rencontrer ou de lui téléphoner lorsqu'ils rencontrent des problèmes ou lorsqu'ils désirent donner un avis ou émettre une suggestion. Cependant, il assure que les travailleurs étaient satisfaits des conditions de télétravail, mais que certains désiraient télétravailler davantage. Le délégué avoue, quant à lui, avoir une opinion positive sur le télétravail avant la crise sanitaire.	Sept travailleurs sur huit ont une bonne opinion du télétravail. En effet, selon un travailleur, « <i>il y a plus d'avantages que d'inconvénients au télétravail</i> ».
----------------------------	---	---	---	--

Télétravail pendant la Covid-19

Anticipation, participation & annonce du changement	Les deux directeurs s'accordent pour dire que l'administration publique a bien anticipé le changement étant donné que les travailleurs étaient déjà équipés et formés à l'utilisation du matériel informatique. Ils déplorent, néanmoins, certaines difficultés comme l'obtention d'un Teams efficace, l'impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions ou encore le ralentissement de	Deux cadres sur trois cadres s'accordent pour dire que l'administration a anticipé le passage en télétravail obligatoire en fournissant des ordinateurs portables et des outils de communication numériques aux travailleurs et en vérifiant les différents accès informatiques. Toutefois, deux d'entre eux ajoutent que l'administration n'a pas su tout anticiper comme l'impossibilité de télétravailler pour le call center ou le	Le délégué syndical indique que l'administration a annoncé le passage en télétravail obligatoire de manière brutale. En effet, le directeur de service s'est rendu dans le bureau des travailleurs pour leur demander de rentrer chez eux. Il avoue, également, n'avoir joué aucun rôle dans l'annonce de ce	Cinq travailleurs considèrent que l'administration a bien anticipé ce passage en télétravail obligatoire pour deux raisons : 1) le télétravail était déjà mis en place à hauteur d'un jour par semaine et 2) les agents étaient presque tous équipés pour télétravailler. Deux autres travailleurs pensent que l'administration n'a pas pu l'anticiper au vu du contexte exceptionnel de la
---	---	---	---	--

	<p>certaines projets. Ils s'accordent, également, pour dire que l'annonce s'est faite par la voie hiérarchique et plus précisément par la direction générale et les cadres.</p>	<p>secrétariat. En ce qui concerne l'annonce du passage en télétravail obligatoire, deux cadres évoquent l'actualité tandis que le dernier mentionne une réunion et des e-mails d'informations.</p>	<p>changement. Il indique, ensuite, qu'il n'a pas participé au passage en télétravail obligatoire étant donné que « <i>la décision a été prise par la hiérarchie</i> ». De plus, les conditions de télétravail ont été imposées sans concertation et sans négociation étant donné que le télétravail était obligatoire. Toutefois, il indique n'avoir reçu aucune plainte des travailleurs.</p>	<p>crise, mais qu'elle a su bien le mettre en place rapidement et efficacement. En ce qui concerne l'annonce du passage en télétravail obligatoire, elle s'est effectuée par voie électronique et par voie hiérarchique. En ce qui concerne la participation au changement, les travailleurs avouent ne pas y avoir participé étant donné que le changement a été effectué par la ligne hiérarchique.</p>
<p>Cadre du télétravail</p>	<p>Les deux directeurs s'accordent pour dire qu'il n'y eu aucune modification du cadre réglementaire à l'initiative de l'administration. Toutefois, l'un d'eux assure que « <i>des consignes ont été, simplement, envoyées afin de régulariser la situation de travail</i> ».</p> <p>D'un point de vue personnel, les deux directeurs ont jonglé entre télétravail à domicile et présence au bureau. Pour l'un d'eux, le domicile n'a pas été propice au télétravail pour des raisons personnelles comme la présence de la famille à domicile ou des problèmes de santé.</p>	<p>En ce qui concerne le cadre de télétravail, d'un point de vue personnel, deux cadres sur trois ont télétravaillé à domicile et à temps plein tandis que le dernier cadre a télétravaillé quatre jours sur cinq. Deux cadres sur trois estiment que le domicile a été propice au télétravail pour diverses raisons personnelles et familiales tandis que le dernier cadre estime qu'il a été moyennement propice au télétravail avec la présence des enfants au domicile.</p>	<p>En ce qui concerne le cadre du télétravail, d'un point de vue personnel, le délégué syndical indique avoir télétravaillé à domicile et à temps plein. Il estime, également, que son domicile n'a pas toujours été propice au télétravail pour diverses raisons comme la présence de la famille à domicile ou encore les problèmes de connexion.</p>	<p>En ce qui concerne le cadre du télétravail, d'un point de vue personnel, tous les travailleurs ont télétravaillé en temps plein durant les premiers mois de la crise. Toutefois, deux travailleurs ont mentionné la possibilité de revenir au bureau une à deux fois par semaine. Pour certains travailleurs, dès le début de la crise, le domicile a été propice au télétravail tandis que pour d'autres, il ne l'a pas été. Ces divergences dépendent de facteurs comme la situation familiale, le statut civil, l'aménagement du lieu de vie, etc. Certains travailleurs ont dû s'adapter afin de rendre le</p>

				domicile plus propice au télétravail.
Suivi, matériel, outils & prime	<p>En ce qui concerne le suivi, un des deux directeurs évoque la présence de personnes de confiance au sein de l'administration publique et d'un conseil en prévention wallon composé de psychologues. Il est important de noter que les deux suivis sont structurels, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas liés à la crise sanitaire. Cependant, l'administration a mis en place, durant la crise, des réunions en ligne afin de discuter et d'être informé de l'actualité de l'administration. En ce qui concerne le matériel, les deux directeurs avouent que l'administration n'a mis aucun matériel supplémentaire à disposition des travailleurs. Néanmoins, ils évoquent la possibilité d'acheter un deuxième écran pour la somme de cinq euros. Enfin, la prime mensuelle est passée à cinquante euros durant la crise sanitaire.</p>	<p>En ce qui concerne le suivi, un seul cadre mentionne « <i>la mise en place d'un manuel de formation pour l'utilisation de Teams</i> ». Deux cadres annoncent qu'aucune cellule psychologique n'a été mise en place dans l'administration, mais l'un des d'eux mentionne la présence d'un call center externe qui apporte un soutien psychologique aux fonctionnaires. Le troisième cadre mentionne la possibilité de contacter les personnes de confiance et les cadres en cas de problèmes. Enfin, un des trois cadres mentionne la réalisation d'enquêtes, durant la crise sanitaire, sur le télétravail et la manière dont il a été vécu par les travailleurs. En ce qui concerne le matériel supplémentaire mis à disposition par l'administration, deux cadres mentionnent le deuxième écran, la reprise à domicile de la chaise de bureau, les masques et le téléphone de fonction. Enfin, un des trois cadres indique qu'une prime mensuelle a été prévue pour tous les travailleurs de l'administration afin de couvrir les frais liés à la connexion internet, à l'électricité, etc.</p>	<p>En ce qui concerne le suivi, le délégué syndical assure que les travailleurs ont reçu « <i>un document avec les aides psychologiques qui sont prises en charge par l'employeur</i> ». Il indique, ensuite, qu'aucune demande de matériel supplémentaire n'a été introduite par les travailleurs. Néanmoins, d'initiative, l'administration a mis en vente des écrans supplémentaires au prix de cinq euros. De plus, durant la crise sanitaire, les syndicats ont négocié une hausse de la prime mensuelle qui est, alors, passée à cinquante euros.</p>	<p>En ce qui concerne le suivi, six travailleurs ont cité des formations en ligne sur la gestion du stress en télétravail et la mise à disposition de tutoriels. En ce qui concerne le suivi psychologique, cinq travailleurs ont cité la présence de personnes de confiance au sein de l'administration et trois travailleurs ont évoqué la présence d'une cellule psychologique externe à l'administration. Les travailleurs évoquent d'autres suivis comme la création d'un espace intranet dédiée à l'entraide entre collègues, l'instauration de réunions en ligne ou encore la réalisation d'enquêtes sur le télétravail. En ce qui concerne le matériel supplémentaire, cinq travailleurs évoquent le casque audio ou le deuxième écran acheté au prix de cinq euros. Enfin, les travailleurs évoquent, comme outils mis à disposition, Teams, Messenger et Trello.</p>
Modes de contrôle	<p>En ce qui concerne les modes de contrôle, l'un d'eux affirme qu'il n'y a pas</p>	<p>Les trois cadres estiment qu'il n'y a pas eu de contrôle supplémentaire.</p>	<p>Le délégué syndical indique qu'aucun contrôle</p>	<p>En ce qui concerne les modes de contrôle, trois travailleurs ont</p>

	<p>eu de contrôle supplémentaire étant donné que la charge de travail a augmenté. Il félicite, également, la disponibilité du personnel malgré cette hausse et la dispersion physique des travailleurs.</p>	<p>Toutefois, un cadre ajoute que certains travailleurs dénonçaient ceux qui travaillaient trop afin que l'administration les recentre.</p>	<p>supplémentaire n'a été mis en place par l'administration publique.</p>	<p>mentionné un contrôle basé sur les résultats, un contrôle basé sur la confiance établie entre les travailleurs et l'administration et un contrôle basé sur une évaluation semestrielle.</p>
<p>Avantages et inconvénients liés au télétravail</p>	<p>En ce qui concerne les avantages du télétravail, les deux directeurs ont cité des avantages différents comme la possibilité de se mettre à jour dans les dossiers, la diminution de la charge mentale et la diminution des déplacements. En ce qui concerne les inconvénients, un seul directeur a identifié la lenteur du réseau comme principal inconvénient.</p>	<p>En ce qui concerne les avantages au télétravail, les cadres ont cité la possibilité de continuer à travailler, le gain de temps et la gestion du temps. Les réunions sur Teams constituent l'inconvénient principal étant donné que la perte de connexion débauche sur une perte de temps et de concentration.</p>	<p>En ce qui concerne les avantages et les inconvénients, il cite comme avantage principal la proximité familiale et comme inconvénient principal les problèmes de connexion.</p>	
<p>Évolution de la communication, productivité & satisfaction</p>	<p>L'un des directeurs affirme que la communication s'est détériorée durant la crise sanitaire, mais il mentionne la volonté de l'administration de l'améliorer avec l'envoi d'e-mails informationnels et la mise en place de réunions en ligne. L'autre affirme que « <i>la communication est restée au même niveau, mais elle s'est déplacée</i> ». En ce qui concerne la productivité, ils s'accordent pour dire qu'elle a augmenté durant la crise sanitaire étant donné que la charge de travail a augmenté suite à la hausse de la demande. En ce qui concerne la satisfaction, elle a, d'abord, augmenté,</p>	<p>Deux cadres sur trois estiment que la communication s'est améliorée grâce aux outils de communication comme les plateformes de communication, les réseaux sociaux, le téléphone et les e-mails. Le dernier cadre estime, quant à lui, que la communication s'est détériorée étant donné les difficultés rencontrées avec les réunions en ligne. En ce qui concerne la productivité, les opinions sont divergentes. En effet, l'un estime qu'elle est restée inchangée, l'autre estime qu'elle a augmenté même si la charge de travail est restée inchangée et le dernier estime qu'elle</p>	<p>Au début de la crise sanitaire, le délégué syndical avoue que la communication avait diminué, mais qu'elle a été améliorée avec l'introduction de Teams et la création de groupes. En ce qui concerne la productivité, il indique qu'elle n'a pas changé étant donné que le travail a été assuré sans difficulté. En ce qui concerne la satisfaction, il avoue n'avoir reçu aucun retour négatif des travailleurs. D'un point de vue personnel, il affirme une</p>	<p>Trois travailleurs ont déploré une détérioration de la communication suite à la diminution des contacts informels. Quatre autres travailleurs ont perçu une amélioration de la communication grâce aux outils de communication comme Teams ou WhatsApp. En ce qui concerne la productivité, pour trois travailleurs, elle est restée inchangée, mais la qualité du travail s'est améliorée. Pour quatre autres travailleurs, la productivité a augmenté étant donné que les sources de dérangement et de</p>

	<p>car les travailleurs faisaient l'expérience positive des avantages liés au télétravail, mais elle a, ensuite, diminué étant donné que les travailleurs subissaient de plus en plus les inconvénients. D'un point de vue personnel, l'un affirme que sa charge de travail et sa productivité ont augmenté. Sa satisfaction, quant à elle, est restée inchangée étant donné que les objectifs étaient toujours atteints. L'autre affirme que sa quantité de travail n'a pas changé, mais que la qualité de travail s'est détériorée avec la remise en question de la confidentialité des entretiens.</p>	<p>n'a pas été maximale étant donné qu'il a fallu un certain temps d'adaptation. En ce qui concerne la satisfaction, deux cadres estiment que les travailleurs n'étaient pas satisfaits des conditions de travail tandis que le dernier estime le contraire.</p> <p>Du point de vue personnel, la productivité a augmenté pour l'un, elle est restée inchangée pour l'autre et elle a varié en fonction des moments pour le dernier cadre. Enfin, un des cadres était satisfait des conditions de travail et son bien-être a augmenté tandis qu'un autre a vu son bien-être diminuer.</p>	<p>hausse de sa productivité engendrée par une hausse de la charge de travail. Sa satisfaction, quant à elle, est restée inchangée.</p>	<p>distraction ont diminué. En ce qui concerne la satisfaction, pour cinq travailleurs, elle a augmenté étant donné que le télétravail a permis d'approfondir certains dossiers ou de suivre des formations en ligne. Pour deux autres travailleurs, la satisfaction a diminué suite à la dégradation des relations avec la ligne hiérarchique et du bien-être.</p>
<p>Inégalités professionnelles et sociales</p>	<p>Un directeur cite les inégalités professionnelles subies par certaines fonctions comme le secrétariat et l'accueil qui étaient dans l'obligation de venir, quotidiennement, au bureau. L'autre directeur souligne la présence d'inégalités sociales liées aux situations familiales des travailleurs. Toutefois, il affirme que l'administration s'est montrée compréhensive et flexible en permettant à certains travailleurs de revenir au bureau.</p>	<p>Les trois cadres reconnaissent la présence d'inégalités sociales et professionnelles au sein de l'administration publique. Toutefois, deux des trois soutiennent que l'administration a fait le maximum pour améliorer le bien-être des travailleurs en se montrant flexible, encourageante et en mettant en place les dispositifs adéquats.</p>	<p>Le délégué syndical mentionne des inégalités sociales issues de la situation familiale ou du lieu de vie. Il mentionne, également, des inégalités professionnelles issues de l'impossibilité de télétravailler pour certaines fonctions. Toutefois, il assure que l'administration s'est montrée flexible, ouverte et compréhensive en permettant à ses fonctions de télétravailler un jour par semaine.</p>	<p>Certains travailleurs ont cité des inégalités professionnelles liées aux fonctions qui ne pouvaient pas télétravailler. D'autres travailleurs ont cité des inégalités sociales liées à la présence de la famille à domicile, les problèmes de connexion et l'espace de travail. Cependant, trois travailleurs ont reconnu que ces inégalités professionnelles et sociales étaient issues de la profession et des situations familiales propres à chacun. De plus, deux travailleurs sur huit ont soutenu que</p>

				l'administration a tenté de réduire ces inégalités en rendant possible le télétravail pour le call center ou encore en offrant une flexibilité horaire aux télétravailleurs.
Gestion du changement	Les deux directeurs estiment que l'administration publique a bien géré ce passage en télétravail obligatoire, car elle a su faire preuve de souplesse et de compréhension. Ils pensent, également, que le fait que l'administration ait déjà fait l'expérience du télétravail a contribué à son succès dans la gestion du télétravail en période Covid-19. Cependant, les deux directeurs citent, comme difficulté rencontrée durant ce passage en télétravail obligatoire, la mauvaise communication entre travailleurs, avec la ligne hiérarchique et avec les clients.	Les trois cadres estiment que l'administration a bien géré le passage en télétravail obligatoire. En effet, elle s'est adaptée rapidement afin qu'aucun employé ne se retrouve en chômage économique et qu'aucun jour de fermeture ne soit enregistré. Deux cadres estiment, également, que l'expérience déjà vécue du télétravail a contribué à son succès durant la crise sanitaire. Cependant, ils ont pointé du doigt certaines difficultés comme les réticences individuelles face aux conditions de travail ou face à la dictature sanitaire, les difficultés humaines et familiales ainsi que le manque de matériel.	Le délégué syndical estime que l'administration a bien géré ce changement étant donné que les travailleurs étaient déjà équipés pour télétravailler.	Six travailleurs estiment que l'administration a bien géré ce passage en télétravail obligatoire grâce à la mise en place d'un accès à distance, à la mise à disposition du matériel nécessaire et à la généralisation du télétravail. Trois travailleurs sur huit estiment, également, que l'administration, ayant déjà fait l'expérience du télétravail, a mieux affronté ce changement grâce à son vécu. Toutefois, certains travailleurs ont rencontré des difficultés comme les problèmes de connexion, le manque de communication, le manque d'imprimante à domicile et le manque d'organisation du travail.
Expérience liée au télétravail	Finalement, les deux directeurs ont indiqué avoir bien vécu le télétravail en période Covid-19 étant donné qu'ils ont été capables de s'adapter naturellement au télétravail obligatoire.	Finalement, les trois cadres avouent avoir bien vécu le télétravail en période Covid-19. Deux d'entre eux, pour affronter le télétravail obligatoire, ont acheté un casque, créé un planning familial et aménagé un espace de travail.	Finalement, le délégué syndical affirme avoir bien vécu le télétravail en période Covid-19 étant donné qu'il a aménagé un espace de travail et qu'il a acheté une	Six travailleurs affirment avoir bien vécu le télétravail en période Covid-19 malgré certaines préoccupations personnelles (mauvaise gestion du travail, solitude, etc.) ou collectives (temps de la crise, temps d'adaptation,

			chaise de bureau.	etc.). Les travailleurs avouent, également, avoir rencontré des difficultés morales à certaines périodes de la crise comme durant le confinement. Pour bien vivre le télétravail en période Covid-19, quatre travailleurs ont mis en place des plans d'actions personnels comme faire du yoga, aménager un espace de travail, acheter du matériel ou dresser une liste des priorités.
--	--	--	-------------------	---

Télétravail après la Covid-19

Leçons apprises du télétravail	En ce qui concerne les leçons apprises suite au Covid-19, l'un des directeurs mentionne l'importance de la souplesse et de la confiance tant pour les travailleurs que pour l'administration. L'autre avoue que « <i>les leçons sont positives par rapport aux choix effectués par l'administration</i> ».	Les différents cadres ont tiré des leçons sur la grande capacité d'adaptation de l'être humain, les moyens modernes de travail, la capacité des managers à changer de point de vue quant au télétravail et l'évolution des comportements des travailleurs. L'un d'eux annonce, néanmoins, que l'administration aurait pu « <i>mieux anticiper ce changement en vérifiant le matériel et la connexion et en rendant le télétravail plus populaire avant la crise</i> ».		En ce qui concerne les leçons , les travailleurs estiment qu'il y a une évolution réelle et visible du télétravail dans l'organisation du travail, dans la perception du télétravail et dans les comportements humains.
Nouveau cadre du télétravail	Durant la crise sanitaire, des enquêtes sur le télétravail ont été menées auprès du personnel. À l'issue de ces enquêtes, des groupes de travaux ont été créés, en	Avec le nouveau cadre de télétravail , les travailleurs d'un service bénéficieront de trois jours par semaine de télétravail tandis que les travailleurs des autres services bénéficieront	En ce qui concerne le cadre du télétravail , le délégué syndical indique que des discussions sont menées afin de mettre en place	En ce qui concerne le nouveau cadre de télétravail , à partir du premier mai 2022, tous les services ont droit à dix jours par mois de télétravail. Cela signifie que les

	<p>interne, afin de cibler les attentes des travailleurs par rapport à l'avenir du télétravail. Ces groupes ont, alors, proposé un modèle hybride applicable à partir du premier mai 2022. Ce nouveau cadre de télétravail donne droit, aux travailleurs, de télétravailler deux ou trois jours par semaine. Par exemple, dans un service en particulier, les travailleurs bénéficient d'un jour fixe de télétravail et de quinze jours ouvrables par mois tandis que dans les autres services, les travailleurs bénéficient d'un jour fixe de télétravail et de dix jours ouvrables par mois. Durant le jour fixe de télétravail, l'administration s'engage à ne pas convoquer le télétravailleur au bureau. Toutefois, des réunions mixtes peuvent avoir lieu. Cela signifie que les travailleurs sur place se réunissent physiquement tandis que les télétravailleurs participent à la réunion en ligne via Teams. Les travailleurs doivent, tout de même, être présents au bureau au moins deux jours par semaine. Selon l'un des deux directeurs, ce modèle rencontre mieux les attentes des travailleurs et accroît leur bien-être. D'un point de vue personnel, un</p>	<p>de deux jours par semaine. Toutefois, tous les travailleurs seront dans l'obligation de venir au bureau pour les grandes réunions de service. D'un point de vue personnel, les trois cadres continueront de télétravailler après la crise à hauteur de deux ou trois jours par semaine.</p>	<p>une charte de télétravail. De plus, il confirme que « <i>ce modèle hybride répond mieux aux exigences des employés</i> » étant donné qu'il améliore la flexibilité et la gestion de la vie privée. Le délégué syndical prévoit, quant à lui, de continuer à télétravailler malgré la réduction de ses heures de travail.</p>	<p>travailleurs ont droit à un jour fixe de télétravail et un ou deux jours variables où ils peuvent choisir de venir au bureau ou de télétravailler. Durant le jour fixe de télétravail, l'administration s'engage à ne pas planifier de réunion. Les travailleurs sont, néanmoins, dans l'obligation de venir deux jours par semaine au bureau.</p>
--	--	--	---	---

	<p>directeur affirme vouloir télétravailler une fois par semaine tandis que l'autre va continuer de télétravailler de manière non-structurée à hauteur de deux ou trois jours par mois.</p>			
Matériel, outils & méthodes	<p>En ce qui concerne le matériel supplémentaire, les deux directeurs s'accordent pour citer le téléphone portable et l'abonnement. L'un d'entre eux mentionne, également, la mise à disposition d'un catalogue de matériel reprenant souris, rehausseur d'écran, clavier, etc. Sur base de ce catalogue, les travailleurs peuvent choisir le matériel dont ils ont besoin pour télétravailler. En ce qui concerne les outils informatiques, l'un d'eux mentionne la perpétuité de Trello et de Teams afin d'assurer le fonctionnement digital de l'administration.</p>	<p>En ce qui concerne le matériel supplémentaire mis à disposition, les cadres citent le téléphone de fonction et l'abonnement téléphonique ainsi que le casque audio. L'un d'eux mentionne, également, la mise en disposition d'un catalogue dans lequel les travailleurs pourront choisir le matériel dont ils ont besoin pour télétravailler. En ce qui concerne les outils, les trois cadres mentionnent la perpétuité de Teams, Slack et Trello. En ce qui concerne les méthodes, un d'eux mentionne la nécessité de « continuer à faire du monitoring régulièrement avec des questions sur la satisfaction et sur les moyens de télétravailler ».</p>		<p>En ce qui concerne le matériel, l'administration va mettre à disposition un kit du télétravailleur composé d'un clavier, d'un téléphone de société, d'un rehausseur d'écran, d'une souris et d'un casque. Elle va, également, mettre à disposition une liste de matériel à acquérir sur demande du travailleur. Ensuite, l'administration a décidé de garder certains outils comme Teams, Messenger et Trello. Toutefois, une évolution est possible pour certains programmes informatiques internes.</p>
Avantages et inconvénients liés au télétravail		<p>La crise sanitaire a accentué, selon deux cadres, certains avantages comme la flexibilité et la communication. Mais elle a, également, accentué certains inconvénients, selon deux des trois cadres, comme la distinction entre la vie privée et la vie professionnelle, mais aussi la possibilité de</p>		<p>Certains travailleurs ont cité de nouveaux avantages au télétravail comme une meilleure organisation personnelle, un gain de temps, une meilleure productivité et la possibilité de suivre des formations en ligne. D'autres travailleurs ont cité de nouveaux</p>

		travailler moins en étant à domicile.		inconvéniens au télétravail comme la séparation vie privée et vie professionnelle, la perte du contact social et les problèmes de connexion.
Modes de contrôle	En ce qui concerne les modes de contrôle , l'un des deux directeurs affirme garder « <i>toujours la gestion par objectifs</i> ».			
Opinion sur le télétravail	Finalement, en ayant fait l'expérience du télétravail imposé et obligatoire, les deux directeurs gardent une opinion positive sur le télétravail même en temps de crise.	Finalement, les trois cadres conservent une bonne opinion sur le télétravail. L'un d'eux se justifie en citant un avantage à savoir une meilleure productivité tandis qu'un autre évoque un inconvénient à savoir les réunions en ligne.	Le délégué syndical conserve une bonne opinion sur le télétravail et il indique que « <i>le télétravail est devenu une norme pour tout le monde</i> ».	Tous les travailleurs conservent une bonne opinion sur le télétravail. Ils s'accordent pour dire que le télétravail est une belle opportunité qui résout les problèmes liés à la mobilité.

Légende

	La question n'a pas été posée à cette fonction.
--	---