



« Enquête relative au télétravail
au sein des institutions de la
Région de Bruxelles-Capitale » :
présentation des résultats et
constats majeurs



26 avril 2021



Objectifs et contexte de la mission

- ▶ Mission à la demande de talent.brussels (SPR en charge de la Fonction publique) voulait étudier la pratique du télétravail au sein des institutions régionales :
 - ▷ *Quelle est l'expérience du télétravail au sein des 22 institutions de la Région depuis mars ?*
 - ▷ *Quels sont les changements induits en matière d'environnement physique, technologique, organisationnel, culturel, de communication, bien-être et mobilité ?*
 - ▷ *Comment les collaborateurs et collaboratrices projettent-ils/elles leur expérience du télétravail à l'avenir ?*
 - ▷ *Quelles pistes de plan d'actions pour renforcer le télétravail ?*
- ▶ Enquête lancée du 6 au 22 octobre
- ▶ 2.562 réponses, dont 2.517 analysées, soit 22,5 % de participation



Résultats : 10 constats majeurs

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

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



- ▶ 7 membres du personnel régional bruxellois sur 10 qui ont télétravaillé durant le confinement télétravaillent dans un lieu également dédié à d'autres fonctions
 - ▶ En particulier : les femmes, les personnes isolées avec ou sans enfant (davantage dans ce cas), et habitant en Région bruxelloise

Le type d'espace de télétravail principal



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

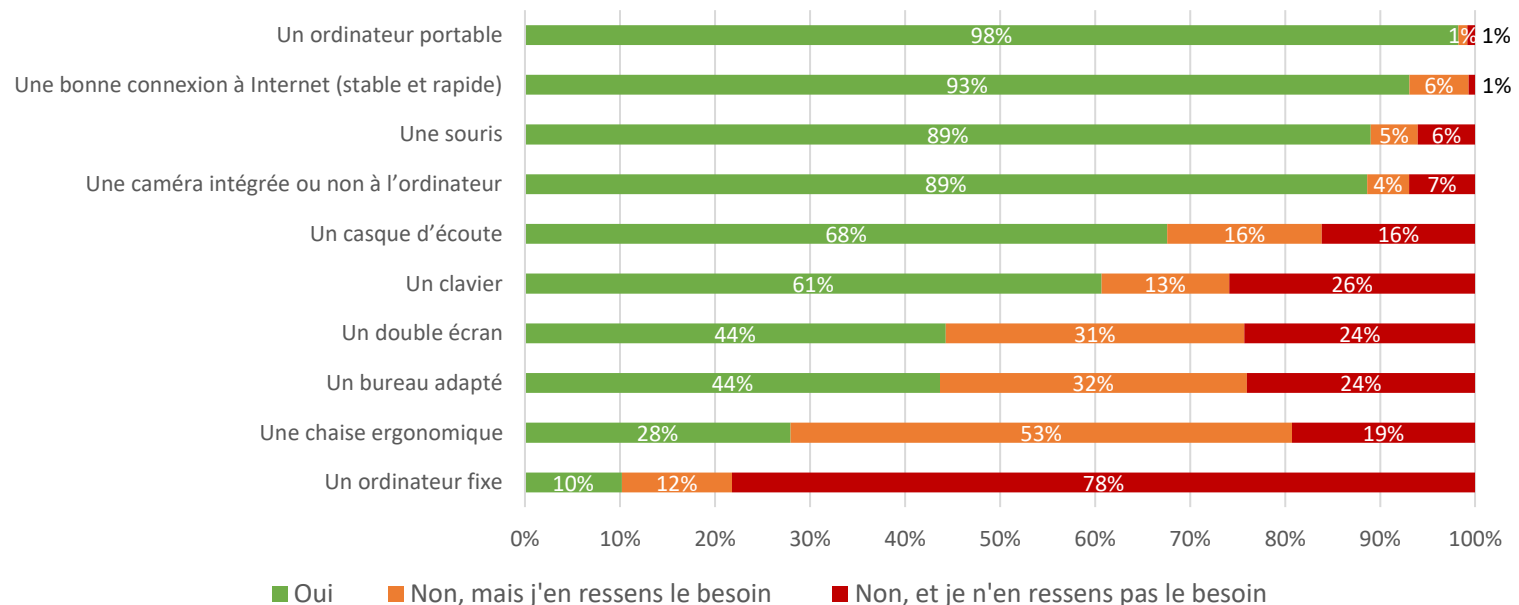
Verbatim issu de l'enquête

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



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

L'équipement disponible à domicile



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

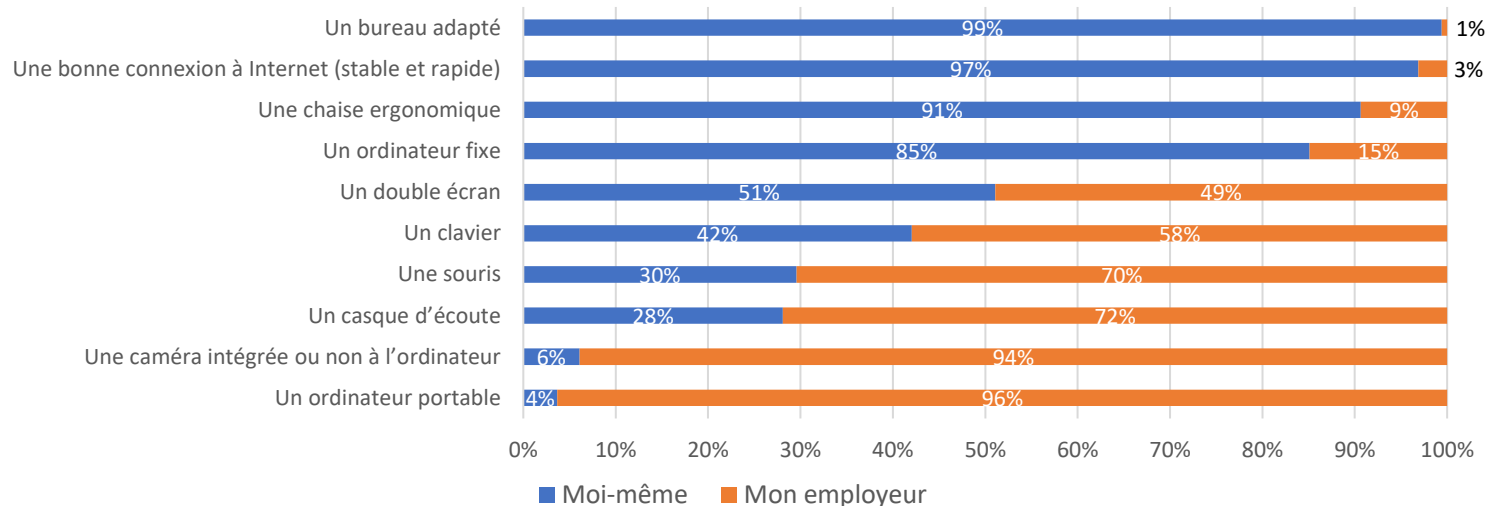
Verbatim issu de l'enquête

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



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

Personne ayant fourni l'équipement disponible à domicile



- ▶ Une grande partie de répondant·e·s mentionnent toutefois les frais effectués pour s'équiper en matériel à domicile, à défaut d'être fourni par l'employeur :

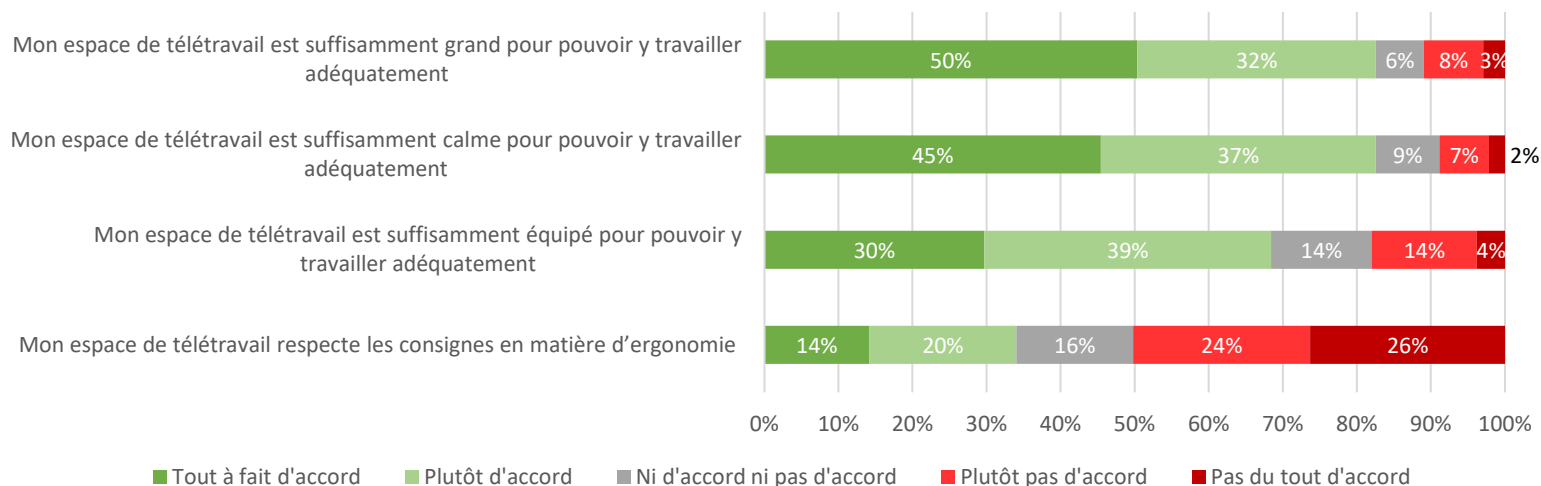
« A partir du moment où le télétravail structurel est étendu jusqu'à 3 jours/semaine, il serait normal que l'employeur équipe les travailleurs de la même manière qu'au bureau (double écrans, bureau, chaise ergonomique, dock in station, clavier, souris, etc. etc. etc.). J'ai fait ces investissements moi-même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

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



- ▶ La majorité des membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent ont un espace de travail suffisamment grand, calme et bien équipé pour le faire... mais qui ne respecte pas les consignes en matière d'ergonomie
 - ▶ Mais un profil type de répondant·e·s indique moins fréquemment avoir un espace de travail suffisamment grand, calme, équipé et ergonomique : les personnes vivant en Région bruxelloise, travaillant dans un espace privé également dédié à d'autres activités, et ne pratiquant pas le télétravail avant mars 2020

La qualité de l'espace de travail

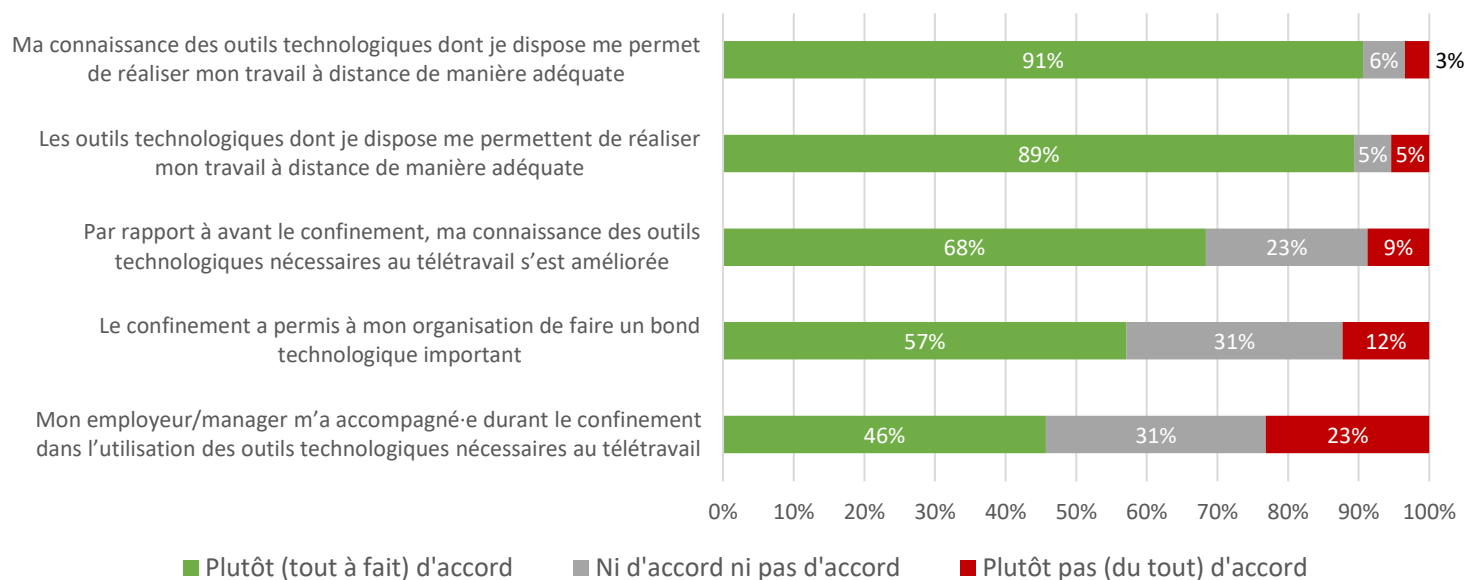


Constat 4 : Les outils technologiques permettant de télétravailler sont bien implémentés et utilisés par le personnel régional bruxellois



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

L'avis concernant les outils technologiques

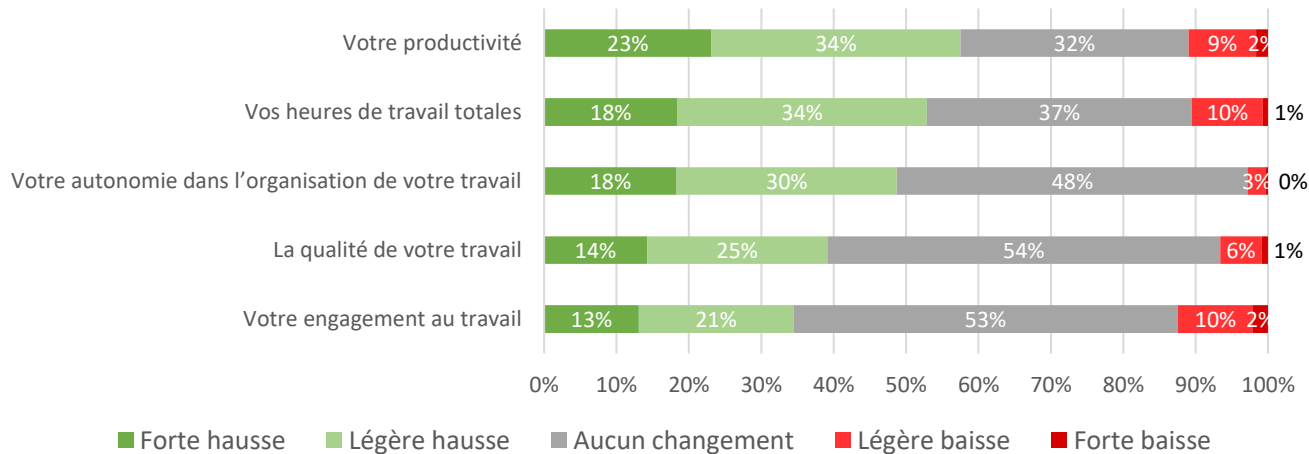


« Les outils existent depuis longtemps et ont montré leur maturité durant le confinement. L'efficacité du télétravail est liée à la capacité d'exploiter correctement ces outils (de communication et de gestion collaborative de la connaissance). »

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

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

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



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

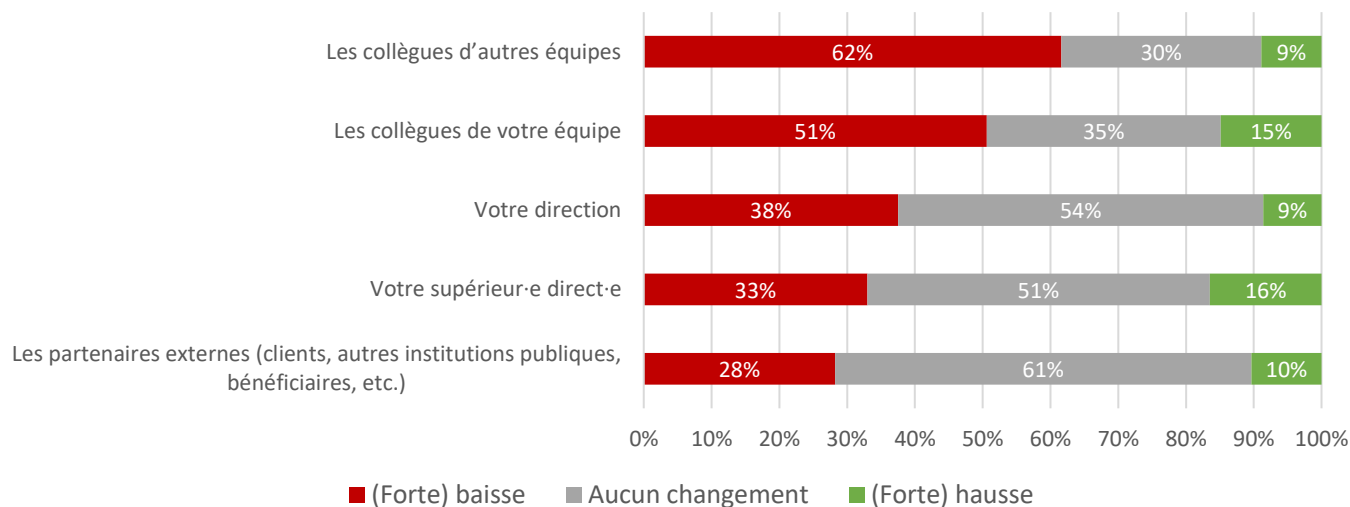
« D'un point de vue professionnel, ça m'a permis d'être plus productive, moins stressée, plus concentrée (moins de bruit et de dérangement), plus efficace. »

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



- ▶ Les membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent considèrent que la qualité des échanges se dégrade durant le télétravail surtout en ce qui concerne les échanges avec les collègues de leur ou des autres équipe(s)

L'évolution de la qualité des échanges en télétravail



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

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



- ▶ 1 membre du personnel régional bruxellois en télétravail sur 4 souffre d'isolement lors du télétravail
 - ▷ En particulier : les personnes isolées avec enfant (33,2% se déclarent isolées) et les personnes vivant en Région bruxelloise (30,6% se déclarent isolées)
 - ▷ À l'inverse, les personnes suivantes sont moins susceptibles de se sentir isolées lors du télétravail : les personnes avec un niveau de qualification inférieur ou moyen (respectivement 13,2% et 18,5%), et celles résidant en dehors de la Région bruxelloise (16,8% dans le Brabant et 17,4% dans les autres provinces)

« Etant isolée, les contacts humains directs me manquent terriblement et les discussions de vives voix aussi pour comprendre les enjeux des questions posées. [...] J'ai profité de la possibilité de revenir sur base volontaire un jour par semaine [...]. Le fait d'y être et de croiser des collègues m'a fait le plus grand bien. »

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

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

Verbatims issus de l'enquête

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



- ▶ 1 membre du personnel régional bruxellois en télétravail sur 4 considère que le télétravail affecte négativement l'esprit d'équipe
 - ▷ En particulier : les personnes qui ne sont pas responsables d'équipe (26,7% déclarent ressentir un esprit d'équipe dégradé), les **personnes travaillant à temps partiel** (28,6%), et les personnes travaillant dans une **grande équipe** (28,8% pour les personnes travaillant dans une équipe de plus de 20 personnes)
 - ▷ La présence ou l'absence de réunions ou pratiques virtuelles ne génère pas de différences significatives sur le sentiment de dégradation de l'esprit d'équipe lors du télétravail des répondant·e·s

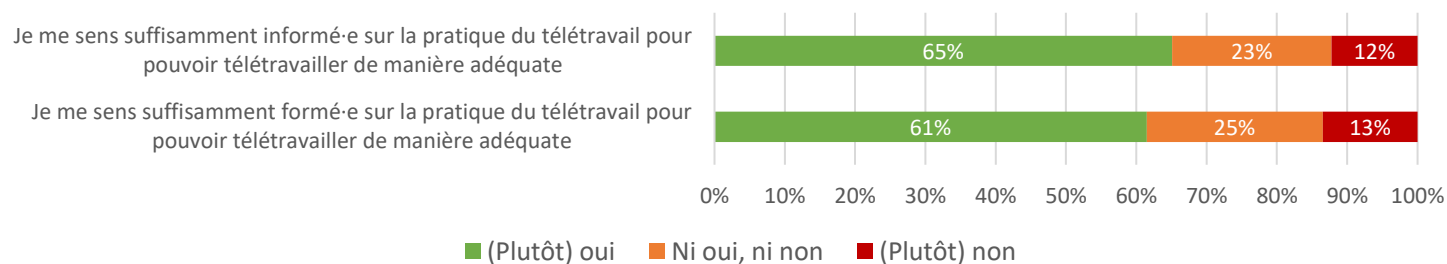
« Avec la généralisation prévue [...] (3jours/semaine), je crains vraiment que le travail se résume à travailler au détriment des liens sociaux et de l'ambiance entre collègues, qui est pour moi importante tant pour la qualité du travail que pour le bien-être des travailleurs. »

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

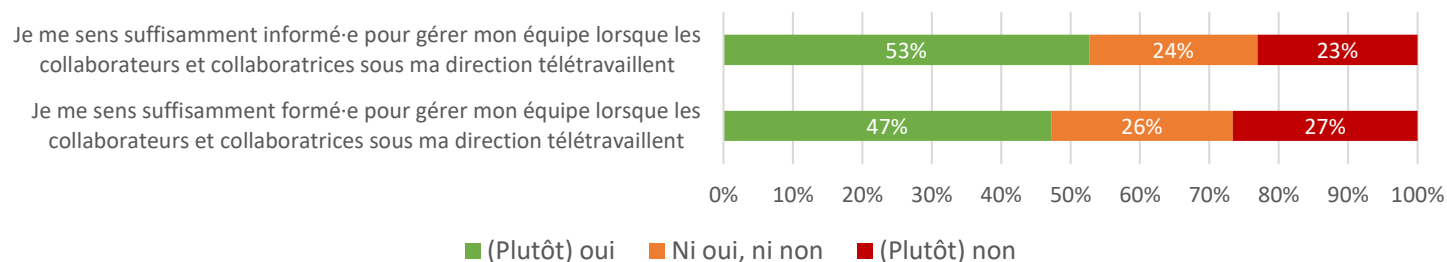
Constat 7 : Des (in)formations additionnelles sont nécessaires en vue d'améliorer la pratique du télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises

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

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



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

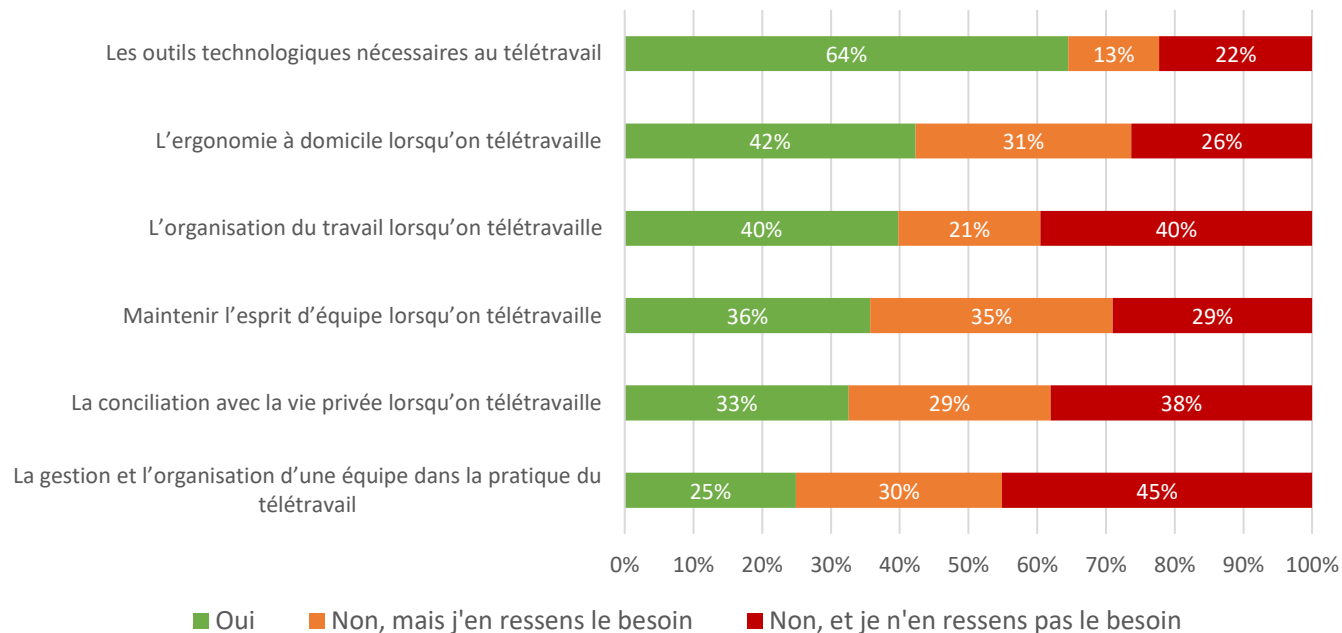


« Je trouve qu'en tant que manager, nous n'avons pas été formé à comment gérer nos équipes à distance. »

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

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

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

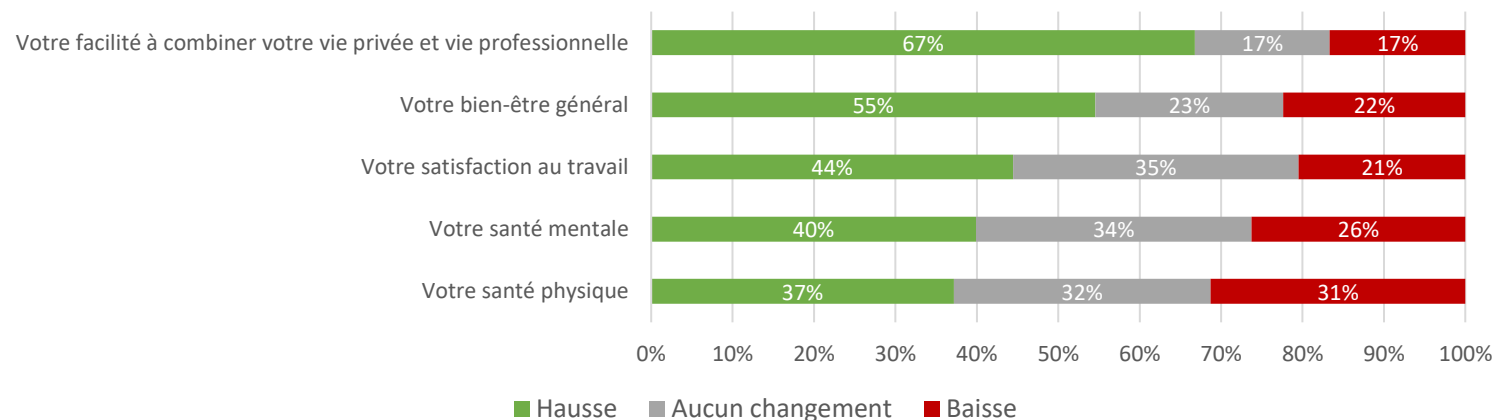


Constat 8 : Une grande satisfaction du personnel régional bruxellois concernant le télétravail



- ▶ 8 membres du personnel régional bruxellois qui télétravaillent sur 10 sont (très) satisfaits du télétravail
- ▶ Le télétravail améliore la conciliation vie privée-professionnelle et le bien-être général... mais la santé mentale et physique d'une grande partie des collaborateurs est malgré tout mise à mal
 - ▶ En particulier, une dégradation sur de nombreux plans pour : les personnes habitant en Région bruxelloise, ayant moins d'une heure de déplacement pour se rendre au travail, travaillant dans un espace dédié à d'autres activités ainsi que celles se sentant isolées

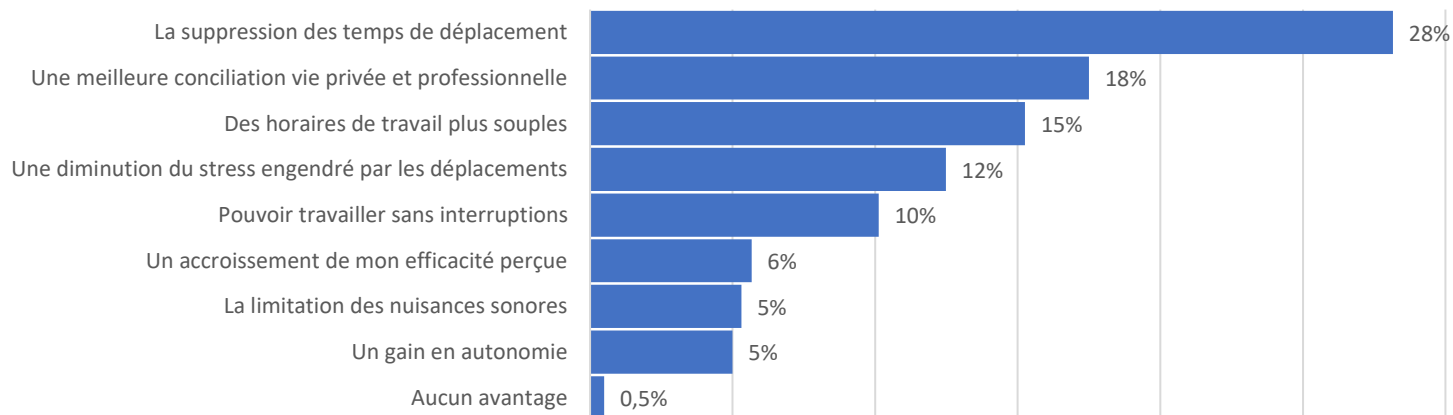
Evolution du bien-être en télétravail par rapport au travail au bureau



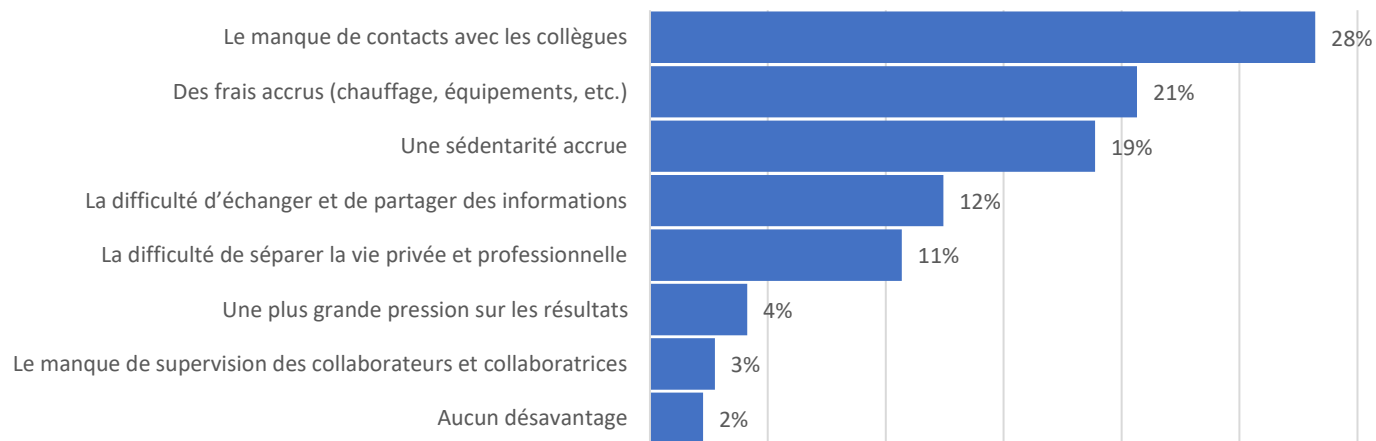
Constat 8 : Une grande satisfaction du personnel régional bruxellois concernant le télétravail



► Les avantages du télétravail



► Les inconvénients du télétravail



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



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

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

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

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

Verbatims issus de l'enquête



Les 10 recommandations pour une pratique pérenne

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



Merci à toutes et tous pour votre attention

Rapport complet disponible en cliquant [ici](#) (en Français) ou [ici](#) (en Néerlandais)

Contact :

Dr. Marie Antoine, marie.antoine@ideaconsult.be