

CONFÉRENCE NATIONALE SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Télétravail : 10 do's and don'ts

26 août 2021

Le sujet est sur toutes les lèvres depuis quelques mois et chacun a déjà tiré ses propres conclusions en ce qui concerne l'après-crise du coronavirus. Pendant le confinement, toutes les entreprises des secteurs non essentiels ont dû fermer leurs portes et d'innombrables personnes ont travaillé à domicile. Mais le télétravail obligatoire à temps plein a perturbé l'équilibre entre les avantages et les inconvénients. Ces deux facettes révèlent l'importance d'un bon équilibre dans le Nouveau Monde du travail.

Le 26 août 2021, la FEB a organisé la première Conférence nationale sur le télétravail. Dix orateurs^(*) ont apporté leur éclairage sur 10 facettes différentes du télétravail.

Sur la base de leurs interventions, nous avons pu établir une liste de 10 choses importantes à faire et à ne pas faire pour mettre en œuvre une politique de télétravail durable.

1. Prenez le temps qu'il faut.

Ne cherchez pas à tout prix à graver certains régimes dans le marbre à la lumière de votre expérience des 18 derniers mois. Expérimentez, voyez ce qui est faisable, et ce qui ne l'est pas, pour votre entreprise, votre équipe, votre activité... Observez et procédez à des ajustements au fil du temps. Laissez-vous le temps de trouver le cadre de télétravail idéal pour votre organisation.

2. Optez pour le sur-mesure plutôt que pour l'universel.

Il n'existe pas de solution universelle pour le télétravail. Chaque entreprise possède sa culture et son identité propres. De plus, chaque secteur, chaque équipe, chaque site, chaque individu... peut nécessiter une interprétation différente de l'organisation du travail, incluant ou non le télétravail. Tentez donc de mettre en place un cadre flexible, qui ne soit pas trop rigide.

3. Le télétravail n'est pas nécessairement synonyme de télétravail à domicile.

Le domicile du travailleur peut servir de lieu de travail, mais les bureaux satellites, les espaces de coworking, les bureaux partagés, etc. sont également des solutions tout à fait envisageables. Il faut donc en tenir compte pour déterminer les possibilités qui s'offrent aux collaborateurs.

4. Veillez au bien-être des collaborateurs et de l'entreprise.

Il convient de trouver un équilibre durable entre l'intégration accrue du travail et de la vie privée de l'individu d'une part et le fonctionnement efficace de l'entreprise d'autre part.

5. Le leadership comme clé.

Veillez à ce que les responsables aspirent à un équilibre idéal entre résultats, empathie et flexibilité. Fournissez-leur les outils nécessaires pour y parvenir. En tant que manager, n'hésitez pas non plus à télétravailler pour montrer que la direction soutient pleinement cette possibilité. Néanmoins, il convient également de vous rendre au bureau régulièrement afin de motiver ceux qui ne peuvent pas télétravailler en raison de leur fonction.

6. Donnez de l'autonomie aux responsables.

Ce sont eux qui connaissent le mieux leur équipe et ils sont donc idéalement placés pour évaluer ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas. Ils sont au plus près des collaborateurs et peuvent donc également tenir compte de leurs préoccupations individuelles dans la mesure du possible. Ils sont aussi les mieux placés pour préserver le lien entre les collaborateurs. Veillez à ce que les principes convenus au sein de l'entreprise soient appliqués de manière cohérente par les différents responsables dans leurs équipes.

7. Mettez sur la confiance mutuelle.

Faites confiance à vos collaborateurs, mais montrez suffisamment d'intérêt pour leur travail et adoptez un rôle de coach. Limitez le contrôle que vous exercez sur eux, mais ne les laissez pas complètement livrés à eux-mêmes. Convenez d'objectifs clairs. Cela permet de fournir un point d'ancrage et est important pour la confiance et la motivation des collaborateurs, car ils ont le sentiment de grandir et de contribuer aux ambitions de l'entreprise. Ici encore, l'objectif sera différent pour chaque collaborateur. N'oubliez pas que tous ne sont pas des télétravailleurs nés.

8. Communiquez de manière continue et transparente.

Tentez d'impliquer les travailleurs dans l'élaboration de la politique de télétravail. Certaines entreprises organisent une consultation, mais n'hésitez pas non plus à en discuter spontanément avec vos collaborateurs. Soyez à l'écoute des personnes concernées et, surtout, expliquez pourquoi et comment certaines décisions ont été prises.

9. Sortez des sentiers battus.

Ne vous laissez pas aveugler par les chiffres et statistiques des enquêtes et benchmarks. Ils sont intéressants, mais des chiffres restent des chiffres. Découvrez ce qui fonctionne pour votre entreprise et ce qui correspond à votre culture. Par exemple, la plupart des accords de télétravail prévoient un certain nombre de jours de télétravail par semaine. Pourquoi ne pas opter pour un quota de jours (mensuel, trimestriel ou annuel), pour des demi-journées, pour une extension avec des horaires plus flexibles... ? Veillez à ne pas introduire plus de rigidité, par exemple en imposant des jours de télétravail fixes. N'ayez pas peur de sortir des sentiers battus si cela correspond mieux à votre façon de travailler et à votre identité.

10. Veillez à ce que votre politique soit conforme au cadre juridique approprié.

S'agit-il de télétravail structurel ou occasionnel ? Est-il introduit par une CCT, un règlement de travail, des accords individuels ou des politiques ? Quel est l'impact sur le temps de travail, par exemple ? Ou sur l'assurance contre les accidents du travail ? Ce ne sont là que quelques-unes des nombreuses questions auxquelles vous devez répondre.

Conclusion

Le télétravail va-t-il devenir la nouvelle norme ? Oui, si nous parvenons à créer un contexte hybride sur mesure dans lequel les collaborateurs parviennent à obtenir des résultats de manière durable. Pour ce faire, il faudra veiller à la productivité et au bien-être de l'entreprise d'une part, tout en accordant une attention particulière à la motivation, à l'engagement et au bien-être des collaborateurs d'autre part.

(*) [Christine Godin](#) DRH BP Securex | [Constantin Burasa](#) Employment Consulting Manager EY | [David Ducheyne](#) Président HRPro.be | [Frank Hendrickx](#) Professeur à la KU Leuven | [Giles Daoust](#) CEO Daoust | [Jan Denys](#) Labour Market Expert Randstad | [Joni Delanoeije](#) Chercheur postdoctoral et enseignant à la KU Leuven | [Kris De Meester](#) Premier conseiller VBO FEB | [Monica De Jonghe](#) directeur général & Executive Manager du centre de compétence Emploi & Sécurité sociale VBO FEB | [Rudi Delarue](#) Président du Conseil national du travail